



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA
CENTRO DE CIÊNCIAS BIOLÓGICAS E DA SAÚDE
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA DA SAÚDE**

LUIZA ALMEIDA PORCARO

**O PRESENTEÍSMO ENTRE TRABALHADORES DE
CENTRAIS DE TELECOMUNICAÇÃO**

CAMPINA GRANDE - PB

2018

LUIZA ALMEIDA PORCARO

**O PRESENTEÍSMO ENTRE TRABALHADORES DE CENTRAIS DE
TELECOMUNICAÇÃO**

Dissertação de mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Psicologia da Saúde da Universidade Estadual da Paraíba como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Psicologia da Saúde.

Orientador: Prof. Dr. Edil Ferreira da Silva

CAMPINA GRANDE - PB

2018

É expressamente proibido a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano do trabalho.

P833p Porcaro, Luiza Almeida.
O presenteísmo entre trabalhadores de centrais de telecomunicação [manuscrito] / Luiza Almeida Porcaro. - 2018.
175 p.
Digitado.
Dissertação (Mestrado em Psicologia da Saúde) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Biológicas e da Saúde, 2018.
"Orientação : Prof. Dr. Edil Ferreira da Silva, Coordenação do Curso de Psicologia - CCBS."
1. Presenteísmo. 2. Psicodinâmica do trabalho. 3. Saúde do trabalhador. I. Título

21. ed. CDD 158.7

LUIZA ALMEIDA PORCARO

O PRESENTEÍSMO ENTRE TRABALHADORES DE CENTRAIS DE
TELECOMUNICAÇÃO

Dissertação de mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Psicologia da Saúde da Universidade Estadual da Paraíba como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Psicologia da Saúde.

Área de concentração: Psicologia da Saúde

Aprovada em: 11/07/18

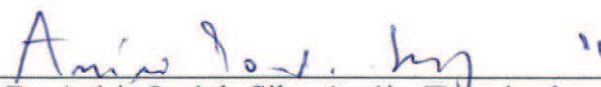
BANCA EXAMINADORA



Prof. Dr. Edil Ferreira da Silva (Orientador)
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)



Prof. Dr. Francinaldo do Monte Pinto (Examinador interno)
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)



Prof. Dr. Anísio José da Silva Araújo (Examinador externo)
Universidade Federal da Paraíba (UFPB)

À Luiz Fernando Porcaro (*in memoriam*), meu pai tão amado.
Obrigada por me ensinar o valor e a importância
do trabalho para a vida. Foi vendo você trabalhar
que me apaixonei por esse universo. Saudades!

Ao Tiago, Bob e Piloto, por estarem sempre ao meu lado,
me dando as mãos (e as patas) quando necessário e me
ensinando todos os dias que o amor pode ser tranquilo.

AGRADECIMENTOS

Ao professor Dr. Edil Ferreira da Silva por ser tão generoso em suas orientações, leituras e conselhos, por confiar em mim e neste trabalho e por sempre saber respeitar o tempo de vida da Luiza mulher, filha, esposa, mãe de cachorro, etc., que por vezes atravessava e ia além da Luiza pesquisadora. Acredito que isso seja, sem dúvidas, o que define um grande orientador. Agradeço também pelas diversas leituras dos inúmeros materiais que nestes incríveis anos de parceria enviei para o senhor (e reenvie modificado, minutos depois), pelas produtivas conversas entre uma orientação e outra, e por sempre incentivar meus sonhos e planos de uma vida acadêmica. Se hoje sonho em um dia ser professora, muito devo isso ao senhor e ao exemplo de mestre que és para mim.

Ao professor Dr. Francinaldo do Monte Pinto por, desde a graduação, estar presente em momentos tão importantes e ricos da minha vida acadêmica e por sempre aceitar tão prontamente quando convidado para estes. Suas questões e considerações foram parte constituinte do caminho para que eu fosse capaz de chegar até aqui.

Ao professor Dr. Anísio Jose da Silva Araújo por tão gentilmente aceitar colaborar com este trabalho desde a qualificação até este momento final e por todas as contribuições dadas a ele.

Aos nove trabalhadores que se dispuseram a cooperar com esta pesquisa, sem vocês nada disso teria sido possível. Espero que este trabalho faça minimamente jus à riqueza de vida que encontrei em vocês. Por mais que só me reste um silencioso e sigiloso agradecimento, minha profunda gratidão a vocês!

Ao Grupo de Pesquisa Trabalho, Saúde e Subjetividade e aos seus membros, principalmente a Prof. Dr. Edil Ferreira da Silva, Sefora Lima de Figueiredo, Judy Glauca de Vasconcelos Costa, Stalen Hualans Menezes Felinto e José Ulisses do Nascimento. Sem nossas terças o processo de escrita deste trabalho não teria sido tão rico e construtivo quanto foi para mim.

À Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPES pela concessão de bolsa de estudo para a realização deste mestrado.

Ao meu pai, Luiz Fernando Porcaro (*in memoriam*), por tudo já dito e por muito mais, infinitamente mais. Pelos quatro anos de espera noturna na porta da Faculdade Pitágoras, após ter trabalhado o dia inteiro, apenas para que eu não precisasse voltar para a casa de ônibus; por ter aberto mão de tantos sonhos e planos para que pudéssemos ter acesso a uma boa educação; pelas infindáveis boas memórias que preenchem toda a minha infância,

adolescência e vida adulta; por cada jogo do Flamengo discutido, mesmo quando eu já não tinha mais tempo de vê-los; por cada discussão, briga, teimosia, conselho, abraço, amor... foi isso que me deu força e coragem para chegar até aqui e é a lembrança de cada momento nosso que me dá ânimo para seguir em frente. Desculpa por não ter terminado a tempo, te amo!

A minha mãe, Maria Aparecida Carvalho Almeida Porcaro, e meus irmãos, Letícia Almeida Porcaro e Adão Hícaro Almeida Porcaro, por mesmo à distância sempre torcerem e orarem por mim, se orgulharem por cada pequena conquista e compreenderem as minhas ausências tão frequentes, mesmo quando às vezes tão longas e em momentos tão dolorosos. Amo vocês!

Aos meus sogros, Clóvis Ferreira das Neves e Sônia Eiko Iwasawa Neves, pelo carinho, orações e torcida de sempre. Apesar da distância, vocês estão presentes em nossa vida todos os dias, sentimos o amor e os bons desejos ultrapassarem cada quilômetro que nos separa.

Ao amigo João Aleixo, pelas idas diárias à academia (mas que só aconteciam uma vez por semana) que me ajudaram a terminar esta dissertação dentro de um limite de peso saudável e pelas cervejas e cafés (esses sim quase diários) tão prontamente compartilhados sempre que necessário. Nossas conversas, apesar de quase sempre pouco construtivas, foram essenciais para que eu terminasse esse mestrado lúcida.

Ao professor Tiago Iwasawa Neves, pelas incontáveis leituras deste trabalho. Suas contribuições, críticas, conselhos, nossas discussões sobre o trabalho, o trabalhar, a política, as políticas, sua tese... tudo isso foi eixo fundamental para esse trabalho. Obrigada pela generosidade em contribuir e opinar tão prontamente sempre que solicitado, mesmo em tempos tão turbulentos, como o período de escrita final de sua tese. Minha admiração e desejo por um futuro neste universo acadêmico também se deve muito a você, à sua seriedade e à sua dedicação para com seus alunos.

Por fim, ao marido Tiago Iwasawa Neves, por compartilhar tanto comigo, tanto amor, tantos sorrisos, tantos momentos de cuidado e parceria vividos nesses anos de casamento. Por cada “Estava pensando um negócio aqui...”, por cada frio na espinha e plano mirabolante que vinha em seguida me fazendo sonhar junto com você, por cada cerveja dividida quando o estresse e o cansaço já não eram mais suportáveis, e por sempre ser meu par nessa dança maluca que é a vida. Eu te amo!

RESUMO

O objetivo central desta dissertação foi analisar o fenômeno do presenteísmo entre os trabalhadores de centrais de telecomunicação de uma cidade de médio porte do nordeste brasileiro. Como objetivos específicos, identificamos o sentido do presenteísmo para os trabalhadores de telecomunicação e verificamos como o trabalho afeta a saúde destes trabalhadores. O presenteísmo pode ser definido como um fenômeno em que a pessoa permanece trabalhando, mesmo quando poderia e deveria estar ausente, devido a algum problema físico ou psicológico. Optamos por pesquisar este fenômeno entre os trabalhadores de telecomunicação após percebermos que esta é uma categoria profissional com vínculos empregatícios fragilizados e que tem uma organização do trabalho favorável ao adoecimento físico e/ou psicológico de seus trabalhadores. Quanto ao método de pesquisa, realizamos nove entrevistas semiestruturadas com sujeitos que eram, ou haviam sido até pouco tempo, trabalhadores de centrais de telecomunicação. Os dados da pesquisa mostraram que os sujeitos são ativos em seu trabalho, tendo que fazer várias manobras, burlas e artimanhas durante a jornada de trabalho para fugir da prescrição e conseguir realizar as tarefas designadas, o que demonstra a engenhosidades destes sujeitos. Nos resultados, percebemos que todos os trabalhadores relataram que já haviam sido presenteístas pelo menos uma vez, alguns devido ao desejo de progredir verticalmente na empresa, outros para proteger o vínculo trabalhista do supervisor direto, ou ainda como estratégia de defesa, mas principalmente pelo medo de perder o emprego, devido à dependência financeira do salário. Quanto à razão que poderia ter-lhes afastado do trabalho, os sujeitos relataram adoecimentos que estavam diretamente relacionados às suas atividades e à organização do trabalho, como tendinite, depressão, ansiedade, rinite, alergia à espuma do headset, entre outros, o que sugere o quanto esta pode ser uma atividade adoecedora. Como forma de prevenir a ocorrência do presenteísmo e meios de manter a saúde, os/as trabalhadores/as sugeriram que as empresas deveriam modificar sua organização do trabalho, tornando-a mais humana e deixando de pensar somente na produtividade. Acrescentaram ainda que as empresas deveriam ter metas produtivas mais plausíveis e menos abusivas, encerrar o controle da frequência e do tempo de ida ao banheiro e melhorar a manutenção dos equipamentos e dos espaços físicos (higienizar os carpetes, os filtros de ar condicionado, trocar as cadeiras, etc.), entre outras.

Palavras-chave: Presenteísmo. Trabalho. Telecomunicação. Psicodinâmica do Trabalho.

ABSTRACT

The main objective of this dissertation was to analyze the phenomenon of presenteeism among the telecommunication center workers of a medium-sized city in northeastern Brazil. As specific objectives, we identify the sense of presenteeism for telecom workers and see how work affects the health of these workers. Presenteeism can be defined as a phenomenon in which the person remains working, even when he could and should be absent due to some physical or psychological problem. We chose to research this phenomenon among telecommunication workers after realizing that this is a professional category with weakened employment links and that has a work organization favorable to the physical and / or psychological illness of its workers. As for the research method, we conducted nine semi-structured interviews with subjects who were, or until recently, telecommunication center workers. The research data showed that the subjects are active in their work, having to make several maneuvers, mockery and tricks during the work day to escape the prescription and to be able to carry out the assigned tasks, which demonstrates the ingenuity of these subjects. In the results, we noticed that all workers reported that they had already been presentists at least once, some due to the desire to progress vertically in the company, others to protect the direct supervisor's labor bond, or as a defense strategy, but mainly because of fear of losing their job, due to their financial dependence on wages. As to the reason that might have led them away from work, the subjects reported illnesses that were directly related to their activities and work organization, such as tendinitis, depression, anxiety, rhinitis, headache foam allergy, among others, suggesting how much this can be an addictive activity. As a way to prevent the occurrence of presenteeism and means of maintaining health, workers suggested that companies should change their organization of work, making it more human and not only thinking about productivity. They also added that companies should have more plausible and less abusive production goals, control the frequency and time of going to the bathroom, and improve the maintenance of equipment and physical spaces (sanitize carpets, air conditioning filters, chairs, etc.), among others.

Keywords: *Presenteeism. Job. Telecommunication. Psychodynamics of Work.*

LISTA DE FIGURAS E TABELAS

Tabela 1 - Resultado de busca no SCIELO.....	26
Tabela 2 - Resultado de busca no PEPSIC.....	27
Figura 1 - Arquitetura do espaço interno de uma central de telecomunicação.....	34
Tabela 3 - Resumo do perfil dos trabalhadores entrevistados.....	70
Tabela 4 - Opinião dos entrevistados quanto ao tipo de gestão adotada pela empregadora....	81

SUMÁRIO

Introdução	12
Capítulo 1 – A Telecomunicação e a atividade de trabalho do telecomunicador	15
1 O Setor de Telecomunicação	15
2 O Telecomunicador e Sua Atividade	21
3 Revisão Sistemática da Literatura.....	25
3.1 Detalhamento dos artigos	27
3.2 Considerações acerca da revisão	36
Capítulo 2 – O Presenteísmo.....	38
1 O Absenteísmo.....	38
2 O Presenteísmo	40
2.1 O presenteísmo e suas causalidades	41
2.2 O trabalhador presenteísta.....	43
2.3 Possíveis formas de prevenção e combate ao presenteísmo	45
3 O Presenteísmo do ponto de vista da Psicodinâmica do Trabalho	46
Capítulo 3 – A Psicodinâmica do Trabalho.....	49
1 O Trabalho, o Prescrito e o Real do Trabalho	50
2 A Capacidade Geradora de Saúde/Doença do Trabalho.....	52
3 A Avaliação Individualizada dos Desempenhos e a Psicodinâmica do Trabalho	53
4 As Estratégias Defensivas e as Telecomunicadoras	55
5 A Autoaceleração.....	56
6 Artimanhas.....	57
Capítulo 4 – A Metodologia da Pesquisa	59
1 Método	61
2 Técnicas de coleta de dados.....	61
3 Procedimento de coleta dos dados	63
4 Participantes da pesquisa	64

6 Análise dos dados	66
7 Preceitos éticos.....	67
Capítulo 5 – Resultados e Discussões dos Dados	68
1 O Perfil dos Trabalhadores Entrevistados.....	69
1.1 Maria	70
1.2 Clara	71
1.3 João.....	73
1.4 Carlos	73
1.5 Joana.....	74
1.6 Clóvis	75
1.7 Dora.....	75
1.8 Pedro.....	77
1.9 Glória.....	78
2 Organização do Trabalho.....	78
2.1 O tipo de gestão adotada	79
2.2 Prescrição, atividade e transgressões	87
3 Relações Intersubjetivas do Trabalho	98
3.1 A relação com o supervisor direto.....	98
3.2 A relação entre os pares	105
3.3 A relação com os clientes.....	111
4 Prazer e Sofrimento.....	117
5 A Saúde dos Trabalhadores e o Presenteísmo	123
5.1 O que é saúde para você?	124
5.2 O trabalho e o presenteísmo	129
5.3 O presenteísmo e sua possível carga positiva	139
5.4 A produtividade.....	141
Considerações Finais	145

Referências	148
ANEXO A - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO	158
ANEXO B - TERMO DE AUTORIZAÇÃO PARA GRAVAÇÃO DE VOZ	160
ANEXO C – ANEXO II DA NORMA REGULAMENTADORA 17.....	161
APÊNDICES	173
APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO SOCIODEMOGRÁFICO E SOCIOLABORAL	174
APÊNDICE B - ROTEIRO DA ENTREVISTA.....	175

Introdução

O interesse pelo trabalhador atuante em centrais de telecomunicação iniciou-se durante a realização do estágio curricular para a conclusão da graduação em Psicologia na Universidade Estadual da Paraíba (UEPB), realizado no Sindicato dos Trabalhadores em Telecomunicações do Estado da Paraíba – SINTTEL. Durante este estágio foi construído um banco de dados com informações sobre todos os trabalhadores sindicalizados que foram desligados das empresas de telecomunicações em uma cidade do interior da Paraíba no ano de 2015, o que nos permitiu constatar que o tempo médio de permanência destes trabalhadores no emprego era de 1 a 3 anos: 580 trabalhadores trabalharam entre 1 e 2 anos e 535 entre 2 e 3 anos. Os dados mostraram que mais de 80% dos trabalhadores filiados ao SINTTEL que tiveram seu vínculo empregatício desfeito em 2015 (1.396 trabalhadores) atuaram menos de 3 anos na empresa.

Essa constatação nos fez perceber o quanto essa era uma categoria profissional com vínculos de trabalho frágeis e flexíveis, características que poderiam levar a um adoecimento físico e/ou psicológico (Porcaro & Silva, 2016). Braga (2012) nomeia esta curta durabilidade do vínculo empregatício de “ciclo do operador”, ou seja, uma média de permanência no trabalho de 20 a 24 meses. Isso pode ocorrer devido ao “descarte” programado por parte da empresa, prática comum neste tipo de organização (Nogueira, 2011), que acredita que o trabalhador desta área tem um “prazo de validade” determinado, ou devido ao fato de o trabalhador não suportar mais as condições de trabalho vinculadas a esse setor e o abandonar (Dutra & Venco, 2015).

Segundo Dutra e Venco (2015), além do alto índice de rotatividade, a categoria é também conhecida pelos elevados índices de adoecimento físico e psíquico, altos níveis de controle e cobrança por produtividade, práticas de gestão abusivas e desrespeitosas, como controle do tempo de uso do toalete¹, alto grau de vigilância por parte dos supervisores, escala de gravidez² e assédios físicos e morais.

¹ O controle do uso do toalete sempre foi questão crítica para os telecomunicadores, pois não só o tempo de uso é monitorado (em média, cinco minutos), como até pouco tempo cabia à gerência determinar quando as pausas para ida ao banheiro poderiam ser feitas. Bezerra (2016) informa que recentemente, após algumas empresas serem processadas judicialmente, pelo menos na cidade estudada, essa realidade mudou: atualmente os telecomunicadores podem escolher quando querem fazer a pausa para uso do toalete, desde que não ultrapasse o tempo limite de cinco minutos.

² Segundo Dutra e Venco (2015), seria uma escala indicando quando cada trabalhadora teria o direito de engravidar, de acordo com a conveniência da empresa. As mulheres casadas sem filhos teriam prioridade, seguidas pelas mulheres casadas com um filho e, por fim, as mulheres solteiras.

Segundo Dal Rosso (2008), baseado em uma pesquisa realizada com vinte setores econômicos do Distrito Federal, 42,9% dos trabalhadores do setor de telecomunicações têm doenças ocupacionais (14,9% é a média dos demais setores) e 73,5% já fizeram uso de um atestado médico (18,9% para os demais setores). Além disso, ele identificou maior presença de Lesões por Esforço Repetitivo (LER), estresse, problemas de audição, depressão, hipertensão, gastrite e problemas na visão entre os trabalhadores do setor de telecomunicação se comparados aos outros trabalhadores.

Braga (2012), além de LER, relata telecomunicadores com tendinites, crises de vertigem repentinas associadas a zumbidos no ouvido e surdez progressiva, quadros depressivos agudos, obesidade, hipertensão, calos vocais e infecções urinárias, provavelmente ligadas ao controle da quantidade e do tempo de uso dos toaletes. Há ainda o alto grau de denúncias de assédio moral que, segundo Dutra e Venco (2015), são considerados *modus operandi* das gerências para atingir as metas de produção.

Entretanto, apesar de todas as mazelas da categoria, o setor de telecomunicação é um dos maiores e que mais emprega no país (Antunes & Braga, 2009), o que nos sugere que pode haver muitos trabalhadores presenteístas atuando no setor.

O presenteísmo é descrito como um fenômeno em que as pessoas vão trabalhar, mas realizam as atividades inerentes às suas funções de um modo não produtivo, ou seja, não apresentam um bom desempenho, porque apresentam problemas de saúde físicos e mentais (Laranjeira, 2009).

Segundo Flores-Sandí (2006), o presenteísmo seria a consequência direta de um trabalho excessivo e de um sentimento de insegurança laboral provocado pela precarização das condições de trabalho, pelas altas taxas de desemprego, pela redução do número de contratos por tempo indeterminado, entre outros fatores. Comumente os artigos que o abordam o presenteísmo tendem a vê-lo de uma perspectiva econômica, considerando-o como um prejuízo para organização e/ou para o cliente, mas sem questionamentos mais profundos sobre o porquê aquele trabalhador opta por ir trabalhar, mesmo debilitado.

O objetivo central desta dissertação foi analisar o fenômeno do presenteísmo entre os trabalhadores de centrais de telecomunicação de uma cidade de médio porte do nordeste brasileiro. Como objetivos específicos, identificamos o sentido do presenteísmo para os trabalhadores de telecomunicação e verificamos como o trabalho afeta a saúde destes trabalhadores.

Optamos por construir essa dissertação em seis capítulos, sendo o primeiro dedicado a apresentar o universo da telecomunicação para o leitor, as particularidades do trabalhador

atuante nesse setor e também uma revisão sistemática da literatura, para tentarmos verificar o que se tinha publicado sobre o tema em nosso país.

O segundo capítulo discute o presenteísmo, seus principais autores, suas possíveis causalidades, se é possível pensar uma prevenção e também como a Psicodinâmica do Trabalho vem tratando esse fenômeno. O que nos leva ao terceiro capítulo dessa dissertação, àquele em que discutimos alguns aspectos da Psicodinâmica do Trabalho que compreendemos como importantes para a discussão que fizemos com os resultados de nossa pesquisa, ou seja, trabalho prescrito e trabalho real, estratégias defensivas, autoaceleração, entre outros.

A metodologia utilizada por nós nesta pesquisa é descrita no capítulo quatro, junto com a apresentação de como conhecemos os sujeitos que colaboraram com ela, como os dados coletados foram analisados e os cuidados éticos que tomamos. O capítulo cinco discutiu, em seis tópicos, os resultados encontrados por nosso estudo. Os tópicos são: O perfil dos trabalhadores entrevistados; Organização do Trabalho; Os clientes; Prazer e sofrimento; O presenteísmo e a saúde dos trabalhadores; e por fim, teremos as considerações finais.

Capítulo 1 – A Telecomunicação e a atividade de trabalho do comunicador

Neste capítulo apresentamos um resumo histórico do surgimento das centrais de telecomunicação, e as formas como se deu a expansão do setor no país e as dificuldades em acompanhar e contabilizar essa expansão, além de esclarecer alguns termos importantes relativos ao setor utilizados em nossa dissertação. Em seguida há outros dois tópicos: o primeiro, “O comunicador e sua atividade”, trata do ciclo do operador e de seus desdobramentos, tanto para a empresa quanto para os trabalhadores e constrói uma descrição do setor de telecomunicação, narrando as principais atividades desempenhadas, as prescrições, as tecnologias empregadas, os requisitos necessários para atuar nele, o perfil do trabalhador e etc. O segundo, “Revisão sistemática da literatura”, que, por sua vez, se subdivide em outros dois: “Detalhamento dos artigos” e “Considerações finais acerca da revisão”, descreve a pesquisa bibliográfica feita no Scielo e no Pepsic em busca de artigos publicados entre os anos de 2006 e 2017 que abordassem a telecomunicação e que foi utilizada como base bibliográfica para a pesquisa.

1 O Setor de Telecomunicação

As primeiras centrais de telecomunicação surgiram na década de 1960, como simplórios locais de recebimentos de reclamações (Venco, 2009), entretanto, o uso comercial do telefone precede em muito esse surgimento oficial. Segundo a Associação Brasileira de Telesserviços (ABT) (n.d.) e Nogueira (2011), em 1880, em Berlim, na Alemanha, há relatos de um pasteleiro utilizando o cadastro de clientes de Alexandre Graham Bell, que havia inventado o telefone apenas quatro anos antes, em 1876, para oferecer seus produtos pelo telefone.

Em 1910, Julliard publicou um artigo na revista suíça *Revue Suisse des Accidents du Travail*, sobre a saúde de telefonistas, caracterizando essa atividade como um trabalho penoso, enervante e com uma “forte tensão do espírito” (Cordeiro, 2011, p. 25). Em 1918 mais dois estudos foram feitos sobre a saúde das trabalhadoras telefonistas na Suíça, os autores eram Fontégue e Solari. Posteriormente, segundo Cordeiro (2011), Pacaud publicou em 1949 um artigo intitulado “*Recherches sur le travail des téléphonistes: étude psychologique d'un métier*”, em tradução livre “Pesquisas sobre o trabalho das telefonistas: Estudo psicológico de um ofício”. O artigo de Pacaud analisava minuciosamente aspectos da fadiga nervosa relacionada ao trabalho das telefonistas, que seria “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” (Le Guillant et al, 1984, p. 177).

Na França, em fevereiro de 1956, Louis Le Guillant et al (1984) publicaram o célebre estudo “A neurose das telefonistas”, tratando dos impactos maléficos que essa atividade provocava na saúde das trabalhadoras. A pesquisa deu-se com telefonistas das centrais telefônicas parisienses e algumas mecanógrafas³ do serviço de correio. Le Guillant e os demais autores acreditam que a fadiga nervosa sentida pelas trabalhadoras poderia ter parte de sua origem na diminuição dos gastos de energia muscular e por uma aceleração correlativa da rapidez dos gestos de trabalho e das “cadências” que, às vezes, implicavam um aumento considerável dos esforços de atenção, precisão e velocidade (Le Guillant et al, 1984, p. 176).

Os autores elencaram pelo menos doze consequências diretas desse tipo de trabalho na esfera familiar dessas mulheres, como: sentimento de incapacidade de manter um diálogo coerente fora do trabalho, incapacidade de organizar a vida privada e as atividades domésticas, dificuldade para ler qualquer coisa, por mais simples que fosse, forte intoxicação da fala por jargões profissionais e com isso constrangimentos públicos constantes (ao atenderem ao telefone no metrô, quando a sinaleta de pedido de parada tocava, em casa, etc.), nervosismo e irritação aparentemente sem razão prévia, crises de choro ou risada fora de contexto, insônia, entre outros.

Para os autores, a neurose das telefonistas poderia suprimir “qualquer possibilidade de calma e felicidade” (Le Guillant et al, 1984), agravado pelo fato de que, mesmo depois de afastadas para recuperar sua saúde, poucos dias depois do retorno ao trabalho, os sintomas também retornavam, tal como eram antes⁴.

Situação semelhante à que ainda hoje é praticada pelas empresas de telecomunicação ocorria quando essas trabalhadoras necessitavam de uma pausa particular para satisfazer alguma necessidade. Solicitavam autorização à supervisora e tinham, caso a autorização fosse concedida, cinco minutos para dar conta de tal necessidade. Caso o tempo determinado para o ato fosse extrapolado deveriam prestar esclarecimentos à supervisora. Além disso, também já existia uma média diária de atendimentos a serem realizados.

³ Trabalhadoras técnicas em mecanografia, que seria um tipo de datilografia realizada em documentos administrativos, comerciais, contábeis, industriais e científicos (Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa, 2009).

⁴ Apesar de que os autores apontam que, já naquela época, era reduzido o número de trabalhadoras que tiravam licença por doença ou para repouso, já que essas licenças, tal como é hoje, impactavam diretamente em suas avaliações e prejudicavam suas promoções.

Deve-se destacar que, apesar de posteriormente debatido, revisitado e por vezes até criticado⁵, o estudo de Louis Le Guillant et al (1984) segue sendo uma das principais referências para qualquer estudioso do tema, principalmente devido à realidade organizacional deste tipo de trabalho ter preservado várias das características daquela época, excetuando a tecnologia, que avançou significativamente e acelerou mais ainda o tempo de trabalho no setor. Segundo Braga (2012), as doenças que hoje acometem os trabalhadores do setor são muito próximas daquelas que acometiam as trabalhadoras do estudo de Le Guillant: dores de cabeça, crises de choro, irritabilidade, zumbidos nos ouvidos e pensamentos obsessivos.

Nos anos 1970, a *Ford Motor Company*, fabricante de veículos norte-americana, lançou sua campanha de marketing via telefone, sendo a primeira grande campanha desse gênero no mundo (Associação Brasileira de Telesserviços [ABT] (n.d.); Nogueira, 2011). E em 1982, Nadji Tehrani criou e patenteou o termo *telemarketing*, atividade que, basicamente, consistia na venda de produtos e serviços via telefone.

No Brasil, mais uma vez segundo a ABT (n.d.) e Nogueira (2011), na década de 1950, a empresa Listas Telefônicas Brasileiras (LTB), responsável pelo catálogo telefônico impresso Páginas Amarelas, contratou um pequeno grupo de atendentes para vender por telefone seus espaços de anúncios de classificados para as empresas, formando um rústico e primário “*call center*”. Todavia, Cordeiro (2011) afirma que foi na década de 1980 que empresas do setor editorial, operadoras de telefonia e filiais de multinacionais implantaram suas primeiras centrais de telecomunicação no país, com destaque para a Credicard, Rhodia e Sadia que implantaram os primeiros Serviços de Atendimento ao Cliente – SAC.

Mas, foi somente nos anos 1990 que a tecnologia empregada no setor se refina e avança, transformando-o em "verdadeiros núcleos de comunicações e de serviços de verificação de satisfação, de "fidelização" do cliente, de conquista de novos consumidores e de racionalização do fluxo telefônico" (Venco, 2009, p. 154).

Nogueira (2011) responsabiliza a criação do Código de Direito do Consumidor – criado oficialmente em 11 de setembro de 1990, quando passou a vigorar a lei 8.078 – junto com outros aspectos, como a sua abertura para investimentos de capital estrangeiro, pela expansão do setor de telecomunicação no país. Este Código obriga as empresas a disponibilizarem diferentes tipos de serviço de atendimento à distância, como o Serviço de Atendimento ao Consumidor (SAC).

⁵ Como em “O trabalho e a psique: uma introdução à Psicodinâmica do Trabalho”, livro de Pascale Molinier (2013).

Em 1997, a Agência Nacional de Telecomunicações (ANATEL), órgão estatal regulador das telecomunicações, foi criada, já estimulada pelo princípio das privatizações que ocorreriam no setor. Assunção, Marinho-Silva, Vilela e Guthier (2006) apontam que desde sua fundação o quadro normativo da ANATEL não fazia nenhuma referência à saúde do teleoperador. Suas normas estavam todas direcionadas para os aspectos econômicos das centrais, como qual era o conceito de qualidade de atendimento, principalmente qual era o tempo de espera do cliente na linha, com previsões contratuais claras sobre punições, caso essas disposições fossem violadas. Tal norma justificou a criação do Tempo Médio Operacional (TMO), ou também Tempo Médio de Atendimento (TMA), por parte das empresas.

O setor ganha força e amplia-se durante a privatização do sistema Telebrás, ocorrido em 1998, durante o governo de Fernando Henrique Cardoso, período marcado pela emergência das políticas neoliberais no país e pela popularização e expansão do acesso às linhas telefônicas residenciais (Venco, 2009). De acordo com Braga (2012), 96% das empresas que compõem o setor de telecomunicação foram criadas após 1990, e 76% foram criadas após a privatização da Telebrás, em 1998.

Do mesmo modo em que as empresas foram se aperfeiçoando na área e crescendo na oferta de serviços foi também aumentando o número de trabalhadores neste setor, bem como se disseminou a especialização das suas tarefas. Atualmente é tarefa árdua contabilizar estes trabalhadores, pois as empresas adotam diferentes nomenclaturas para seus trabalhadores, como: operadores de *Call Center*, telemarketing, teleatendente, telefonistas, etc.

Em 1997, existiam cerca de 151 mil trabalhadores no segmento de *telemarketing*. O ano de 1999 foi o de maior crescimento do setor, quando foram contratados 90 mil novos profissionais, um avanço de 46,15% em relação ao ano de 1998. Nos anos que se seguem, o crescimento se mantém, porém em menor intensidade, mas, mesmo assim, cresceu acima de outros setores da economia. Em 2000, a oferta de empregos na área de *call center* subiu 29,82% e, em 2001, o aumento foi de 21,62%, empregando 450 mil operadores nesse período. O ano de 2002 foi um ano de apenas 3,3% de crescimento, totalizando 465 mil postos de trabalho. Em 2003, o crescimento desse mercado aumentou em torno de 7,5%, totalizando aproximadamente 500 mil postos de trabalho, segundo a ABT. E, em 2004 esse número subiu para 525 mil sendo esperado que, nesse ano [2005]⁶ se encerre com 555 mil pessoas empregadas no setor (Nogueira, 2011, p. 33).

Antunes e Braga (2009) estimaram que, em 2005, havia 675 mil trabalhadores atuando no setor. Em 2010, segundo Braga (2012), o total de trabalhadores atuantes era de 1,2 milhão e, já em 2012, acredita-se que este número tenha subido para 1,4 milhão de trabalhadores

⁶ Informação acrescentada pelo autor.

(Dutra & Venco, 2015). Em 2014, de acordo com Lucca et al. (2014), havia em média 1,5 milhões de trabalhadores no setor, dos quais 45% eram destinados à Serviços de Atendimento ao Consumidor (SAC), 23% à recuperação de créditos, 22% à televendas e 10% à atividades diversas⁷.

Braga (2012) afirma que essa forte expansão do setor transformou-o na principal porta de entrada para o mercado formal de trabalho brasileiro, principalmente para os jovens e mulheres. Segundo Nogueira (2011), 70% dos trabalhadores atuantes na telecomunicação são mulheres e 45% são jovens com idade entre 18 e 25 anos.

Ainda de acordo com Braga (2012), a partir de 2009, a região Nordeste se tornou a segunda região do país em número de teleoperadores (34.895 trabalhadores), atrás apenas da região sudeste (259.108) e ultrapassando pela primeira vez a região sul (32.562 trabalhadores). No ano de 2003 havia apenas 9.253 operadores de telecomunicação na região nordeste do país, em 2004 esse montante dobrou, sendo registrados 18.661 trabalhadores. Nos anos seguintes, apesar de em menor percentagem, esse aumento manteve-se: em 2005 havia 22.763 trabalhadores, em 2006 eram 23.678, em 2007 havia 26.958, em 2008 o número de empregos criados voltou a crescer de forma mais acelerada, sendo registrado 32.278, o que aponta uma forte expansão territorial do setor.

Resultado do amadurecimento de um novo regime de acumulação pós-fordista no país, os *call centers* brasileiros espalham-se pelo Nordeste, nutrindo-se de um vasto contingente de trabalhadores jovens, especialmente mulheres e negros, em busca de uma primeira oportunidade no mercado formal de trabalho. Com a diminuição da desigualdade de renda entre as regiões Nordeste e Sudeste, além da queda do número dos que não chegam ao ensino médio no país, muitos jovens que há algumas décadas migrariam para o Sul em busca de melhores salários e qualificações profissionais preferem permanecer nas regiões de origem, aventurando-se no setor de telemarketing (Braga, 2012, p. 189).

Antunes e Braga (2009) consideram essa categoria ocupacional e esse setor de atividades os mais representativos das importantes transformações que a economia atravessou nos últimos quinze anos, e sustentam que o setor de telecomunicação

articula tecnologias do século XXI com condições de trabalho do século XIX, mescla estratégias de intensa e brutal emulação do teleoperador, ao modo da flexibilidade toyotizada, com técnicas gerenciais taylorizadas de controle sobre o trabalhador; associa o serviço em grupo com a individualização das relações trabalhistas, estimula

⁷ É importante destacar que adotar diferentes nomenclaturas para os trabalhadores do setor (teletendente, telemarketing, auxiliar de telecomunicação, atendente, telecomunicador, BackOffice, telefonista, entre inúmeras outras) faz parte de uma estratégia das empresas para tentar burlar os direitos conquistados pela categoria profissional (piso salarial, direito ao descanso, etc.) e confundir o Ministério do Trabalho e os sindicatos. Por isso, as estatísticas oficiais na verdade sempre serão aproximações e muito provavelmente estarão em defasagem com o número real de trabalhadores.

a cooperação ao mesmo tempo que fortalece a concorrência entre os teleoperadores, dentre tantas outras alterações, ampliando as formas mais complexificadas de estranhamento e alienação contemporânea do trabalho (Antunes & Braga, 2009, p. 10).

Central de telecomunicação é o local onde o operador recebe e realiza chamadas telefônicas a partir de postos de trabalho, com o intuito de “apoiar processos de vendas, *marketing*, serviços ao cliente, suporte técnico ou outra atividade específica” (Ziliotto & Oliveira, 2014, p. 170). É, essencialmente, uma atividade do setor de serviços que faz intermédios entre uma empresa e sua base de clientes.

Segundo Venco (2009), em 2000, o Ministério do Trabalho e Emprego incluiu a ocupação “operador de *telemarketing*” na Classificação Brasileira de Ocupações [CBO]⁸ descrevendo-a como tendo quatro variações: ativo – aquele que liga para o cliente, podendo ser para vender algo, informar ou confirmar algum dado, etc.; bilíngue – aquele que apesar de estar situado em um país, recebe e efetua ligações para clientes de outros países, como no caso de algumas empresas americanas e francesas que terceirizam trabalhadores na Índia, Portugal e Brasil; receptivo – aquele que recebe a ligação do cliente e fornece o que lhe for solicitado, como os Serviços de Atendimento ao Consumidor [SAC], os Suportes Técnicos e as equipes de cancelamento e retenção, por exemplo; e híbrido – aquele que reúne os atendimentos ativo e receptivo, dependendo da demanda da empresa.

Segundo a CBO,

A função dos operadores de *telemarketing* é estabelecer contatos, exclusivamente via telefone, com usuários e clientes, visando a concretização de vendas, solução de problemas, prestação de apoio técnico, realização de pesquisas em tempo real ou seu cadastramento. Na consecução destas atividades, devem sempre seguir “roteiros e *scripts*” planejados e controlados para captar, reter ou recuperar clientes (Venco, 2009, p. 50).

⁸ Segundo Venco,

A ocupação de ‘operador de *telemarketing*’ foi incluída e descrita por meio de uma metodologia de origem canadense, o *developing a curriculum* [DACUM], que privilegia a descrição feita pelo trabalhador de sua atividade profissional. Tendo-se reunido profissionais de várias regiões do país, coletaram-se informações precisas sobre as principais atribuições diárias da profissão e se relacionaram competências necessárias para seu exercício. Os encontros entre aproximadamente 12 pessoas de várias regiões do país e diferentes campos de atuação duraram dois dias consecutivos – os chamados “comitês de descrição”. Depois disso, houve um segundo encontro – o “comitê de validação” – entre cerca de quatro pessoas do comitê de descrição, representantes dos sindicatos dos trabalhadores e patronal e das instituições de ensino e formação profissional e especialistas, resultando em relatórios e quadros específicos sobre a categoria profissional. Paralelamente, processaram-se dados estatísticos referentes à ocupação e ao histórico das profissões (VENCO, p. 49, 2009).

2 O Telecomunicador e Sua Atividade

Para Oliveira (2009) os telecomunicadores são percebidos pelas empresas apenas como engrenagens, peças que podem ser colocadas, retiradas, recolocadas, transferidas, sempre ao bel prazer da gestão. E, tal como engrenagens, as empresas de telecomunicações costumemente mantêm um exército de reserva sempre pronto a substituir a "peça" defeituosa. O trabalhador quando entra na empresa apresenta elevados índices de produtividade, consequência de um forte investimento pessoal e de um sentimento de autossuperação. Porém, na medida em que a pressão, a fadiga, as cobranças e os assédios aumentam, a produtividade do telecomunicador cai e ele deixa de ser valioso para a empresa, devendo ser substituído.

Braga (2012) descreve esse fenômeno como ciclo do operador, que basicamente seria composto por três momentos: primeiro, logo quando o trabalhador é efetivado em seu cargo são necessários 2 ou 3 meses para que ele se adapte e se torne proficiente no desempenho de sua função, esse é um período de muito estresse e exige muita dedicação do trabalhador novato; o segundo momento caracteriza-se por oferecer ao trabalhador uma possibilidade de obtenção de uma certa satisfação com seu trabalho, pois ele já domina sua atividade e alcança de forma satisfatória as metas impostas, esse período dura, em média, um ano; o terceiro momento traz consigo o enrijecimento e a aceleração das metas impostas aos trabalhadores, “a rotinização do trabalho, o despotismo dos coordenadores de operação, os baixos salários e a negligência por parte das empresas em relação à ergonomia e à temperatura do ambiente” (Braga, 2012, p. 195). O que fragiliza a saúde física e mental do trabalhador e alimenta suas frustrações, nessa fase o trabalhador deixa de produzir tanto quanto na segunda e é demitido, para poder ser substituído por outro e o ciclo do operador recomeçar. Todo o ciclo dura, em média, 20 a 24 meses para cada trabalhador.

Esse curto tempo de permanência dos trabalhadores no emprego, de acordo com Venco (2009), é o principal problema que as empresas do setor enfrentam, devido ao alto investimento necessário para recrutamento e treinamento de novos operadores. Mas, Rosenfield (2009) afirma que para burlar esse problema e manter baixos os custos com a rotatividade e o rápido processo de substituição dos trabalhadores, algumas empresas convocam um grande número de trabalhadores, fazem – sem remuneração ou qualquer vínculo instituído - um treinamento com todo esse pessoal, e depois os coloca em espera, contratando imediatamente apenas uma pequena parte do grupo, deixando os que não foram

contratados vinculados a ela através de um pré-contrato. A efetivação dos pré-contratos pode levar meses, pois eles serão usados para substituir o telecomunicador que esgotar seu ciclo.

Sendo assim, o medo do desemprego, da instabilidade do vínculo empregatício, de ser substituído permeia toda a vida daqueles que estão momentaneamente empregados, funcionando quase como uma técnica motivacional inversa, levando esse trabalhador a exaurir-se de tanto trabalhar, tentando sempre dar o máximo de sua capacidade para manter-se útil e prestável à empresa. Forma de gestão que, como veremos mais adiante, funciona como um facilitador e até incentivador para que os trabalhadores tornem-se presenteístas, como sugere Flores-Sandi (2006) ao afirmar que o presenteísmo é uma consequência dos modos de gestão organizacionais que surgiram após a reformulação e a reestruturação econômicas ocorrida nos anos 1990 com a expansão do neoliberalismo.

O trabalho neste setor, segundo Ziliotto e Oliveira (2014), envolve sempre uma tecnologia avançada. No sistema receptivo, aquele em que a chamada ocorre a partir de uma solicitação do cliente, como Serviços de Atendimento ao Consumidor (SAC) ou serviços de suporte técnicos, as chamadas telefônicas são distribuídas pelo sistema por tempo de ociosidade, ou seja, de forma que o operador que está a mais tempo disponível receba a chamada que acaba de chegar. Quando o volume de ligações se intensifica e se forma uma fila de clientes aguardando serem atendidos, o espaço entre o fim de uma ligação e uma nova é de, no máximo, cinco segundos. Todas as chamadas são gravadas e cronometradas para estabelecer o Tempo Médio Operacional (TMO) do trabalhador e permanecem arquivadas e disponíveis para os supervisores e, no caso de empresas terceirizadas, para o cliente contratante.

O trabalho dos telecomunicadores obedece, na maioria das vezes, a uma prescrição bastante detalhada, pois há um roteiro com orientações rígidas sobre o atendimento a ser seguido chamado de *script*. Além disso, o uso de tecnologia avançada também permite que os supervisores e contratantes monitorem e também controlem cada movimento do trabalhador, como pausas para ir ao toalete, negociações, humor, emoções e etc. (Ziliotto & Oliveira, 2014).

Segundo as autoras, esse uso intenso de tecnologias busca diminuir o controle do trabalhador sobre sua própria atividade, tornando-a mecanicista e fragmentada, e transforma a organização do trabalho em algo rotineiro, formal e centralizado. Além disso, combinado à aceleração da cadência e o impedimento do tempo livre, a possibilidade de construção de um coletivo de trabalho é quase nula. Com isso, dificulta-se a construção de articulações sindicais, defesas coletivas e até mesmo relacionamento interpares.

De acordo com Pena, Cardim e Araújo (2011), paralelo ao uso de tecnologias “de ponta”, as empresas utilizam práticas condizentes com os princípios tayloristas, com processos de trabalho precários, o que resulta muitas vezes em problemas como Lesões por Esforço Repetitivo (LER), Distúrbios Osteomusculares Relacionados ao Trabalho (DORT), entre outros. Abrahão e Torres (2004) alertam para o quanto toda essa supervisão, esse rigor imposto e esse controle do comportamento provocam consequências físicas e mentais no trabalhador.

O trabalho prescrito de um telecommunicador é entendido como simples pelas empresas – por isso muitas sequer exigem ensino médio completo ou experiência no setor – tem uma rotina de tarefas muito estruturadas, realizadas pelo trabalhador dentro de sua PA (posição de atendimento, também conhecida como baia), onde há um computador e um telefone interligados.

Segundo Ziliotto e Oliveira (2014), as competências exigidas para o desempenho das atividades de um telecommunicador é uma boa “capacidade de comunicação, persuasão, objetividade, raciocínio rápido, entre outros aspectos comportamentais que auxiliem a negociação com o cliente” (p. 172). De acordo com a CBO, os requisitos básicos para ser um trabalhador de telecomunicação são ter boa dicção e audição, ou seja, ser capaz de expressar-se bem e de compreender com facilidade as demandas do cliente, ser paciente, ter disposição para trabalhar sob pressão e para apaziguar possíveis conflitos entre a empresa e o cliente atendido, e ter capacidade de tomar decisões rápidas (Venco, 2009).

A força de trabalho empregada neste setor compõe-se, majoritariamente, de mulheres; jovens em seu primeiro emprego, alguns com baixa escolaridade; profissionais com mais de 40 anos; sujeitos que tenham uma determinada opção sexual (gays, lésbicas, trans, entre outras) ou aspecto físico (obesos, negros, entre outros) que, por questões de discriminação e preconceito, tenham o acesso ao mercado de trabalho dificultado; e pessoas que estão afastadas há muito tempo do mercado (Ziliotto & Oliveira, 2014).

O setor privilegia a contratação de mulheres devido às qualidades socialmente definidas como femininas, como "a paciência, a capacidade de ouvir, a delicadeza no trato com os clientes e, por fim, a conclusão de que todos, homens e mulheres, preferem falar ao telefone com mulheres" (Venco, 2009, p. 161). Tal prática é denominada por Soares (2010) de “trabalho sexual”, ou seja, o trabalho em que “o corpo ou uma parte do corpo (a voz, no caso das telecommunicadoras) é instrumentalizado na produção de um serviço” (p. 46). É importante esclarecer que “trabalho sexual” difere de “trabalho do sexo”, que seria o desempenhado pelas prostitutas e demais “trabalhadoras do sexo” (Molinier, 2013).

Venco (2009) afirma que os gerentes comumente compreendem que mulheres com idade superior à média atuante no mercado (ou seja, com idade superior a quarenta anos) são mais persistentes, trabalham com mais afinco e despertam respeito entre os jovens, por isso contratam algumas dessas mulheres para dar equilíbrio e exemplos ao grupo.

A razão apresentada por Venco (2009), e corroborada por Braga (2012), para a preferência também por homossexuais e transgêneros, juntamente com negros, obesos, e demais pessoas que não se encaixam no ideário estético de uma sociedade capitalista consumista, diz respeito à percepção por parte das gerências, e por vezes compartilhada pelos próprios sujeitos, de que esses trabalhadores não teriam oportunidades de emprego em setores em que a aparência física fosse determinante e, por isso, se dedicam com afinco a essa ocupação. Estes sujeitos parecem sentir-se protegidos pelo telefone, escondidos da discriminação social, e por isso submetem-se mais às cobranças, produzem mais no serviço, buscando estar sempre atraentes para a empresa. Além do fato de que os homossexuais e transgêneros têm, muitas vezes, suas personalidades associadas às características socialmente impostas como femininas (paciência, capacidade de ouvir e delicadeza no trato com os clientes) e que são almejadas pelas gerências (Venco, 2009).

Quanto às questões econômicas e sociais, a autora afirma que o setor parece ser bem homogêneo, tendendo a contratar sujeitos que venham de famílias de classe média baixa. A justificativa dada pelos gestores seria de que sujeitos de classes média e média alta não apresentam a mesma resistência ao clima de pressão e cobrança próprios do setor. Para os gestores entrevistados por Venco (2009), uma pessoa que não dependa economicamente daquele emprego (por exemplo, um jovem de classe média que busca um emprego no setor após a conclusão do ensino médio) irá abandoná-lo no primeiro mês que não alcançar suas metas e sofrer duras cobranças por parte do supervisor. Já os que são economicamente dependentes submetem-se a humilhações, ofensas e cobranças, objetivando manter o emprego e com isso conseguir arcar com seus compromissos financeiros e, muitas vezes, ser capaz de sobreviver.

3 Revisão Sistemática da Literatura

Na tentativa de compreendermos melhor a forma como a saúde do trabalhador telecomunicador vem sendo estudada em nosso país, realizamos uma pesquisa na biblioteca eletrônica SCIELO⁹ (www.scielo.br) – que abrange uma coleção selecionada de periódicos científicos brasileiros – utilizando como chaves de busca os seguintes termos: “Telecomunicação”, “Teleatendimento”, “Teleoperador”, “Telesserviço”, “*Telemarketing*”, “*Call Center*”, ou seja, as formas mais tradicionais de se referir ao trabalhador ou ao setor de telecomunicação, e, por fim, realizamos uma busca conjunta entre o termo “Presenteísmo” e cada um dos termos supracitados.

Ao realizarmos as buscas com os termos relacionados ao setor estudado, encontramos noventa e cinco textos.

Chave de busca	Quantidade de textos
<i>Telemarketing</i>	Trinta e três
Teleatendimento	Vinte e cinco
Telecomunicação	Vinte
<i>Call Center</i>	Doze
Teleoperador	Cinco
Telesserviço	Zero
Correlacionado com o presenteísmo	Zero
Total	Noventa e cinco

Tabela 1 - Resultado de busca no SCIELO

Delimitamos que excluiríamos os textos que tivessem sido publicados antes do ano de 2006 e que não estivessem escritos ou traduzidos para a língua portuguesa, restando assim setenta e cinco. Posteriormente, ao eliminarmos os textos duplicados, permaneceram

⁹ O SCIELO é um dos principais sites de publicações acadêmicas de nosso país e conta com o apoio de importantes órgãos de pesquisa nacionais, como a Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo (FAPESP), o Centro Latino-Americano e do Caribe de Informação em Ciências da Saúde (BIREME) e do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq).

cinquenta e cinco. Entretanto, buscando refinar nossos resultados, realizamos a leitura dos resumos objetivando eliminar aqueles que não fizessem qualquer referência à saúde do trabalhador, restando-nos, por fim, vinte e sete. Quando correlacionamos o termo “Presenteísmo” com quaisquer uma das outras chaves de busca, não apareceu nenhum artigo.

Buscando confirmar tais resultados, realizamos a mesma pesquisa na base de dados PEPSIC (<http://pepsic.bvsalud.org>), que armazena exclusivamente periódicos sobre Psicologia e áreas afins, e encontramos dezessete textos:

Chave de busca	Quant. de textos
<i>Telemarketing</i>	Sete
Teleatendimento	Cinco
<i>Call Center</i>	Quatro
Telesserviço	Um
Teleoperador	Zero
Telecomunicação	Zero
Correlacionado com o presenteísmo	Zero
Total	Dezessete

Tabela 2 - Resultado de busca no PEPSIC

Ao excluirmos os que tivessem sido publicados antes do ano de 2006 e que não estivessem escritos ou traduzidos para a língua portuguesa, restaram quinze textos. Posteriormente, ao eliminarmos os duplicados, permaneceram sete. Destes, nenhum havia aparecido nos resultados apresentados pelo SCIELO. Novamente, ao correlacionarmos o termo “Presenteísmo” com as demais chaves de busca, não encontramos nenhum, sugerindo-nos um déficit na pesquisa do presenteísmo relacionado à categoria profissional investigada em nosso estudo.

Dos trinta e quatro textos que resultaram de nossa pesquisa, trinta e um são artigos, dois são resenhas de livros e um é um editorial. A chave de busca que mais retornou resultados foi a *Telemarketing*, com vinte e um textos, seguida por Teleatendimento com

dezesseis, *Call Center* com nove, Teleoperador com três e Telesserviço com um. Telecomunicação foi a única chave de busca que não teve nenhum resultado. Vale lembrar que um mesmo texto apresentou até três chaves de busca diferentes e que essa contagem foi feita a partir do número final de artigos e não do total encontrado inicialmente. Por isso a soma da quantidade das chaves de buscas é maior do que a quantidade total de artigos.

O ano de maior publicação de artigos sobre a temática foi 2006. Segundo Bezerra (2016), esse visível aumento no número de publicações deve-se ao fato de que a Revista Brasileira de Saúde Ocupacional organizou uma edição especial dedicada ao tema no referido ano. Nos anos seguintes, até 2017, a média de publicações sobre a temática se manteve em dois ou três artigos por ano. Não por acaso, a Revista Brasileira de Saúde Ocupacional é também a revista com mais publicações, com doze artigos, seguida por outras doze revistas que publicaram, em média, um ou dois artigos sobre o trabalhador telecomunicador nesses doze anos.

Após esta análise quantificada dos artigos, todos eles foram lidos e fichados, em uma tentativa de compreendermos o que vem sendo produzido sobre a temática no Brasil.

3.1 Detalhamento dos artigos

O texto de Metzger, Maugeri e Benedetto-Meyer (2012), trata da violência no trabalho, principalmente a simbólica, e do quanto a gestão organizacional pode ser promotora desta violência. A telecomunicação aparece como exemplo de como formas de controle violentas estão presentes e são constantemente refinadas pelas gerências, em uma incansável tentativa de melhorar sua eficácia.

Os autores apontam paradoxos que estão, segundo eles, no âmago do *call center* e que são por si só, frutos de uma gestão geradora de violência, como a busca por padronizar os atendimentos, quando estes lidam com clientes diversos e pouco previsíveis; a obrigação de que os operadores sigam um script limitado de respostas a esses clientes, privando-os de sua capacidade de adaptação e criatividade; a cobrança por performances focadas em curtos prazos de atendimento e impessoais e a obrigação de manter o cliente em uma relação durável e fiel à empresa, entre outros.

Outro dado importante apontado pelos autores é um estudo internacional que aponta que, em média, 80% dos trabalhadores do setor (considerando todos os países pesquisados) trabalham de forma estandardizada, com baixos salários e tem a atividade considerada “pouco qualificada”. Além disso, independente do país em que está localizada, a maioria dos centros

de teleatendimento utiliza os mesmos indicadores, como, por exemplo, o Tempo Médio de Chamada – TMO, que permanece em torno de 195 segundos, excetuando-se a Índia, com 300 segundos, em média. O número baixo de supervisores nos *call centers* (somente 7% a 15% dos assalariados das empresas ocupam cargo de supervisão), a baixa representação dos próprios funcionários dentro das empresas (apenas 50% dos *call centers* possuem alguma forma de representação) e a ausência de acordos sindicais (apenas 35%) também aparece como um problema geral no setor em todos os países estudados.

O artigo de Veras e Ferreira (2006) foi escrito a partir de uma pesquisa de mestrado realizada em uma central de teleatendimento governamental e objetivava investigar a inter-relação do custo humano da atividade com as relações socioprofissionais de trabalho que ocorriam naquela central. Este artigo trata do setor na esfera pública e apresenta as particularidades que diferenciam as relações socioprofissionais de trabalho na telecomunicação governamental voltada à iniciativa privada.

Os trabalhadores de telecomunicação governamental são terceirizados, mas há também os trabalhadores contratados por forma de seleção ou por indicação, os chamados “apadrinhados”, sendo isto uma fonte de conflito e insatisfação por parte de alguns trabalhadores, o que mina as chances de interação e fortalecimento entre os pares.

Segundo os autores, o perfil destes trabalhadores apresenta semelhança com o que é comumente encontrado na iniciativa privada: mulheres, jovens e com Ensino Médio ou Superior Incompleto. Além disso, seguindo ao que também se encontra nas demais centrais de telecomunicação, o telecomunicador governamental tem pouca ou nenhuma perspectiva de ascensão profissional e tem suas tarefas prescritas focando muito mais a padronização do atendimento e a fragmentação das tarefas do que o seu bem-estar.

Assunção, Marinho-Silva, Vilela e Guthier (2006), baseados em artigos internacionais, apontam os centros de telecomunicação como sendo “*sweatshops of the electronic age*”, ou seja, “senzalas da era eletrônica”, devido a esse setor ser mundialmente conhecido por ter “condições de trabalho inaceitáveis, salários baixos e discriminações diversas”. Os autores apontam que em 1998 o setor lucrou em todo o mundo 23 bilhões de euros e estimava lucrar 60 bilhões em 2003. Além disso, em 1998 empregava 6,5 milhões de pessoas na Europa e nos Estados Unidos. Mesmo sendo relativamente antigos, esses dados não deixam de ser significativos para ilustrar o tamanho e o poder deste setor na economia mundial.

Os autores construíram um quadro com 16 recomendações para a transformação das situações identificadas durante uma pesquisa realizada em parceria com o sindicato da categoria, o Ministério Público do Trabalho, o Ministério do Trabalho e Emprego e uma

universidade pública. Havia oito recomendações sobre como oferecer maior autonomia para o atendimento:

- Se a empresa optar pelo script, não deverá obrigar o operador a usá-lo.
- O operador poderá responder ao usuário da maneira mais adequada ao atendimento.
- Será garantida ao operador a formação necessária para atender o usuário.
- O curso de capacitação deverá prever conteúdo referente aos aspectos psicológicos e cognitivos do usuário distante.
- Serão realizadas pausas regulares de 10 minutos.
- A empresa garantirá sala para descanso, fora do espaço de trabalho, não sendo incluído, na pausa, o tempo destinado ao deslocamento do posto de trabalho até a referida sala.
- Sob nenhuma hipótese, deverá haver imposição de tempo médio de atendimento.
- A supervisão da área de trabalho não poderá se dar corpo-a-corpo.

Havia também cinco recomendações sobre como deveria ser feita a avaliação e controle da produtividade:

- Nenhuma forma de avaliação será amparada em índices (de qualquer natureza) de produtividade.
- Ressalta-se que o absenteísmo deve ser um indicador de qualidade de vida e de trabalho. Em nenhuma hipótese poderá servir de indicador de avaliação de desempenho.
- As câmeras destinadas aos mecanismos de segurança, quando existentes, não poderão ter a finalidade de controlar o trabalhador.
- As gravações do atendimento, se necessárias por questões de segurança, deverão permanecer em posse do operador.
- Somente poderão ser avaliadas pela hierarquia na presença do operador e com seu consentimento.

E, por fim, foram descritas três recomendações sobre como as metas de produtividade das empresas deveriam ser construídas:

- As metas de produtividade serão definidas em comissão tripartite.
- Em nenhuma hipótese os aparatos poderão dispor de sinais sonoros e/ou luminosos anunciando a duração do atendimento.

- Os critérios de qualidade deverão ser ligados à capacidade de resolução de problemas e não à capacidade de seguir procedimentos prescritos.

Venco (2006a) afirma que a prescrição da atividade a ser realizada nas centrais de telecomunicação foi inspirada na “organização científica do trabalho”, de Taylor, e que, apesar da combinação com elementos modernos e altamente tecnológicos, o setor sempre faz uso de técnicas arcaicas de controle do tempo de trabalho e dos movimentos para darem conta deste – controle da voz através da imposição do uso de *scripts* e gravações automáticas de tudo o que é dito, entre outros -, fracionamento das tarefas a serem executadas, segregação entre quem planeja a atividade e quem a executa. Ou seja, as centrais de telecomunicação são as fábricas taylorista da modernidade. E Ricci e Rachid (2013) em seu artigo corroboram com a afirmação da autora.

Venco (2006a) também compara as centrais de telecomunicação com o sistema escolar, já que ambos têm regras rígidas, um sistema disciplinar regido por advertências e recompensas definidas sem a participação dos sujeitos subordinados, uma supervisão infantilizadora e uma divisão hierárquica de saber e poder rígida. A autora ainda aponta o temor pelo desemprego como sendo uma das principais artimanhas de controle por parte da gerência, forçando os trabalhadores a subordinarem-se às normas disciplinares e produtivas, muitas vezes abusivas. O medo da perda do emprego incitaria no ambiente um constante clima de competição – individual e coletivo – favorável apenas para a empresa que lucra com o aumento da competitividade e suportável por parte dos trabalhadores apenas pela ideia de que assim mantêm seus empregos.

Ricci e Rachid (2013) tratam também do quanto à relação dos trabalhadores do setor com os sindicatos representantes da categoria é fragilizada, principalmente nas centrais que são terceirizadas, já que estes estão desterritorializados, ou seja, os trabalhadores não criam uma identidade com a empresa contratante e nem com a empresa para quem prestam serviço, portanto não conseguem saber ao certo em qual sindicato deveriam se filiar.

O texto de Amorim, Bommarito, Kanashiro e Chiari (2011) avalia, a partir de um método de pesquisa quantitativo, o comportamento vocal de 55 (11 homens e 44 mulheres) telecomunicadores receptivos 10 minutos antes e 10 minutos depois das jornadas de trabalho e relacionam os resultados encontrados com a variável ‘gênero’. Os autores apontam que 64% dos trabalhadores apresentaram garganta seca, 33% apresentaram dores na região de nuca e pescoço, 31% relatou rouquidão, 26% queixaram-se de falhas na voz e 22% de cansaço vocal e que não houve diferença significativa entre homens e mulheres.

Já o texto de Rechenberg, Goulart e Roithmann (2011) parece vir para complementar o anteriormente abordado, pois investiga a ocorrência de sintomas vocais e quais seriam os fatores de risco que poderiam estar associados a estes sintomas, e concluem que quase 70% dos 124 trabalhadores investigados acreditavam que seus sintomas vocais atrapalhavam o desempenho de suas atividades laborais e que a taxa de absenteísmo provocada por esses sintomas era de 29%, portanto, os autores puderam afirmar que os sintomas vocais não só estão fortemente presentes entre esses trabalhadores, como interferem significativamente em seus desempenhos profissionais.

Nessa mesma linha há também o artigo de Dassie-Leite, Lourenço e Behlau (2011), que relaciona dados referentes a gênero, idade e tempo na função com os sintomas vocais relatados por 404 telecomunicadores de instituições bancárias com centrais próprias. Segundo as autoras, as mulheres deste estudo (259 sujeitos) apresentaram maior número de sintomas e alteração na voz do que os homens (145 sujeitos) participantes.

Brito, Neves, Oliveira e Rotenberg (2012) promovem uma reflexão especial sobre o trabalho feminino (não só das telecomunicadoras), como a assimetria existente entre o uso do tempo dos homens e do tempo das mulheres, principalmente no que diz respeito à aplicação de seus tempos nas esferas públicas e familiares; a importância de que se pense o trabalho doméstico também como trabalho, um trabalho realizado gratuitamente, muito mais voltado para atender as necessidades de outras pessoas do que as suas próprias, motivado pelo que teoricamente seria um desejo nato da mulher, ou pelo amor que sente para com sua família.

As autoras falam também do grande número de mulheres nas centrais de telecomunicação, motivadas pela reduzida carga horária de trabalho, em torno de seis horas/dia, e de como o público feminino é atrativo para o mercado devido às competências teoricamente “femininas”, como voz amável, suave, confiável e paciência no trato com estranhos. Entretanto, destacam que a partir do momento que o trabalho nas centrais torna-se mais qualificado e, por consequência, com um maior nível salarial, como cargos de supervisão, gerência, ou até mesmo de atendimento que requer maior nível de escolaridade, como por exemplo, atendimento bancário e suporte técnico, os homens tornam-se, senão maioria, bem mais frequentes. Por fim, as autoras concluem o texto apontando que, ao gerar uma discrepância entre o tempo e o seu valor para homens e para mulheres, pode-se gerar também um dano maior a saúde das mulheres, já que o acúmulo de trabalho (considerando extra e intrafamiliar) é maior para elas.

Peres, Marinho-Silva, Cavalcante-Fernandes e Rocha (2006) documentam como foi a construção coletiva do Anexo II à Norma Regulamentadora 17 (ANEXO C), que trata

especificamente do trabalho em teleatendimento/telemarketing. Iniciando sua exposição os autores apontam que no Brasil, desde 1944, a atividade de telecomunicação já é reconhecida como desgastante, através dos artigos 226, 227, 228, 229 e 230 da Consolidação das Leis do Trabalho, que informam sobre o regime especial de 6 horas de trabalho por dia ou 36 horas semanais, a obrigatoriedade do pagamento de hora-extra, a proibição da empresa em obrigar seus trabalhadores a fazer sua pausa para o almoço antes das 10h00 e depois das 13h00 e para o jantar antes das 16h00 e depois das 19h30min, entre outros, mas aponta também que, desde essa época, o poder público já encontrava resistência a sua aplicação.

Os autores relatam a intervenção do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE) em quatro estados do país, Rio de Janeiro, São Paulo, Minas Gerais e Rio Grande do Sul, e afirmam que o que foi encontrado nesses quatro estados, apesar da distância geográfica entre eles, foi basicamente a mesma: alto nível de rotatividade, trabalhadores jovens e maioria feminina, com queixas de saúde, muitas voltadas para questões musculares, ambientes de trabalho insalubres e minimização das queixas dos trabalhadores por parte das gerências, além da negação por parte dos empresários de que o trabalho no *call center* geraria algum risco à saúde dos trabalhadores. Chegando ao absurdo de uma grande empresa do Rio Grande do Sul, quando investigada pelo Ministério Público do Trabalho, demitir todos os seus operadores no estado e transferir suas atividades para o estado de Goiás.

O estudo de Lucca, Zanatta, Rodrigues, Coimbra, Queiroz e Correa (2014) afirma que a categoria apresentou, no ano de 2011, uma rotatividade bruta de 63,6%, sendo líder entre as categorias do setor da economia. Além disso, aponta para o fato de que o Anexo II da NR-17 refere-se minimamente aos aspectos psicossociais e subjetivos relacionados à saúde dos trabalhadores, focando-se sobre aspectos físicos.

Ramalho, Arruda, Sato e Hamilton (2008) apresentam um esquema de como é estruturada a arquitetura do espaço interno de uma central de telecomunicação que é bem esclarecedor para entendermos como funciona o controle do trabalho, o esforço para isolar cada indivíduo de seus pares (nota-se no esquema que a separação de cada baía – como os autores optam por chamar os pontos de atendimento, ou PAs – estende-se para além do ponto em que o operador se senta, as divisórias são projetadas assim para evitar que um trabalhador possa se comunicar, mesmo que visualmente, com outro) e a hierarquia nesse tipo de setor.

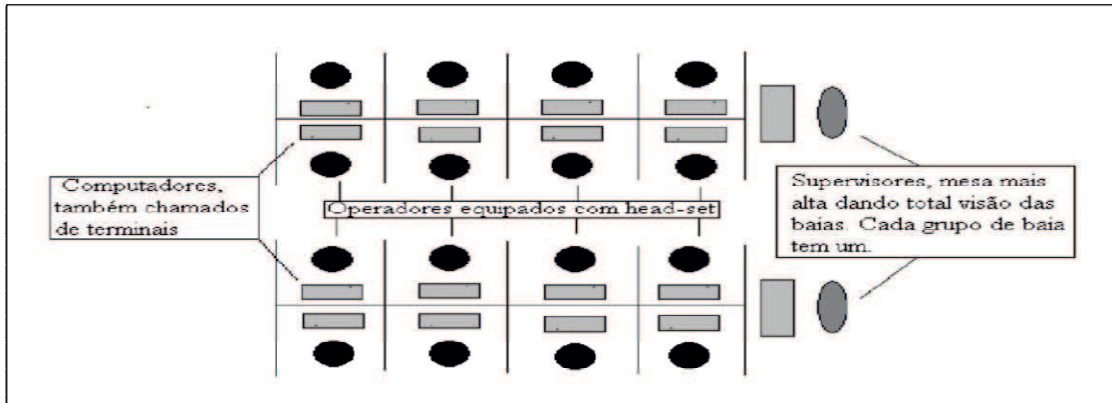


Figura 1 - Arquitetura do espaço interno de uma central de telecomunicação. Fonte: Ramalho, Arruda, Sato e Hamilton (2008, p. 24)

A baia não se restringe apenas ao limite físico do espaço onde o operador trabalha, ela estende-se a toda uma lógica disciplinar presente que restringe ao máximo o espectro de liberdade de atuação – consequentemente, possibilidade de controle sobre o próprio trabalho – do operador. A baia é a rotina maçante de trabalho, é o script que limita a fala do operador, é a constante estimulação a que o operador está sujeito, é a falta de perspectiva de poder ter um cargo mais alto na hierarquia, é ser constantemente vigiado. Desse modo, a baia isola o trabalhador tanto na dimensão temporal, quanto nas dimensões espacial e social. “Viver na baia” é, sobretudo, isolar-se e experimentar possibilidades restritas de construir laços de amizade e de ajuda. Tal vivência não é experimentada sem uma grande carga de sofrimento (Ramalho, Arruda, Sato & Hamilton, 2008, p. 37).

Na direção contrária à maioria dos artigos escritos sobre o trabalho dos telecomunicadores, Mocelin e Silva (2008, p. 368) acreditam estarem equivocados aqueles que acreditam que “o trabalho em *call centers* seria precário, pois negam a complexidade envolvida na questão, tanto na perspectiva dos trabalhadores que estão empregados nas atividades de telemarketing quanto na da heterogeneidade da organização do trabalho nos *call centers*”.

Eles presumem que os autores que até o momento publicam sobre o setor no país equivocam-se ao generalizar o setor e suas formas de trabalho. Para eles, o setor nem sempre estaria atrelado a *scripts* e prescrições rígidas, ou seja, os trabalhadores às vezes teriam domínio sobre sua atividade; os trabalhadores permaneceriam atuando nas empresas por curtos períodos de tempo não pelas más condições de organização e execução do trabalho, mas porque veem o setor como um trampolim para outros empregos, não desejando construir uma identidade profissional com a atividade desempenhada; e não haveria disparidade salarial para homens e mulheres.

Outros vinte e um textos também nos apresentaram dados relevantes e contribuíram de forma determinante para a construção desta dissertação. Apesar de não poderem ser aqui detalhados com riqueza, para tentarmos evitar a exaustão do leitor, serão brevemente citados e valem uma visita posteriormente:

- A descrição da atividade e das estratégias coletivas de defesa construídas pelos telecomunicadores feita por Torres e Abrahão (2006);
- As análises de Oliveira e Brito (2011), da dimensão gestonária e da atividade real dos trabalhadores de duas centrais de telecomunicação;
- O exame de Oliveira e Jacques (2006), sobre como se dão os modos de gestão de quatro empresas de telecomunicação no Rio Grande do Sul e o impacto destes na saúde dos trabalhadores;
- A pesquisa de Ruy Braga (2006), sobre algumas das principais características do trabalho em duas das principais empresas do mercado brasileiro de telecomunicação no início dos anos 2000;
- A intervenção de Rego (2008) com trabalhadores da telecomunicação, buscando melhorar a qualidade de vida laboral desses sujeitos através da arteterapia;
- A resenha feita por Selma Venco (2006b) do livro “O trabalho duplicado: a divisão sexual no trabalho e na reprodução – um estudo das trabalhadoras do telemarketing”, de Claudia Mazzei Nogueira;
- A apresentação de Minéia Frezza (2017) do livro “Você está entendendo? Contribuições dos estudos de fala-em-interação para a prática do teleatendimento”, organizado por Ana Cristina Ostermann e Maria do Carmo Leite de Oliveira;
- O artigo escrito por Oliveira, Rezende e Brito (2006), que descreve e analisa as estratégias desenvolvidas por dois trabalhadores para dar conta das adversidades impostas pelo trabalho em centrais de telecomunicação;
- A exposição dos processos de adoecimento por Lesões por Esforços Repetitivos (LER) e a análise de como esse processo é gerido, ou não, pelas gerências e diretorias das centrais de telecomunicação feita por Pena, Cardim e Araújo (2011);
- O relato que Cavaignac (2013) faz da greve que os trabalhadores de uma central de telecomunicação fizeram em Fortaleza, em 2007, lutando por melhorias salariais, melhorias nas condições de trabalho e de alimentação no interior da empresa;

- O texto de Ricardo Antunes (2014), que através da análise de pesquisas realizadas no setor de telecomunicação, metalúrgico e da agroindústria, mostra a superexploração do trabalho e a taylorização do trabalho nestes setores;
- A pesquisa de Paiva, Dutra e Luz (2015), que aponta que quanto mais tempo de trabalho se tem em uma empresa de telecomunicação, maior a probabilidade de se estar menos comprometido, de modo geral, com seu trabalho;
- A investigação de Santos, Santos, Lopes, Silva e Lima-Silva (2016) com 72 telecommunicadores sobre a possibilidade de haver uma relação entre os sintomas e as queixas vocais e as condições de trabalho e de voz autorreferidas por esses sujeitos;
- O estudo de Scolari, Costa e Mazzilli (2009), que analisa as vivências de prazer e sofrimento na atividade de telecommunicadores;
- O artigo de Silva e Mocelin (2009), que descreve o trabalho do operador de telecomunicação como um trabalho-trampolim, e que quanto mais tempo o trabalhador passa na empresa, mais insatisfeito ele se torna;
- O trabalho de Stein, Zylberstajn e Zylberstajn (2017) que não se dedica exclusivamente a estudar a telecomunicação, mas apresenta dados interessantes, como a informação de que, em média, o salário do telecommunicador terceirizado é 8% menor do que o telecommunicador contratado diretamente pela empresa;
- A investigação de Castro, Campos, Assunção e Lima (2006), que tem por objeto de estudo a atividade de trabalho de telecommunicadores de uma central de teletendimento de emergência através do método de autoconfrontação;
- A pesquisa de Takahashi, Sisto e Cecilio-Fernandes (2014), que avalia a vulnerabilidade de operadores de *telemarketing* e a relaciona com fatores como sexo, idade, estado civil, escolaridade, tempo de trabalho no setor e o tipo de atendimento, ou seja, se a função era ativa ou passiva;
- O estudo de Ziliotto e Oliveira (2014), que apresenta como acontece a gestão e o real do trabalho de um telecommunicador em uma empresa e quais são os impactos que esse trabalho pode ter em sua saúde psíquica.
- O artigo de Vilela e Assunção (2007), que aponta para o fato de que não é somente o trabalho emocional do telecommunicador que afeta sua saúde e a consome, mas também a ausência de margens para o trabalhador modificar e criar seus modos próprios de desempenhar sua atividade.

- E, por fim, os dois questionamentos feitos por Filho e Assunção (2006) no editorial da edição especial sobre o trabalho nas centrais de telecomunicação da Revista Brasileira de Saúde Ocupacional: como “desejar a eclosão da inteligência dos trabalhadores?” em um setor tão agressivo como o da telecomunicação e “como o poder público poderá transformar esta realidade?”.

3.2 Considerações acerca da revisão

Quanto ao perfil dos trabalhadores que atuam no setor, os autores são unânimes: a categoria é majoritariamente composta por mulheres, jovens e estudantes com ensino médio completo (muitos cursando o ensino superior). Além disso, o tempo de permanência no emprego é curto e os salários são considerados insuficientes, já que atingir as metas – o que permitiria melhorá-lo - não é fácil e, muitas vezes, quase humanamente impossível.

A maioria das pesquisas foi realizada em centrais telefônicas localizadas no Sudeste do país: quatro em Minas Gerais, oito em São Paulo, três no Rio de Janeiro e um interestadual, incluindo empresas do Rio de Janeiro, São Paulo, Minas Gerais e ainda o Rio Grande do Sul. Foram ainda encontradas sete pesquisas realizadas na região Sul do país, todas concentradas no estado do Rio Grande do Sul (oito se contarmos a interestadual citada acima), quatro pesquisas realizadas no Nordeste (uma no estado de Alagoas, uma na Bahia, uma na Paraíba e outra no Ceará), duas pesquisas sediadas no Distrito Federal e uma nacional. Vale destacar que nem todos os artigos tratavam-se de relato de pesquisa, portanto, nem todos apresentavam uma região do país para ser contabilizada.

Dos trinta e quatro artigos analisados, cinco usam a Psicodinâmica do Trabalho como uma de suas referências teóricas principais¹⁰, mas Dejours é citado em quinze artigos, na maioria das vezes quando se fala sobre o conceito de saúde relacionado ao trabalho. A Ergonomia também é usada como referência em quatro artigos¹¹ e a Ergologia está presente em três¹². Curiosamente, Louis Le Guillant, um dos pioneiros no estudo da saúde do

¹⁰ Torres e Abrahão (2006); Brito, Neves, Oliveira e Rotenberg (2012); Oliveira, Rezende e Brito (2006); Lucca, Zanatta, Rodrigues, Coimbra, Queiroz e Correa (2014); Ziliotto e Oliveira (2014).

¹¹ Veras e Ferreira (2006); Torres e Abrahão (2006); Castro, Campos, Assunção e Lima (2006); Assunção, Marinho-Silva, Vilela e Guthier (2006).

¹² Oliveira e Brito (2011); Brito, Neves, Oliveira e Rotenberg (2012); Oliveira, Rezende e Brito (2006).

telecomunicador, foi citado em apenas seis artigos¹³. O termo presenteísmo não é citado em nenhum dos artigos.

¹³ Veras e Ferreira (2006); Oliveira e Jacques (2006); Assunção, Marinho-Silva, Vilela e Guthier (2006); Peres, Marinho-Silva, Cavalcante-Fernandes e Rocha (2006); Pena, Cardim e Araújo (2011); Ramalho, Arruda e Hamilton (2008).

Capítulo 2 – O Presenteísmo

Neste capítulo iremos discutir o presenteísmo e seus desdobramentos. O capítulo está dividido em três tópicos, sendo eles: “O absenteísmo”; “O presenteísmo”, que, por sua vez, se subdivide em outras três partes: “O presenteísmo e suas causalidades”, “O trabalhador presenteísta” e “Possíveis formas de prevenção e combate ao presenteísmo”; e “O presenteísmo do ponto de vista da Psicodinâmica do Trabalho”.

O tópico intitulado “O absenteísmo” inicia-se apresentando um breve resumo do significado do termo trabalho como o conhecemos atualmente e segue para uma explicação do que seria o termo absenteísmo, sua origem, suas prováveis causas, fontes e qual sua relação com o presenteísmo.

O segundo tópico, “O presenteísmo”, compõe o núcleo deste capítulo. E, devido ao presenteísmo ser ainda um fenômeno muito pouco discutido, como veremos adiante, iremos nos aprofundar nele, apresentando ao leitor suas possíveis causalidades, características, formas de prevenção e, por fim, uma tentativa de perceber o presenteísmo a partir do olhar da Psicodinâmica do Trabalho.

No Brasil, no ano de 2009, houve uma média de um trabalhador morrendo a cada 3,5 horas devido aos riscos provocados pelos fatores ambientais do trabalho, além de, em média, 83 acidentes e doenças do trabalho a cada 1 hora (Araújo, 2012). Portanto, discutir este fenômeno que impacta diretamente nas condições de saúde e de vida do trabalhador, além de sua habilidade e qualidade laboral, tornou-se urgente para nós.

1 O Absenteísmo

A palavra absenteísmo origina-se em

um sistema de exploração agrícola, no qual havia a figura de um intermediário entre o cultivador e o proprietário das terras, normalmente ausente. Mais tarde, esse conceito passou a ser aplicado aos proprietários rurais que abandonavam o campo para viverem nas cidades, e aos trabalhadores que tinham tendência a faltar ao trabalho, no período da Revolução Industrial (Altoé, 2010, p. 47).

A origem do termo absenteísmo empregado ao contexto laboral como conhecemos atualmente é francesa, *absentéisme* e quer dizer “pessoa que falta ao trabalho, ou ainda, ausência no serviço por inúmeros motivos, propositais ou por circunstâncias alheias à vontade do trabalhador” (Souza, 2006, página única).

No que diz respeito às causas, McDonald e Shaver (1981, como citado em Araújo, 2012, p. 26) classifica o absenteísmo em:

- a) Causas intrínsecas – relacionadas à natureza e as condições do trabalho, refletindo diretamente na satisfação do trabalhador. Podem ser decorrentes da sobrecarga e característica do trabalho, exaustão física, supervisão ineficiente, falta de controle, dentre outras;
- b) Causas extrínsecas – relacionadas às políticas de pessoal (chefias condolentes com os faltosos, falta de canais de comunicação com a administração, baixos salários e condições de trabalho etc.);
- c) Causas de personalidade – relacionadas ao comportamento do trabalhador, problemas pessoais e/ou familiares, dependência química, hipocondria, desmotivação, dificuldade de conviver em grupos, etc.

Segundo Quick e Lapertosa (1982), o absenteísmo pode ser classificado em cinco diferentes classes:

- a) Voluntário – ocorre por razões particulares do trabalhador e é voluntário, não tem justificativa médica e nem amparo legal;
- b) Por doença – qualquer ausência que envolva adoecimento ou procedimento médico desvinculado ao trabalho e seu desenvolvimento;
- c) Por patologia profissional – trata-se da ausência provocada por alguma patologia profissional ou acidente de trabalho;
- d) Legal – são licenças concedidas ao trabalhador amparadas por lei, como gestação, luto, casamento, doação de sangue, entre outras;
- e) Compulsório – ocorre quando o trabalhador é suspenso por quem supervisiona e gere seu trabalho, quando é preso por descumprir alguma lei ou quando algo impede seu comparecimento ao trabalho, contra sua vontade.

Hemp (2004) afirma que há ainda um tipo de absenteísmo denominado de “absenteísmo de corpo presente”, ou seja, embora o trabalhador esteja presente em seu local de trabalho, sua produtividade é comprometida devido a algum problema de saúde física ou psicológica. Tal fenômeno é também chamado de presenteísmo.

De acordo com Araújo (2012), tanto o absenteísmo quanto o presenteísmo ainda são muito pouco estudados, sendo o segundo menos ainda que o primeiro. Segundo a referida autora, baseando-se em um estudo realizado por Aronsson e Gustafsson, existe uma ausência significativa de estudos que relacionem o presenteísmo laboral com questões de saúde. Já

Johns (2010), destaca a escassez de estudos que relacionem presenteísmo, saúde e bem-estar dos trabalhadores.

2 O Presenteísmo

O termo presenteísmo deriva do inglês *presenteeism* e, para Flores-Sandi (2006), é um fenômeno que leva o trabalhador que sofre de uma doença que normalmente o forçaria a se afastar do trabalho, a continuar trabalhando, mas sem efetivamente exercer a sua função devido o desconforto físico e/ou mental.

Altoé (2010) coloca o presenteísmo como sendo a outra face do absenteísmo, ou seja, é a presença física do trabalhador em seu ambiente de trabalho, porém sem conseguir produzir dentro da normalidade esperada pela gerência, devido a alguma doença, problema pessoal ou familiar.

Pereira (2014) descreve o presenteísmo como a situação em que o indivíduo vai trabalhar com alguma doença e por causa disso seu rendimento e produtividade ficam abaixo da média. Aronsson, Gustafsson e Dallner (2000) acreditam que o presenteísmo se trate de um fenômeno multifatorial que faz com que trabalhadores com algum tipo de problema relacionado à saúde continuem trabalhando ao invés de se ausentarem do trabalho.

Johns (2010) lista nove diferentes definições do termo presenteísmo, em uma tentativa de mostrar sua evolução. Segundo ele, algumas definições mais antigas apresentam o presenteísmo com uma conotação positiva, como a de Canfield e Soash, de 1955, “estar no trabalho de forma plena” e a de Smith, de 1970, “estar no trabalho, como oposto de estar ausente”. Já a relação do presenteísmo com a redução da produtividade devido a problemas de saúde foi introduzida apenas nas definições mais recentes, como a de Turpin e colaboradores, de 2004, e a de Whitehouse, de 2005, entre outros, que basicamente se resumiam à “produtividade reduzida no trabalho devido a problemas de saúde” (Johns, 2010, p. 3).

A origem do termo presenteísmo apresenta pontos divergentes entre si, alguns autores defendem que teria surgido na década de 1950 na França (Vieira, 2014; Arechavaleta, 2008), outros o apontam como fruto do novo tipo de gestão e organização do trabalho que surgiu na década de 1990, em que a ansiedade e a insegurança no e pelo trabalho passaram a ser presente e crescente (Flores-Sandi, 2006; Knowles, 2006).

Araújo (2012, p. 27) afirma que “há referências de que o presenteísmo relacionado ao trabalho foi citado pela primeira vez em 1892, pelo autor americano Mark Twain, passando a ser usado de maneira intermitente a partir de 1930”.

O termo foi melhor delineado por Cary Cooper, psicólogo especialista e professor de Gestão Organizacional na Universidade de Manchester, no Reino Unido. Cooper pretendia criar um termo que descrevesse a relação entre a doença e a perda de produtividade, como resultado do excesso de trabalho e o sentimento de insegurança no emprego, consequências da reformulação e da reestruturação dos anos 1990 (uma elevada taxa de desemprego, reorganização dos setores públicos e privados, redução do número de funcionários públicos, aumento do número de contratos temporários, entre outros) (Flores-Sandi, 2006).

Atualmente, segundo Paschoalin, Griep e Lisboa (2012), o estudo do presenteísmo se divide em duas linhas divergentes:

- a) Pesquisadores europeus, principalmente do Reino Unido, da área de Gestão, Saúde Ocupacional e Epidemiologia. Essa vertente foca-se em estudar a instabilidade no emprego provocada pela reestruturação produtiva das organizações e seu fruto, a redução da oferta de trabalho, e consequentemente o estresse e adoecimento gerado pela instabilidade que os contratos de trabalho passaram a ter;
- b) Pesquisadores americanos da área de Saúde Ocupacional e Epidemiologia. Seu foco é o impacto que as doenças têm sobre o trabalho e a produtividade.

2.1 O presenteísmo e suas causalidades

Aronsson e Lindh (2004) realizaram um amplo estudo na Suécia sobre o presenteísmo, os dados foram coletados em dois momentos, primeiro 4.997 trabalhadores responderam ao inquérito e, um ano depois, o inquérito foi reenviado aos mesmos trabalhadores, sendo que desta vez 4.318 trabalhadores responderam. A pesquisa limitou-se aos trabalhadores com emprego permanente com idade entre 20 e 65 anos, eliminando estudantes, trabalhadores autônomos, temporários, desempregados e etc. Os resultados encontrados apontam para uma relação do presenteísmo com o tipo de ocupação laboral, pois engenheiros, especialistas em informática, economistas e trabalhadores de escritório apresentaram um maior nível de tempo saudável no trabalho, enquanto enfermeiros, professores, educadores, babás, operadores de máquinas e trabalhadores de áreas de montagem apresentaram um menor nível de tempo saudável no trabalho. Além disso, a pesquisa apontou que as mulheres e trabalhadores com uma renda mensal mais baixa apresentaram maiores níveis de presenteísmo.

Mas o que levaria um trabalhador a manter-se no trabalho mesmo estando com algum problema de saúde? Seriam motivações pessoais ou o desejo de manutenção do vínculo empregatício? Segundo Cooper (2011), algumas pessoas tornam-se presenteístas pelo desejo

de se destacar do restante do grupo de pares ou por gostarem de se engajar no trabalho, mas um dos principais motores do presenteísmo seria o medo da perda do emprego.

McKevitt, Morgan, Dundas e Holland (1997) realizaram um estudo que envolveu 1.739 profissionais da área médica no Reino Unido. Perceberam que as razões que levavam estes profissionais a permanecerem trabalhando mesmo estando com algum problema de saúde dizia respeito aos indivíduos acreditarem que o serviço realizado por eles não poderia ser delegado à outra pessoa ou não poderia esperar até que o profissional se recuperasse, à ética e ao compromisso com o trabalho, ao sentimento de culpa por ausentar-se, à perda de produtividade, ao medo de retaliação por parte dos superiores hierárquicos ou até da própria equipe de trabalho. Os autores concluíram ainda que a cultura organizacional e uma constante incerteza econômica podem estimular o presenteísmo.

Bergström, Bodin, Hagberg, Aronsson e Josephson, de acordo com Araújo (2012), realizaram um estudo na Noruega com trabalhadores de um serviço de refeição coletiva de uma plataforma continental sobre o presenteísmo, e perceberam que as condições de trabalho no local podiam ser capazes de estimular a aparição do presenteísmo. Flores-Sandi (2006) através de um estudo realizado com trabalhadores do setor hospitalar, afirma que encontrou dados indicando que quanto mais alta a pressão no ambiente de trabalho, maior é a probabilidade de ocorrência do presenteísmo.

Segundo Altoé (2010), o clima organizacional é um dos principais gatilhos para o presenteísmo se instalar na vida de um trabalhador, pois é capaz de gerar insegurança e medo no ambiente laboral, fazendo com que os trabalhadores temam pela permanência em seus empregos. Outro provável gatilho, segundo o autor, é o sentimento de desmotivação em relação ao ambiente de trabalho, que pode ser provocado por uma sensação de incapacidade de crescimento na empresa, cobrança exacerbada por resultados ou desempenho de tarefa que não possibilite que o trabalhador extraia satisfação em sua execução.

Araújo (2012) realizou uma pesquisa com 150 trabalhadores da Universidade de Brasília no ano de 2009 e percebeu que a falta de motivação para o trabalho era uma das principais causas do presenteísmo na organização, sendo que esta desmotivação advinha da “falta de perspectiva de crescimento na empresa, pressão por resultados ou insatisfação no trabalho” (Araújo, 2012, p. 89). Além disso, o medo da perda de credibilidade entre os pares e superiores e de suas percepções sobre o que seria esse estar doente e afastar-se do trabalho também foi apontado nos resultados da pesquisa como motor para o presenteísmo.

2.2 O trabalhador presenteísta

De acordo com Pereira (2014), os sintomas mais frequentes em trabalhadores presenteístas são dores de cabeça, dores nas costas, dores musculares, depressão, insônia, distúrbios gástricos e, principalmente, estresse, sintomas esses que podem perdurar por semanas ou meses.

Quanto ao perfil dos trabalhadores que sofrem com o presenteísmo, Flores-Sandí (2006) os descreve como sendo em sua maioria homens, jovens, que tem baixa autonomia ou que, pelo contrário, detém autonomia em excesso, e que tem reduzida segurança no trabalho. Trabalhadores que desempenham funções relacionadas a serviços e assistência social, ensino e instrução enfrentam um risco substancialmente maior de se tornarem presenteístas. Aronsson e Gustafsson, como citado em Paschoalin, Griep e Lisboa (2012), corroboram com as conclusões de Flores-Sandí em relação às profissões mais suscetíveis ao presenteísmo, entretanto, para eles, as mulheres permanecem mais do que os homens nos seus espaços laborais, mesmo estando doentes, ou seja, são mais acometidas pelo presenteísmo.

Segundo Vieira (2014), o presenteísmo pode desencadear duas atitudes distintas por parte do trabalhador:

- a) O trabalhador, ao contar com o suporte de seus pares, consegue disfarçar sua queda no rendimento dividindo suas tarefas com os demais colegas e aumentando suas chances de recuperação;
- b) O trabalhador tenta produzir mais do que sua capacidade física e mental permite, na tentativa de que os demais envolvidos em seu processo de trabalho (pares, superiores e clientes) não percebam sua fragilidade, extenuando-se em pouco tempo.

Vale ressaltar que o trabalho do telecommunicador, devido as suas características gerenciais particulares, como incentivo à competitividade, isolamento nas cabines telefônicas – pontos de atendimento, PAs, ou ainda, baias –, vigilância exacerbada por parte dos supervisores, entre outros, na maioria das vezes, impossibilita o trabalhador de contar com o suporte dos pares, restando-lhe apenas a solidão e a tentativa de produzir mais do que sua capacidade física e mental permite, extenuando-se em pouco tempo. Podendo gerar também problemas de ordem familiar, social e/ou financeiros, segundo Vieira (2014).

Segundo Cooper (2011), o custo de um trabalhador doente, presente em seu local de trabalho por vários dias (presenteísmo), pode ser maior para o empregador do que um trabalhador ausente (absenteísmo). Isso provavelmente ocorre devido ao fato de que uma falta não programada gerará uma perda na produtividade de 100% ao dia faltado, entretanto,

quando o trabalhador está presente, mas incapaz de desempenhar plenamente suas atividades, além de sua produtividade já estar reduzida, as ocorrências de erro, portanto de retrabalho, aumentam. Devemos ainda considerar que um problema de saúde não tratado devidamente no início, mesmo que pequeno, pode, em longo prazo, complicar-se, gerando um aumento do tempo de afastamento do trabalhador, além de custos com tratamento mais elevados e até mesmo uma aposentadoria precoce.

Johns (2010) compara essa relação entre o presenteísmo e o absenteísmo com um *iceberg*: a ponta, portanto, a parte mais evidente e visível seria o absenteísmo, já a parte submersa, escondida pela água e de difícil localização, seria o presenteísmo. Vale destacar que o presenteísmo está diretamente relacionado ao absenteísmo, pois permanecer trabalhando quando se devia estar cuidando de um problema de saúde pode agravar o quadro, fazendo com que o trabalhador torne-se absenteísta.

Uma pesquisa analisou licenças médicas de curta duração, condição de saúde e risco de doenças cardiovasculares entre mais de 10.000 trabalhadores da área pública inglesa e concluiu que havia “risco duas vezes maior de doenças coronárias sérias entre profissionais com baixa condição de saúde e sem faltas ao trabalho quando comparados com profissionais que apresentavam quantidades moderadas de licenças médicas” (Ogata, 2006, p. 3).

Velasco (2010), como citado em Araújo (2012), afirma que o presenteísmo pode quadruplicar os custos em relação ao absenteísmo. Goetzel, Longo, Ozminowski, Wang e Lynch (2004) e Hemp (2004) realizaram estudos com trabalhadores norte-americanos que corroboram tais dados.

A queda da lucratividade e da produtividade tem sido uma característica marcante dos estudos sobre o presenteísmo (Vieira, 2014; Filho, 2014; Paschoalin, Griep, Lisboa & Mello, 2013; entre outros), o que acaba por criar uma lacuna no que concerne às investigações em relação à saúde do trabalhador presenteísta e os possíveis agravos que essa condição traz. Além disso, desconsideram-se também os aspectos positivos do trabalho sobre o sujeito presenteísta, sua capacidade transformadora e criadora de prazer e saúde mental, etc.

Segundo Dejours e Abdoucheli (1994) o trabalho tem uma perspectiva dinâmica, que tanto pode proporcionar ao trabalhador elementos que favoreçam seu processo de adoecimento, quanto pode fortalecer sua capacidade de produzir saúde. No caso do trabalhador presenteísta, dependendo de como se estrutura seu relacionamento com sua equipe, seu sentimento de pertença ao grupo, seu poder de criação no trabalho, entre outros fatores, permanecer em seu local de trabalho pode contribuir para a melhoria dos sintomas que naquele momento lhe aflige.

Neste trabalho, pretendemos ir à contra mão deste movimento que focaliza os impactos econômicos do presenteísmo para as organizações. Para tanto, usaremos a Psicodinâmica do Trabalho e outras Clínicas do Trabalho para analisar e tentar compreender este fenômeno em nossa realidade.

2.3 Possíveis formas de prevenção e combate ao presenteísmo

Prescrever um tipo único de enfrentamento para o presenteísmo é uma tarefa impraticável, considerando que este é um fenômeno multicausal, influenciado pela cultura organizacional e social local, pelo tipo de gestão praticado dentro da organização, pelo contexto familiar do trabalhador e por sua própria condição psíquica. Entretanto, alguns autores tentam construir meios de se reduzir as chances de que no futuro o presenteísmo venha a se instaurar entre os trabalhadores de uma empresa.

Flores-Sandí (2006) aponta oito passos para a redução do número de trabalhadores presenteístas em uma empresa:

- a) Identificar o problema e compreender a magnitude do que está causando o adoecimento dos trabalhadores e, por sua vez, o presenteísmo;
- b) Determinar as possíveis causas deste problema;
- c) Calcular os custos do trabalhador presenteísta para a organização e o impacto dos riscos à saúde e adoecimento que o presenteísmo provoca, incluindo o absentéismo e a redução de desempenho;
- d) Examinar as políticas de recursos humanos da empresa e de bem-estar dos trabalhadores;
- e) Desenhar uma estratégia para analisar e fortalecer o compromisso das equipes de trabalho;
- f) Estabelecer programas de atenção e educação à saúde para os trabalhadores, para que estes se tornem capazes de encontrar soluções para seus próprios problemas de saúde.
- g) Estabelecer um grupo de trabalho para avaliar o ambiente de trabalho dos funcionários mais comprometidos pelo presenteísmo;
- h) Não incentivar longas horas de trabalho ou apresentar-se doente para trabalhar.

Paschoalin, Griep e Lisboa (2012) afirmam que é necessário investir na melhoria da qualidade de vida, das condições de trabalho e, principalmente, na saúde dos trabalhadores, para se tentar combater o presenteísmo.

Para Miranda (n.d.), a prevenção deve começar pelo próprio trabalhador, ao atentar, sempre que possível, sobre o que acontece à sua saúde física e emocional, cuidar de sua alimentação, seu descanso, antes, durante e depois do trabalho. Manter uma autoanálise sobre seu trabalho, sua afinidade com as atividades desempenhadas cotidianamente, com os pares, a gerência e, principalmente, se seu trabalho faz sentido. À gestão cabe investir em acompanhamento individual para os trabalhadores (podendo ser médico e/ou psicológico), ou até um acompanhamento em grupo, em uma tentativa de identificar precocemente possíveis problemas de saúde ou desadaptação ao trabalho, além de manter o modelo de gestão sempre em discussão e revisão, em uma tentativa de não deixa-lo enrijecer-se. Deve também haver o esforço por parte da gestão em criar um espaço que estimule a criatividade dos trabalhadores e favoreça o engajamento nas atividades a serem desempenhadas. E, por fim, ater-se ao ambiente físico e ergonômico do trabalho, como o mobiliário, a luminosidade, a higiene, além de criar um espaço que favoreça a relação entre pares e hierarquia.

A referida autora ainda destaca que, de certo modo, o trabalhador se abster de ir trabalhar quando está doente pode ser considerado uma atitude de promoção de saúde, e que, de forma responsável, deve ser uma prática estimulada. É melhor o trabalhador que não se sente bem afastar-se para tratar de sua saúde, tendo assim uma perda produtiva programada, do que um trabalhador permanecer em seu local de trabalho disperso, improdutivo, colocando sua saúde e a de seus colegas em risco (devido ao aumento do risco de acidentes e sobrecarga gerada pelo aumento de ocorrências de retrabalho).

3 O Presenteísmo do ponto de vista da Psicodinâmica do Trabalho

Já dissemos anteriormente que o termo presenteísmo apresenta duas origens diferentes: uma americana e outra europeia. Por sua vez, a vertente europeia se subdivide em outras duas linhas de estudo: a vertente francesa, de meados da década de 1950 (Vieira, 2014; Arechavaleta, 2008), mas muito pouco desenvolvida, pelo menos na literatura brasileira, e a vertente inglesa, mais difundida e, inclusive, mais utilizada pelos autores que basearam nosso referencial teórico. Cooper, autor inglês que ficou conhecido por popularizar o termo presenteísmo, queria com ele descrever a relação entre a doença e a perda de produtividade, como resultado do excesso de trabalho e o sentimento de insegurança no emprego, consequências da reformulação e da reestruturação dos anos 1990: elevada taxa de desemprego, reorganização dos setores públicos e privados, redução do número de

funcionários públicos, aumento do número de contratos temporários, entre outros (Flores-Sandi, 2006).

Mas, ao tomarmos o caminho do presenteísmo na vertente francesa, encontramos Dejours, principal autor da Psicodinâmica do Trabalho, descrevendo na década de 1980 o presenteísmo como “um engajamento excessivo a uma tarefa por certos trabalhadores, do qual ninguém seria capaz de atenuar o ardor desencadeado” (Dejours, 1994, p. 23). Nota-se que essa descrição dada por Dejours ao presenteísmo não faz qualquer referência à doença ou a um processo adoecedor, como na vertente inglesa. Ao contrário, parece estar mais relacionado a uma autoaceleração, a um hiperengajamento com o trabalho, do que com as definições de presenteísmo dadas pela vertente inglesa.

Molinier (2013) também faz uma breve referência ao termo presenteísmo – e tal como faz Dejours (1994), utiliza-o entre aspas – definindo-o como um tipo de ativismo, de investimento no trabalho que visa defender o sujeito trabalhador de “pensar nos problemas de ordem pessoal, nos conflitos de casal, em sua própria solidão, na doença de um próximo, etc.” (Molinier, 2013, p. 213). Ou seja, mais uma vez o termo não se relaciona ao que é proposto por Cooper e demais autores da vertente inglesa, aproximando-se mais de um tipo de hiperengajamento no trabalho para fazer com que o trabalhador não pense sobre o que extrapola o trabalho e poderia lhe causar sofrimento e, por conseguinte, lhe impedir de trabalhar.

Já no livro “A loucura do trabalho: estudo de Psicopatologia do Trabalho” (1992), Dejours trata o presenteísmo como “a recusa de certos operários em aceitar as paralisações de trabalho prescritas pelo médico que o está tratando”. E ainda complementa que “este ‘presenteísmo’ pode ter outras origens (de ordem salarial), mas há casos em que a causa é a luta individual para preservar um condicionamento produtivo arduamente adquirido” (Dejours, 1992, p. 47).

Podemos perceber que a vertente inglesa trata o presenteísmo como se fosse uma consequência de mazelas impostas: por um trabalho extenuante, por uma organização do trabalho adoecedora, por questões econômicas, financeiras e sociais que não permitam se afastar do trabalho, por medo de perder o emprego, etc., o trabalhador, mesmo doente, permanece trabalhando e se torna presenteísta.

Enquanto que o presenteísmo apresentado por Dejours e Molinier apresenta-se como uma reação ativa do trabalhador, uma estratégia de defesa, um hiperengajamento para defender-se daquilo que poderia lhe distrair e até impedir de executar seu trabalho, seja uma doença, uma gestão abusiva, problemas financeiros ou familiares, entre outros. Mas seriam os

dois termos opostos entre si ou mesmo divergentes? Cremos que não. Acreditamos, inclusive, que podem ser complementares, um não excluindo o outro.

Sendo o trabalhador um sujeito múltiplo, plural, repleto de singularidades, é natural que haja diversas causas que façam com que esse trabalhador não se afaste de seu trabalho. Isso implica dizer que tentar determinar uma única concepção de presenteísmo como correta seria um equívoco.

Capítulo 3 – A Psicodinâmica do Trabalho

Este capítulo apresenta alguns conceitos da Psicodinâmica do Trabalho que serviram como norte na elaboração e compreensão de nosso estudo, e é composto por uma Introdução, que objetiva apresentar sucintamente ao leitor as Clínicas do Trabalho, mais especificamente a Psicodinâmica do Trabalho, e mais cinco tópicos, que por sua vez são, cada qual, um aspecto da Psicodinâmica que gostaríamos de, mesmo que brevemente, discutir: “O trabalho, o prescrito e o real do trabalho”, “A capacidade geradora de saúde/doença do trabalho”, “A Avaliação Individualizada dos Desempenhos e a Psicodinâmica do Trabalho”, “As estratégias defensivas e as telecomunicadoras”, “A autoaceleração” e “Artimanhas”.

Segundo Bendassolli e Soboll (2011), Clínicas do Trabalho é um conjunto de teorias (Psicodinâmica do Trabalho, Ergologia, Psicossociologia do Trabalho, entre outras) que têm em comum o foco na relação existente entre o trabalho e a subjetividade. E, apesar de apresentarem uma considerável diversidade epistemológica, teórica e metodológica, todas as teorias compartilham o mesmo objeto: a situação do trabalho, que compreende a “relação entre o sujeito, de um lado, e o trabalho e o meio, de outro” (Bendassolli & Soboll, 2011, p. 3). Embora estejam atentas ao sofrimento e as mazelas do trabalho, as Clínicas do Trabalho extrapolam esse limite e também se debruçam sobre os processos criativos e construtivos do trabalhador, a sua capacidade de mobilização, de agir e de resistir face ao real do trabalho. As Clínicas do Trabalho privilegiam as metodologias qualitativas, especialmente os métodos em que os próprios trabalhadores são convocados a refletir sobre suas práticas.

A Psicodinâmica do Trabalho, uma vertente teórica das Clínicas do Trabalho, cujo principal autor é o francês Christophe Dejours, tem seus fundamentos originados na Psicanálise, Ergonomia e na Sociologia do Trabalho.

A psicodinâmica do trabalho é antes uma disciplina clínica que se sustenta na descrição e no conhecimento das relações entre trabalho e saúde mental. É, em seguida, uma disciplina teórica que se esforça por inscrever os resultados da pesquisa clínica da relação com o trabalho em uma teoria do sujeito que observe, a um só tempo, a psicanálise e a teoria social (Dejours, 2012b, p. 23).

Antecedida pela Psicopatologia do Trabalho, Dejours busca preencher as lacunas deixadas por essa primeira para o desenvolvimento da Psicodinâmica, mudança ocorrida oficialmente em 1993 quando publica seu livro “*Travail: Usure mentale*”, traduzido no Brasil como “A loucura do trabalho: estudos de Psicopatologia do Trabalho”. “De um questionamento orientado para a doença, passamos assim a um questionamento direcionado

para a normalidade” (Molinier, 2013). Não lhe interessa mais a patologia em si, mas como então fazem os trabalhadores para não sucumbirem a ela.

Para Molinier (2013), “a Psicodinâmica do Trabalho define-se como a *análise psicodinâmica dos processos intersubjetivos mobilizados pelas situações de trabalho* (grifo da autora)”.

“Dinâmica” significa que a investigação toma como centro de gravidade os conflitos que surgem do encontro de um sujeito, portador de uma história singular preexistente ao encontro, e uma situação de trabalho cujas características são, em grande parte, fixadas à revelia da vontade do sujeito (Molinier, 2013, p. 69).

Para Bendassolli e Soboll (2011), a Psicodinâmica do Trabalho propõe que, além do sujeito ser constituído através de seus conflitos intrapsíquicos, a relação com o outro também é essencial para a construção de sua identidade. Sendo assim, na vida adulta, essa relação dá-se, principalmente, pela via do trabalho, sendo esse, portanto, essencial para a constituição desse sujeito e elemento central para seus processos de subjetivação.

Segundo Dejours (1996, como citado em Clot, 2001), seu objeto de estudo não é o trabalho, pois para tal objeto existem outras psicologias do trabalho convencionais, mas sim o sujeito que trabalha. Sobre esse objeto Dejours (1994) escreve que há três fatos preliminares: primeiro, deve-se lembrar que ele não é uma máquina, portanto, é objeto de excitações internas e externas; segundo, o trabalhador ao chegar ao trabalho não é uma “folha em branco”, ele carrega consigo uma história pessoal, com desejos, motivações, angústias, necessidades psicológicas únicas, o que lhe confere características exclusivas; e, por fim, por ser um sujeito único, cada trabalhador possui suas vias de descarga de energia física e psíquica preferidas, podendo ser sempre diferente dos outros sujeitos que compõem seu coletivo de trabalho.

1 O Trabalho, o Prescrito e o Real do Trabalho

Para Dejours (2012b), aquele que se dedica a estudar a Psicodinâmica deve entender que o trabalho extrapola a simples relação salarial ou empregatícia, trabalhar são “os gestos, os saber-fazer, o engajamento do corpo, a mobilização da inteligência, a capacidade de refletir, de interpretar e de reagir a diferentes situações, é o poder de sentir, de pensar, de inventar, etc.”.

O prescrito do trabalho é um conjunto de normas (geralmente técnicas, mas podem também dizer respeito ao comportamento do trabalhador, tom de voz, escolha do vocabulário,

como no caso dos telecomunicadores, entre outras) desenvolvidas pela organização que compreende que aquelas são as formas médias ideais para se desempenhar determinado conjunto de ações. Porém, é impossível desempenhar uma atividade bem sucedida seguindo irrestritamente os modos de fazer prescritos pela organização, pois trabalhar é lidar cotidianamente com o imprevisto do próprio corpo, com as falhas da máquina, a falta dos colegas, os incidentes, as contradições da gestão, a irritação dos clientes... Enfim, trabalhar nunca será apenas desempenhar uma lista de tarefas anteriormente prescritas (Dejours, 2012b).

Trabalhar é exatamente o contrário disso, é o movimento constante de enfrentar o que está prescrito pela organização, vencer o medo de infringir esse conjunto de normas e criar novas formas, individuais ou coletivas, de melhor desempenhar sua função. Para a Psicodinâmica, trabalhar é o ato de o trabalhador acrescentar parte de si ao que está normatizado pela organização, agir sobre aquela norma, transformando-a em algo que seja possível, que seja real (Dejours, 2012b).

O trabalho não é apenas uma atividade, é ainda uma relação social, pois ele se expande em um mundo humano caracterizado pelas relações de iniquidade, de poder e de dominação. Trabalhar é engajar sua subjetividade em um mundo hierarquizado, ordenado e repleto de constrangimentos, ainda perpassado pela luta de dominação. Assim, o real no trabalho não é apenas o real no cumprimento de uma tarefa, ou seja, o que, pela experiência do corpo a corpo com a matéria e os objetos técnicos, faz-se conhecer pelo sujeito a partir de sua resistência e de seu domínio. Trabalhar é também experimentar a resistência do mundo social e, mais precisamente, das relações sociais na implantação da inteligência e da subjetividade. O real do trabalho não é apenas o mundo real objetivo, é ainda o real do mundo social (Dejours, 2012b, p. 36).

Como o sujeito que trabalha jamais se prende à sua tarefa, ou seja, ao que é prescrito pela organização, ele extrapola, reajusta, burla e transgride as normas impostas para ser capaz de dar conta do real do trabalho que lhe é designado (Dejours, 2012a). Mas o que o faz arriscar-se, desobedecer à prescrição? Certamente não é rebeldia ou indisciplina, mas sim o zelo para com seu trabalho.

O zelo trata-se de duas coisas: a inteligência que permite inventar soluções com o objetivo de anular a distância que se abre entre a tarefa (o prescrito) e a atividade (o efetivo); a mobilização desta inteligência em situações de trabalho frequentemente difíceis, a despeito dos conflitos que surgem entre os trabalhadores em torno do modo de tratar a distância entre o prescrito e o efetivo (Dejours, 2012a, p. 364).

Para Dejours (2012b), esse sistema contemporâneo de organização empresarial – pautado no neoliberalismo, na competitividade acirrada, na exploração da força de trabalho, na avaliação quantitativa e objetiva do trabalho, etc. – necessita do zelo dos trabalhadores e trabalhadoras para funcionar e, principalmente, para obter sucesso.

2 A Capacidade Geradora de Saúde/Doença do Trabalho

Trabalho vivo seria, para Dejours (2012a), o que se acrescenta de si à tarefa prescrita para que essa se efetue, seu zelo para com ela. O trabalho, sendo assim, é também um constante enigma, pois paira sempre sobre o trabalhador a dúvida do que é preciso acrescentar, qual norma se deve burlar para que a tarefa prescrita se concretize. Trabalhar é fracassar (uma burla mal sucedida, um atalho na tarefa descoberto pela gerência e recriminado, um instrumento que não funciona como deveria), mas é também saber lidar com esse fracasso e suportá-lo, saber que irá fracassar de novo, tantas vezes mais, mas que não desistirá de realizar sua tarefa. É ser invadido “pela preocupação com o real e com a sua resistência, até mesmo no espaço privado, a ponto de não dormir à noite, de sonhar com isso” (Dejours, 2012a). Trabalhar é transformar algo e produzir algo novo, mas é também transformar-se.

E é aqui que o sofrimento no trabalho pode surgir: quando o trabalhador não se percebe capaz de agir sobre a tarefa prescrita, quando ele está incapacitado de criar, recriar, de fazer uso de seu zelo e de transferir para sua obra algo de si e assim transformar-se junto com ela. Mas, em contrapartida, quando há uma organização que lhe permite criar, zelar por sua tarefa, inventar modos de realizá-la, ele sente o prazer advindo de seu trabalho.

“Em termos econômicos, o prazer do trabalhador resulta da descarga de energia psíquica que a tarefa autoriza, o que corresponde a uma diminuição da carga psíquica do trabalho” (Dejours, 1994), ou seja, se a tarefa desempenhada permite ao trabalhador diminuir sua carga psíquica, ele é benéfico à sua saúde, equilibrante, como afirma o referido autor; mas se a tarefa contraria essa diminuição, se torna o trabalho fatigante, então ele é um obstáculo à saúde do trabalhador, fazendo com que patologias emergam. Dejours (2012a, p. 364) afirma que “prazer e sofrimento no trabalho não são um suplemento de alma, eles são estritamente indissociáveis do trabalho”.

Miranda (n.d.) aponta que a saúde psíquica do trabalhador não é resultado da ausência de sofrimento, mas sim de fatores internos (sua história de vida, sua subjetividade e personalidade) e externos a si (a organização do seu trabalho, o conteúdo de sua tarefa, sua autonomia sobre esta, suas relações socioprofissionais e interpessoais, reconhecimento, etc.) que possibilitem ao trabalhador transformar seu sofrimento em prazer.

Se o trabalho é capaz de proporcionar ao trabalhador uma descarga de energia psíquica e gerar-lhe prazer, porque isso por vezes não ocorre? Dejours (1994) se questiona sobre qual seria o componente do trabalho que mais frequentemente se opõe e impede essa descarga, e

ele mesmo responde: a organização do trabalho. Para o autor, é a organização do trabalho que limita o desejo e a autonomia do trabalhador ao prescrever-lhe um modo operatório rígido, definido por outros sujeitos que pouco ou nada conhecem da tarefa a ser cumprida. Há, nessa prescrição um desejo

de dominar, de controlar, de explorar ao máximo a força de trabalho, isto é, de substituir o livre arbítrio do trabalhador pela injunção do empregador (...). O trabalhador é, de certa maneira, despossuído de seu corpo físico e nervoso, domesticado e forçado a agir conforme a vontade de outro (Dejours, 1994, p. 27).

Ao nos voltarmos para o trabalho nas centrais de telecomunicação, essa parece ser a função do script na vida dos telecomunicadores. Ele serve para controlar, domesticar e explorar ao máximo o tempo e a voz de cada trabalhador. Pretende-se que cada entonação, cada pausa, cada palavra pronunciada pelo trabalhador tenha sido minuciosamente calculada pela gerência e esteja impregnada pelos ideais da empresa.

3 A Avaliação Individualizada dos Desempenhos e a Psicodinâmica do Trabalho

Visando complementar a discussão iniciada no tópico anterior sobre os scripts e as prescrições exacerbadas feitas pela organização do trabalho, gostaríamos de apresentar brevemente uma relação entre a Avaliação Individualizada dos Desempenhos, ou AID, técnica de gerenciamento muito empregada nas centrais de telecomunicação, e a Psicodinâmica do Trabalho.

Este método é apresentado como meio “objetivo” de avaliar o trabalho de cada indivíduo, de torná-lo comparável ao trabalho dos outros assalariados. A avaliação individualizada assenta-se no princípio de uma análise quantitativa e objetiva do trabalho, passando pela mensuração dos resultados (Dejours & Bègue, 2010, p. 44).

Segundo Dejours e Bègue (2010), a AID construiu-se em bases científicas falsas, pois promete algo inalcançável: a mensuração do trabalho. O trabalho real é imensurável porque extrapola a tarefa executada, ele acontece no tempo psíquico e intelectual dedicado previamente à realização daquela tarefa, está na relação de ajuda mútua estabelecida entre os pares, e vai além, o trabalho propriamente dito avança sobre o “fora do trabalho”, faz-se presente no espaço familiar, social, no sonho do trabalhador. Dejours e Bègue (2010) então concluem que se a AID de fato mensura algo, este algo diz respeito apenas ao resultado do trabalho.

Mas, mesmo se souber disso, aos gestores pouco importa se a Avaliação recai sobre o real do trabalho ou sobre o resultado do trabalho, pois para eles o trabalho é um só. “Isso

pouco importa ao gestor que, há muito, dispensou qualquer referência ao trabalho. Resultado do trabalho ou trabalho, isso não mudaria muito, pois as duas dimensões estão amarradas entre si, sempre segundo o raciocínio do gestor” (Dejours & Bègue, 2010, p. 45). Na visão destes sujeitos não importa a qualidade do que é produzido, a energia psíquica envolvida no processo, o desgaste gerado, os riscos corridos, já que nada disso gera lucro. “O faturamento nada tem a ver com o trabalho despendido” (p. 45).

De acordo com Guimarães, Nader e Ramagem (1998), a Avaliação Individualizada dos Desempenhos tem duas facetas, de um lado está a gestão da empresa, alegando usá-la como mecanismo para desenvolvimento de seus recursos humanos, ou seja, os trabalhadores. No ponto de vista da gestão, a AID monitora o trabalho (ou seu resultado) para que a empresa seja capaz de oferecer melhores treinamentos, reconhecimentos, prêmios, entre outros. A segunda faceta corresponde ao oposto da primeira, o lado dos trabalhadores, que se sentem dominados e monitorados permanentemente, pois a Avaliação Individualizada dos Desempenhos além de controlar o fazer, o ritmo, produção, etc., permanentemente se esforça para dar conta desta parte que lhe falta, tentando controlar também o como se faz, quais são as artimanhas construídas pelos trabalhadores para dar conta de suas atividades. Na telecomunicação a AID foi construída baseada no amplo monitoramento, invadindo o ambiente de trabalho privado de cada sujeito e tentando controlá-lo, representando constantemente um instrumento de poder da organização sob ele.

Dejours e Bègue (2010) apontam que os efeitos mais nocivos da AID são sentidos sob o coletivo, na capacidade de cooperar e viver-junto dos pares. Ao monitorar o resultado do trabalho, ela incentiva a concorrência, a competitividade e a deslealdade entre os próprios pares.

Se juntarmos o resultado da avaliação individualizada do desempenho a um sistema de bonificação (promoção, gratificação, aumento salarial, ou qualquer outro critério de recompensa), o clima se degrada rapidamente entre os concorrentes. Mas se acrescentarmos à avaliação individualizada do desempenho a ameaça de ser colocado na “geladeira”, da transferência sumária, da queda em desgraça, da demissão, então o método gera não apenas o cada-um-por-si, mas ainda faz surgir rapidamente, para além da “emulação saudável”, condutas de concorrência e de rivalidades que derivam em condutas desleais: retenção de informações, boatarias, “rasteiras”, etc. (Dejours & Bègue, 2010, p. 46)

Como veremos no capítulo 5, dedicado aos resultados e a discussão destes, o autor parece estar descrevendo o setor da telecomunicação neste trecho acima citado.

4 As Estratégias Defensivas e as Telecomunicadoras

Pascale Molinier (2013), em seu livro “O trabalho e a psique – uma introdução à Psicodinâmica do Trabalho”, através da notória pesquisa comandada por Le Guillant, introduz uma breve articulação entre o trabalho das telecomunicadoras e a Psicodinâmica. Pascale descreve o trabalho daquelas mulheres observadas por Le Guillant da seguinte forma,

As telefonistas ainda não operam em mesas automatizadas. O trabalho consiste em colocar em contato os clientes entre si no menor tempo possível. Cada vez que sua mesa está livre, chega uma nova chamada, elas não têm controle sobre o fluxo das chamadas. A partir do momento que um cliente está na linha, ela recebe um aviso sonoro nos fones. A prescrição recomenda então que elas digam uma frase padrão como “alô-bom-dia-Paris-718-em-que-posso-ajudar?” As telefonistas devem realizar uma média de atendimentos diários.

As supervisoras exercem um controle social severo. As telefonistas dispõem de cinco minutos para ir ao toalete e devem solicitar uma autorização. Ademais, as supervisoras realizam rondas ininterruptas nas costas das telefonistas e controlam por meio de fones (conhecidos como alcaguetes) se essas estão seguindo rigorosamente a prescrição. Essas escutas ocorrem independentemente da vontade das telefonistas, mas um sinal sonoro, ao final da ligação, as informa que foram monitoradas. Elas são assim mantidas sob tensão extrema o tempo todo (Molinier, 2013, p. 40).

A autora descreve ainda estratégias de defesa desenvolvidas por essas mulheres, como fazer longas caminhadas ao sair do trabalho, ao invés de pegar o metrô (até porque a campainha que soa nos vagões se parece com a campainha soada ao atenderem uma ligação, o que as remete automaticamente ao trabalho, levando algumas a dizer em voz alta, contra a própria vontade, “alô-bom-dia-Paris-718-em-que-posso-ajudar?”), articular com os familiares que após chegar do trabalho ficarão por um tempo quietas e sozinhas para só depois assumir os afazeres domésticos, e, nos momentos de calma durante a jornada de trabalho, enviarem chamadas telefônicas falsas umas para as outras, objetivando manterem as metas de atendimento altas e não fracassarem com o que está prescrito pela organização, e, por consequência, auto acelerando-se.

Segundo Molinier (2013), o sofrimento é sentido de forma individual, particular para cada sujeito que trabalha, porém, resistir e lutar contra esse sofrimento por vezes mobiliza a criação de uma cooperação entre os pares e o desenvolvimento de meios para se proteger desse sofrimento. Graças a essa mobilização os trabalhadores são capazes de construir para si estratégias coletivas de defesa contra o sofrimento gerado pelos riscos do trabalho, pelo medo, pelas imposições da gerência, entre outros.

De acordo com Seligmann-Silva (2011), há também as estratégias de defesa individuais: há as que defendem a autonomia do trabalhador e as que o defendem do medo. A

primeira serve para que ele preserve sua autoconsciência, impedindo-o de, devido às altas cargas de tarefas a executar, deixar de refletir sobre suas ações, suas atividades e até sobre si mesmo. Segundo a autora, essas são defesas conscientes, deliberadas, que representam uma tentativa de resistir à opressão e ao esmagamento da identidade do trabalhador, são defesas “que se voltam para a preservação da capacidade de estar atento para evitar o próprio embotamento da capacidade de entender e de iniciativa” (Seligmann-Silva, 2011, p. 370).

Quanto à defesa contra o medo, Seligmann-Silva (2011) a descreve como podendo ser uma defesa inconsciente que nega o perigo eminente, reprimindo o medo do risco. Essa defesa esconde algo de perigoso, pois pode servir para proteger o trabalhador do sofrimento gerado pelo medo, mas também embota a resistência contra a fonte daquele risco, contra a organização do trabalho, enfraquece as ações coletivas de resistência, diminuindo assim as possibilidades de transformações positivas daquela situação.

A questão é que estratégias contra o medo não agem sobre a fonte do sofrimento em si – não aniquilam o fator causador do medo, não propõem mudanças à gestão autoritária, não eliminam o fator de risco existente – são apenas mecanismos que modificam a percepção que os trabalhadores têm sobre o sofrimento que os atinge.

Trata-se, pois, de um domínio, sobretudo simbólico dos riscos aos quais o trabalhador se expõe. As estratégias coletivas estão focadas na *construção de um universo simbólico comum* que ganha consistência pelo fato de serem organizadas a partir de crenças, condutas e atitudes que têm todas por objetivo a redução, o tanto quanto possível, dos efeitos decorrentes da percepção das realidades suscetíveis de gerar um estado de sofrimento. Este universo simbólico alcança sua coerência a partir de sua própria *negação*, ou seja, daquilo que não é dito (*semiologia do negativo*) (Molinier, 2013, p. 218)¹⁴.

Ambas as estratégias, tanto coletivas, quanto individuais, são um meio de lutar contra o sofrimento, um modo encontrado pelos trabalhadores de dizer que não temem o risco que os cercam, que rejeitam sofrer onde ganham a vida e precisam estar todos os dias.

5 A Autoaceleração

Olharemos mais de perto a autoaceleração, pois, como vimos, é uma estratégia de defesa que desde os tempos do estudo de Louis Le Guillant é relatada no cotidiano das telecomunicadoras. Segundo Molinier (2013), “a autoaceleração é antes um meio de reconquistar alguma margem de manobra para o enfrentamento dos imprevistos e evitar as explosões, individuais ou coletivas”. Quando o trabalhador acelera seu próprio ritmo de

¹⁴ Grifos originais da autora.

trabalho e/ou de seus colegas, ele se desafia, desafia seus pares e também à máquina, o trabalho ganha então contornos mais interessantes, o que abre uma brecha para que o prazer na realização daquela atividade seja reconquistado. É também um modo de enfrentar a máquina, a gerência e o domínio do tempo imposto por estas.

A autoaceleração pode ocorrer durante a jornada de trabalho, mas também pode ocorrer fora, nos momentos destinados ao descanso do trabalho.

O tempo fora do trabalho não seria nem livre e nem virgem, e os estereótipos comportamentais não seriam testemunhas apenas de alguns resíduos anedóticos. Ao contrário, tempo de trabalho e tempo fora do trabalho formariam um *continuum* dificilmente dissociável. É bem possível que as atividades feitas às pressas em casa não sejam o resultado de uma atitude passiva, mas que exijam também um esforço. Nada é mais penoso do que a adaptação a uma tarefa repetitiva nova. Uma vez superadas as dificuldades, resta manter a performance (Dejours, 1992, p. 46)¹⁵.

A autoaceleração evita que o trabalhador relaxe naqueles momentos de maior calma – ou de menor caos – e depois enfrente dificuldades para retornar ao ritmo estressante da atividade desempenhada, o que exigiria um esforço psíquico desnecessário e uma perda de ritmo produtivo, atrapalhando seu alcance de metas. Além disso, “Não pensar para não sofrer, escreveria Simone Weil¹⁶. Deste ponto de vista, a autoaceleração permitia alcançar um estado de ‘paralisia mental’ que curto-circuitaria a relação com o tempo, uma vez que deixaríamos um pouco de vê-lo passando” (Molinier, 2013, p. 207).

Autoacelerar-se pode ter também um efeito calmante – físico e psíquico – para o trabalhador. Cansar seu corpo (através da prática de esportes de alto rendimento físico, como futebol, vôlei, natação, dedicação extrema as atividades domésticas, entre outros), ou cansar a mente (com jogos de computadores, maratonas de séries, engajamento em atividades religiosas, etc.) para não deixar espaço, tempo ou forças para se pensar sobre o trabalho e/ou sobre o sofrimento vivido neste.

6 Artimanhas

Outro aspecto do trabalho das telecomunicadoras que Pascale Molinier trata em seu livro é o uso de artimanhas para dar conta do que é prescrito para a organização. Artimanha é infringir uma regra prescrita pela organização, sem, contudo, deixar que esta perceba a

¹⁵ Grifos originais do autor.

¹⁶ Weil, Simone. (1999) *Oeuvres*. Coleção “Quarto”, Paris: Gallimard. Referência disponibilizada por Molinier (2013) em nota de rodapé.

infração, é tomar algumas liberdades ou fazer pequenas transgressões no desempenho de uma tarefa objetivando melhor dar conta dela (Molinier, 2013).

Diversas são as artimanhas já bem relacionadas ao setor de telecomunicação: deixar a ligação “cair” (encerrar a ligação repentinamente no meio do atendimento) quando o cliente apresenta um problema de difícil resolução ou está alterado; pedir o cliente que aguarde na linha, colocar a ligação no mudo e descansar um pouco, mesmo que por alguns segundos, para posteriormente tentar retomar o atendimento com mais calma e eficácia; embutir no momento da venda algum produto de menor custo não solicitado pelo cliente na tentativa de assim aumentar suas chances de bater a meta, entre outros.

Porém, toda artimanha tende a vir acompanhada do medo da falha, de ser pego, e, por vezes, da culpa e do sofrimento. Molinier (2013), relatando uma pesquisa realizada com gerentes e atendentes telefônicas de uma empresa do setor de serviço realizada por ela e por Dominique Dessors na França, em 1993, afirma que as atendentes, para melhor desempenharem suas atividades, desenvolveram artimanhas que implicava em mentir para o cliente, fingindo ser a gerente do setor. Entretanto, elas não eram obrigadas a mentir (e nem nenhum telecomunicador é formalmente obrigado a desempenhar nenhuma das outras artimanhas citadas acima como sendo reconhecidamente relacionadas a esses trabalhadores), essa artimanha foi desenvolvida pelo desejo de cumprir com a prescrição da melhor forma possível, de não deixar o cliente “na mão” e motivada pelo zelo das atendentes para com sua atividade.

Mas, apesar do zelo e do desejo de fazer do melhor modo possível (e, pode se dizer, pelo menos no caso dos trabalhadores brasileiros, a necessidade de fazer do melhor modo possível para que se possa manter o emprego), as atendentes sofrem, pois sabem que mentem e enganam o cliente, e pior, por vergonha de confessarem a artimanha, sofrem em silêncio, adoecem (Molinier, 2013).

Capítulo 4 – A Metodologia da Pesquisa

Comumente a noção de método está associada à ideia de “abrir caminhos”. Acredita-se, assim, que a cientificidade de uma pesquisa está condicionada ao uso do método correto, ou seja, o sucesso de um empreendimento científico está na eficácia em prever resultados e antecipar expectativas. Contudo, devemos entender também por método a capacidade de manter a pesquisa aberta às contingências, as diversas vias e encruzilhadas que se apresentam quando nos prestamos a “abrir caminhos”: pois é naquilo que um acontecimento inesperado tem de nos levar a soluções inimagináveis, que está aquilo que podemos chamar de evolução científica.

Grosso modo, podemos dizer que a ciência é uma eterna busca por “boas questões” e não a busca por respostas definitivas. Nesse sentido, “a pesquisa é um processo sem fim o qual nunca se pode dizer como evoluirá” (Jacob, 1998, p. 18). Segundo o epistemólogo francês Gaston Bachelard (1996), o erro e o fracasso são os pilares, isto é, os axiomas fundamentais, de toda e qualquer orientação metodológica que defende que a fecundidade de um método deve ser reconhecida mesmo quando ele supostamente falha. Pois, é essa condição que leva o pesquisador a repensar as condições experimentais e explorar problemas que eram invisíveis exatamente por uma questão metodológica.

Inicialmente pretendíamos com nossa pesquisa analisar a existência do presenteísmo entre os trabalhadores de centrais de telecomunicação localizadas em uma cidade da Paraíba e, secundariamente, compreender as razões que levam o trabalhador a permanecer trabalhando mesmo estando com sua saúde debilitada; identificar se o presenteísmo traz benefícios secundários para a saúde e o trabalho desse sujeito; conhecer os tipos de defesa e reinvenção elaboradas pelos trabalhadores presenteístas para dar continuidade às suas funções laborais dentro de uma normalidade esperada pela instituição contratante; e constatar se há relação entre o tipo de gestão empregada pelas instituições contratantes e a ocorrência de presenteísmo entre seus trabalhadores. Porém, os trabalhadores por nós entrevistados, mesmo quando insistíamos em nos deter nas questões relativas ao ato de ir trabalhar mesmo estando doente, ou seja, a noção clássica de presenteísmo, voltavam seus discursos para questões relacionadas à organização e gestão do trabalho, principalmente no que diz respeito ao controle e supervisão do trabalho. Compreendemos então que nesses desvios espontâneos detinham muito da saúde, do sofrimento e até mesmo do prazer dos sujeitos em lidar com seus trabalhos. Então, a partir disso, optamos por nos dedicar a mesma atenção que daríamos ao presenteísmo a essas novidades (pelo menos para nós) que emergiam espontaneamente.

Com o aprofundamento da pesquisa teórica, encontramos novas definições para o termo presenteísmo que extrapolavam a clássica “ir trabalhar, apesar de doente”. Portanto, nos abrimos também a esse novo sentido de presenteísmo que trata não somente do ato de estar presente no trabalho quando doente, mas, também, como nos sugerem Dejours (1992; 1994) e Molinier (2013), presenteísmo como uma estratégia de defesa que o trabalhador elabora para defender-se de tudo aquilo que ameaça sua capacidade de estar ativo e útil no trabalho, aquilo que poderia, de alguma forma, o distrair de sua atividade (seja uma doença, uma gestão autoritária, problemas de ordem pessoal, financeira, etc.). Ou seja, para não sofrer e correr o risco de adoecer, ele se engaja em seu trabalho mais e mais, se autoacelera, se hiperativa, tornando-se presenteísta e, por vezes, adoecendo mais.

Sendo assim, tomando como ponto de partida essa noção epistemológica e também a certeza de que um trabalho científico deve se caracterizar pela problematização mais do que pela busca de soluções (Calazans & Neves, 2010), nos abrimos à possibilidade de que os objetos e objetivos de nosso estudo estavam se metamorfoseando. O pilar de nosso estudo se manteve o mesmo, analisar o fenômeno do presenteísmo entre os trabalhadores de centrais de telecomunicação de uma cidade de médio porte do nordeste brasileiro. Entretanto, abrimos mão dos objetivos secundários pensados durante a fase de elaboração do projeto da pesquisa, que se limitavam a apenas olhar esses trabalhadores como sujeitos portadores de uma condição passageira, e passamos a ter como norte a tarefa de tentar conhecer em que situações de trabalho esses sujeitos atuavam, como eles se sentiam física e psicologicamente afetados pelo ritmo de trabalho imposto pela organização, como eles percebiam o impacto da atividade desempenhada em suas vidas, como cada sujeito fazia para dar conta das particularidades que o prescrito lhe impunha, enfim, nossos objetivos secundários passaram a ser analisar o sentido do presenteísmo para os trabalhadores de telecomunicação e verificar como o trabalho afeta a saúde destes trabalhadores.

Por que escolhemos narrar essa caminhada aqui? “Não existe verdade primeira. Só existem erros primeiros. Por isso, é vantagem para o sujeito a sua experiência essencialmente malograda. A primeira e mais essencial função da atividade do sujeito é errar” (Bachelard, 2008, p. 79). Ancorados nesta noção de erro enquanto experiência positiva de transformação, percebemos que este processo de metamorfose de nossa pesquisa foi, de fato, enriquecedor para a vivência dos sujeitos pesquisadores, pois na tentativa de compreender um pouco sobre o trabalho do outro, foi possível compreender e aprender bastante sobre nosso próprio trabalho.

Seguindo, este capítulo compõe-se de uma Introdução, que já foi acima apresentada, seguido de um tópico central, “Metodologia”, que subdividi-se em cinco subtópicos: “Campo de pesquisa”, “Técnicas de coleta de dados”, “Procedimento de coleta dos dados”, “Participantes da pesquisa” e “Análise dos dados”. Ele dedica-se a apresentar a metodologia adotada nesta pesquisa, as técnicas, os sujeitos que colaboraram com sua realização, o modo como os dados foram analisados, mas também quais caminhos foram traçados e quais foram de fato percorridos para que fôssemos capazes de chegar ao fim do processo de escrita dessa dissertação.

1 Método

Para a coleta dos dados utilizamos uma metodologia de pesquisa qualitativa, pois, de acordo com Minayo (2008),

O método qualitativo é o que se aplica ao estudo da história, das relações, das representações, das crenças, das percepções e das opiniões, produtos das interpretações que os humanos fazem a respeito de como vivem, constroem seus artefatos e a si mesmos, sentem e pensam (p. 57).

As metodologias de pesquisa qualitativas são percebidas como

capazes de incorporar a questão do significado e da intencionalidade como inerentes aos atos, às relações, e às estruturas sociais, sendo essas últimas tomadas tanto no seu advento quanto na sua transformação, como construções humanas significativas (Minayo, 2008, p. 22).

Além disso, como afirma Dejours (1992, p. 156), “não conhecemos sofrimento ou prazer objetivos”, portanto, métodos quantitativos só nos permitiriam “conhecer as desregulações e as reequilibrações, mas essa perspectiva não nos ensina muita coisa sobre a vivência subjetiva qualitativa”. É então somente a palavra, como “formulação original, viva, que nos toca, engajada, subjetiva, vinda do grupo de trabalhadores” (Dejours, 1992, p. 149), que deve ser o mediador entre o trabalhador e o pesquisador, pois será somente através dela que o pesquisador será capaz de abordar a vivência subjetiva dos trabalhadores.

2 Técnicas de coleta de dados

Como procedimento de coleta de dados optamos pela *entrevista semiestruturada*, a qual se propõe a seguir um roteiro pré-definido pelo pesquisador, mas que não se abstêm de

manter com os sujeitos entrevistados um diálogo que ultrapassa o traçado originalmente definido pelas questões do roteiro, quando necessário.

Vale destacar que compreendemos que, no âmbito da Psicodinâmica do Trabalho, a técnica de entrevista semiestruturada, única e individual não seria a mais indicada. Porém, devido à dificuldade de entrada nas empresas do setor, a limitação temporal imposta pela curta duração de um mestrado e, principalmente, à dificuldade em reunir os telecomunicadores (muitos desempenham dupla e até tripla jornada, com trabalho, vida acadêmica e cuidados com a família, principalmente as mulheres), optamos por tal técnica. Para tomarmos essa decisão metodológica – que na verdade impôs-se, devido às contingências externas já citadas – baseamo-nos em autores como Machado e Merlo (2008) – que realizaram uma pesquisa que empregou como método entrevista individual e como aporte teórico a Psicodinâmica do Trabalho -, Louzada e Oliveira (2013) e Mendes (2007).

Louzada e Oliveira (2013) apontam a Psicodinâmica do Trabalho como “uma proposição teórico-metodológica, cenário ideal para a pesquisa e intervenção no campo da construção do saber a respeito do trabalho” (p. 33), porém complementam que tal cenário nem sempre é possível, principalmente nas empresas guiadas pelo sistema capitalista neoliberal, persecutório, individualizante e antioletivo, como temos no Brasil. Por isso, segundo os autores, é necessário que saibamos encontrar novos caminhos que, “em consonância com o caráter transformador dessa abordagem” (p. 33), consigam dar conta dos diversos cenários laborais existentes.

Mendes (2007) defende que o pesquisador não deve ser escravo do método, ele deve ser capaz de manter seus princípios fundamentais e se abrir a variações que possam permitir que seu estudo se aproxime da realidade em que está inserido, sem que, com essa abertura, sua pesquisa seja diminuída cientificamente frente as que empregaram o método tal como proposto pela teoria.

Assim sendo, optamos pela entrevista semiestruturada porque esta fornece maior amplitude quanto à sua organização, permitindo ao entrevistador acrescentar algumas questões de esclarecimento ao roteiro prévio, no curso da aplicação, a fim de atender as necessidades do estudo (Laville & Dionne, 1999).

Tanto o questionário sociodemográfico e sociolaboral (APÊNDICE A), quanto o roteiro da entrevista (APÊNDICE B), foram construídos a partir de outros roteiros observados em dissertações que também tratavam sobre o presenteísmo (Araújo, 2012; Vieira, 2014) e sobre os trabalhadores do setor de telecomunicação (Bezerra, 2016), além de questões

elaboradas pelos próprios pesquisadores envolvidos a partir da leitura do material coletado durante a revisão sistemática da literatura disponível sobre o tema.

3 Procedimento de coleta dos dados

A forma de aproximação dos sujeitos foi realizada a partir da técnica de amostragem não probabilística Bola de Neve (Soares & Villela, 2012), ou seja, indicações sucessivas entre os participantes em que se pergunta a cada entrevistado se ele poderia indicar algum conhecido para participar da pesquisa. Além disso, foi adotado o tipo amostral exponencial, em que cada entrevistado é convidado a indicar dois ou mais indivíduos para participar da pesquisa.

Não foi estabelecido um número mínimo ou máximo de participantes, pois, como defende González Rey (2002), o conhecimento a partir desse ponto de vista qualitativo não se legitima com a quantidade de sujeitos, mas com a qualidade de sua expressão. O autor ainda afirma que o número de sujeitos a estudar depende dos objetivos e necessidades do estudo, e por isso, sugere o conceito de amostra propositiva que se define pela natureza do problema e não pela natureza estatístico-populacional.

A pesquisa foi então realizada com nove trabalhadores (cinco mulheres e quatro homens) do setor de call center contratados pelas duas maiores empresas atuantes na região. Pretendíamos que mais sujeitos colaborassem na pesquisa, porém este se mostrou um setor com trabalhadores bem resistentes a serem entrevistados e bem temerosos em relação a falarem sobre seu trabalho e serem posteriormente identificados e punidos pela empresa. Não coincidentemente, todos os trabalhadores que aceitaram participar da pesquisa eram colegas de graduação da própria pesquisadora ou tinham algum colega disposto a intermediar a relação.

Todos os entrevistados eram, ou em algum momento foram, moradores da mesma cidade da Paraíba, local onde as empresas também estavam localizadas. E, devido às dificuldades de adentrar nas empresas de telecomunicação da região, as entrevistas foram marcadas em local definido pelos próprios entrevistados, variando entre campus universitário (três sujeitos), a própria residência do entrevistado (dois sujeitos), um café (dois sujeitos), a praça de alimentação de um shopping da cidade (um sujeito) e via internet (um sujeito).

4 Participantes da pesquisa

Em um primeiro momento estipulamos critérios de inclusão e exclusão relativamente rígidos para os participantes da pesquisa:

Critérios de inclusão:

- Ser trabalhador ativo em uma central de telecomunicação localizada na cidade em que a pesquisa se realizou;
- Ter trabalhado doente ao menos uma vez no último um ano;
- Concordar em assinar o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido e o Termo de Autorização para Gravação de Voz;
- Desejar participar da pesquisa de forma voluntária.

Critérios de exclusão:

- Ter se afastado de suas atividades laborais ao menos uma vez no último ano através de um atestado ou licença médica;
- Não ter trabalhado doente nenhuma vez no último um ano.
- Estar afastado de suas atividades laborais como telecomunicador (férias, licença médica, entre outros);

Entretanto, no desenrolar da busca por sujeitos, percebemos que a realidade não condizia com o que imaginávamos como amostra ideal. Percebemos que o trabalhador absenteísta – ou seja, aquele que está atualmente afastado de seu trabalho – é provavelmente um trabalhador que em algum momento foi presenteísta, e inclusive pode ter adoecido ao ponto de precisar se afastar devido a isso, portanto não fazia sentido excluir estes sujeitos do nosso estudo. Além disso, percebemos que muitos trabalhadores ativos nas empresas temiam conceder-nos entrevistas por acreditarem que poderiam ser futuramente prejudicados em sua estabilidade de vínculo com a empregadora, enquanto isto, aqueles que haviam se desligado recente de seus empregos não enfrentavam este temor e, em alguns casos, ansiavam por falar do tempo em que estiveram trabalhando como telecomunicadores.

Após essas observações, definimos que nossos critérios de inclusão efetivamente foram:

- Ser trabalhador ativo ou ter trabalhado no último ano em uma central de telecomunicação localizada na cidade em que a pesquisa se realizou;
- Ter trabalhado doente ao menos uma vez no último ano;
- Concordar em assinar o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido;

- Desejar participar da pesquisa de forma voluntária.

Como há uma expressiva presença de trabalhadores de telecomunicação nas universidades públicas da cidade em que a pesquisa se realizou e, por questões pessoais¹⁷, optamos então por iniciar a busca por sujeitos participantes na pesquisa entre alunos graduandos do curso de Psicologia.

Vale ressaltar que, objetivando cumprir com os preceitos éticos em pesquisa, todos os participantes da pesquisa tiveram seus nomes substituídos por nomes fictícios.

Um primeiro sujeito, colega de graduação da pesquisadora responsável, foi convidado a participar, porém preferiu não se envolver por ter menos de um ano em seu emprego e temer perde-lo. Foi então solicitado que esse sujeito, se possível, indicasse alguns prováveis participantes. Ele indicou sua mãe, Maria, trabalhadora recém-afastada por problemas de saúde.

Uma ex-colega de graduação da pesquisadora, Clara, trabalhadora do setor, mas afastada por problemas de saúde e com um extenso histórico de luta judicial com a empresa empregadora, foi convidada a participar da pesquisa e tornou-se o segundo sujeito a ser entrevistado. O terceiro sujeito, João, era também um aluno de Psicologia e foi indicado pelo cônjuge da pesquisadora, havia sido demitido recentemente de umas das empresas do setor e aceitou participar da pesquisa de bom grado, desde que essa pudesse se realizar à distância, online.

Uma colega da pesquisadora, buscando colaborar de alguma forma com a pesquisa, listou seus contatos telefônicos que trabalhavam no setor de telecomunicação e os convidou a participar das entrevistas, conseguindo seis possíveis sujeitos para serem entrevistados. Destes seis, quatro se disponibilizaram a participar: três ativos no setor, Carlos, Pedro e Glória, e um recém desligado, Dora. Uma colega de graduação da pesquisadora, Joana, também concordou em participar da pesquisa e indicou outro trabalhador, seu colega de setor, Clóvis, ambos trabalhadores ativos.

Neste ínterim, outros oito trabalhadores ativos foram contatados pela pesquisadora, confirmaram que se encaixavam nos critérios de inclusão da pesquisa, entretanto, não se sentiam confortáveis em participar, e declinaram ao convite de um encontro.

¹⁷ Além da pesquisadora responsável pela coleta dos dados ter concluído a graduação em Psicologia em fevereiro de 2016 (mesmo ano do desenvolvimento da pesquisa) em uma das universidades públicas situadas na cidade em que a pesquisa se realizou e, por isso, ainda manter contato com muitos dos colegas graduandos, seu cônjuge era professor de Psicologia na outra instituição de ensino público da cidade, tendo também contato com muitos graduandos trabalhadores em telecomunicação.

6 Análise dos dados

Após as entrevistas serem transcritas com o auxílio do *Express Scribe Transcription Software*, a análise dos dados se deu nas seguintes etapas:

1 – Pré-análise: leitura inicial de todo o material, objetivando verificar se este era suficientemente representativo e pertinente com o universo investigado, além de um retorno as leituras realizadas durante o processo de escrita do projeto de pesquisa;

2 – Exploração do material: ou seja, todo o material coletado foi relido por três vezes, e, posteriormente, distribuído em seis categorias:

- * O perfil dos trabalhadores entrevistados;
- * Organização do trabalho;
- * Os clientes;
- * Prazer e sofrimento;
- * O presenteísmo e a saúde dos trabalhadores;
- * Considerações para encerrar as entrevistas.

3 – Preparação para a construção de um mapa de conteúdo: para termos maior clareza em relação a distribuição das falas nas categorias definidas, tabelamos e recortamos todos os trechos das entrevistas que poderiam vir a se encaixar em alguma das categorias e ser úteis na pesquisa;

4 – Discussão coletiva do material e construção do mapa de conteúdo definitivo: encontros semanais do Grupo de Pesquisa Trabalho, Saúde e Subjetividade aconteceram durante toda a realização desta pesquisa, possibilitando que textos fundamentais para a escrita dessa dissertação fossem lidos e discutidos com outros pesquisadores da área. Além disso, especificamente no período de análise do conteúdo das entrevistas, realizamos reuniões com alguns membros do grupo para discutir coletivamente a fala dos trabalhadores entrevistados e construir a versão final do mapa de conteúdo¹⁸.

5 – Escrita do resultado da análise feita a partir do material analisado no mapa de conteúdo.

¹⁸ Como método de construção do mapa de conteúdo, decidimos etiquetar cada trecho de entrevista recortado anteriormente com um papel que apontava a qual categoria aquela fala pertencia, posteriormente reunimos todos os trechos correspondentes a cada categoria em uma mesma folha para termos a visão mais ampla possível do material coletado e a certeza de que havíamos esgotado as possibilidades de análises.

7 Preceitos éticos

Tendo em vista a importância da observação de todos os preceitos éticos para este estudo, devemos destacar que o projeto foi submetido ao Comitê de Ética (CEP) e aprovado, cumprindo todos os passos determinados pela Resolução Nº 466/2012 do Conselho Nacional de Saúde que versa sobre as diretrizes e normas regulamentadoras de pesquisas envolvendo seres humanos.

Um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) (ANEXO A) e um Termo de Consentimento de Gravação de Voz (ANEXO B) foram entregues para cada participante assinar, garantindo-lhe plenamente seus direitos, como desistir da pesquisa a qualquer momento sem qualquer implicação ou penalidade, além do sigilo absoluto, entre outros. Todas as participações foram voluntárias.

Os nomes de todos os entrevistados serão preservados e o que se usa na dissertação são nomes fictícios para se cumprir com a determinação de sigilo quanto aos participantes da pesquisa, bem como as denominações das empresas que os mesmos são empregados.

Capítulo 5 – Resultados e Discussões dos Dados

Ao nos basearmos em uma epistemologia que, segundo Neves (2018), pensa o trabalho científico como um saber sempre aberto aos resultados imprevisíveis e que não se propõe a dar respostas instantâneas aos problemas que lhe são postos, não pretendemos neste capítulo apontar resoluções, convicções, generalizações ou verdades definitivas sobre o presenteísmo entre telecomunicadores, o que desejamos expor como resultado de nossa pesquisa é a forma como fomos capazes de apreender a vivência e a relação desses nove trabalhadores com seu trabalho e com as particularidades que os atravessa.

Sendo assim, construímos este capítulo em cinco diferentes tópicos: o primeiro, “O perfil dos trabalhadores entrevistados”, está subdividido em nove subtópicos, cada um dedicado a descrever o encontro e o perfil de cada trabalhador que colaborou com nosso estudo e intitulado de acordo com o codinome dado a cada trabalhador: “Maria”, “Clara”, “João”, “Carlos”, “Joana”, “Clóvis”, “Dora”, “Pedro” e “Glória”.

O segundo tópico, “Organização do trabalho”, subdivide-se em dois subtópicos, cada um abordando um aspecto encontrado por nós da organização do trabalho das centrais de telecomunicação que nossos sujeitos atuavam: “O tipo de gestão adotada” e “Prescrição, atividade e transgressões”. O terceiro tópico, “Relações intersubjetivas do trabalho”, trata da teia de sujeitos que compõe a vida laboral dos trabalhadores entrevistados e subdivide-se em “A relação com o supervisor direto”, “A relação entre os pares” e “A relação com os clientes”.

O quarto tópico, “Prazer e sofrimento”, apresenta para o leitor as respostas dadas por nossos sujeitos quando questionados sobre o que mais lhes agradava e desagradava em sua atividade. O quinto e último tópico, “A saúde dos trabalhadores e o presenteísmo”, compõem-se de quatro subtópicos, “O que seria saúde para você?”, “O trabalho e o presenteísmo”, “O presenteísmo e a sua possível carga positiva” e “A produtividade”, e apresenta e debate a questão do presenteísmo no cotidiano de trabalho dos nove sujeitos entrevistados, além de discutir outros vieses e questões levantadas durante as entrevistas que podem contribuir com nosso entendimento sobre o tema.

1 O Perfil dos Trabalhadores Entrevistados

Estes perfis apresenta cada um dos sujeitos entrevistados, os caminhos traçados para que cada entrevista ocorresse e as particularidades de cada encontro. Assim o leitor pode conhecê-los um pouco mais e compreender que, para nós, cada trabalhador entrevistado foi um sujeito único, com uma história de vida, desejos e motivações para o trabalho singulares.

Este tópico pretende também compartilhar com o leitor os caminhos, as formas e a rede de contatos e colaborações que foi necessário estabelecer para que os sujeitos se sentissem à vontade e confiantes para falar sobre seus trabalhos. O vínculo dos telecomunicadores com as empresas contratantes é demasiadamente frágil e a ameaça de desemprego está sempre à mostra. Portanto, muitos temiam o risco da empresa descobrir a entrevista dada e puni-los com a demissão. Ao longo da descrição do perfil dos trabalhadores, poder-se-á perceber que as entrevistas só se consolidaram quando já havia uma relação prévia entre a pesquisadora e o trabalhador ou com um terceiro sujeito, de confiança do entrevistado, intermediando o encontro (filho, namorada, amigo íntimo, professor de confiança, entre outros).

	MARIA	CLARA	JOÃO	CARLOS	JOANA	CLÓVIS	DORA	PEDRO	GLÓRIA
GÊNERO	Feminino	Feminino	Masculino	Masculino	Feminino	Masculino	Feminino	Masculino	Feminino
IDADE	44 anos	26 anos	22 anos	25 anos	22 anos	26 anos	25 anos	19 anos	26 anos
EST. CIVIL	Solteira	Casada	Solteiro	Solteiro	Solteira	Solteiro	Solteira	Solteiro	Solteira
FILHOS	3 filhos	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não
RENDA LÍQ. INDIVIDUAL	R\$ 710,00	R\$ 842,00	R\$ 724,00	R\$ 880,00	R\$ 800,00	R\$ 1100,00	R\$ 880,00	R\$ 850,00	R\$ 1100,00
RENDA LÍQ. FAMILIAR	R\$ 710,00	R\$ 1100,00	R\$ 1924,00	R\$ 880,00	R\$ 1600,00	R\$ 2300,00	R\$ 1700,00	R\$ 1700,00	R\$ 5000,00
ESCOLARIDADE	Superior completo	Superior incompleto	Superior incompleto	Superior completo	Superior incompleto	Superior incompleto	Superior incompleto	Superior incompleto	Superior completo
FUNÇÃO DESEMPENHADA	Operadora	Monitora de qualidade	Operador	Operador	Agente de qualidade	Agente de qualidade	Operadora	Operador	Operadora
CARGA HORÁRIA DE TRABALHO	06 horas e 20 min.	06 horas e 20 min.	06 horas e 20 min.	06 horas e 20 min.	06 horas e 20 min.	06 horas e 20 min.	06 horas e 20 min.	06 horas e 20 min.	06 horas e 20 min.

Tabela 3 – Resumo do perfil dos trabalhadores entrevistados

1.1 Maria

Maria foi a primeira trabalhadora que se dispôs a ser entrevistada por nós, mãe de um amigo da pesquisadora, a entrevista ocorreu na casa de seu filho. Maria tinha 44 anos, solteira, três filhos: dois adultos e uma criança. Recebia em média um salário mínimo, que, com os descontos, ficava em torno de R\$ 710,00 e não tinha renda complementar de nenhum outro familiar. Graduada em História pela Universidade Federal da Bahia, ela afirmava ser professora municipal concursada em uma cidade no interior baiano, mas estava temporariamente afastada sem remuneração, acompanhando um de seus filhos que reside na Paraíba, e, por essa razão, decidiu procurar um emprego na telecomunicação.

Conversamos com Maria por um pouco mais de uma hora, em setembro de 2016, Na época Maria estava afastada da central de telecomunicação contratante devido à depressão.

Maria – *Eu fiquei 60 dias [afastada pelo INSS], porque as perícias demoraram. Teve a primeira perícia, mas o médico mandou eu voltar, e quando a primeira perícia ocorreu eu já estava com mais de 30 dias afastada. Ai eu entrei com um recurso e o psiquiatra me deu um outro atestado, ai esse atestado ele me deu no dia 28 e ai eu fiquei quase mais 20 dias afastada, ou alguma coisa assim. Sei que somou tudo e deu 60 dias, mas mais por conta da demora das marcações. Ai o INSS mandou eu voltar e eu voltei, ai trabalhei cerca de 13 ou 14 dias, ai afastei novamente e agora eu estou afastada.*

Pesquisadora - *E já tem quanto tempo que você está afastada?*

Maria - *Está com 20 dias hoje.*

Nos últimos meses trabalhados ela tinha se mudado da cidade onde a empresa empregadora estava localizada e ido residir em uma cidade vizinha. Devido a mudança, ela nos relatou que precisava todos os dias sair de casa com duas horas de antecedência ao seu horário de trabalho habitual (10:10 à 16:30) para conseguir estar na empresa a tempo, além de gastar mais de 50% do salário somente no traslado entre sua casa e a empresa, já que precisava pegar três ônibus para ir e três ônibus para voltar¹⁹. Esse foi o primeiro emprego de Maria no setor de telecomunicação, ela estava na empresa há um ano e cinco meses e não desejava mais permanecer exercendo sua função, pois achava que por estar doente – depressão - não conseguia mais desempenhar suas atividades como deveria e não queria ser

¹⁹ Segundo a trabalhadora, a empregadora fornece vale-transporte, porém apenas para deslocamento municipal, como Maria mora em outro município ela precisa arcar com seu deslocamento casa-trabalho-casa sozinha.

vista pela supervisora como uma “funcionária que prejudica resultado”, tendo inclusive já solicitado à empregadora que a demitisse.

Maria - *Hoje inclusive fui lá e já conversei com a coordenadora sob a possibilidade dela me demitir, porque eu falei com ela... "Olha --- [informação omitida pelos autores], eu vou voltar, o INSS vai mandar eu voltar, eu vou volta, mas depois vou precisar me afastar de novo e eu vou ficar nessa, indo e voltando, e isso prejudica o seu resultado. Porque vocês vivem de número, eu não. Ai ela disse "Mas você não pensa também que tem a questão do emprego?", ai eu disse "Penso, mas eu não penso também que vou ficar desempregada a vida toda. Entendeu? Acho que assim, alternativas existem e eu vou dar um jeito. Na minha vida eu dou um jeito, eu só não quero estar olhando aqui pra cara de vocês e vocês dizerem que eu sou uma funcionária que prejudica resultado". Ai ela disse que não tinha o que fazer agora e etc., e me mandou de volta pro INSS.*

Pesquisadora - *Mas ai demitir não por justa causa, demiti pela forma tradicional mesmo, né? Que você sai com todos os seus direitos e etc.*

Maria - *Sim, sim, sim. Por isso é que eu fui conversar com ela, porque eu não posso pedir demissão e perder meus direitos trabalhistas, por mais que eu queira fazer isso. Mas eu não posso porque eu preciso do dinheiro até eu arrumar outra coisa.*

Veremos mais adiante que a trabalhadora em questão vai fazer relação do seu problema de saúde com o trabalho. Este aspecto, por demais relevante, somado a outros de cunho pessoal e financeiro levaram-na a provocar sua demissão da empresa. Mesmo em uma região em que o emprego anda escasso a trabalhadora preferiu ser demitida que continuar naquela função.

1.2 Clara

Clara foi colega de turma da pesquisadora durante um curto período na graduação, por isso foi logo procurada para colaborar com a pesquisa. Tendo aceitado prontamente o convite, sua entrevista ocorreu já no fim do mês de setembro, de 2016, na sala do grupo de pesquisa a qual a pesquisadora pertence e durou cerca de 55 minutos. Ela não tinha filhos, era casada e tinha 26 anos de idade. Era estudante de Psicologia em uma instituição pública no Estado da Paraíba e estava prestes a se formar quando, devido a problemas de saúde que ela relaciona diretamente ao trabalho, precisou interromper o curso.

Clara entrou na empresa empregadora como operadora, posteriormente foi promovida à monitora de qualidade e permaneceu na empresa por três anos e nove meses. Relatou que recebia neste período em média R\$ 842,00 e que a renda familiar líquida, somada à de seu marido, era de R\$ 1.100,00, em média. Esse foi seu primeiro emprego e sua situação trabalhista na época da entrevista era um tanto peculiar, pois há sete meses ela lutava contra sua empregadora na justiça pelo direito de reincidir seu vínculo via uma demissão por justa causa da empresa, mas devido à particularidade do caso, seu processo se encontrava transitando lentamente, com sua carteira de trabalho retida pela empresa.

Clara - *Eu tive um impasse no INSS. Porque é o INSS, mesmo que você tenha atestados, laudos e exames que comprovem que você está doente, eles que vão dizer se você vai ser afastado ou não, mesmo que você... No meu caso, eu tive atestado psiquiátrico, atestado ortopédico, psicológico e exames, tudo dizendo que eu não poderia continuar trabalhando e foi negado. Então, a pessoa é obrigada a voltar ao trabalho, mesmo sem querer.*

(...)

Ai eu tive que voltar pra empresa, que é isso de voltar obrigatoriamente, e eu voltei pra empresa mesmo doente, fiquei um mês trabalhando doente, limitada a fazer só algumas coisas, porque não podia fazer tudo estando doente, né? Ai eu fiquei um mês nisso, depois disso eu entrei em depressão. E é porque eu já estava sentindo a partir daquele... Eu me sentia inútil. Ai eu tive que entrar com um processo na justiça sobre isso, porque eu não estava mais aguentando ficar ali. Eu fui falar com ele [Advogado do sindicato à que a trabalhadora é filiada] sobre isso e disse que não estava mais aguentando trabalhar lá, que não aguentava mais aquela situação, o assédio constante e que eu queria minha rescisão de uma forma que eu tivesse todos os meus direitos.

Pesquisadora - *Você queria que eles te mandassem embora?*

Clara - *É. Eu, no caso, estava colocando eles como justa causa deles, porque eles estavam me forçando àquela situação desumana, né? Ficar lá, desumanamente sentada, sem fazer nada, as pessoas me agredindo psicologicamente. E... O meu processo na justiça eu ganhei com a doença e ganhei com o assédio, esses dois eu ganhei, mas não ganhei a demissão.*

O assédio a que Clara faz referência neste trecho da entrevista trata-se de um assédio moral sofrido por parte de seu supervisor à época em que se encontrava doente, incapacitada de digitar e era obrigada pela empregadora a permanecer em seu local de trabalho. O caso de

Clara é peculiar e demonstra com evidência o quão adoecedor é este setor e como a Justiça ainda tem que avançar para que trabalhadores com problemas de saúde tenham seus interesses garantidos. A trabalhadora teve êxito em algumas das suas ações na Justiça, mas foi obrigada a continuar trabalhando porque a empresa não queria lhe demitir por justa causa. Aqui temos um caso de presenteísmo forçado provocado pela empresa. Presenteísmo porque ela estava doente e era obrigada a ir trabalhar, mesmo não conseguindo fazer muita coisa em face de seus problemas de saúde: tendinites, sofrimento psíquico. Esta situação agudizava seu estado de saúde já que, além dos problemas físicos e psicológicos, ela se dizia assediada horizontal e verticalmente.

1.3 João

João era aluno do marido da pesquisadora, que é professor de Psicologia em uma universidade pública na Paraíba, e tomou conhecimento da pesquisa através dele, imediatamente se dispondo a participar. Ele estava terminando sua graduação quando precisou voltar para sua cidade de origem e trancou o curso. Sendo assim, a entrevista precisou acontecer de forma *online* e durou cerca de 20 minutos, na primeira semana do mês de outubro de 2016.

À época João tinha 22 anos, solteiro e sem filhos. Relatava que esse foi seu primeiro emprego formal e que permaneceu nele por apenas quatro meses. Trabalhando como operador sua renda líquida individual era, em média, R\$ 724,00 e a familiar R\$ 1.924,00.

1.4 Carlos

Uma amiga da pesquisadora ao saber da grande dificuldade que vínhamos enfrentando em encontrar sujeitos que se disponibilizassem a ser entrevistados, se dispôs a convidar e convencer seus amigos que atuavam no setor a participar. Foi assim então que conhecemos Carlos, que, mesmo tendo sido encaminhado por essa amiga, relatava ainda estar temeroso em dar entrevista e perder seu emprego. Porém, por confiar na amiga e também por já ter acompanhado disciplinas do marido da pesquisadora, disse ter sentido confiança no sigilo da pesquisa e se dispôs a colaborar sobre forte pedido de que seu nome não fosse divulgado em momento algum. A entrevista ocorreu em sua casa, no fim do mês de outubro de 2016 e durou uma hora e cinco minutos.

Ele era solteiro, sem filhos, tinha 25 anos e era recém-graduado em Enfermagem. Relatava que, mesmo formado, continuaria trabalhando na empresa até que surgisse alguma oportunidade em sua área. Estava no setor há um ano e nove meses e esse também era seu primeiro emprego formal. Sua renda líquida era, em média, R\$ 880,00 e como morava sozinho, não contava com renda familiar.

1.5 Joana

Joana era colega de graduação da pesquisadora e tomou conhecimento da pesquisa em uma reunião com o seu orientador de estágio, mesmo professor que orientou essa dissertação. Dispôs-se a participar do estudo imediatamente e se mobilizou a encontrar outros colegas de trabalho que pudessem colaborar. A entrevista ocorreu na última semana de outubro de 2016 na sala do grupo de pesquisa a qual a pesquisadora pertence e durou uma hora e quinze minutos. Ela era solteira, tinha 22 anos e nenhum filho. Trabalhava como agente de qualidade na maior central de telecomunicação da cidade e recebia, em média, R\$ 800,00, somado a pensão que ela e sua irmã recebiam do pai e a um pequeno comércio que a mãe tinha, sua renda familiar era de R\$ 1.600,00.

Esse era seu primeiro emprego e havia acabado de completar três anos de empresa, sem nenhuma comemoração, segundo ela. Joana nos impressionou pela sua carga de atividades: cursava graduação de manhã (à época estava no oitavo período de Psicologia e tinha disciplinas às quartas e quintas), trabalhava na parte da tarde e noite (15:20 às 21:40, de segunda a sábado), fazia estágio às segundas, terças e sextas pela manhã, além de ter de desempenhar obrigações domésticas e sociais, como sair com o namorado e ajudar a mãe em casa.

Pesquisadora - *Você tinha me dito que faz estágio também? Mas se seu horário de trabalho é de 15:20 às 21:40 e ainda estuda, que horas você faz esse estágio? (Risos)*

Joana - *De madrugada. (Risos) Faço de manhã, dias de segunda, terça e sexta, aí quarta-feira tenho supervisão aqui na universidade e quinta-feira tenho aula de prática pedagógica. Aí eu escolho, às vezes eu durmo, às vezes eu como, às vezes tomo banho, eu escolho quais funções biológicas eu tenho tempo de atender. (Risos)*
(...)

Se você acompanhar um pouco a minha rotina é mais ou menos assim: Eu acordo às 06:00 porque preciso estar às 08:00 no estágio, saio 12:00, vou em casa, tomo um banho, deito para dizer "Não, eu estou viva, vou recuperar as forças em 10 minutos e

sair para trabalhar". Chego às 22:00 e vou dormir. Só que nesse intervalo eu tenho que ler textos, porque tenho a carga horária de estágio para dar conta, só que eu também não posso me desgastar muito porque preciso estar saudável na hora do trabalho.

1.6 Clóvis

Conhecemos Clóvis através de Joana, pois trabalhavam juntos e eram amigos. Sua entrevista ocorreu na praça de alimentação de um shopping, devido à dificuldade de ter um horário livre no seu cotidiano. Tal como Joana, ele estava no final da sua graduação, Design, estudando pela manhã, e trabalhava de tarde e de noite (15:40 às 22:00). Nossa entrevista aconteceu na última semana de outubro de 2016 e durou cerca vinte minutos. Ele tinha 26 anos, era solteiro e sem filhos.

Relatou que recebia R\$ 1.100,00 de renda líquida e a renda de sua família era de R\$ 2.300,00. Trabalhava há dois anos e onze meses na empresa, entrou como operador e depois progrediu para agente de qualidade. Esse era também seu primeiro emprego formal. Ao ser perguntado se possuía outro vínculo empregatício, foi o único entrevistado que afirmou que sim, pois fazia “bicos” de artes e design para alguns clientes esporádicos.

1.7 Dora

Dora era amiga do filho de Maria e também de uma amiga da pesquisadora, que gentilmente nos passou seu contato. Após conversarmos bastante pela internet, ela concordou em ser entrevistada. Dora cursava Nutrição em uma faculdade particular local, mas trancou o curso devido à falta de tempo para estudar.

Encontramos-nos em um café da cidade, na primeira semana de novembro de 2016, e a entrevista durou em média uma hora. Dora havia acabado de ser demitida do seu segundo emprego em uma central de telecomunicação, sendo o único participante da pesquisa que já havia trabalhado em duas empresas do setor.

Dora passou dois anos e três meses em uma central e depois um ano e cinco meses em outra. Nas duas empresas ela atuou como operadora e recebia, em média, R\$ 888,00 líquido em seu último emprego, somada a renda de sua mãe, viviam com R\$ 1.700,00 em média. Dora demonstrava ter consciência de que durou no setor mais tempo que a maioria dos seus

colegas e orgulho de si mesma por ter sido tão resistente e suportado esses três anos e oito meses como comunicadora.

Dora - *É um trabalho muito estressante, é tanto que é comprovado que um atendente tem um tempo de vida em uma empresa... Eu acredito que uma pessoa que atende mais de dois anos, ele é um guerreiro.*

Pesquisadora - *E você ultrapassou em muito isso, né?*

Dora - *Pois é. Foram dois anos e três meses na --- [informação omitida pelos autores] e um ano e cinco meses na --- [informação omitida pelos autores], ao todo três anos e oito meses em telecomunicação. E assim, eu só saí mesmo porque eu insisti muito, porque se... Eu era para estar lá até hoje, mas como a empresa não me deu nem uma... Nem uma brecha de nada, então eu tive que desistir do que eu queria lá.*

Quando Dora fala sobre desistir “do que queria lá”, ela está fazendo referência ao fato de que já havia exercido a função de supervisora no seu primeiro emprego e foi contratada neste segundo com a promessa de que sua experiência como supervisora seria aproveitada para uma promoção futura. A promoção nunca foi concedida e Dora, que tinha esperança de crescer no emprego e obter uma melhoria salarial para poder comprar uma casa, se viu obrigada a desistir desse sonho.

Dora - *“Aqui eu não tenho um crescimento para ir para outro setor que não atenda, vocês não me deixam ver essa chance”, eu falei pra ele [seu supervisor]. Então isso me deixava muito angustiada, de saber que eu ia ganhar um salário mínimo sempre, não ia ter nem uma gratificação, nada. Ia ser só aquilo.*

Pesquisadora - *Uma coisa que não te oferecia uma estabilidade para a vida, né?*

Dora - *Não oferece. Não oferece, porque como é que você consegue comprar uma casa ganhando um salário mínimo? Primeiro que a renda nem permite, eles não vão permitir você comprar uma casa ganhando isso.*

Porém, tanto tempo atuando no setor deixou, segundo Dora, sequelas. Além de tomar três remédios diferentes, em uma tentativa de tratar medicamentosamente sua depressão, ela relata ter uma relação difícil com o telefone atualmente, pois mesmo já tendo saído da empresa, continua avessa a atender e se comunicar com pessoas, mesmo que pessoalmente (o que, inclusive, à época, lhe dificultava encontrar outro emprego).

Dora - *Na telefonia não [Quando questionada se tem vontade de voltar a trabalhar], eu não tenho condição de lidar com público mais não, para deixar um café para você eu não tenho mais condições psicológicas para isso, por enquanto eu não tenho. Pode*

ser que ao longo do tratamento eu vá poder mudar isso. E não é todo mundo que eu atendo, eu não atendo todo mundo. Minha relação com o telefone é muito seletiva, porque tem dia que chama o celular e eu nem quero atender, não tenho aquela paciência para conversar, não tenho, então eu prefiro nem atender. Eu mal mexo no meu telefone, eu estou assim agora.

A história de Dora é uma situação típica do setor: promete que você pode crescer na empresa caso se engaje nele, ou seja, nunca falte, nunca “coloque” atestado, cumpra suas metas, etc. No caso desta trabalhadora foi lhe prometido, mas nunca chegou a ser galgada na função, mas ela se dedicava na empresa esperando conseguir o que desejava. Para tanto se desdobrou foi até o limite de sua força física e psicológica até adoecer e desistir do setor.

1.8 Pedro

Pedro também foi fruto das indicações da mesma amiga que nos guiou até Carlos e Dora. Ele relutou bastante ao ser convidado para a pesquisa, mas após conversas pela internet e promessa de sigilo absoluto, aceitou. A entrevista ocorreu na segunda semana de novembro de 2016, na universidade em que Pedro estudava e durou meia hora. Ele tinha 19 anos quando foi entrevistado, era solteiro e sem filhos. Transgênero, enfrentou uma luta na empresa para ter seu nome social reconhecido e, à época da entrevista, tinha acabado de conquistar o direito de ter seu nome masculino impresso em seu crachá, porém ainda precisava assinar documentos e atender chamadas se identificando com seu nome de batismo feminino.

Ele atuava há um ano e dois meses como operador e recebia, em média, R\$ 850,00, somado a renda de seus familiares, tinham cerca de R\$ 1.700,00. Pedro cursava Letras à noite em uma universidade pública e trabalhava de 09:00 às 15:20. Na época da entrevista, a universidade estava de férias, e Pedro relatou conseguir aproveitar mais seu tempo fora da empresa, porém, sua rotina corrida no dia a dia também chamou nossa atenção, como no caso de Joana.

Pesquisadora - *E o que você costuma fazer quando não está no trabalho?*

Pedro - *Eu vou pra casa.*

Pesquisadora - *Você estuda a noite?*

Pedro - *Isso, ai eu vou pra casa. Agora eu estou de férias, mas quando tem aula eu já vou para casa, tomo um banho e um café bem rápido e ai já pego um ônibus e já vou pra universidade, ai quando eu saio é ir dormir.*

Pesquisadora - *E você acha que tem tempo o suficiente para desestressar antes de voltar ao trabalho no dia seguinte?*

Pedro - *Mais ou menos, eu acho que é bom essa parte do call center de ser 06:20 horas porque são poucos os trabalhos que tem essa carga horária, ai dá pra conciliar um pouquinho.*

Pesquisadora - *Dá para descansar?*

Pedro - *É, agora dá para descansar, mas quando está a universidade e outras coisas, ai não dá tanto.*

Pesquisadora - *E você consegue estudar e manter um ritmo conciliando com o trabalho?*

Pedro - *Consigo, mas pouco. Quase todo dia eu chego atrasado.*

1.9 Glória

Também enviada pela mesma pessoa que nos indicou Carlos, Dora e Pedro, Glória se dispôs a colaborar logo de início. A entrevista ocorreu no mesmo café em que encontramos Dora, na segunda semana de novembro de 2016, e durou quarenta e cinco minutos. Ela era solteira, tinha 26 anos e não tinha filhos, apesar de também ser operadora, por trabalhar em horário diferenciado (18:50 às 01:10) recebia adicional noturno e sua renda líquida era de R\$ 1.100,00, a da família era R\$ 5.000,00.

Graduada em Educomunicação, ela estava se especializando em Educação e Relações Ético-Raciais, ambas em universidades públicas. Foi por isso, aliás, que foi trabalhar no turno da noite/madrugada, pois sua especialização acontece em uma cidade que fica a 100 km da cidade em que Glória trabalha e reside. Suas aulas começavam às 07:00 horas e iam até o fim do período da tarde, o que fazia com que ela saísse de sua cidade de residência às 05:00 e retornasse somente às 17:00, já direto para a empresa. Esse era seu primeiro emprego formal e ela estava há 10 meses nele.

2 Organização do Trabalho

O conceito de organização do trabalho diz respeito ao modo como o trabalho se estrutura, se divide e se realiza, quais meios e formas devem ser empregados naquele trabalho para que ele aconteça, quanto tempo deve ser dedicado a ele, quem o fará, como o fará, etc.

De um lado, a organização do trabalho, caracterizada pela rigidez e por se constituir um sistema de imposições e restrições essencialmente técnicas e imóveis como proposto no taylorismo-fordismo. Para Dejours (1992), a organização do trabalho é

A divisão do trabalho, o conteúdo da tarefa (na medida que ele dela deriva), o sistema hierárquico, as modalidades de comando, as relações de poder, as questões de responsabilidade, etc. (Dejours, 1992, p. 25).

Segundo Mendes (1995), cada categoria profissional constrói sua organização do trabalho particular, podendo esta conter “elementos homogêneos ou contraditórios, facilitadores ou não da saúde mental do trabalhador. Esta definição depende dos interesses econômicos, ideológicos e políticos daqueles que dominam o processo produtivo” (p. 36).

Desta forma, considerando o quanto o telecomunicador é uma categoria profissional peculiar, vamos neste tópico tentar compreender a organização do trabalho praticada nas duas centrais de telecomunicação que nossos sujeitos trabalham, para depois analisar as repercussões desta organização em sua saúde. Deste modo, o tópico se desenvolve sobre dois importantes aspectos da organização: o tipo de gestão adotada nas duas empresas indiretamente envolvidas na pesquisa; e as prescrições feitas sobre o trabalho destes telecomunicadores, a atividade como realmente ocorre e as burlas que são verificadas no real.

2.1 O tipo de gestão adotada

No questionário sócio-demográfico e sócio-laboral, foi solicitado que cada sujeito apontasse qual tipo de gestão ele acreditava que era praticada na empresa em que ele atuava e, como ponto de partida, foram oferecidas cinco opções: autoritária, paternalista, democrática, meritocrática e a opção “outra”. Cada sujeito tinha liberdade para marcar mais de uma ou sugerir outra resposta, caso quisesse.

No ato das respostas, quando os trabalhadores tinham alguma dúvida em relação aos tipos de gestão acima apresentados, a pesquisadora fazia uma breve explicitação do que consistia cada definição de gestão. Baseando-nos em Espinha (2016), descrevíamos a gestão autoritária como aquela em que o poder de decisão está centrado em apenas uma pessoa, tido como o líder do grupo, e as decisões são tomadas à revelia dos outros integrantes subordinados a ele. A gestão paternalista como uma espécie de gestão autoritária, por ter um líder que centraliza e domina todas as tomadas de decisões, porém levando em consideração o bem estar dos subordinados, a qualidade de vida desses trabalhadores e outros cuidados, frente ao lucro e a produtividade.

A gestão democrática era definida como àquela que, mesmo que o poder seja centralizado em um único sujeito, um diretor, por exemplo, ele toma suas decisões baseado em discussões coletivas, levando sempre em consideração a vontade da maioria e tratando todos de forma cooperativa e visando o bem comum. E a gestão meritocrática descrita como àquela que valoriza e distribui poderes aos sujeitos de acordo com o desenvolvimento de cada um, ou seja, os que produzem mais recebem mais poder, além de tomar decisões levando em consideração a vontade de uns que se destacam mais, ao invés da vontade da maioria, fomentando entre os pares relações baseadas na competitividade, individualidade e no não colaborativismo.

	MARIA	CLARA	JOÃO	CARLOS	JOANA	CLÓVIS	DORA	PEDRO	GLÓRIA
AUTORITÁRIA	X	X			X		X		X
PATERNALISTA					X	X			
DEMOCRÁTICA					X			X	X
MERITOCRÁTICA			X	X					
OUTRA									

Tabela 4 – Opinião dos entrevistados quanto ao tipo de gestão adotada pela empregadora

Antes de focarmos estritamente na discussão do tipo de gestão praticada, tomaremos a liberdade de propormos dois desvios para analisarmos questões importantes: as diferenças e possíveis discriminações de gênero existentes nestas empresas. Por mais que ambas as questões não sejam quantitativamente significativas, muito menos nossa amostra seja estatisticamente representativa, que não era nosso propósito, chamou nossa atenção o fato de que todas as mulheres entrevistadas acreditam que a gestão empregada em sua empresa era autoritária, enquanto os homens optaram por apontar as outras três opções, menos esta. O fato pode ser apenas uma coincidência, mas mesmo assim vale destacar o quanto isto pode ser um indicativo de tratamento diferenciado por gênero, onde se impõe as mulheres relacionamentos com supervisores e gerentes mais severos e menos respeitosos e colaborativos, do que aos homens telecomunicadores.

Além disso, o outro ponto que chamou nossa atenção durante a construção do perfil dos trabalhadores e que não foi ali abordado para manter a coerência no desenvolvimento do texto diz respeito à discrepância salarial existente entre Clóvis e Joana. Eles relataram

trabalharem juntos, lado a lado, dividindo a mesma “ilha”, desempenhando a mesma função, Agente de Qualidade, ambos têm o mesmo nível de escolaridade, formação superior incompleta, são solteiros e sem filhos. Porém, Clóvis relatou ter sido promovido de Operador para Agente de Qualidade e, por isso, receber uma remuneração líquida individual de R\$ 1.100,00, R\$ 300,00 a mais do que a relatada por Joana, R\$ 800,00, que, mesmo relatando ter recebido a mesma promoção, de Operador para Agente de Qualidade, manteve seu salário de telecomunicadora padrão.

Mesmo considerando a possibilidade de que este tenha sido apenas um desencontro de informações, já que não os interrogamos sobre esta diferença no momento de suas entrevistas, esta situação não deixa de se apresentar como preocupante para nós, devido ao fato de que, segundo as Estatísticas de Gênero divulgadas pelo IBGE em março de 2018 (Peret, 2018), as mulheres recebem no Brasil, em média, 76,5% do que recebe um homem desempenhando a mesma função. Média que condiz com o déficit salarial existente entre Joana e Clóvis.

Tendo considerado estes pontos, deixemos esta discussão de gênero para uma pesquisa futura e retomemos a questão dos tipos de gestão empregados.

Maria - *Em relação ao tipo de gestão, eu considero uma gestão autoritária, uma vez que a gente representa para a --- [informação omitida pelos autores] números, uma moeda de dólar. Então assim, a gente lá não tem como opinar, por mais que exista os canais, "ah, você pode opinar no sistema tal e no sistema tal", sua opinião não vale nada, porque a ordem vem e você obedece.*

Pesquisadora - *E qual é o estilo de gestão que você acha que é aplicado em sua equipe de trabalho?*

Joana - *Assim, nós lidamos diretamente com três gestores, que é o supervisor imediato, que tem uma característica um tanto paternalista, mas o coordenador e o gerente são autoritários, e no fim das contas quem manda é eles. Então assim, de forma imediata o meu supervisor é democrático e paternalista, ele dá chances, ele negocia, tenta fazer da melhor forma, ele pede ajuda para a gestão, mas o superior do setor que é realmente o que tem a voz final é autoritário.*

Glória - *Então, em um contexto geral é bem autoritária, dependendo da gestão do supervisor, certo? Porque tem supervisores e supervisores, aí a gente consegue dialogar mais, uma coisa mais democrática, mas é muito difícil também ter algum*

supervisor assim, enfim. Atualmente eu estou com uma supervisora com quem as questões são bem democráticas, mas ela também precisa responder a interesses maiores, a alguém autoritário com ela.

Ao analisarmos os trechos que os sujeitos falavam sobre como o trabalho era controlado, avaliado, reconhecido (ou não) e etc., podemos perceber que, apesar de a maioria ter apontado outros tipos de gestão, a meritocracia parece ser a praticada pelas duas empresas que nossos sujeitos trabalhavam.

Concluimos isso porque ambas apresentam um forte foco na Avaliação Individualizada dos Desempenhos, que, como já dissemos no capítulo 3, é uma ferramenta que visa avaliar individualmente o rendimento e a produtividade, além de um rígido controle e vigilância da produção de cada trabalhador. A Avaliação Individualizada dos Desempenhos transforma o ambiente laboral em uma competição, isolando o trabalhador de seus pares e transformando-os em concorrentes. Para que a produtividade de cada trabalhador possa ser medida, é necessário um controle absoluto de cada movimento, mensura-se a produtividade, o absenteísmo, os tempos de pausa, as idas ao banheiro, os tempos de atendimento, de lanche, etc.

Pesquisadora - *E como você acha que funciona a supervisão e a gestão do seu trabalho? Eles escutam as chamadas, você sabe quando isso está acontecendo?*

Maria - *Sim, nós somos sinalizados sempre, diariamente. Tem relatórios que são exibidos e existe um sistema onde são exibidas as monitorias que são feitas, as escutas.*

(...)

E existem quatro tipos de monitoria, tem a monitoria interna, que são operadores que monitoram operadores, tem a monitoria da empresa, do grupo dono da empresa, tem uma outra monitoria que é a monitoria dos supervisores, que os supervisores precisam monitorar três ligações de cada operador por mês, e aí tem a do cliente.

Clóvis - *Porque lá na empresa que eu trabalho existe uma terceirizada que faz a monitoria de qualidade de todos os operadores, entendeu? E funciona como uma competição, todo call center nessa empresa tem uma nota, tem tipo um ranking, e a gente tenta reverter as notas baixas, entendeu?*

Como podemos ver nos relatos acima expostos, há uma tentativa de controle total dos atendimentos realizados, com monitorias feitas por supervisores, por monitores de qualidade localizados dentro da empresa, por monitores de qualidade da matriz da empresa e monitores

de qualidade da cliente contratante, que, no caso das empresas envolvidas na pesquisa, eram um banco e uma operadora de telefonia.

Carlos – (...) porque é outra empresa que analisa nossas ligações...

Pesquisadora - Uma terceirizada?

Carlos - Justamente. É. Eles que analisam nossas ligações.

Pesquisadora - Mas é dentro da empresa mesmo?

Carlos - Não, é uma empresa de fora, acho que ela fica em Minas Gerais, é outro call center também. E aí o que acontece... Um call center para monitorar um call center (risos).

Na empresa de Carlos há, inclusive, uma empresa terceirizada pela cliente contratante para monitorar a qualidade dos atendimentos realizados, ou seja, contrata-se uma terceirizada para monitorar uma empresa terceirizada, o que demonstra uma tentativa exaustiva de manter tudo sobre controle e dentro de uma norma rigidamente estabelecida. E o que possibilita um tipo de relação distanciada e fragmentada entre gestores e trabalhadores, como a que Glória descreve a baixo.

Glória - Agora a questão do atendimento em si, existe as monitorias, né? Que eles tem uma tabela de coisas, por exemplo, atendeu o cliente em três segundos, porque tem que atender até cinco segundos a ligação, falar o "Alô" até cinco segundos, se não a gente é despontuado, então existem várias regras que a gente tem que seguir em relação a isso. Mas quando vai ser a gente nunca sabe. A gente não sabe qual vai ser a ligação, inclusive a gente tem uma teoria conspiradora de que eles verificam, escutam várias ligações e escolhem a pior. Porque geralmente, por exemplo, têm dois ou três meses que eu zero, e já tive ligações maravilhosas minhas e eles pegam sempre uma ligação que eu não registrei, por exemplo.

Como a avaliação do trabalho dos operadores não é feito de forma local, acessível e transparente, resta aos trabalhadores lidar com a sensação conspiratória de que a empresa está o tempo todo tentando lhes prejudicar, buscando motivos e respaldos para futuras retaliações e demissões por justa causa.

Pesquisadora - Como você acha que funciona a supervisão do seu trabalho?

Joana - Em relação a supervisão, existe um controle direto em relação ao absenteísmo, não só ao resultado, mas ao absenteísmo, à pausas, ao tempo logado, que a gente tem que passar 06:20 logado em um determinado sistema. (...) Você chega, loga no sistema, o próprio sistema te desliga quando dá 06:20, se você for

fazer hora-extra, se tiver cadastrado hora-extra você passa mais tempo. Tempo de pausa, tudo isso é controlado pelo sistema.

Além disso, a fala de Joana acima demonstra que não só os atendimentos são monitorados e servem como controle e, principalmente, como ameaça da estabilidade de vínculo com a empresa, mas também as metas de resultados (principalmente para as equipes de retenção de clientes e vendas), o absenteísmo e as pausas (lanche, particular, saúde, etc.).

Pesquisadora - *E você consegue saber quando o seu trabalho está sendo avaliado? Se está sendo escutado naquele momento?*

Carlos - *Não. São aleatórias as ligações e eles podem pegar as ligações anteriores, de meses anteriores, se eles quiserem.*

Pesquisadora - *E você acha que essas avaliações te impactam emocionalmente?*

Carlos - *Inicialmente... É um critério de cobrança, então sim, né? Porque se você tem que prestar um atendimento 100% em todos os atendimentos, você não pode errar nunca. A gente erra porque a gente é humano, a gente não é máquina.*

Maria - *É. Assim, os feedbacks que existem lá com os supervisores é uma coisa que me deixa muito insatisfeita porque eles enfatizam muito isso: "Olha, a gente precisa melhorar rechamada, a gente precisa melhorar o TMO [Tempo Médio de Operações], a gente precisa melhorar essas coisas. Sabe por quê? Porque existe mais de mil pessoas aí na fila pra entrar. Então assim, ou vocês melhoram, ou vocês vão pra rua e eu não estou nem aí pra vocês, porque eu tenho que garantir o meu". Então, esse discurso eu não aceito, porque você não pode medir a minha qualidade de trabalho por um indicador de um dia. Uma coisa é você contar um histórico, outra coisa é você me pressionar pelo resultado de um dia. (...)*

Às vezes você que está com um resultado ruim e ele chega para você e fala: "Olha, ou você melhora seu resultado ou você está nos deixando no mês seguinte, tem muita gente aí querendo sua vaga. Emprego está difícil!" E aquilo é constrangedor.

Pesquisadora - *E fala isso na frente dos outros?*

Maria - *Sim, dos outros. Não tem nem um problema assim de "Ah, vou chamar o trabalhador no particular". Não, não existe isso.*

Como vimos no capítulo 3, através de Dejours e Bègue (2010), as falas de Carlos e Maria sugerem que essa cobrança e controle excessivos oriunda da Avaliação Individualizada dos Desempenhos - a teoria da conspiração, como diz Glória acima - gera um estresse nos trabalhadores, um medo de errar que acaba por desestabilizá-los.

O trabalho pode ser a provação eletiva de revelação da vida para si mesma. Mas a relação com o trabalho só oferece essa possibilidade se for reconhecida e respeitada a parte que no trabalho diz justamente respeito à subjetividade.

A evolução contemporânea das formas de organização empresarial, do trabalho e de gestão, com a tendência neoliberal, repousa em princípios que sugerem precisamente o sacrifício da subjetividade em norma da rentabilidade e da competitividade.

(...) Se se critica, às vezes, os métodos de avaliação, a maioria de nossos contemporâneos admite a legitimidade do procedimento, porque persuadida pela dominação simbólica das ciências experimentais, pensa que tudo neste mundo é mensurável. Se, como já vimos, o essencial do trabalhar releva da subjetividade, o que é mensurável não diz respeito ao trabalho. Numerosas avaliações, às vezes de grande complexidade e sofisticação, levam a absurdos e a injustiças intoleráveis em relação à contribuição efetiva dos que trabalham. Em verdade, não se sabe o que se está medindo, mas certamente o trabalho não é. Assim, a avaliação serve sobretudo de meio de intimidação e de dominação. Mas sua vocação primordial é o banimento da subjetividade dos debates sobre economia do trabalho (Dejours, 2012b, p. 42).

O problema é que, vez ou outra, o erro, o deslize, acabará por acontecer, dada a natureza do trabalho do telecomunicador. É importante lembrar que, por mais que as empresas insistam em tentar robotizar os atendentes, através de normas e *scripts*, e despersonalizar seus clientes, o trabalho desses sujeitos resume-se, basicamente, em uma pessoa falando ao telefone com outra pessoa, e que pessoas são, por natureza, sujeitos reativos, portanto se estressam, choram, discutem, riem. Fazendo com que, irremediavelmente, o trabalhador tenha que desviar do prescrito, vez ou outra, quebrar as normas e criar outros modos, o que para as empresas é visto como um erro inadmissível. Porém, a natureza do trabalho do telecomunicador, o seu trabalho propriamente dito, acontece exatamente através destas fugas do *script*, das burlas que permitem que o cliente compreenda o que ele está tentando dizer, das ironias que permitem ao trabalhador reagir e se proteger de um cliente agressivo ou desrespeitoso. É exatamente no que é inalcançável para a Avaliação Individualizada dos Desempenhos, ou AID, que o trabalho se realiza.

Aos gestores baseados na AID, como já vimos²⁰, pouco importa a qualidade do atendimento prestado ao cliente, as reinvenções necessárias e a energia psíquica envolvida neste processo, o que importa é a quantidade de chamadas atendidas, o tempo médio destas chamadas, os contratos que foram firmados ou mantidos, quantos produtos foram vendidos. “O faturamento nada tem a ver com o trabalho despendido” (Dejours & Bègue, 2010, p. 45).

Pesquisadora - *E você já recebeu algum tipo de reconhecimento da qualidade do seu trabalho?*

Pedro - *Já.*

²⁰ Capítulo 3, página 55.

Pesquisadora - Como foi feito?

Pedro – Por exemplo, em uma ilha são várias pessoas e quando você tem o melhor resultado do mês, que é o consolidado do mês, aí às vezes eles dão brindes, eles são bem... Dão coisas diárias também, se você foi o melhor no dia com o TMO, aí você ganha cordinha de crachá, puxador, essas coisas assim.

Pesquisadora - Esse "melhor" para eles é em relação à quantidade de atendimento ou a qualidade?

Pedro – Quantidade. Atendeu mais, foi bom no TMO, não teve muitas rechamadas, que são quando o cliente liga de novo, então bateu todas essas metas, você vai ser o melhor do dia.

Neste trecho da entrevista de Pedro é possível visualizar o que dizíamos acima: a empresa não reconhece um bom atendimento ou a satisfação do cliente atendido pelo operador, o que se entende por qualidade e é digno de ser celebrado, para os gestores, é o alcance de metas e a redução do tempo de duração das chamadas, ou seja, a quantidade de trabalho realizado.

Pesquisadora - Você percebe algum tipo de reconhecimento da empresa para com o seu trabalho?

Glória - Por exemplo, existem outras --- [nome da empresa omitido pelos pesquisadores] pelo Brasil, então, por exemplo, quando a gente está em último lugar na qualidade, que são essas monitorias que eu te falei, e a gente consegue um 100 na qualidade, que é a nota máxima, aí eles vão lá e dão uns gritinhos de comemoração com a gente, entregam um papel como se isso resolvesse tudo, dizem "Vão tirar uma foto". E são ocasiões mais especiais, entendeu? Que são ocasiões em que eles são beneficiados, mas uma questão de reconhecimento pelo trabalho, não.

Pesquisadora - E você recebe algum reconhecimento pelo seu trabalho, algum feedback positivo?

Joana - Não. Não existe isso, pelo contrário. Eles vêm só quando a gente erra, mas em relação a reconhecimento e coisinhas bonitinhas não. (...) Quando acontece alguma coisa do tipo "Ah, bateu a rechamada!", então eles dão uma cordinha de pendurar o crachá. Mas em relação a reconhecimento não existe.

Já nestas falas de Glória e Joana pudemos perceber que a forma de motivação adotada pelos gestores – entrega de brindes, como cordinhas para pendurar crachá, fotos com a equipe, etc. – não são tão eficazes quanto provavelmente esperam, pois se distanciam da possibilidade

de mover aspectos motivacionais simbólicos para dedicarem-se a aspectos materiais ineficazes e por subjulgarem a capacidade crítica desses trabalhadores “premiados”.

***Maria** - Aquele 100 da operadora* [pelas normas da empresa em que Maria trabalha, todos os atendimentos valem sempre 100 e a monitoria vai retirando pontos conforme encontram algum erro], *no caso da ---* [nome da empresa omitido pelos pesquisadores], *pra gente já é um parabéns, porque quando alguém tira uma nota inferior a 85%, aí já sabe que vai ser chamado, então assim, é como se fosse uma represália, entendeu?*

Na fala acima Maria nos aponta algo preocupante em relação a como é feito o “reconhecimento” do trabalho em sua empresa, pois nos permite deduzir que uma coisa que deveria ser usada como motivador para um trabalho sempre de qualidade e gatilho para reconhecimento de um trabalho bem feito, ou seja, uma nota 100 é na prática empregado como um mecanismo de repressão constante, porém velado: permaneça sempre assim, perfeito, ou seu emprego estará ameaçado.

2.2 Prescrição, atividade e transgressões

Como vimos, devido às características do tipo de gestão exercida nas empresas que os trabalhadores participantes da pesquisa atuam, tenta-se ao máximo prescrever e normatizar o trabalho do telecomunicador, com tabelas de horário de entrada, saída, pausas, Tempo Médio de Atendimento (TMA), ou Operações (TMO), scripts para os diálogos que serão estabelecidos com os clientes, etc., buscando sempre o aumento do desempenho produtivo. Pelo nível incessante da prescrição e controle direto sobre a prática, os telecomunicadores detêm pouco controle sobre seu ritmo de trabalho, seu tempo de descanso, sobre o que dizer, etc. Entretanto, sabemos também que a atividade jamais se realiza somente no que está prescrito. Para que ela aconteça, é necessário que o trabalhador extrapole as normas, as reorganize, ou mesmo desorganize, é somente através destas pequenas burlas e transgressões que seu trabalhar se realiza (Dejours, 2012a).

Este tópico se dedica exatamente a isso, pretendemos aqui discutir as formas como a empresa tenta monitorar e controlar ao máximo o trabalho destes sujeitos, e as estratégias desenvolvidas por estes para fazer com que, mesmo com tanta prescrição, o trabalho aconteça dentro das possibilidades. Além disso, discutiremos sobre o Anexo II da Norma Regulamentadora 17 (ANEXO C desta dissertação), que trata especificamente do trabalho em telecomunicação.

Os trechos de entrevista que se seguem expõem a forma como a prescrição do trabalho dos telecomunicadores extrapola a execução das tarefas e adentra nos detalhes, no espaço físico e privado do trabalhador, como o tempo de uso do banheiro, a hora de se alimentar, por quanto tempo se alimentar, tempo permanência do fone de ouvido em cada orelha, entre outras coisas. Algumas dessas prescrições baseiam-se na NR 17, que trata especificamente do trabalho em teleatendimento/telemarketing, outras são frutos das tentativas por parte da gestão de aumentar a produtividade.

Dora – (...) *Quem consegue lanchar em 20 minutos? Eu não consigo almoçar em vinte minutos, eu tive que aprender a almoçar em vinte minutos, engolir a comida. E os horários de pausa eram todos loucos, você não tem um horário específico para você almoçar todo dia, é tanto que a minha alimentação ficou muito louca, muito. É tanto que foi a partir daí que eu comecei a emagrecer, porque eu não... Tinha dia que a minha pausa era de 09:35 a primeira e a segunda de 10:15, ai dez minutos... Saía 09:35, voltava 09:45, e trinta minutos depois era a minha pausa lanche, e para quem saía do trabalho 14:20 almoçar às 10:15, você vai... E a última pausa ser de 13:00, olha só o tempo que eu ficava proibida de comer, porque você não pode comer lá na PA [Ponto de Atendimento].*

(...)

E a postura eles querem que a gente fique como um robzinho na PA, sentados retos, só ficar assim e não pode olhar nem para o lado. Porque se for pela regra deles mesmo você não olha nem para o lado.

Pesquisadora - *Mesmo se estivesse sentindo algum incômodo ou algo assim?*

Dora - *Eles mandavam sentar. Uma vez eu falei "Eu estou com uma dor na minha coluna", mas eles falavam "Não, tem que sentar. Não interessa.", e eu "Está bom".*

Pesquisadora - *E sempre com o hardsat conectado?*

Dora - *Sempre, sempre. Não pode tirar da cabeça, nem quando o atendimento está em pausa, não pode.*

Carlos - *As pausas são escalonadas por um programa e por uma equipe interna que escala todas as suas pausas, tanto que antes eu não tirava pausa nas escalas, agora eu estou sendo obrigado a tirar as pausas na escala. Por exemplo, a gente trabalha sempre uma hora e pouco e tira uma pausa.*

Pesquisadora - *De quanto tempo essa pausa?*

Carlos - *A primeira pausa é de 10 minutos, a segunda pausa, que é a pausa lanche, uma pausa maior, é de 20 minutos, e a última pausa, uma pausa de mais 10 minutos. Totalizando 40 minutos de pausas.*

Pesquisadora - *E normalmente chega uma chamada nova de quanto em quanto tempo?*

Carlos - *É automático.*

Pesquisadora - *Não tem uma pausa...*

Carlos – *Não. Cai uma atrás da outra, pelo menos no meu sistema, porque depende da disponibilidade. Mas é que a empresa contrata 60 milhões de ligações, por exemplo, então nós temos que atender essas 60 milhões de ligações na menor quantidade de tempo possível.*

Pesquisadora - *Mas é uma recomendação da empresa esse rodízio [que obriga a troca do headset de ouvido de hora em hora, primeiro usa o aparelho no ouvido esquerdo, depois no direito, depois volta para o esquerdo e assim sucessivamente]?*

Joana - *É da NR 17, porque nesse caso a norma regulamentadora, NR 17, vai falar da questão do tubo de voz que precisa ser utilizado no atendimento, da esponja para proteger, da posição da cadeira e da altura da PA, o suporte do computador, que mais... Questão de estar bebendo água, a troca de uma hora para proteção, a questão das pausas que tem que ser tiradas, a primeira a partir de uma hora de trabalho, a pausa lanche no meio da jornada, a última pausa descanso no máximo uma hora antes de largar serviço, então tudo isso tem na NR 17.*

Pesquisadora - *E eles respeitam?*

Joana - *Respeitam e cobram, na verdade. (...) Por causa de processo e tudo o mais, eles fazem essa cobrança rígida em relação a ser cumprida.*

Essas falas demonstram que o ritmo do trabalho independe da vontade dos trabalhadores é ininterrupto, pausando somente nos momentos pré-determinados pela gestão, o que pode ser muito desgastante para os trabalhadores. Porém, como pontua Joana, devemos lembrar que essas pausas não partem de uma iniciativa da empresa, são obrigatórias e regidas pelo Anexo II da Norma Regulamentadora 17 (ANEXO C, página 167, ponto 5.4.1), e pretendem, como todo o seu conteúdo, proteger a saúde do trabalhador.

A primeira pausa dura 10 minutos, é chamada de pausa-descanso e deve ocorrer após 60 minutos do início da jornada de trabalho. A segunda pausa é a pausa-lanche, dura 20 minutos, e a terceira é outra pausa-descanso, também de 10 minutos e deve ser tirada, no

máximo, 60 minutos antes da jornada de trabalho se encerrar. Entre essas pausas o trabalhador pode pedir também uma pausa-particular, para usar o banheiro, sem comprometer estes 40 minutos já estabelecidos.

Pesquisadora - Lá o sistema de pausa é como?

Pedro - Duas de dez e uma de vinte, e aí tem a particular que são cinco minutos, só que são controladas, assim, você não pode tirar a particular sozinho.

Pesquisadora - Seria para ir ao banheiro?

Pedro - Ir ao banheiro e beber água. Só que você não pode tirar quantas você quiser.

Pesquisadora - E você tira mais ou menos quantas por dia?

Pedro - Às vezes eu não tiro nem uma.

Pesquisadora - Porque falta tempo?

Pedro - Uhum. E quando tira, dá pra tirar só uma.

Pesquisadora - Você não consegue escolher com quem quer sair para a pausa?

Pedro - Não, a gente não escolhe nem a hora que vai comer, por exemplo, é o sistema que calcula a hora das pausas.

Pesquisadora - Você tem uma média de análise que tem que fazer por dia? Uma meta?

Clóvis - Análise por dia, nessa função que eu estou exercendo agora, entre 30 e 40 análises por dia.

(...)

Pesquisadora - E as pausas são sempre feitas todo mundo juntos na mesma hora?

Clóvis - Não.

Pesquisadora - Vai uns, aí voltam e vai os outros?

Clóvis - (...) O planejamento é quem coloca as nossas pausas, isso já é predeterminado. É para não sair todo mundo de uma vez, para ter sempre gente lá na hora que precisar...

Pesquisadora - Já vem isso no sistema, agora é Clóvis quem sai?

Clóvis - Isso, acho que uns 5 minutos antes avisa que sua pausa vai cair.

Pesquisadora - E se não tirar essa pausa?

Clóvis - Se não tirar... Existem algumas metas que a gente tem que atingir, entendeu? A NR17 é o conjunto de regras lá do call center, aí está nessa lei que a gente tem que tirar essas pausas.

Através destas falas acima, podemos supor que a empresa, sendo subordinada a NR 17, utiliza-se desta como artimanha, pois, de acordo com Clóvis, as pausas são pré-determinadas de modo a separar os trabalhadores, ou seja, primeiro vai um de uma ilha, depois outro, e assim sucessivamente, jamais juntos. Essa separação dos sujeitos impede-os de interagir, dificulta o exercício da atividade deontica, da cooperação, do fortalecimento da capacidade de resistência e de enfrentamento do coletivo.

O segundo princípio das novas formas de organização do trabalho de gestão e de direção das empresas é a *individualização* e o chamamento à concorrência generalizada entre as pessoas, entre as equipes, entre os serviços. Os contratos por metas, a avaliação individualizada dos desempenhos, a concorrência generalizada entre agentes e a precarização das formas de emprego levam ao desenvolvimento de condutas desleais entre pares e à ruína das realizações solidárias. O resultado de tais práticas gestionárias significa o isolamento de cada indivíduo, a solidão e a desagregação do viver junto (...) (Dejours, 2012b, p. 42-43).

Outras normas são criadas pela empresa e que os/as trabalhadores/as precisam observar e cumprir.

Carlos - *O absenteísmo funciona da seguinte maneira: é o horário que você chega, um exemplo, eu trabalho lá a partir de 15:40 em ponto, eu não posso “logar” no sistema mais tarde do que isso, entendeu? Se eu entrei de 15:40 na empresa e só entro de 15:50 no sistema, isso é ruim para a empresa porque eu não irei cumprir o tempo que eu passo conectado e atendendo, e quanto mais você atende melhor é para a empresa. Então, tem uma tabela lá com todos os funcionários e tem seus horários de escala, então se você não cumprir seus horários de escala seu absenteísmo desce, certo?*

(...)

Em relação aos atendentes, você tem que ser 0 sempre, 0% de absenteísmo sempre, sempre, do início ao fim. Se você vai aumentando a sua cota, se você, por exemplo, colocou uma medida, colocou um... Você estava doente e colocou um atestado.

Pesquisadora - *Mesmo com atestado conta?*

Carlos - *É o atestado que conta, está entendendo? (Risos) Se você faltar eles cortam do seu salário na hora aquele dia, vai descontar 60 reais do seu salário. Se você faltar 5 dias, vão cortar 60 x 5, então você não vai receber quase nada. O que acontece é justamente que quando você coloca um atestado o seu absenteísmo vai contar e vai aumentar, isso é um critério de demissão.*

Essa fala de Carlos nos apresenta outra norma: a proibição do absenteísmo, que, ao que parece, para a empresa trata-se da prática de ausentar-se do seu local de trabalho, seja por um atraso ou não comparecimento, independentemente da razão dessa ausência ou atraso. Absenteísmo se relaciona ao não estar presente no trabalho no horário predeterminado pela empresa. Nenhum absenteísmo é tolerado, sendo considerado como critério de demissão mesmo quando justificado por uma questão relacionada à saúde, como no caso dos atestados médicos.

Este relato de Carlos, principalmente a sua última frase, serve também para demonstrar a instabilidade do vínculo empregatício a que esses trabalhadores estão sujeitos, podendo inclusive ser considerada como uma das razões pelas quais eles se tornam presenteístas, como veremos mais adiante.

Glória - *Existem pausas específicas, a pausa do banheiro ela é livre, mas ela é livre entre aspas, porque se você fizer... Por exemplo, eu passo seis horas e vinte lá, eu tenho que usar dez minutos só, mas cinco minutos é uma ida ao banheiro, porque eu tenho que me deslocar, usar o banheiro e voltar, então já foram cinco minutos, quatro, então eu só posso ir duas vezes ao banheiro.*

Pesquisadora - *Então ela é livre, mas desde que no máximo dez minutos.*

Glória - *É. Eu faço vinte, vinte cinco minutos, minha supervisora até me puxa a orelha, mas eu falo com ela que eu não posso, porque eu já tive várias infecções urinárias e a questão psicológica piora ainda, depois que eu fui para a noite melhorou muito porque eu fico mais tranquila, tem menos barulho, menos gente, então para mim é mais tranquilo.*

Maria - *Como eu tomo uma certa medicação, então eu vou muito ao banheiro, então eu sempre falava mesmo "Ó, eu vou ao banheiro agora" e as vezes nem precisava falar, eu colocava a minha pausa e ia no banheiro. Às vezes ela dizia "Sua pausa está 11 minutos por dia" - o que pra eles é um absurdo, passar 11 minutos por dia no banheiro - ai, sempre quando mudava o supervisor eu já deixava ele informado de que eu ia ao banheiro várias vezes ao dia porque eu tenho um certo problema, eu só tenho um rim, então me deu vontade de ir ao banheiro eu vou logo, pra não me prejudicar a saúde*

Como abordamos na perspectiva teórica, a atividade sempre escapa às normas, produz fluxo, brechas, burlas. Neste sentido, as falas de Glória e Maria nos mostram que sempre haverá resistência. Ambas relataram porque e como fazem para transgredir a norma da

empresa de não tirar mais de 10 minutos de pausa-particular ou de que só se tire uma pausa-particular por dia. Pesa nesta postura de resistência à norma suas necessidades particulares, sendo uma medida importante para manter seu bem-estar pessoal.

Percebemos que mesmo com tanto controle os trabalhadores são capazes de agir através das normas, supera-las. Eles se arriscam e desenvolvem formas de contornar as prescrições para dar conta de suas obrigações da maneira menos danosa possível à sua saúde. Ao agirem sobre a prescrição, pequenas infrações são construídas e é nesse exercício de coragem e enfrentamento que a atividade de trabalho desses telecomunicadores se realiza.

Pesquisadora - *Mas você consegue ter tempo durante o atendimento para parar e conversar um pouco?*

Pedro - *A gente não pode, mas a gente...*

Pesquisadora - *Coloca a chamada na espera?*

Pedro - *Isso, aí vai dá uma volta, conversa com um, para não ficar tanto tempo parado, sentado ali.*

Pesquisadora - *Quando você está se sentindo muito ansioso no trabalho, você tem alguma estratégia desenvolvida para tentar dar conta do seu trabalho?*

Pedro - *Eu dou uma parada de atender algumas vezes e tento relaxar, até mesmo na PA mesmo, ou saindo para tomar um ar, conversar com outra pessoa, mas não ficar conversando sobre essas coisas, eu procuro puxar outros assuntos mais interessantes para tentar aliviar mais um pouquinho dessa angústia.*

Pesquisadora - *Colocar o cliente em espera e aproveitar para respirar um pouquinho é uma estratégia utilizada?*

Pedro - *É sim, também. Até... A gente às vezes nem precisa deixar ele lá em espera, é até normal mesmo só tirar o hardsat e deixar ali na mesa, para dar uma respirada.*

(...)

Quando o cliente não aceita falar só com a gente e pede para falar com o supervisor, aí a gente tem que passar, mas alguns inclusive pedem pra gente desligar a chamada. Para ela "sem querer" cair, porque quanto mais você pede para o supervisor falar, é como se você não soubesse fazer, não estivesse dando conta do atendimento, então tem gente que, por exemplo, em um dia pede para o supervisor falar quatro vezes com os clientes. Eu não tenho mais esse costume de pedir, quando o cliente me pede isso eu já deixo a ligação cair (risos).

Pesquisadora - *E se acontece dessa ligação ser ouvida pela monitoria?*

Pedro - Quando eles veem que você desligou mesmo a ligação ai você pode ser zerado.

Pesquisadora - Eles têm como saber que foi você quem desligou?

Pedro - Eles escutam a ligação, ai dá pra ver, porque a gente tem um telefonezinho por onde a gente desliga, ai por lá dá pra ver.

Pesquisadora - Ele registra que foi você quem desligou?

Pedro - Registra.

Pesquisadora - E quando isso acontece o supervisor é comunicado?

Pedro - O supervisor sabe que a gente faz isso e algumas vezes quando ele vai atender o cliente e o cliente já começa a encher, ele mesmo desliga também.

Pedro foi o telecomunicador que mais teve facilidade em falar sobre as burlas que cometia para conseguir aguentar a alta quantidade de atendimentos por dia. As infrações vão desde pedir o cliente para aguardar um pouco e colocar a chamada no mudo, para descansar, nem que seja por segundos, ou para falar algo com o colega sentado ao lado, até a encerrar a ligação abruptamente, ou seja, “deixar a chamada cair”, como eles costumam dizer. Como podemos ver no último trecho de sua fala, inclusive, essa não só é uma prática conhecida por seus supervisores, como também eles a fazem, quando o cliente exige que o atendente transfira a ligação para um superior.

Pesquisadora - E vocês conseguem parar, conversar um pouquinho, manter uma amizade?

Maria – Consegue, consegue. Tem aqueles colegas que sempre dá um jeitinho de colocar uma pausa extra para ir ali e conversar um pouquinho enquanto o cliente espera um pouquinho. Eu não costumo fazer isso porque eu não gosto de deixar ninguém esperando, é tanto que eu não tenho esse negócio de deixar cliente na linha e isso acontece muito em call center, você fala que vai pesquisar alguma coisa e bota lá uma pausa e ai vira para seus colegas e vai conversar. Daqui a pouco o cliente chama, chama... e eu escuto muito isso lá.

Como vemos acima, Maria demonstrou conhecer a prática, porém só por ver seus colegas fazendo, jamais ela (ela fez questão de nos garantir, complementando logo em seguida que não se achava melhor do que eles por não fazer isso, só não tinha paciência para ficar adiando o atendimento). Abaixo, veremos que Glória e Dora fizeram referência ao costume de colocar a chamada no mudo, porém de forma muito breve e aparentando certa resistência e constrangimento em assumir a prática.

Dora - A gente... A gente conversava assim... Conversava entre uma chamada e outra ou deixava lá às vezes... Via primeiro o que era, aí pedia para o cliente esperar um pouco e aí nesse um minuto era que a gente ia falar ou comentar alguma coisa, porque também se não fosse assim a gente não ia nem...

Glória - Tem dia que a gente dá um --- [xingamento omitido pelos autores] mesmo, existe uma questão de tempo de ligação e às vezes quando o cliente é chato a gente bota no mudo e fica lá conversando.

Outro momento de burla dos telecomunicadores acontece quando algum cliente comporta-se de forma agressiva com eles. Como poderemos ver na próxima fala de Maria, a recomendação da empresa é que, quando ofendido, o trabalhador comunique a situação ao seu supervisor e execute um script pré-determinado de encerramento automático da ligação, comunicando ao cliente exaltado de que o atendimento não será continuado devido às agressões verbais.

Pesquisadora - E você já passou por alguma situação de ofensa ou desrespeito de cliente? E não pode fazer nada?

Maria - Já e você pode, você pode pedir para o cliente manter o nível da conversa, pode pedir por até três vezes. Se ele não mantiver, você pode encerrar a chamada, tem um script de encerramento e aí você pode encerrar. Ou você pode usar uma outra alternativa que é comunicar o supervisor se aquele cliente tiver incomodando e ver com ele o que se pode fazer, aí o supervisor pode ir lá atender aquele cliente ou pode dizer "Não, dá o script e encerra". Mas a gente tem essas opções, mas eu mesma fiz isso só uma vez.

Pedro e Glória nos informaram que em alguns momentos não conseguem se segurar e acabam sendo irônicos com o cliente, Pedro, inclusive nos narra abaixo uma pegadinha comumente pregada nos clientes: solicitam que o cliente aguarde em linha para a transferência da ligação para outro atendente (geralmente quando clientes xenofóbicos ligam e, ao identificarem o sotaque nordestino, exigem serem atendidos por trabalhadores de regiões centrais ou do sul do país), deixa-o esperando na linha por um tempo, o chamado “cozinhando”, e depois simplesmente encerram a chamada.

Pesquisadora - E aí o que você faz quando acontece do cliente ser grosso?

Pedro - Às vezes eu vou na ironia com o cliente, a gente não pode xingar, mas pode ser irônico (risos), ou às vezes a gente desliga a ligação quando a gente não consegue

mais ouvir o cliente falar. A gente não pode fazer isso, mas a gente faz, que é desligar a ligação.

Pesquisadora – *E como seria uma resposta irônica nessa situação?*

Pedro – *A gente não pode fazer isso, mas pede para o cliente aguardar na linha que irá transferir para o Sul [no caso de clientes que se recusam a ser atendidos por nordestinos], o deixa esperando um pouco e depois desliga a chamada.*

Pesquisadora – *E tem algum tipo de orientação de como se comportar nessas situações [quando ocorre de um cliente proferir ofensas xenofóbicas]?*

Glória - *Geralmente a gente é bem irônico nessas questões. A gente não tem uma orientação por parte da empresa, a única orientação é ser cortês, relevar, só que a gente não aguenta não. Por exemplo, quando um cliente fala "Ah, você está na Paraíba e você é burra", eu digo "Então senhor, retorne e tente entrar em outra central do país", digo isso, ou então "Olha, se o senhor não quiser que eu resolva então eu não posso fazer nada, vai ao atendimento pessoal". A gente geralmente usa a ironia mesmo porque se não a gente pira. (...) A gente coloca a chamada no mudo e manda o cliente tomar no --- [xingamento omitido pelos autores], mas a gente não pode falar para ele, porque a gente tem monitoria.*

Pode-se perceber nesses trechos que as situações estão relacionadas a ofensas de vários tipos, inclusive xenofóbicas e que geraram significativo incômodo nos trabalhadores, o que, aliás, foi um gatilho de sofrimento para a maioria dos trabalhadores entrevistados e será retomado mais adiante.

Como veremos nos depoimentos a seguir, é preciso destacar que, devido à natureza do trabalho dos telecomunicadores entrevistados²¹, há um limite entre praticar um desvio, uma infração, para descansar, por exemplo, e praticar uma fraude.

Joana - *Então hoje a realidade do call center --- [nome da empresa omitido pelos pesquisadores] para a retenção multiprofissional, que é a retenção mais variada, é 90%. Ou seja, a cada dez contratos você só pode cancelar um, e isso não dá pra fazer nessa crise econômica. Porque com essa crise, a primeira coisa que você corta é TV a cabo, são as coisas supérfluas. Então você reduz a velocidade da sua internet, tira um telefone, tira a televisão. Mas aí o que acontece? Agora a gente está vendo uma outra*

²¹ Os clientes contratantes das centrais eram um banco e uma companhia telefônica/televisão a cabo, por tanto, os operadores lidam com custos a serem gerados para os clientes atendidos, seja gerando faturas, segunda via de boletos, abrindo contas, cartões de crédito, etc.

situação surgir que são as fraudes, é altíssima a quantidade de fraudes dentro do setor de cancelamento para ver se a pessoa consegue bater as suas metas.

Pesquisadora - *Fraude por parte dos próprios operadores?*

Joana - *Isso. Por exemplo, quando a gente vai gerar a solicitação de cancelamento, eu gero de acordo com o que tu me pede, se tu me pede o cancelamento da internet, eu tenho que gerar no sistema que o cliente solicitou o cancelamento da internet e eu cancelei a internet. Mas o que é que eles fazem, o cliente solicitou o cancelamento do combo, e eu só cancelo a internet, então eu te reti com a televisão e com o telefone, mas em momento algum tu falou em cancelamento da televisão e do telefone, tu só queria cancelar mesmo a internet. Então eu faço uma pequena fraude, para dar para mim um retido, mas na verdade eu não reti nada. Não mantive nenhum produto porque você não pediu o cancelamento desses dois outros produtos, mas isso é o que mais tem, porque se não você não consegue bater a meta.*

Pesquisadora - *E tem uma porcentagem de quantas ligações você tem que conseguir reter?*

Carlos – *Tem. 80% no mínimo, no mínimo 80%. Eu mesmo nunca consegui bater essa meta.*

Pesquisadora - *É muita coisa, nossa! Mas alguém consegue?*

Carlos - *Fazendo coisa errada consegue.*

Pesquisadora - *Fazendo coisa errada como?*

Carlos - *O pessoal fala que vai cancelar e não cancela. A galera fala que vai... Deixa o cliente cozinhando na ligação, aí o cliente vai e desiste e desliga. Cozinhar é justamente você me ligar solicitando o cancelamento de um produto, e isso acontece com todos os produtos, ---, --- [nome de empresas de telefonia e TV à cabo clientes da central de telecomunicação omitidos pelos pesquisadores] tudo, com todas as empresas, são todas as mesmas coisas, todas as empresas de telecomunicação são iguais, só para você ter uma noção. Aí vamos supor que o cliente ligou para você, você atendeu e o cliente quer cancelar a linha lá, você diz "Certo, foi cancelado seu plano aqui, viu senhor?", mas na verdade ele nem abriu o pedido para cancelar. Próximo mês o cliente recebe a fatura do mesmo jeito e aí liga de novo para cancelar com outro operador.*

(...)

Geralmente tem gente que demora assim 30, 40 e até 50 minutos na ligação para não cancelar a linha do cliente, nem cancela e nem faz nada, deixa lá o cliente cozinhando. "Não senhor, eu estou resolvendo o seu problema", meia hora depois volta e fala "Senhor, eu ainda estou resolvendo"... Nem faz nada, nem resolve nada, o cliente vai e desiste da ligação e ele vai e aplica uma retenção errada. Ele vai e ainda ganha por uma retenção que ele não fez. E aí o cliente liga depois roxo de raiva, descontando em outra pessoa que não tem nada a ver.

Como vimos, alguns trabalhadores relataram o conhecimento da prática de fraudes para que seja possível se alcançar as metas produtivas impostas pelas empresas (abusivas, vale-se dizer. Uma das empresas exige que o setor de cancelamento retenha 90% dos clientes, outra exige 80%, segundo os trabalhadores). Essas fraudes prejudicam financeiramente o cliente que estava sendo atendido, podendo, inclusive, serem penalizadas com a demissão e caracterizadas como crime. Além disso, é importante frisar que todos negaram realizar esse tipo de prática e alguns inclusive relatam se incomodar por ver colegas adotando-as, como veremos também mais adiante, quando tratarmos do que mais gera sofrimento no trabalho para os nossos entrevistados.

3 Relações Intersubjetivas do Trabalho

Trabalhar é viver junto, no caso dos telecomunicadores viver junto com seus pares, seus superiores hierárquicos, principalmente o supervisor direto, e com os clientes. Essa é a trama que compõem as relações intersubjetivas do trabalho destes operadores. Desta forma, este tópico se desenvolve baseando-se nestes três aspectos: primeiro, trata da relação dos telecomunicadores com seus supervisores diretos, posteriormente, trata da relação entre os pares, e, por fim, a relação dos telecomunicadores com os clientes atendidos.

3.1 A relação com o supervisor direto

O supervisor direto é aquele que comanda a ilha, que se configura em uma mesa grande com, em média, 20 a 25 cabines de trabalho dispostos ao longo dela. Ele deve ser o elo entre os telecomunicadores e a gerência, atendendo às solicitações e demandas dos trabalhadores e repassando as cobranças vindas de seus superiores. Os gargalos da atividade são resolvidos pelos telecomunicadores ou são encaminhados para os supervisores que gerenciam o trabalho deles e dão suporte técnico. Os supervisores são, também, responsáveis

pelas demandas trabalhistas dos telecomunicadores no que concerne diretamente ao processo de trabalho, como explicita um dos entrevistados.

Carlos – *Primeiramente você tem que passar em um teste, é um teste muito rigoroso para ser supervisor, eles são muito cobrados, tanto que eu nem tenho vontade de ser supervisor, porque é muita cobrança, então você tem que ficar na ponta e eles estão no meio. A gente está na base do sistema, que a gente é a maior quantidade de funcionários e quem trabalha para resolver os problemas. Já o supervisor pega todos os nossos problemas e soluciona, problema com o nosso ID, que é o login do sistema, alguma falha, então são essas coisas. E processos de trabalho, se você está com algum problema de saúde e vai usar um atestado, você tem que validar o atestado com o seu supervisor e aí é ele quem encaminha, se você vai concorrer a alguma coisa lá na empresa, por exemplo, a um cargo de supervisor, ou algum cargo em outro setor, você tem que encaminhar junto ao seu supervisor. Então, ele é um receptáculo de informações que encaminha para as coisas e resolve seus problemas também, se você solicitar um banco de horas para tirar folga, então sua solicitação será direcionada por ele e ele...*

Pesquisadora - *Ele que aprova?*

Carlos - *Não, ele não aprova, mas é pra ele quem eu passo as informações, eu solicito para ele e ele encaminha para a equipe responsável, que vai dizer se você pode ou não. Eles sabem quantas ligações vão ter em média no dia e dizem se podem liberar funcionário ou não.*

Pesquisadora - *Ele é como se fosse uma ponte que conectasse o operador ao resto da empresa?*

Carlos - *Isso, uma ponte.*

Um dos critérios para ser supervisor é ter sido operador, portanto, ter experiência na atividade. Isso significa que o supervisor conhece os meandros do trabalho de operador, tendo condições suficientes para comandar, auxiliar nos atendimentos e tomar decisões sobre demandas dos operadores concernentes ao processo de trabalho.

Carlos - *Atualmente, o critério para ser supervisor é você estar pelo menos em formação universitária, ou seja, ou você já é formado em alguma coisa, pode ser qualquer coisa, não precisa ser na área da administração não, até porque você vai mexer com o sistema e isso não requer muito conhecimento técnico não. Mas eles não pegam pessoas de segundo grau, eu não conheço nenhuma, são todos do ensino superior ou em andamento.*

Pesquisadora - Então, basicamente tem que ter sido operador e estar em formação acadêmica?

Carlos - Tem os critérios, né? Que são estar pelo menos há seis meses na operação, você vai concorrer, fazer as provas lá, são cinco etapas. E, para concorrer a supervisão, você não pode ter medidas, não pode ter advertência nenhuma. Um exemplo, se eu levar uma advertência nesse período do ano, eu só posso concorrer seis meses depois, porque seu histórico limpa de seis em seis meses.

Pesquisadora - E essas porcentagens de absenteísmo e etc. contam?

Carlos - Conta, tem que ser tudo 0. Você tem que ser perfeito, para poder participar do processo seletivo.

Pesquisadora - E você sabe se tem alguma melhoria financeira?

Carlos - Sim, eles ganham mais. Os supervisores ganham, aproximadamente, entre 1500,00 a 2000,00 reais, dependendo de onde ele trabalha. Por exemplo, a equipe de retenção tem uma boa comissão, se nós, que somos a equipe que trabalha pra ele, temos uma boa comissão, então ele ganha bem.

Esta sistemática de ascensão funcional com os critérios descritos por Carlos é, possivelmente, um dos fatores que levam os trabalhadores a se tornarem presenteístas, pois precisam se hiperengajar em seus trabalhos, caso queiram ter uma chance de progressão futura. Já que ter um “histórico limpo” parece ser a única forma dos operadores terem uma ascensão na empresa, eles se desdobram, não faltam, evitam colocar atestado, chegam antes da hora e, se necessário, ficam para além de seus horários.

Quanto a criar vínculos com os supervisores, segundo alguns atendentes, é política de uma das empresas fazer a rotatividade contínua, assim eles ficam apenas um mês com cada equipe, evitando que desenvolvam uma relação afetiva, percam a autoridade e “amoleçam” com os subordinados.

Glória - Geralmente eles trocam de mês em mês. Todo mês você vai ter uma equipe nova, com pessoas novas e supervisor novo, geralmente eles mudam o horário também.

Maria - Porque quando você sai de operador para supervisor, você só deixou de atender cliente, e lhe atribuem mais responsabilidades, porque você passa a ser responsável pelo atendimento dos outros. E quando você é supervisor você passa a ser responsável por 25 atendimentos, então o trabalho é o mesmo e só muda o protocolo.

Pesquisadora - Você já passou por mais de um supervisor dentro da empresa?

Maria - Já, você roda todo mês.

Como dissemos anteriormente, os supervisores são trabalhadores que entraram na empresa como atendentes e progrediram com o tempo, portanto, alguns conseguem manter uma relação mais igualitária e menos hierárquica com seus subordinados. Desvencilham-se do papel do chefe autoritário, que fica para os cargos mais elevados, como coordenador e gerente, e sustentam um olhar voltado para o lado emocional dos operadores, como veremos na fala abaixo.

Joana - O nosso resultado direto é vinculado às nossas demandas, e isso é controlado pelo nosso supervisor e ele tem também uma função, pelo menos o nosso tenta muito desenvolver proatividade, desenvolver resoluções de conflitos, então tem muito dessa característica mais, eu diria muitas vezes mais emocional.

Pesquisadora - Paternalista?

Joana - Paternalista, que é o nosso supervisor imediato. O nosso coordenador e o nosso gerente eu já não vejo, ao contrário, quando ele chega a tentar demonstrar simpatia fica tudo muito forçado. Eles querem número e é perceptível que eles estão interessados por números.

Alguns supervisores constroem uma relação mais aberta com seus subordinados e despertam empatia neles e por eles (exatamente a relação que a empresa parece tentar evitar ao aplicar o rodízio de supervisores). Os entrevistados fazem questão de demonstrar que os supervisores recebem a mesma pressão vinda dos superiores e que às vezes ela é até mais forte, já que são responsáveis pela produção não só de uma pessoa, como o operador é, mas de um grupo grande de trabalhadores.

Carlos - Assim, as pessoas que estão acima de você são autoritárias porque se cobra delas. A partir dessa cobrança... Um exemplo, a minha supervisora era autoritária com a gente porque ela também era muito cobrada, e isso é uma cascata, né?

Pesquisadora - E você acha que ela sofre por ter que ser autoritária com vocês?

Carlos - Muito. Esse ter que cobrar e ser cobrada. Às vezes ela se sentia tão cobrada que ela tirava um feedback com a gente e chorava dizendo "Olha, eu não estou aguentando e, de certa forma, eu tenho que descontar isso em vocês. Eu sei que vocês já fazem muito, são vocês que sustentam a base da nossa empresa, que é justamente estar atendendo, mas eu tô fazendo aqui e eles estão me cobrando muito".

Dora - Então era uma carga muito grande nele [supervisor direto] que, às vezes, mesmo sem querer, passava isso pra gente, que era o que ele tentava não fazer.

Contra o meu supervisor eu não tenho nada a falar, sabe? É a gestão do call center em si, tanto lá quanto nos outros, sempre vai ser ruim por conta disso.

Pesquisadora - *Você acha que nos dois call centers que você trabalhou a gestão era mais ou menos a mesma coisa?*

Dora - *Mais ou menos a mesma coisa.*

A partir destas falas podemos verificar que mesmo sendo os supervisores os responsáveis pelo monitoramento do trabalho de cada operador e pela cobrança do cumprimento das metas, os operadores se identificam com eles neste aspecto da exploração do trabalho, se solidarizam com suas situações e chegam a defender os comportamentos autoritários e abusivos de alguns. Foi possível perceber que para muitos operadores, os supervisores não fazem parte da gestão da empresa, são colegas que receberam funções de controle, mas não desempenham qualquer significância hierárquica real e estão tão rendidos aos desejos e imposições da gerência quanto os próprios telecomunicadores.

Como poderemos verificar nas falas de Dora e Carlos a seguir, esse reconhecimento de “quase par” faz com que os supervisores se tornem para alguns operadores um ponto de apoio nos momentos de crise, podendo, inclusive, auxiliá-los quando vão trabalhar doentes ou estão com algum outro tipo de problema.

Carlos - *Inicialmente sim. Inicialmente ele [se referindo ao supervisor, ao ser questionado se o mesmo prestava algum tipo de suporte quando Carlos ia trabalhar doente] veio conversar comigo, saber o que é que eu estava tendo naquele momento e... Tanto que me deu uma pausa, né? (...) [Neste momento Carlos fez um longo silêncio] Eles ficam mais doces com você, tipo "Não, você está doente, então pode aumentar a quantidade de pausas que você tem". Eu tinha quarenta minutos, então colocava mais duas pausas de 20, colocava uma no início e uma no final, colocava pausa doença, atendia menos. Isso melhora um pouco porque você não vai estar atendendo 70 ou 80 ligações em um dia.*

Pesquisadora - *E o supervisor, dava algum tipo de apoio?*

Dora - *Eu conversava muito com o meu supervisor, ele tentou me ajudar até o último momento, é tanto que quando ele foi me demitir ele foi com um pesar mesmo, dizendo "Caramba, eu vou ter que demitir você agora" e eu só pensando que na verdade eu estava era muito feliz.*

Pesquisadora - *Dá pra criar um vínculo com o supervisor então?*

Dora - *Dá. Esse eu realmente tinha um vínculo de confiança em falar muitas coisas, até sem ser sobre o trabalho, porque o supervisor ele realmente tem que ser amigo. Amigo entre aspas, né? Porque eu não acho que dá para ter amigo nesse ambiente, é colega, né? Mas ele tentava ouvir, ver o que estava se passando para tentar me ajudar e eu sempre falava para ele.*

Porém essa relação pacífica não é regra. Em alguns casos, os supervisores são autoritários e podem se tornar fontes de sofrimento para alguns trabalhadores, devido a posturas assediadoras.

Glória - *E ele já foi nosso supervisor, e por várias questões, várias pessoas ficaram muito doentes dentro da gestão dele, inclusive teve um menino que ficou muito mal, ficou com pressão altíssima, colocou 17 dias de atestado, por uma briga que ele teve com o supervisor, por questões de convívio que ele teve com esse supervisor.*

Pesquisadora - *Você recebeu algum tipo de apoio do supervisor?*

Clara - *Não, ao contrário. Ele também desfazia de mim, fazia parte do assédio também. Tanto é que ele me fazia assim, tipo... Eu era a diferente do meio, e você ser a diferente do meio não é bom, então quando ele me chamava ele já dizia "Ah, eu vou chamar a Clara exclusivamente para fazer isso", assim, pra todo mundo saber, entendeu? Uma coisa assim "Ah não, Clara é especial, com ela tem que falar assim". Como se eu fosse uma coisa diferente, e quando vinha falar comigo já vinha na minha cadeira e falava assim, alto e bem do meu lado, pra todo mundo ver. E isso também fazia parte do assédio, e eu não me sentia bem também.*

Pesquisadora – *Você já percebeu algum tipo de comportamento de apoio por parte dos supervisores quando estava doente?*

Maria - *Não, nem olham. (...)* [Maria segue falando e nos relata um desentendimento que teve com sua supervisora, pessoa por quem Maria tinha um grande carinho] *Quando cheguei lá, eu fui e falei com ela o motivo pelo qual eu tinha faltado e deixei bem claro que eu podia ter ido ao médico reclamar de uma dor de cabeça, uma dor na perna ou na coluna, mas eu preferi não, porque eu não ia me sentir bem com ela, não era com a empresa não, porque eu sei que pra empresa eu sou só mais uma, agora eu entendo que para ela eu não sou só mais uma, eu sou uma operadora dela. Ai ela ouviu tudo e no final da tarde ela me chamou e disse "Olha, nada do que você me disser vai justificar a sua falta. Você não levou em consideração que você prejudicou*

o meu resultado, você colocou os seus filhos na frente de tudo. Você escolheu os seus filhos a vir cumprir o seu compromisso na empresa" e aí foi falando, foi falando e foi falando, mas sempre nesse tom. E aí, no final da fala dela ainda disse assim "Você é uma pessoa irresponsável, insequente e hoje pra mim você é uma pessoa sem confiança, uma pessoa que era meu braço direito, hoje eu já não confio mais em você". Aí quando ela terminou, aí me apresentou o papel da advertência. (...) Então diante disso, eu fiquei muito mal, porque assim, pra mim foi como uma surra alguém me chamar de irresponsável, insequente, quando eu não fui... eu fui falha, eu assumi minha responsabilidade e não tive problema nenhum em assinar a advertência, agora nem por isso eu vou ter cometido um crime pra ouvir tamanha, na minha visão, barbaridade. (...) Aí, eu me afastei dela porque aquilo doía, quando eu olhava pra ela tudo aquilo que ela tinha dito... é tanto que "vai e não vai", eu já chorava, eu olhava pra ela e via ela como se tivesse repetindo aquilo pra mim.

Dora - *O supervisor tirou uma foto minha por conta da minha postura e postou em um slide da CIPA para apresentação...*

Pesquisadora - *Sem o seu consentimento?*

Dora - *Uma foto minha e sem o meu consentimento, eu não autorizei de forma alguma, ele simplesmente se agachou do meu lado e tirou uma foto minha. Para você ver o nível de falta de noção deles. É tanto que eu até vim do meu advogado agora porque nós estamos conversando sobre essas coisas, porque todo mundo tem direitos, né? E eu aprendi que eu fui muito assediada ali dentro, tanto moralmente quanto muitas outras coisas que aconteceram lá.*

As falas das trabalhadoras demonstram o quanto a quebra desse vínculo (ou a não construção dele) com esse sujeito que em algum momento já foi um par, pode ser prejudicial para a saúde dos telecomunicadores. As situações apontadas, ocorridas em um ambiente de trabalho em que os operadores estão dando o seu máximo para atingir objetivos impostos pela empresa, são geradoras de sofrimento, seja pelo assédio moral devido ao trabalhador não estar conseguindo desenvolver seu trabalho como antes, seja pelo tratamento inadequado a quem se esforça para contribuir para que as metas sejam atingidas.

Quanto a essa questão do vínculo, como os supervisores são trocados mês a mês, em um mês o trabalhador pode ter como supervisor um colega, um “quase par”, que compreende suas demandas e presta auxílio quando necessário, permitindo-lhe construir um vínculo, um laço de suporte, no mês seguinte pode ter um sujeito autoritário e abusador, que rompe com

esse laço e com o ponto de apoio construído. Esse movimento brusco de construir e desconstruir laços constantemente é também um fator prejudicial para a saúde dos trabalhadores, operadores e também supervisores.

3.2 A relação entre os pares

Podemos definir um coletivo de trabalho como um universo de referência transpessoal, interpessoal e impessoal, desenvolvido e mediado pelos pares ou outros mais ou menos presentes no ambiente do trabalho, que auxilia, a cada um e ao grupo como um todo, a enfrentar os imprevistos do trabalho que emergem em cada atividade, em todas as suas dimensões (linguagreira, organizacional, social, instrumental, desenvolvimental, entre outras) (Moraes & Athayde, 2014, p. 332).

É através dos coletivos que os pares se reconhecem e se relacionam, constroem suas regras próprias, éticas ou técnicas, suas normas, suas burlas, e, posteriormente, as transferem aos novos membros. Segundo Molinier (2013), o reconhecimento do trabalho de um sujeito por seu par desempenha um papel fundamental na formação de sua identidade pessoal, sendo para alguns o que os motiva no trabalho. Porém, há aquelas atividades em que o reconhecimento é quase invisível, apesar de jamais inexistente, como é o caso da telecomunicação.

A individualização do trabalho do teleoperador distancia-o dos seus pares, dificultando a realização de julgamentos de beleza, a construção de espaços deontológicos, entre outros. Esses trabalhadores precisam burlar as regras da empresa e manterem-se em constante esforço para conseguirem inventar engenhosamente vários modos de relações com seus pares, modos que os permitam viver junto o trabalho e enfrentar as dificuldades e constrangimentos impostos pela organização.

Maria - *A gente chama de troca casada, pode sim. Você pode trocar sua folga, você pode trocar seu horário, você pode trocar tanto horário de final de semana, quanto dia de semana. Tipo "Ah, vou no médico, mas não quero colocar um atestado, então espera aí, deixa eu trocar com fulano", aí a gente troca. (...) Porque assim, quando eu penso na companhia dos meus colegas de trabalho, eu me sinto muito bem, pelo menos com boa parte deles, também não vou generalizar. É tanto que eu sinto falta deles. O ambiente de call center é um ambiente muito cheio de pressão, mas é descontraído, sabe? Em relação aos operadores, porque a pressão vem de cima, mas no mesmo nível é descontraído.*

A fala de Maria nos permite ver que, mesmo com todo o esforço das empresas de isolar e individualizar cada trabalhador, eles ainda são capazes de construir uma rede de colaboração entre si, articulando-se para ajudar um ao outro quando possível.

A partir dos relatos abaixo poderemos ver que as relações com os pares são fonte de sustentação psicológica, pois a interação entre eles fornece suporte nos momentos mais difíceis, além de oferecer motivação suficiente para alguns continuarem trabalhando.

Pesquisadora - *E quando você está se sentindo mal, você acha que terminar sua jornada de trabalho te deixa melhor ou pior? O trabalho te faria bem ou agrava mais a sua saúde?*

Glória - *Em algumas questões psicológicas me faz bem, porque eu tenho a certeza de que eu vou chegar lá, vou encontrar as pessoas, vou conversar. Então não a questão do trabalho, mas as questões das pessoas que transitam ali dentro, entendeu?*

Joana - *Porque quando eu fui migrada, eu fui com colegas de atendimento, tinham dois que eram um suporte emocional, então era muito bom trabalhar com eles, porque tanto a gente tinha essa coisa de um ajudar aos outros, de dividir demandas, como o próprio companheirismo, só que aí eles foram demitidos ou pediram para sair (...). Aí depois disso foi quando começou... Intensificou um pouco, foi quando surgiu a tendinite e tal, então a falta desse apoio emocional acabou prejudicando também.*

Pesquisadora - *E entre os colegas? Existia alguma troca?*

Dora – *Sim. Quando a gente estava precisando eles ajudavam, mas também depende da equipe, né? Das pessoas que estão lá, porque muitos não estão nem aí, não querem saber. Mas eu tive sorte mesmo, porque as pessoas se tornaram minhas amigas. Eu disse que nesse ambiente a gente não tem amigos, mas eu generalizei, você consegue criar um vínculo com as pessoas e esses, particularmente, foram muito meus amigos, me ajudaram muito.*

Pesquisadora - *Você achava que isso fazia com que o trabalho ficasse menos penoso? Ter essas amigas?*

Dora – *Com certeza. Quando estava muito difícil elas me ajudam muito, de me ver chorando e chegar lá e falar “Dora não fica assim, vamos conversar. O que você está sentindo?”. Sempre foi assim. E você vê o lado humano das pessoas com isso.*

Para Dejourns (2015), a cooperação é o motor da saúde mental do trabalhador. E para que essa cooperação seja construída e se sustente ao longo das provações impostas pela gestão

do trabalho, é importante que os trabalhadores construam espaços de atividade deontica, ou seja, a atividade de construir acordos, normas e valores balizados pela convivência, pelo viver junto, seja nos espaços de deliberação formais, como assembleias e reuniões de equipe, seja nos espaços de deliberação informais construídos e sustentados pelos próprios trabalhadores durante as pausas, na entrada e saída da empresa, enquanto esperam todos juntos no ponto de ônibus, na hora do almoço, ou até quando burlam a prescrição da empresa e deixam o cliente “cozinhando” um pouco. “No espaço de deliberação, é possível dizer aos outros o que até mesmo eu não sabia” (Dejours, 2015, página única).

Ainda segundo Dejours (2015), as empresas neoliberais antidemocráticas se esforçam para proibir esses espaços de deliberação. E não seria diferente nas centrais de telecomunicação. É possível perceber, tal como já vimos na pesquisa de Ramalho, Arruda, Sato e Hamilton (2008), apresentada no capítulo 1, que os espaços de trabalho das empresas em que nossos entrevistados atuavam são pensados visando dificultar essa interação entre os pares. Por exemplo, o layout das empresas é projetado com divisórias entre os pontos de atendimentos, na tentativa de minar um possível relacionamento entre os trabalhadores, o que não passa despercebido para os trabalhadores.

Joana - *Tal como em um call center, é a mesma coisa, só que em uma sala menor [descrevendo sua rotina como agente de qualidade]. São cinco ilhas e dão, aproximadamente, 100 pessoas. Antes era só uma mesa em que ficava todo mundo da mesma ilha, mas agora colocaram divisórias.*

Pesquisadora - *Para que?*

Joana - *Exatamente para impedir conversa paralela e etc., porque aí, para eu poder conversar preciso me afastar para trás e tal, fica mais fácil para o controle do supervisor.*

Esse trecho da entrevista de Joana para nós é significativo, pois resgata e corrobora com uma questão que já pontuamos anteriormente: o tipo de gestão praticado pela empresa – meritocrático, com enfoque na Avaliação Individualizada dos Desempenhos – que estimula a competitividade e a individualização.

Mas, a despeito dessas ações restritivas das empresas, os telecomunicadores são sempre capazes e estão dispostos a reinventar formas de se comunicarem e se ajudarem mutuamente, mesmo que com pequenos gestos de carinho e palavras de apoio.

Pesquisadora - *E o pessoal geralmente, quando vê que você está assim, irritado, passando mal, colabora de alguma forma com você? Seus colegas.*

Clóvis - *Palavras de conforto, vamos dizer assim, mas não tem muito que fazer.*

Pesquisadora - Nesse período que você estava doente, você percebeu algum tipo de comportamento de discriminação ou de apoio por parte dos colegas de trabalho?

Maria - Não, eles sempre foram muito companheiros. Pelo menos a equipe que a gente tem, com quem eu tenho mais aproximação, eles sempre foram muito companheiros. Mas eles também não podem ajudar.

Pesquisadora - Não tem o que fazer?

Maria - Não tem como, mas sempre tem aquela preocupação do tipo "Menina, saia daqui e vai no banheiro", sabe aquela coisa? Dá uma massagem.

Pesquisadora - No período em que trabalhou doente, percebeu algum comportamento diferente ou recebeu algum apoio ou ajuda dos seus colegas de trabalho?

João - Recebi apoio dos amigos que trabalhavam comigo, em forma de palavras de conforto ou automedicação.

Pesquisadora - E quando você vai trabalhar com algum problema de saúde você sente algum tipo de suporte dos seus colegas e da sua equipe de trabalho?

Glória - Sinto, as pessoas mais próximas, elas meio que... É porque a gente se ajuda muito, entendeu? De manhã não é tanto, mas a noite como são poucas pessoas, aí a gente sente mais... Senta todo mundo mais perto, inclusive passando doença um para o outro [risos].

Pedro - Assim, no trabalho, a única parte boa de lá são as amizades, cria um vínculo e aí você meio que se esquece de atender para poder conversar, passar mais o tempo e você relaxar mais um pouco.

Porém, o modo de organização do trabalho nas empresas de telecomunicação, principalmente no que concernem as metas de produção, exige o máximo dos trabalhadores. A individualização das tarefas e a coletivização da produção incitam os operadores a se cobrarem mutuamente. Então, quando um trabalhador está com algum problema de saúde e não consegue desenvolver sua potencialidade, comprometendo a produção da sua equipe, ocorre a cobrança, o rechaço de alguns pares.

Pesquisadora - Nesse período em que você trabalhou estando com algum problema de saúde, você percebia algum tipo de comportamento diferente da sua equipe de trabalho? Ou de apoio ou de condenação?

Joana - Condenação.

Pesquisadora - Como?

Joana - "Você está atrasando a gente." "Está fazendo corpo mole." "Você está querendo se fazer de coitadinha para jogar para gente mais trabalho." *Principalmente no setor de BackOffice, onde foi justamente onde eu comecei a usar a tala.*

Clara - *Era como se fosse uma mesa bem grande e cada um no seu computador. Ai, no caso, todo mundo junto lá e eu ficava lá sentada, olhando para os outros, ficava parada o tempo todo. E com isso eu comecei a me sentir mal, me sentindo imprestável pra tudo, inútil. Ai eu percebi também que meus colegas começaram a falar de mim, dizer que eu não prestava, perguntando pra que eu estava ali. Vinha com piadinhas dizendo que eu era aleijada e coisas assim. (...) E eles estavam me forçando àquela situação desumana, né? Ficar lá, desumanamente sentada, sem fazer nada, as pessoas me agredindo psicologicamente. Você só me olhando com aquele olhar de inutilidade, de "você não presta, você não serve pra nada, o que você está fazendo aqui?". E isso... Ai pronto, a partir disso, foi o grande problema na minha vida. Eu, a partir do problema com os atendentes, eu comecei a depressão. E a minha depressão forte mesmo, foi desde esse tempo até fevereiro desse ano [2016], muito forte. Tomando antidepressivo, ansiolítico, que eu tinha muita ansiedade.*

Nos dois casos verificamos que a relação entre os pares se agudiza em face das operadoras não conseguirem desenvolver adequadamente o trabalho, cumprir as metas impostas. Por outro lado, o rechaço dos pares a estas duas trabalhadoras é também em face da quebra das estratégias de defesa construídas pelo coletivo, pois a doença desnuda a organização do trabalho como produtora de sofrimento.

Além disso, para a empresa manter no ambiente de trabalho o operador com problemas de saúde nos faz pensar que esta é uma forma de demonstrar que mesmo doente deve-se trabalhar, ceder não é uma opção. Parece-nos uma espécie de punição ao trabalhador por ter adoecido, além de um sombrio aviso aos outros trabalhadores. Portanto, um presenteísmo provocado pela empresa. Que serve a empresa para coagir os outros trabalhadores caso adoçam.

Outra situação de trabalho que afeta a relação entre os pares é o costume de alguns operadores prejudicarem os clientes atendidos através das burlas, como já reportamos

anteriormente. Maria e Carlos demonstram descontentamento, tristeza e até mesmo revolta com estas atitudes.

Maria - *Eu fico muito triste quando eu vejo um operador que não reconhece o trabalho dele, porque eu acho assim, a partir do momento que... Lá a gente chama de "nó cego", não sei se você conhece a expressão... E eu fico muito triste quando eu vejo qualquer profissional nó cego, porque eu acho que quando você tem esse tipo de atitude, você não tem respeito por você mesmo, por ser um profissional, entendeu? (...) Eu não sou a favor de você só cumprir horário. Então assim, eu vou parecer insatisfeita, quando chegar lá eu fico dando nó cego, coloco Pausa Banheiro e vou rodar, porque lá é grande e o supervisor nunca vai me achar. Eu acho que com isso eu estou roubando do meu próprio direito, primeiro porque se alguém me pegar fazendo coisa errada pode me dar uma justa causa. Imagina você ser demitida por justa causa porque você estava embromando, enrolando? Isso não é você mentir pra você? Então isso também me deixa triste, essa questão de você olhar para o lado e ter gente que faz isso.*

Carlos - *Assim, lá no trabalho tem muita gente legal, muita gente que faz um serviço de qualidade, mas tem muita, muita gente que não está nem aí, que nem está aí e que se estoura logo no início do trabalho, vê que aquilo ali não é o que parece de fato e começa a prejudicar pessoas. Se você está atendendo pessoas, então você tem que fazer o melhor possível para elas, se você não resolve o problema e ainda prejudica ainda mais, então você não é um profissional. Então tem muita gente, certo? E quando eu digo muita gente... E é justamente por isso que eu não bato minhas metas, porque muita gente não faz. Prefere ganhar mais, e ganhar mais mesmo, porque tem gente que faz 500 reais, 600 reais de meta. Eu nunca fiz 5 reais de meta, nesse tempo que eu trabalho lá nunca bati. Porque se você for fazer um bom atendimento, bater meta vira impossível. Um exemplo, um dos critérios deles é não pensar no cliente, esse é um dos critérios da empresa, não pensar no cliente, pensar na operadora. Então eu faço um meio termo, se o cliente foi lesado em alguma coisa, eu vou estudar o problema dele e tentar resolver, porque essa é minha obrigação.*

Pesquisadora - *Mas você acha que esse pessoal que faz as coisas sem se importar muito, sofre menos?*

Carlos - *Quem se aplica mais, sofre mais. Quem se aplica menos, sofre menos. Geralmente é gente que já está cansada do trabalho, e estão procurando uma*

demissão fácil, porque quem faz as coisas direito não é demitido nunca, eles não querem perder um bom trabalhador.

Carlos levanta a questão das fraudes, aquela prática já discutida anteriormente do operador aproveitar um contato com o cliente para incutir novos produtos em sua conta, por exemplo. Estas fraudes são uma tentativa do operador de aumentar sua produção, mas devemos considerar que muitos possivelmente as fazem acudados pela perda do emprego, tentam assim baterem as metas abusivas impostas pela gestão e manter seu meio de subsistência, o salário.

3.3 A relação com os clientes

Existe uma diferença entre a relação estabelecida pelo trabalhador com seus pares e superiores hierárquicos e a relação estabelecida com os clientes, pois diferentemente daqueles, estes não são capazes de julgar a atividade desempenhada, eles apenas julgam o resultado obtido por essa atividade, sentindo-se gratos por ela ou não. É importante lembrar que, segundo Molinier (2013), receber a gratidão de um cliente traz inegavelmente uma carga benéfica à saúde mental do trabalhador, mas ela deve ser considerada com cautela, pois devido ao cliente não ter o conhecimento dos meandros da atividade desenvolvida e nem de toda a carga e energia despendida para realizá-la, como, por exemplo, os pares têm, ele é capaz de basear sua gratidão apenas nos seus interesses pessoais e no resultado final alcançado.

Quando se trata de clientes de centrais de telecomunicação essa relação ganha destaque, pois a essência do trabalho deste setor é o atendimento ao cliente, toda a sua sistemática de trabalho é pensada e organizada visando atingir este objetivo. Neste sentido, as empresas projetam toda uma prescrição do trabalho para viabilizar o contato do operador com o cliente, estabelecem um rígido *script* que deve ser fielmente seguido pelos trabalhadores, que, por sua vez, são monitorados constantemente para se saber se obedecem ou não a essa prescrição.

Esse modo de gestão do trabalho impõe aos operadores um comportamento automatizado, como se fossem um gravador a repetir um roteiro pré-determinado e distante da realidade fluída, dinâmica e variável de uma central de telecomunicação (cliente grato pela resolução de um problema, cliente preocupado com a saúde do trabalhador, cliente irritado, gritando, xingando, etc.). A relação com o cliente desnuda a atividade do comunicador e suas nuances que podem produzir prazer e/ou sofrimento para os trabalhadores.

Uma das situações que podem levar os trabalhadores sofrerem ao se relacionarem com os clientes é a impossibilidade do cumprimento do que é prescrito pela empresa, como nos diz Carlos.

Carlos - *O computador é bom, mas o sistema que a gente trabalha está um pouco ultrapassado, ele trava muito. Os problemas dos clientes são resolvíveis, são bem simples até, em alguns casos. Se o cliente liga para cancelar e você não consegue reverter, você então vai cancelar, mas se o programa de cancelamento não funciona, e aí? E isso é um caso bem recorrente, o programa que cancela não é muito bom.*

Pesquisadora - *Ele trava muito?*

Carlos - *Ele trava, ele não funciona quando é necessário funcionar, ele fica indisponível e você tem que estar mexendo nele. E aí, em determinadas situações, você tem que abrir um chamado para cancelar aquela linha do cliente e o cliente não quer isso. Ele diz "Ah, mas eu vou ligar para a Anatel e vou ferrar a sua vida. Quero agora o seu nome e o seu CPF", e aí você diz "Senhor, eu só sou obrigado a lhe dar o meu nome e o número do protocolo, mas não o meu CPF".*

São várias as situações que podem afetar o trabalhar dos telecomunicadores, principalmente aqueles que atuam em setores de retenção, cancelamento e reparos, que lidam com clientes insatisfeitos e irritados, incluindo panes do sistema operacional. E o trabalhador sofre frente ao desejo de agir, reagir, brigar, revidar, em outros casos agradecer, ser gentil, se preocupar, ou seja, desviar-se do roteiro, deixar de ser máquina, ser humano, interagir com o outro humano com quem dialoga.

É exatamente nessa convivência, por vezes conflituosa, com o cliente que o real do trabalho dos operadores acontece. Nesse sentido, Dejours (2016, p. 230) define o trabalho “como aquilo que o sujeito deve acrescentar à organização prescrita para poder fazer frente ao que não é previsto pela organização do trabalho, para fazer face ao real”. Por mais que se tente predeterminar o trabalho do telecomunicador, robotizando-o ao máximo possível, ele continua acontecendo exatamente no espaço do que não pôde ser determinado, nas pequenas fugas para convencer o cliente de retornar mais tarde, nas ironias utilizadas para desviar-se dos clientes preconceituosos e não adoecer, etc.

Outra situação que envolve a relação com os clientes e pode afetar a vida mental dos trabalhadores é a ocorrência de casos de xenofobia, ou seja, aversão contra aquele que é natural de um local diferente do seu local de origem. Clientes xenofóbicos são recorrentes e representam um aspecto preocupante do cotidiano de trabalho deles. Cinco trabalhadores nos relataram já terem vivido ou tomado ciência de colegas que enfrentaram esse tipo de

preconceito. Vale destacar que três das quatro entrevistas que o tema xenofobia não surgiu, foram com trabalhadores que não atendiam ao público, cuidavam apenas de funções internas (um monitor e dois agentes de qualidade), e a outra entrevista, como já dito anteriormente, ocorreu por intermédio de uma mídia digital, tornando-a mais impessoal e rápida, sem uma abertura para temas mais “delicados” como este.

Pesquisadora - *E você já sofreu algum tipo de preconceito quando o cliente percebe que o atendente é nordestino?*

Pedro - *Sim, muitos já falaram. Não comigo, mas, por exemplo, quando o cliente me pergunta de onde eu sou, eu respondo que eu sou da --- [nome da empresa cliente da central de telecomunicação omitido pelos pesquisadores], pra não dizer que eu sou daqui, entendeu? Ai eu já falo que sou da --- [nome da empresa cliente da central de telecomunicação omitido pelos pesquisadores], mas já teve sim e muitos amigos meus já passaram por esse constrangimento.*

Pesquisadora - *E você tem a liberdade de se proteger desse tipo de pergunta? De, por exemplo, perguntar de onde você é?*

Pedro - *Eu posso responder o que quiser. Muitos amigos meus já tiveram esse tipo de constrangimento por causa do cliente que, quando disse que era daqui da Paraíba, muita gente diz que não quer ser atendido por essa pessoa, que quer ser atendido por alguém do Sul, por São Paulo, por exemplo. Teve uma cliente que uma vez ligou e, quando ouviu o sotaque da gente disse "Ah, vou ligar outra vez para ver se cai aqui em São Paulo porque quero ser atendida por alguém daqui".*

Pesquisadora - *E já aconteceu algum tipo de preconceito por questões regionais?*

Glória - *Já, muito, muito. Geralmente perguntam de onde você está falando, "Campina Grande, Paraíba", "Ah, você é da Paraíba, então não vou conseguir resolver meu problema não" e desliga. Já aconteceu várias, várias questões em relação a isso.*

Carlos - *Existem públicos brasileiros que são muito difíceis de lidar, certo? Principalmente o povo do Rio de Janeiro, eles são muito mal educados, eles xingam você, eles são preconceituosos, muito preconceituosos.*

Pesquisadora - *Você diz por ser nordestino?*

Carlos - *A primeira coisa que eles dizem é isso: "Ah, você é do nordeste. Nordestino da cabeça grande, cabeça chata, e não sei mais o que". A gente tem um respaldo que*

é tudo gravado, mas tipo, você tem que atender esse tipo de pessoa todo dia, todo dia. Ou então que fica mandando e dando grito em você. E isso vai juntando e é isso que me tira dos eixos.

Pesquisadora - *Vocês tem essa liberdade de dizer "O cliente está me maltratando"...*

Carlos - *Você tem um script de falar com o cliente, aí um exemplo... "Ah, porque você é nordestino da cabeça chata", eu digo "Sou e segundo o critério da operadora eu não sou obrigado a conversar com o senhor, então o senhor ligue para o estado de São Paulo, que é onde tem outra central. O senhor ligue para eles então e peça o cancelamento por eles, caso o senhor não queira ser atendido por mim, que sou nordestino da cabeça chata".*

Pesquisadora - *E tem cliente que realmente prefere fazer isso?*

Carlos - *Não, eles preferem que você atenda e o obedeça e resolva seu problema, porque eles querem lhe humilhar. Humilhação é... Parece que eu vou... Na maioria das vezes é assim, 100, 101% é assim... Eles são muito, muito, muito chatos. Eu sei que não tem como você medir o critério de má educação, o povo da Bahia também é chato, mas eles são chatos porque eles querem pedir as coisas: "Não, porque o meu pacote da internet acabou, libera outro pacote aí pra mim", você tá entendendo? O povo do Rio já é mal educado, eles te xingam. E isso afeta o seu juízo, o seu psicológico fica realmente abalado, você fica tremendo em algumas situações, algumas ligações.*

Pesquisadora - *Você já viu gente que se desestabilizou mesmo depois desse tipo de atendimento?*

Carlos - *Sim, eu já fui um exemplo disso a mais ou menos uns dois meses atrás eu quase chorei no meio de uma ligação, fiquei tremendo lá, por conta de uma situação dessa e eu falei que não ia atender mais, falei com meu supervisor.*

Na fala de Carlos é possível perceber o assédio e o quanto essa atitude dos clientes afeta e desequilibra a vida mental dos trabalhadores.

Dora - *Segue o script, tinha hora que a gente fugia do script por que... Você quer tanto se defender daquilo, é um trabalho digno como qualquer um, como uma pessoa que vende uma roupa ou um advogado, qualquer um. É um trabalho digno e às vezes as pessoas querem desmerecer você, os clientes querem desmerecer você por estar ali.*

Pesquisadora - *Algum tipo de preconceito por ser nordestino?*

Dora - *Com certeza, é do nordeste ou por ser mulher, "Mulher não sabe fazer nada não, vou ligar de novo". E eu calada, só pensando "Liga sim, pode ligar".*

Pesquisadora - *E se sair do script, o que acontece?*

Dora - *A gente é despontuado na monitoria. Eu fui despontuada porque eu saí do script uma vez, porque eu não tive paciência com o cliente e eu respondi. Na verdade eu nem respondi, ela não estava entendendo o que eu tava falando e eu repeti várias vezes, aí por fim eu alterei o tom de voz e eles entenderam como agressivo. Disseram que eu não tive paciência e fui despontuada por causa disso.*

Através da fala de Dora evidencia-se outro fator de risco para a saúde mental das telecomunicadoras: a discriminação em relação ao gênero. A descrença, por parte de alguns clientes, de que uma mulher vá ser capaz de solucionar seu problema.

Mesmo que sutilmente, a resposta de Dora – *Liga sim, pode ligar* –, e também de Carlos, reafirmam aquilo dito anteriormente: em alguns momentos é somente a prática de pequenas burlas – nesse caso, o desvio do *script* para uso da ironia com o cliente – que faz com que esses trabalhadores sejam capazes de continuar atendendo, é através destes desvios que eles se sentem vingados das ofensas recebidas e seguem tentando se reestabelecer do “juízo afetado”, como diz Carlos. Novamente, é nestes desvios que o trabalho do telecomunicador realmente acontece.

Mas, como tudo no complexo universo do trabalho, não há somente sofrimento na relação com o cliente. Algumas iniciativas destes, como expressar gratidão pelo trabalho realizado pelo operador ou preocupação com a saúde do atendente, serve também como alívio e descontração para os trabalhadores.

Pesquisadora - *E aí sobre essa coisa do suporte, em algum momento o cliente que você está atendendo consegue perceber seu desconforto e te oferece algum apoio ou suporte?*

Dora - *Teve um dia que eu atendi com uma crise de garganta e eu estava rouca, na ligação o cliente disse "Minha filha, tome esse remédio aqui que ele é muito bom para a voz porque eu estou percebendo que você não está muito bem" (Risos).*

Pesquisadora - *E aí você disse o que?*

Dora - *Eu tenho que continuar no script, eu disse "Está tudo bem senhor", mas a vontade é de falar "Obrigada por isso, por perceber, se preocupar". E eu lá, trabalhando rouca e em nenhum momento eles mandam ir para a casa.*

Maria - *Mas quanto a essa questão informal de elogiar o trabalho, reconhecer a qualidade do atendimento, eu sempre fui feliz, até pelos próprios clientes. Quanto aos clientes, eu sempre recebi muito elogio de cliente, aquela coisa assim "Minha filha,*

olha, muito obrigada. De mil vezes que eu liguei ai, você foi a única pessoa que me ouviu, me deu atenção e resolveu meu problema". Ou então assim "Você não pode resolver, mas você me orientou e me disse o lugar que eu devo ir. Ah, se todo mundo fizesse isso". Tem cliente que pergunta se existe algum canal de avaliação de atendimento, mas aqui a gente não tem. (...) E assim, pra mim virou uma coisa muito boa, eu acho muito bom quando eu atendo um cliente bem e ele fica satisfeito e me elogia, porque eu acho que pra mim essa questão de valorização... como eu te disse, não é a valorização só financeira que o ser humano precisa pra melhorar no dia a dia, é a valorização pessoal, sabe?

Ampliar a possibilidade de interação entre o cliente e o atendente através de um espaço formal de *feedback*, para que o cliente possa expressar sua gratidão do atendimento prestado, seria provavelmente muito benéfico para a vida mental dos trabalhadores, pois, como destaca Maria, pelo menos para ela, esse tipo de reconhecimento é o que mais lhe traz satisfação no trabalho²².

Maria - *A do cliente, sem dúvidas [quando questionada sobre qual avaliação lhe dava mais prazer]. Porque, na verdade, ali meu foco é sempre o cliente e eu sempre me coloco no lugar dele. (...) Então assim, eu fico sempre muito satisfeita mesmo quando o cliente chega soltando fogo pelas ventas, como diz o nordestino, e depois do atendimento ele sai... (...) Então eu fico assim... pra mim é prazeroso demais ver a satisfação do cliente.*

Já para os entrevistados Carlos e Dora, a expressão da gratidão por parte dos clientes quase nunca acontece, provavelmente devido a essa falta de espaço para tal.

Dora – *Raramente, porque eles só reclamam, na maioria das vezes. Quando você faz, você está fazendo seu trabalho, sua obrigação e ninguém reconhece isso não.*

Carlos - *Muito raro, muito difícil um cliente reconhecer alguma coisa. Geralmente, clientes que já vem com problemas muito grandes e de muito tempo e você dá um pouco mais de atenção para eles, ai eles agradecem e falam. As senhorinhas, né? É mais comum as senhorinhas, elas dizem "Ai meu filho, ninguém em atende, o povo só fica conversando, não sei o que". Elas chegam com problema de conta e ai quando você vai ver, nem mexeram no cadastro do cliente, está tudo errado, e quando você*

²² Algumas empresas mantêm um sistema de *feedback* através de avaliação quantitativa ao fim da chamada (“Avalie o atendimento deste operador clicando nos números entre 1 e 5, sendo 1 para muito ruim e 5 para excelente”, entre outras mensagens deste tipo), porém esse retorno é aplicado muito mais no sentido de controle e avaliação do trabalho dos operadores, do que como forma de permiti-lhes sentir a gratidão do cliente.

vai resolver, é uma besteirinha desse tamanho aqui, bem pequenininho. Você vai, resolve o problema em minutos e diz "Senhora, a partir de agora suas contas irão chegar ao endereço certo, sua quantidade de internet também"...

Pesquisadora – *E o espaço para o reconhecimento do cliente é esse? Ali, no meio da ligação? Não tem nenhum outro modo do cliente lhe avaliar não?*

Carlos – *Não.*

Podemos ver que quando questionamos Carlos se havia algum momento em que o cliente poderia reconhecer ou agradecer o atendimento prestado pelo trabalhador ele nos diz que não, caso o cliente queira dizer algo, deve fazer no meio do atendimento mesmo, entre uma fala e outra do operador (que tenta seguir seu *script* à risca e manter o menor Tempo Médio de Atendimento possível, o que pode, inclusive, inibir tal iniciativa por parte do cliente).

4 Prazer e Sofrimento

Para Dejours (2012a), trabalhar é transformar algo e produzir algo novo, e, neste processo, também transformar-se. Trabalhar é dar algo de si à organização, tentando vencer os obstáculos impostos ao real do trabalho (Dejours, 2016). O sofrimento no trabalho emerge quando essa tentativa de troca, de agir sobre o prescrito, transformando-o, está impedida, seja devido à imensa quantidade de prescrições e rotina impostas pela organização, seja devido às questões externas à organização, como no caso de clientes abusivos. Mas, nenhum trabalho é só sofrimento, por mais prescrito e controlado que seja. O trabalhador sempre fará uso de si, de sua inteligência, criará pequenas burlas, estratégias e obterá sucesso com elas, além disso, haverá sempre pares com quem compartilhar momentos de prazer, por menores que sejam.

E por acreditarmos nessa capacidade reinventiva e de resistência dos trabalhadores, convidamos cada entrevistado a falar um pouco sobre o que lhe dava mais prazer em seu trabalho e também sobre o que lhe provocava mais sofrimento. Este tópico apresenta um resumo dessas falas e serve para ilustrar a riqueza e a diversidade que compõem esse coletivo de trabalhadores, pois veremos que a mesma coisa que para um é angustiante, para outro é fonte de prazer, como a relação com os clientes e com os pares, por exemplo.

As metas produtivas foram um dos fatores que apareceram como produtores de sofrimento. As metas são usadas como ameaça de estabilidade pela empresa, pois quanto menos o trabalhador consegue cumprir suas metas, maior sua chance de ser despedido, além

disso, como são estabelecidas baseadas nas metas anteriormente atingidas por cada sujeito, tornam-se cada vez mais inatingíveis, uma constante lembrança de um inevitável fracasso.

Pesquisadora - *E o que você acha que mais lhe faz sofrer no seu trabalho?*

Joana - *O que mais me traz sofrimento, acho que são as metas, esse volume muito alto, humanamente impossível. Porque outras coisas dão pra contornar, até o calor lá dentro da sala dá pra contornar [Risos], mas essa parte mesmo de saber... Ser perceptível que você não vai conseguir terminar aquilo, porque não é possível ouvir tudo aquilo ou contestar tudo aquilo (...).*

Pesquisadora - *Você acha que baixando essas metas e expectativas faria o trabalho ser mais...*

Joana - *Mais possível, com certeza. Principalmente psicologicamente, porque você teria condição de... A consciência real do trabalho que você está fazendo e das suas possibilidades ali dentro e até mesmo desenvolver outras atividades*

Pesquisadora - *E o que te causa mais sofrimento?*

Glória - *As metas abusivas. É a gente saber que vai estar sempre uma cobrança exacerbada em cima da gente e a gente tentando fazer o melhor.*

Pesquisadora - *E o que te faz ficar mais triste, te provocava mais sofrimento?*

Maria - *É essa cobrança desnecessária, eu acho. Essa comparação com você ser só um produto de prateleira, entendeu? Se você não produzir, você não serve. Então eu acho que isso diminui você como ser humano, às vezes você está no seu primeiro emprego e você já sai dali transtornado, e qual a motivação que você tem pra buscar outra coisa? Mas eu acho que o que mais me deixa insatisfeita é você ser comparada, sabe? É alguém chegar pra você e dizer assim "Olha fulana, eu quero isso aí pra hoje, porque se não você está na rua". Rapaz... Eu tenho a obrigação de cumprir a minha meta? Então eu me viro e faço, porque eu já sei do meu compromisso, agora não vem me apertando, me dizendo que se eu não fizer você vai me botar na rua não.*

A rotina a que João se refere aqui também é resultado da quantidade abusiva de metas estabelecidas, pois para que seja possível alcançá-las o trabalhador precisa manter seu fluxo de ligações constante, atendendo uma chamada atrás da outra, separadas apenas por pouquíssimos segundos, o que não lhe permite fazer mais nada durante toda a sua jornada de trabalho.

Pesquisadora - *Algo no seu trabalho lhe causa algum sofrimento?*

João - *A rotina de atender a “n” ligações por dia é exaustivo.*

A fala abaixo de Dora traz, mais uma vez, a questão da quantidade de atendimentos como fator de sofrimento, mas ela também levanta outra questão: a falta de perspectiva de progressão na empresa. Quando tratamos da relação entre trabalhadores e seus supervisores, vimos o quanto é difícil que os operadores consigam progredir para outros cargos, pois, segundo Carlos, para se tornar supervisor (a progressão hierárquica mais próxima desses trabalhadores) é preciso ter um “histórico limpo”, nenhuma chamada despontuada pela monitoria, nenhuma falta, nenhum atestado médico (o que, inevitavelmente, chama nossa atenção quanto ao risco do presenteísmo).

Pesquisadora - *E o que você acha que mais lhe fazia sofrer em seu trabalho?*

Dora - *Eu acho que era a quantidade de atendimento, era a quantidade de ligações que eu atendia e essa não perspectiva, não ter perspectiva de crescimento, porque quando você está em uma empresa é o que você quer.*

A resposta que veremos de Clara foi muito significativa para nós, pois ela foi uma das entrevistadas que mais nos chamou a atenção quanto a questão do presenteísmo. Ela afirma que sofria devido ao seu engajamento excessivo ao trabalho e por ver que outros colegas não tinham esse mesmo zelo que ela. Mas, antes ela nos relatou que adorava seu trabalho, que sempre produzia mais do que os outros (e até por isso conseguiu progredir hierarquicamente duas vezes) e que nunca havia ficado doente ou sentido necessidade de afastar-se, até que um dia teve um acidente de trabalho que a afastou permanentemente do trabalho (e também da universidade).

O ponto é que seu acidente ocorreu devido a uma lesão no braço que, segundo seu médico (ela nos contou), evoluiu durante meses até se agudizar e inflamar drasticamente, levando-a, inclusive, a uma forte depressão devido às consequências de sua lesão. Para nós, parece que Clara estava tão engajada em auto-acelerar-se para ser a melhor possível, para seguir progredindo na carreira, para se proteger do sofrimento de ver que seus colegas não faziam sua parte e depositavam as responsabilidades nela, que não “teve tempo” de sentir dor, de olhar para si, de se tratar.

Pesquisadora - *E antes de você se afastar e ter todo esse problema com o INSS, alguma coisa no seu trabalho te gerava sofrimento?*

Clara - *Não, eu me sentia muito bem no trabalho. Eu acho que só se for assim, pessoas que eu via que não produziam muito, acho que isso me chateava. Pessoas que ficavam lá sem fazer nada, tinham monitores lá que se aproveitavam, entendeu? Eu*

trabalhava muito e eles diziam "Ah, aquela ali faz muito, então ela vai acabar fazendo pra mim",

Outro fator de sofrimento, como vimos no tópico anterior, é o tipo de tratamento que alguns clientes dão aos telecomunicadores, pois há clientes xenofóbicos, machistas, intolerantes, grosseiros, etc., e os operadores precisam, invariavelmente, suportar tudo isso e permanecer no *script*.

Pesquisadora - *E o que você acha que mais lhe provoca sofrimento?*

Carlos - *Atender o povo do Rio de Janeiro. (Risos) Quando eu vejo o DDD...*

Pesquisadora – *O que mais lhe dá prazer no seu trabalho?*

Carlos – *Lá, nesse trabalho atual de retenção, nada. Pode colocar ai, nada. Não tenho prazer em nada lá, lá realmente tira... Eu sou uma pessoa muito calma, quando eu vou chegando na hora de ir pro trabalho já fico "aquela --- [xingamento omitido pelos autores], tenho que ligar aquela --- [xingamento omitido pelos autores] e ficar escutando 45 ligações dos cão...".*

Pesquisadora - *E o que você acha que mais lhe faz sofrer lá?*

Pedro - *A pressão dos clientes em cima da gente, não dos gestores, mas dos clientes mesmo. Por exemplo, você recebe uma ligação e o cliente já atende super intolerante, xingando você, dizendo que você não sabe fazer tal coisa, ai começa a criar um estresse psicológico, sabe? Eu acho que é isso que me cansa mais lá.*

Ao longo dos anos, na medida em que o neoliberalismo – concretizado nestas empresas através de formas de gestão meritocráticas, individualizantes, pautadas na ameaça, no medo e na instabilidade da manutenção do emprego, através de avaliações individuais de desempenho, *rankings* e etc. – foi impregnando os ambientes de trabalho e tirando dos trabalhadores o controle sobre seus melhores modos de fazer, ritmo de trabalho, tempo de vida dentro da empresa, espaço de atividade deôntica, etc., o trabalho passou a ser referência mais de sofrimento do que de prazer. As respostas de nossos sujeitos em relação ao que mais lhes causa sofrimento são quase unânimes em apontar a gestão do trabalho: alto nível de produtividade imposto, a forma como essa produtividade é constantemente controlada e cobrada.

A fala seguinte de Clóvis, ao ser questionado se acreditava ser possível ter saúde trabalhando em uma central de telecomunicação, ilustra como, de fato, esse alto nível de produtividade e a cobrança constante para que os trabalhadores atinjam essas metas impostas impacta na saúde desses trabalhadores. E essa não foi uma resposta dada apenas por Clóvis:

ao responderem a mesma pergunta, todos os trabalhadores disseram acreditar que, para ser possível ter saúde nesse tipo de emprego, algo na gestão das empresas precisa ser mudado, sejam as metas abusivas, a forma como lidam com a saúde dos trabalhadores, os relacionamentos autoritários, etc.

Pesquisadora - *E você acha que lá no call center é possível trabalhar tendo saúde?*

Clóvis - *Não. Não, devido a cobranças, sobrecarga de trabalho também, lá a gente se multiplica em várias funções, entendeu? Hoje eu sou agente de qualidade, mas às vezes eu estou fazendo o papel de instrutor, ou então de analista, entendeu?*

Porém, não podemos esquecer que não há nessa equação uma fórmula simples de causa e efeito, nem sempre o trabalho será, necessariamente, provocador de sofrimento, ou, pelo menos, nem sempre será somente isso. Mesmo que certo sofrimento esteja presente, os telecomunicadores são também capazes de absorver de suas atividades prazer, a felicidade de ajudar um cliente com dificuldade, ou satisfação em receber seu salário e, principalmente, como poderemos ver, prazer em relacionar-se com seus pares.

Quando questionamos Maria sobre o que mais lhe dava prazer em seu trabalho, ela foi enfática em rejeitar a questão salarial, e nos disse várias vezes durante a entrevista que seu salário era suficiente apenas para uma subsistência digna (pagar alimentação, aluguel, educação dos filhos e transporte, não sobrando dinheiro para nenhum tipo de lazer ou recreação). Maria move-se pelo valor simbólico de seu trabalho, pelo prazer em estar junto de seus pares, de se encontrar com pessoas de toda idade, gênero, tipo, de, mesmo sem muito tempo para pensar em si e se divertir, conhecer outras formas de amar, de se divertir, outras formas de ver o mundo.

Pesquisadora - *E o que mais te dá prazer no seu trabalho? O que é a coisa que você fala "Por isso aqui trabalhar vale a pena"?*

Maria - *Rapaz... Uma coisa eu posso lhe garantir, não é pelo salário, porque eu gasto mais pra ir trabalhar do que ganho, gasto mais de 50% do meu salário somente com transporte. Mas eu acho que o que me dá mais prazer é estar no meio daquela galera, é sempre uma galera jovem, é sempre um público assim... Você vê gente com todo tipo de estilo de vida, com todo tipo de estilo de cabelo, com todo tipo de história de vida. É analfabeto, é universitário, é aquele que não gosta de estudar, aquele que namora menino, aquele que namora menina, aquele que não namora ninguém. Então, eu acho que aquela diversidade, aquela turma é o que mais me dá vontade de ir, e por mais que seja imprensado, o tempo é curto, mas você está sempre lá, recebendo sempre um abraço, sempre chega um com um sorriso contando uma piada, ou uma loucura que*

fez e você fala "Menino, isso não é coisa de gente não". Assim como você olha e tem aquele que tá triste e aí você chega assim e diz "O que foi minha filha, me diga logo o que aconteceu hoje?", aí a pessoa vai e conta o seu problema. Então essa troca, esse relacionamento é o que me faz feliz lá. Porque eu gosto muito de povo, eu gosto muito de estar no meio do povo.

Diferente de Maria, para Glória o salário lhe traz a sensação de felicidade (talvez por Maria criar três filhos sozinha, um ainda criança, e Glória ser solteira, sem filhos, ainda morando com sua família). Além disso, Glória se satisfaz através da relação com seus amigos, da troca de experiências e saberes que estabelece com esses. Podemos ver em seu relato, como no de Joana, que, mesmo sendo um trabalho tão solitário, os telecomunicadores ainda conseguem construir e transferir coletivamente estratégias, normas, burlas, modos de fazer, segredos e “manhas”.

Pesquisadora - *E o que te dá mais prazer no seu trabalho?*

Glória - *Além do salário? Quando o contra-cheque sai. [Risos] Mas são as pessoas mesmo, além do dinheiro, são as pessoas que eu conheci, são pessoas que ficam para a vida, entendeu? A amizade das pessoas que me ensinaram a fazer, porque a gente chega lá sem saber nada, na verdade. E são pessoas que se dispõem a ensinar, que tem paciência de parar o atendimento e falar "Faça assim, assim e assim" ou "Não faça assim". São pessoas que ficam.*

Pesquisadora - *E o que você acha que é mais prazerosa em seu trabalho?*

Joana - *Ajudar os colegas, eu acho isso muito produtivo quando eu vejo que eles estão desenvolvendo enquanto pessoas, enquanto conhecedores de produto, isso para mim é muito bom. (...) E principalmente, e aí é a coisa que eu mais gosto, são as nossas amigadas que a gente consegue desenvolver lá dentro. Apesar da situação caótica, mas como dizem que no asfalto nasce flor, as amigadas que a gente consegue desenvolver lá são pessoas realmente para a vida.*

Pesquisadora - *O que mais você acha que te dá prazer no seu trabalho?*

Clóvis - *São as pessoas. As pessoas, os colegas, no caso. Lá eu conheci muita gente legal, todo lugar a gente conhece gente boa e gente não tão boa, mas lá eu conheci muitas pessoas que me fazem bem.*

Pesquisadora - *E o que te dava mais prazer em seu trabalho?*

Dora - Nada me dava prazer mais lá, sabe? Nem ver meus amigos, eu acho que a única coisa que me mantinha viva ali dentro mesmo era os meus amigos, eu poder conversar com eles, vê-los.

Pesquisadora - O que você acha que, antes de adoecer, o que te dava prazer no trabalho?

Clara - Era com os colegas e assim, produzir também. Me sentir produtiva, ser uma pessoa que... Sei lá... Que está fazendo as coisas, se sentindo bem. Eu me sentia muito bem fazendo as coisas (...).

Pesquisadora - E o que para você mais te dá prazer trabalhando lá?

Pedro - São as pessoas mesmo.

Para João, o que mais lhe dar prazer é poder atuar sobre a prescrição, deixar de ser a máquina que a gestão tanto almeja e ser humano, estabelecer com o cliente que ele atende uma relação sincera, compreensiva e conseguir utilizar sua subjetividade para ajudar aquela pessoa.

Pesquisadora - O que mais lhe dá prazer em seu trabalho?

João - Saber que mesmo com alta pressão da vida pessoal ou dos superiores eu ainda consigo tratar como um humano aquele a quem atendo e, independente dos planos da empresa, estou ali para ajudar o máximo possível a ele, começando sendo sincero e escutando o que ele quer.

A relação entre os pares foi o fator que mais apareceu entre os trabalhadores como promotor de prazer. Chama-nos a atenção o fato de que, mesmo com todo o esforço da gestão para os manter separados, individualizados e competitivos, ainda assim eles resistem e se apoiam. Isso é muito rico para a saúde deles, vemos isso quando Dora nos diz que o que a mantinha viva no trabalho eram as amizades que construiu ali.

5 A Saúde dos Trabalhadores e o Presenteísmo

Quando nos referimos à saúde, não queremos dizer da ausência de doença. Acreditamos, tal como aponta Canguilhem (2009), que ser saudável é manter-se tolerante à norma habitual e capaz de reinventar novas normas frente a situações inéditas que se imponham. Para Neves, Porcaro e Curvo (2017), ter saúde é manter sua capacidade de criação, de superação e de reinvenção das formas de superar as infrações e adversidades da

vida. “A saúde deve ser entendida como a capacidade de enfrentar as situações novas e problemáticas que interferem na vida singular de um sujeito” (p. 636).

Miranda (n.d.) afirma que a saúde psíquica de um trabalhador compõe-se de fatores internos (sua história de vida, sua subjetividade e personalidade) e externos a si (a organização do seu trabalho, o conteúdo de sua tarefa, sua autonomia sobre esta, suas relações socioprofissionais e interpessoais, reconhecimento, etc.) e das possibilidades que esses fatores dão aos trabalhadores de transformar seus sofrimentos e impedimentos em prazer.

Tendo esclarecido isto, este tópico se dedica a relacionar, do ponto de vista dos próprios trabalhadores, o que eles entendem sobre saúde, trabalho e presenteísmo, e o impacto de tudo isso sobre suas vidas. Para tal, ele encontra-se dividido em quatro subtópicos, sendo o primeiro intitulado de “O que seria saúde para você?”, onde relatamos e discutimos as respostas de nossos entrevistados a essa pergunta específica e seus desdobramentos; o segundo, “O trabalho e o presenteísmo”, apresenta as respostas dos telecomunicadores para três questionamentos fundamentais para nossa pesquisa: qual foi o problema de saúde que os telecomunicadores tiveram que poderia ter lhes afastado do trabalho, quais razões os motivava a ir trabalhar mesmo estando doentes e se eles acreditavam que o trabalho tenha provocado ou agravado algum problema de saúde; o terceiro subtópico, “O presenteísmo e sua possível carga positiva”, discute a possibilidade de que exista também um sentido positivo no presenteísmo e de que ele possa ser considerado como uma estratégia de defesa; e o quarto, “A produtividade”, discute as respostas dos trabalhadores sobre se havia ou não alguma queda produtiva em seus trabalhos se comparado à quando eles estavam saudáveis.

5.1 O que é saúde para você?

Para tentarmos entender o impacto do “estar doente” para os trabalhadores entrevistados, era importante antes entendermos o que seria estar saudável para eles. Sendo assim, a primeira pergunta de nossa entrevista era sempre um convite a falar livremente, sem se prenderem a termos ou conceitos técnicos, sobre o que era saúde na visão deles e se acreditavam ser possível ter saúde atuando em centrais de telecomunicação.

É importante lembrar que alguns trabalhadores tinham formação acadêmica na área de saúde – Enfermagem, Psicologia e Nutrição – e por isso mantiveram suas falas mais ligadas aos aspectos acadêmicos de um conceito de saúde, mas, por outro lado, alguns, como Maria, falaram livremente, fazendo conexões cheias de significados com seu cotidiano, seu trabalho e sua vida social e financeira.

Pesquisadora - Para você o que seria ter saúde?

Dora - Em relação às questões do trabalho ou...

Pesquisadora - É, em relação ao trabalho ou na vida, enfim...

Dora - Acho que primeiramente é estar feliz com o que você está fazendo, a saúde a partir daí já está boa, 100% quando você faz algo que você gosta na sua vida. A partir do momento que você já não gosta mais ou que lhe... No caso de lá era uma gestão opressora na verdade, aí por conta disso você já começa a ficar doente, você não trabalha mais com vontade. E na vida é a mesma coisa, você trabalhando ou estudando com algo que você não goste, aí você já fica doente. É automático do ser humano isso, é uma defesa.

Maria - Eu faço essa relação de ter saúde com a questão da qualidade de vida. Assim, ninguém tem o emprego ideal ou a vida ideal, não. Você projeta isso e vai conquistando porcentagens desse ideal que você criou, mas assim, se você trabalha em um ambiente onde o seu trabalho existe um reconhecimento, e quando eu falo de reconhecimento eu não falo só de reconhecimento financeiro, certo? Mas eu falo de reconhecimento de você ser gente, parecer gente. Isso vai contribuir muito para a sua saúde física, mental, sabe? Sua saúde emocional, para sua saúde social, qualquer tipo de saúde que você quiser identificar. Uma outra coisa que eu identifico em relação a saúde é a qualidade de vida que você pode levar fora da empresa, certo? Porque assim, na empresa você tem regras, regras e regras, e na sua vida pessoal? Você tem lazer? Você tem como se alimentar bem? Você tem como fazer uma atividade física? Não é só a questão de você poder comprar a boa comida ou você poder pagar por uma academia, não. É de você ter oportunidade pra isso, o seu tempo lhe oportuniza isso? Se sim, isso vai melhorar a sua saúde, se você não tiver oportunidade de criar essas situações, então a sua saúde não vai estar de boa quase nunca.

Maria e Dora trazem a importância de uma gestão do trabalho justa para que seja possível se ter uma saúde, dentro e fora dele. Maria ainda complementa que é necessário ser reconhecido e valorizado pela gestão, além de retomar a relevância do lazer e da qualidade do tempo fora do trabalho como importante para manter uma saúde mental e “social”, como ela sabiamente nos diz.

Pesquisadora - Para você, o que seria ter saúde?

Pedro - Ter um bom condicionamento físico, não precisar tomar medicamentos, não ter estresse, acho que é isso.

Pesquisadora - Para você o que seria ter saúde?

Clóvis - Para mim é conforto, sem estresse, pouca cobrança, um lugar legal para morar, um ambiente legal para você conviver, entende?

Pesquisadora - O que é saúde para você?

Carlos - O processo de saúde-doença é justamente você estar em equilíbrio, um equilíbrio físico, espiritual, fisiológico e também orgânico, que a gente sabe que o nosso corpo também tem certos distúrbios de infecções que você tem que controlar.

Pesquisadora - E o que é saúde para você?

Glória - Para mim existem várias questões sobre saúde e várias questões sobre ser saudável, porque a gente pode ser saudável fisicamente, mas não mentalmente ou a gente pode estar mentalmente e não fisicamente, ou as duas coisas não e uma coisa incluir a outra. Eu acho que é estar nesse equilíbrio, é estar em equilíbrio com essas questões.

Pesquisadora - O que seria saúde para você?

Joana - Eu gosto muito do conceito de bem-estar, não necessariamente a ausência de sintomas... Claro que o sintoma também vai atrapalhar, mas o bem-estar ele precisa estar equilibrado aí a questão da saúde mental e da saúde física. (...) Então, em se tratando do trabalho, eu acredito que um trabalhador saudável é quando o trabalho está adaptado para você e não lhe exige um desgaste físico e muito menos emocional. Ok, um desgaste vai acontecer, lógico, porque o perfeito seria a omeostase, mas quando é um desgaste que começa a prejudicar a sua vida ou o seu funcionamento biológico ou social, sei lá, em todos os campos, então isso é prejudicial e está abalando a sua saúde, então acho que esse equilíbrio e essa possibilidade de bem-estar é que seria saúde.

Podemos concluir que para os telecomunicadores o bem estar envolve aspectos da organização do trabalho como a questão da prescrição, da gestão, da cobrança, bem como aspectos relacionados à vida geral das pessoas, como ter acesso a lazer e boa alimentação, por exemplo. Por outro lado, segundo os próprios trabalhadores, para ser possível ter uma relação saudável com o trabalho muitas coisas deveriam mudar, pois, para a maioria deles, trabalhando como telecomunicador atualmente não se é possível ter saúde.

Pesquisadora - *Trabalhando no call center dá para ser saudável?*

Pedro - Não.

Pesquisadora - *Por quê?*

Pedro - *Porque entrando lá, a partir do momento em que você entra e começa a atender, tem vários tipos de problemas no ouvido, na mão, no braço mesmo, na postura da coluna e alguns problemas internos da pessoa mesmo, lá tem muita gente que tem problemas.*

Maria - *Eu acho que eles precisariam melhorar muita coisa, certo? Eles precisavam melhorar a qualidade das condições de trabalho ofertadas ao operador. Aquela questão, por exemplo, da ginástica laboral, seria imprescindível. Eles falam que oferecem uma cadeira confortável onde você tem apoio, e a cadeira, quando ela está em perfeito estado, realmente é confortável, mas nem todo mundo segue uma postura correta, nós temos o hábito de sentar inclinados... Então assim, não tem um dia, nem precisava ser todo dia não, pra não atrapalhar, mas eu acho que eles precisavam pensar nisso, na qualidade de vida do funcionário e isso não é pensado. É dito, mas não é feito. Lá tem escrito bem grande na frente “A --- [nome da empresa omitido pelos pesquisadores] trabalha cuidando de pessoas”. Não, ela não cuida de pessoas, ela cuida de dinheiro. Entendeu? Então assim, eu acho que essa visão eles tinham que realmente colocar em prática, porque lá não tem esse negócio não, de melhorar a qualidade de vida das pessoas que estão lá.*

Carlos – *Se você... [Silêncio] For uma pessoa muito responsável, saber com o que você está lidando, tiver muito pé no chão, você consegue ter saúde. A minha atual situação é justamente essa, eu sou sozinho, eu não tenho família para lidar, eu, de certa forma, tenho uma saúde física muito tranquila, me cuido, faço exercício, me alimento bem, então isso está beleza. As pessoas que tem uma rotina diferente da minha, provavelmente não.*

Pesquisadora - *Você acha que lá no call center dá para ter um equilíbrio saudável?*

Glória - Não (risos). Não.

Pesquisadora - *Porque você acha que não?*

Glória - *A questão física é... Porque a estrutura física do ambiente não possibilita uma questão de saúde física, por conta de carpetes sujos, por conta de ar*

condicionado sujo, porque são muitas pessoas... Porque, por exemplo, no meu horário a enfermaria não funciona, se passou mal, passou, a partir de 22:00 fecha. Ai várias vezes eu já passei mal à noite e não tinha enfermaria. Então essas questões físicas... Fora que, por exemplo, a gente tem... Existem pausas específicas, a pausa do banheiro ela é livre, mas ela é livre entre aspas, porque se você fizer... Por exemplo, eu passo seis horas e vinte lá, eu tenho que usar dez minutos só, mas cinco minutos é uma ida ao banheiro, porque eu tenho que me deslocar, usar o banheiro e voltar, então já foram cinco minutos, quatro, então eu só posso ir duas vezes ao banheiro.

Pesquisadora - *Você acha que dá para ter saúde, ser feliz, trabalhando lá no call center?*

Dora - *Depende da gestão. Antes... O meu supervisor, se fosse por ele eu ainda estava lá, mas como na verdade a gente passou por muitas coisas em relação a gestão de gerência, de ser autoritária... De ser autoritária não, opressora mesmo, de falar coisa com você...*

Pesquisadora - *É possível ser saudável trabalhando no call center?*

Joana - *Sim, seria possível. Agora, precisaria, logicamente, de uma mudança drástica, porque as metas que são colocadas exigem uma ocupação que seria, por exemplo, 90% do seu tempo dentro da empresa focado em trabalhar. E quando se coloca 06:20 não é porque é uma carga horária pequena, mas sim porque é um trabalho muito denso. Então é uma ocupação para 98% do seu tempo e ainda fazer hora extra para conseguir dar conta, então essa meta que torna o trabalho quase que insalubre para nós, você sai de lá parecendo que estão fazendo pressão no seu cérebro, você não aguenta ouvir uma música, atender um telefone, porque qualquer barulho é irritante.*

Retomando o que pontuamos ao tratar a questão no tópico Prazer e Sofrimento, o que nos chamou a atenção nessas respostas é a incredulidade que os trabalhadores têm em relação à possibilidade de ser saudável atuando em centrais de telecomunicação no formato como elas são geridas atualmente – pautadas na Avaliação Individualizada dos Desempenhos, com altos níveis de controle da produção, dos rendimentos e dos tempos, estímulo constante à competitividade e à individualidade.

Porém, esses mesmos trabalhadores complementam suas falas dizendo que seria sim possível ter saúde no *call center*, desde que a gestão voltasse-se mais sua atenção para os

trabalhadores e menos para os lucros. O que parece uma contradição é, na verdade, o caráter que o trabalho pode tomar na vida das pessoas. Como o trabalho não é neutro em relação à saúde, o que determina se ele pode ser negativo ou positivo é como a organização do trabalho ou as situações de trabalho são geridas.

5.2 O trabalho e o presenteísmo

Como apontamos no capítulo 2 desta dissertação, o presenteísmo apresenta duas origens diferentes: uma americana e outra europeia, que por sua vez se subdivide em outras duas linhas de estudo: a vertente francesa e a vertente inglesa. Compreendemos que tentar determinar uma vertente como sendo mais correta do que as outras seria um erro, até porque os dados de nossa pesquisa apontam para a existência de um arco-íris de experiências e formas de se relacionar com a saúde e com as doenças, sobretudo enquanto se trabalha. Porém acreditamos ser necessário pontuar que a vertente inglesa, além de ser a mais difundida internacionalmente, pareceu ter a definição de presenteísmo que melhor descreve a situação dos nove trabalhadores que entrevistamos: uma relação existente entre adoecer e a perda de produtividade, como resultado do excesso de trabalho e o sentimento de insegurança no emprego (Flores-Sandi, 2006).

Como forma de introduzir a temática do presenteísmo, em determinado momento das entrevistas, solicitávamos que cada sujeito falasse um pouco sobre o problema físico ou psíquico que poderia ter-lhe afastado do trabalho, mas não afastou. Vale destacar que, ao início das entrevistas explicávamos seus objetivos, brevemente sua metodologia e o que significava “presenteísmo”, porém, durante as perguntas, evitávamos utilizar terminologias técnicas para que elas fossem mais bem compreendidas por todos.

Pesquisadora - *Qual foi o problema de saúde que você teve que poderia ter te afastado do trabalho e que não afastou?*

Joana - *Já foram dois, o primeiro foi realmente relacionado ao trabalho, que foi a questão da tendinite e o médico disse que eu não precisava de atestado. (...) então o trabalhar rápido que é muito no clique, que eu fazia novos contratos, então tudo era por clique, era uma planilha, uma tabelazinha em que eu vou fazendo e selecionando aquilo que o cliente quer, então o braço ficava ferrado e acabou que, com o tempo, como eu vivi essa primeira experiência, eu me acostumei com essa lógica de que está doendo, toma remédio. Eu em casa tomo o remédio e vou trabalhar, então até hoje se o braço começa a doer eu vou trabalhar mesmo assim.*

Neste primeiro trecho da fala de Joana o que nos chamou atenção foi o papel do médico como definidor do que é saúde-doença, pois mesmo a trabalhadora afirmando sentir dor e que essa dor era diretamente relacionada ao seu trabalho, coube a um médico, sujeito externo e alheio às particularidades da tarefa a ser desempenhada, legitimar essa dor de Joana. Coube ao médico decidir se ela estava apta a permanecer trabalhando ou não, incentivando-a, mesmo que indiretamente, a tornar-se presenteísta, além de expor-lhe ao risco de desencadear uma lesão definitiva, como no caso de Clara.

Pesquisadora - *E alguma vez você já se afastou por atestado de saúde?*

Joana - *Nunca. Em três anos de empresa. E o trabalho que eu faço hoje eu não faço propriamente análise para lançar nota para o operador, eu contesto o que vem de avaliação externa, então o meu trabalho é basicamente o seguinte: a empresa externa faz a avaliação todos os dias e eu e mais três pessoas pegamos essas análises, dividimos em quatro partes e cada um analisa a sua parte e aí a gente tem 48 horas para contestar aquela análise. Se eu falto um dia, eu perco a contestação, então hoje eu não falto em hipótese alguma. Quando eu folgo, porque eu preciso folgar ou tem alguma coisa assim, eu to lamentando porque eu não estou lá trabalhando e adiantando as demandas.*

Joana já trabalhava há três anos na mesma central de telecomunicação e nunca havia se afastado um dia sequer do trabalho, mesmo tendo nos relatado já ter tido problemas de saúde que justificariam uma licença, como uma alergia na orelha provocada pelo uso do *headset*, crises de tendinite e um exame ginecológico considerado invasivo e que exigia repouso. À época da entrevista Joana estava tão submersa em seu trabalho que nos relatou que, para ela, até folgar era um fardo, pois sentia que seu trabalho estava deixando de ser feito e suas “demandas” (não seriam essas demandas da empresa que Joana toma para si?) acumulavam.

Este comportamento de hiperengajamento, misturado a autoaceleração no trabalho, possibilitou que Joana progredisse das funções de comunicadora e BackOffice para agente de qualidade, tal como também nos relatou Clara, anteriormente. Os casos dessas duas trabalhadoras são exemplos de como a ascensão no setor ocorre e o quanto essa política das empresas empregadoras é estimuladora de um presenteísmo maléfico à saúde dos trabalhadores. Nos dois casos a estratégia de defesa de autoaceleração funcionou, para Clara foi por pouco tempo e ela acabou por adoecer, já no caso de Joana, mesmo que não se saiba até quando, o trabalho e a sua estratégia têm sido positivos.

Pesquisadora - E você teve algum problema de saúde nesse período em que você trabalhava em alguma dessas empresas e, mesmo com esse problema, continuou trabalhando?

Dora - Já. Não na --- [nome da empresa omitido pelos pesquisadores], mas sim na --- [nome da empresa omitido pelos pesquisadores]. Eu tive um transtorno misto de ansiedade e depressão, aí fui no médico e ele passou a medicação para eu tomar e era... Eu ia trabalhar e já chorava, mas eu continuei trabalhando por muitos meses (...) mas aí eu coloquei o atestado de 15 dias, quando eu voltei, com uma semana eles me demitiram.

Mesmo tendo sido presenteísta por um longo período e se esforçado para não se ausentar de seu trabalho, Dora não conseguiu vencer a doença e acabou sendo punida por isso. Quando a doença se agudizou e o uso de um atestado médico tornou-se inevitável, foi demitida. Chama nossa atenção a perversidade da resposta da empresa a esse afastamento, pois Dora afirma ter sido demitida uma semana depois de ter retornado de seu afastamento médico, mesmo após ter trabalhado por oito meses (fevereiro/2016 à setembro/2016) com crises severas de ansiedade.

Pesquisadora - E qual foi o problema de saúde que poderia ter te afastado do trabalho, mas você não se afastou?

Maria - Eu já tive algumas situações, por exemplo, eu fiz um tratamento dentário e dentro desse tratamento eu fiz uma cirurgia no dente do siso, certo? Aí o médico me deu o afastamento de dois dias, aí eu entreguei o atestado, só que aí eu tive um inchaço muito grande e aí eu falei pra supervisora: "Eu vou voltar no dentista." Aí eu fui pressionada, certo? Por quê? O que conta lá são seus indicadores, se você apresenta atestado você tem uma grande chance de ser demitida, porque quanto mais atestado você apresentar, mais chance você tem de ser demitida.

Pesquisadora - Mesmo com a boca inchada?

Maria - Meu rosto estava o dobro do tamanho, bem inchado.

Pesquisadora - E ela chegou a falar claramente "Se você não vier, acaba sendo demitida"?

Maria - Você sabe que tem um precedente muito forte para estar na lista de demissão do mês seguinte.

Pesquisadora - Depois do inchaço você se afastou?

Maria - Não, não, não... eu permaneci e não me afastei não. Fui trabalhar e fiquei tomando medicações, ficou inchado por cerca de oito dias, porque eu falava muito.

Pesquisadora - *E você continuava atendendo como operadora nesse meio tempo?*

Maria - *Sim, então você fala muito e isso vai forçando o machucado.*

O caso de Maria reforça a questão apresentada por Dora e mostra como o presenteísmo provocado por essa regra informal do setor - apresentar atestado médico é garantia de ser demitido – produz um sofrimento silencioso, solitário. Para não sucumbir, a saída é mais uma vez pela via medicamentosa, como Joana. A doença é vivida de forma solitária, já que sua exposição pode afetar as estratégias de defesa dos demais trabalhadores. Paradoxalmente, não faltar ao trabalho permite manter intactas as estratégias de defesa dos colegas de trabalho, pois a ausência de um trabalhador pode desnudar o perigo que aquela tarefa possui como determinante das doenças relacionadas ao trabalho. Para não entrar no sofrimento do colega que se encontra doente, os outros trabalhadores se hiperengajam no trabalho. O que para empresa será sempre benéfico, mesmo que apenas economicamente.

O presenteísmo é justificado pelos operadores basicamente pelo medo de perder o emprego. E as empresas parecem se aproveitar muito bem deste temor, pois mantêm um exército de reserva para o trabalho sempre atualizado e adota vários tipos de controle e normas visando impedir que o operador tome consciência de determinados direitos de proteção à sua saúde.

É preciso dizer que a oportunidade de entrevistar Maria foi especial para nós, pois, além de ter sido a primeira trabalhadora que se dispôs a colaborar conosco, ela nos mostrou uma lucidez e uma sabedoria em seus relatos que, em alguns momentos, chegou a nos comover. Ela conseguiu construir com a pesquisadora um verdadeiro diálogo, uma relação de troca e principalmente de ensinamento, quando propôs uma análise do cenário político e do setor de telecomunicação da cidade em que a pesquisa foi realizada. Ensinamento porque nós não tínhamos sequer cogitado essa possibilidade de análise e acreditamos que ela trouxe uma contribuição importante para a discussão do que leva os trabalhadores a temerem a perda do emprego e aceitarem fazer quase tudo para mantê-lo.

Maria - *Porque se você melhorar a qualidade de vida do seu funcionário, você pode ter certeza que você melhora o resto. Mas eu acho que eles não têm essa preocupação porque eles têm uma rotatividade de funcionários muito grande e eu acredito inclusive, e isso eu digo sempre, que essa rotatividade faz parte de um acordo entre a empresa e o município pra manter a imagem da empresa de que gera emprego e etc. Porque eu tenho essa visão? Porque eu percebi que o Sine [órgão municipal da cidade em que a pesquisa foi realizada que divulga vagas de emprego disponíveis na cidade] tem 100 vagas pro call center toda semana, mas não entra 100 pessoas toda semana,*

mas uma vez por mês entra. Tem vez que entra 50, tem vez que entra 80, tem vez que entra as 100... E pra entrar esse tanto de gente, muita gente tem que sair. Então eu acho que isso é um acordo que existe, porque assim, tem que mostrar que o call center está empregando. Não mostra o quanto demite, mas mostra que tá empregando. Por isso que eu acho que eles não têm essa preocupação, deixa adoecer que amanhã entram mais cem, e depois adoecem também.

De acordo com o depoimento feito por Maria, e que nos pareceu significativamente coerente, por razões eleitoreiras e de *marketing* é benéfico para o município ter uma alta e constante taxa de vagas de emprego disponíveis, já que em períodos de campanhas eleitorais, divulga-se e propagandeia-se como aquela gestão municipal criou X vagas de empregos durante seu mandato, portanto, como gerou oportunidades de melhorias de vida para seus cidadãos. Porém, o que as vagas divulgadas pelo Sine municipal não mostram é que, como essas empresas não estão em expansão, essa criação de novas oportunidades de emprego podem ser fictícias, pois a taxa de demissão é, provavelmente, tão alta quanto a de admissão.

A frase final de sua fala – “(...) *deixa adoecer que amanhã entram mais cem, e depois adoecem também*” – pode chocar, devido a seu peso e força, mas não nos parece estar desconectada da realidade. A Avaliação Individual de Desempenho impulsiona incessantemente os trabalhadores a produzirem mais e mais, colocando-os em competições, *rankings* e promessas de progressões na carreira, mas, em contrapartida, pouco oferece de cuidado com a saúde do trabalhador.

Pesquisadora – *Quais razões você pontuaria que te motivaram a ir trabalhar mesmo estando doente?*

Maria - *Em relação à questão do dente, foi o medo realmente de perder o emprego, porque eu ainda não tinha um ano de empresa. E eu queria que completasse pelo menos um ano, então assim, a minha intenção também na época era porque eu estava em um processo seletivo e eu enxergava que eu não teria dificuldade em passar em um processo seletivo pra supervisão, porque ele é muito peneirado, mas é uma peneira muito boa. E eu pensava assim, com isso aqui dá pra eu fazer carreira. Mas o que me pegava mesmo era aquela questão: eu só tenho um ano, então se eles me demitem agora eu não vou receber o seguro desemprego, esse era o meu ponto principal. Ah, eu também pensava que não podia deixar minha supervisora na mão, mas eu cobria com hora extra, tanto que eu fazia hora extra direto pra ajudar ela e coisa e tal. Mas o que pegou mesmo foi isso, deixa fazer os doze meses porque agora a lei mudou.*

Retomando a questão das razões que levam os trabalhadores a permanecer trabalhando mesmo quando doentes, Maria sutilmente nos aponta um aspecto do presenteísmo que consideramos no tópico 3.1, “A relação com o supervisor direto”, quando Carlos nos contou que para se tornar supervisor era necessário que o trabalhador tivesse um “histórico limpo” quanto a faltas, atestados, atrasos e etc. Essa exigência de perfeição combinada à promessa de uma progressão e de um futuro melhor, desencoraja os trabalhadores a se afastarem para se cuidar, certamente os aproximando de um presenteísmo prejudicial às suas saúdes.

Pesquisadora - *Quais eram as razões que te levam a ir trabalhar mesmo estando sentindo algum tipo de desconforto?*

Joana - *Eu tenho uma obrigação hoje com minha família que é essa parte... Pela própria questão da renda deu para perceber que meu dinheiro faz falta, se não entrar... 50% da nossa renda é o que eu coloco dentro de casa, então eu tenho essa obrigação com a minha família. Também, e uma coisa que eu... Não sei se eu aprendi ou herdei do meu pai, mas é um traço meu, que é: se eu me comprometo, eu vou fazer bem feito, independente de que desgaste aquilo gere. Mas eu não disse que vou fazer? Então vou fazer e vai ser bem feito. Então eu tenho essa preocupação constante, porque eu não quero que seja visto que o meu trabalho foi mau feito ou que eu fui incompetente naquela responsabilidade. Então eu tenho essa necessidade em fazer correto e fazer o máximo, dar o meu melhor e saber que eu fiz realmente tudo o que eu pude. Então essa questão moral, talvez... Talvez ela seja mais forte do que essa questão financeira.*

Pesquisadora - *Por quais razões você vai trabalhar, mesmo quando está com algum problema de saúde?*

Glória - *Minha independência financeira, somente.*

Pesquisadora - *Manter o emprego?*

Glória - *Sim. É a única questão.*

Pesquisadora - *E na maioria das vezes você vai trabalhar mesmo estando doente ou põe o atestado?*

Glória - *Vai trabalhar, vai trabalhar. Porque a gente tem medo de justa causa, tem medo de lascar a supervisora, tem medo de o povo pensar que a gente está colocando atestado demais querendo sair, então vamos trabalhar.*

Pesquisadora - *E por qual razão você foi se aguentando e não saía, não colocava atestado e etc.?*

Dora - *Eu precisava do meu emprego.*

Pesquisadora - *Economicamente?*

Dora - *Economicamente. Só mora eu e minha mãe, então eu preciso ajudar em casa e também para ser um peso a menos para ela, então com isso eu tentei me segurar e todo mundo falava que isso ia passar, era uma fase, que eu tinha que ter paciência.*

Pesquisadora - *Por quais razões você ia trabalhar mesmo estando com um problema de saúde?*

João - *A empresa conta como absenteísmo para o funcionário que falte o dia de trabalho, mesmo com atestado médico.*

Pesquisadora - *Quais são as razões que te sustentam nesse emprego?*

Pedro - *Financeiras. Eu tenho que me bancar e bancar a casa também, algumas vezes, então se eu sair eu não tenho quem me sustente, entendeu?*

Pesquisadora - *E quais eram as razões pelas quais você ia trabalhar, mesmo estando doente?*

Carlos - *Não perder o emprego por conta dá... Com o perdão da palavra, mas até mesmo para não prejudicar a minha supervisora, ou o supervisor que estivesse comigo. Eu sei que isso é uma coisa muito... Já aconteceu isso, de supervisores serem demitidos justamente por não estar com a rédea firme com os atendentes deles.*

Quanto às razões do ir trabalhar, podemos perceber nos trechos acima que o medo de perder o emprego e a dependência financeira do salário predominavam de forma significativa, porém há também aqueles que não queriam prejudicar seus supervisores, deixando-os “na mão” – como nos disse Maria – o que indica uma possível relação de afeto, e também, como no caso de Joana, um comprometimento com seu trabalho, uma vontade de fazer do melhor jeito possível para que seu nome não fosse associado a um trabalho mal feito, o que nos remete ao seu autoengajamento excessivo.

Os trabalhadores presenteístas foram acometidos por variados tipos de problemas de saúde: estafa mental, depressão, tendinite, rinite, problemas dentários, entre outros. Questionamos os entrevistados se eles acreditavam haver uma conexão causal entre a doença ou o agravamento de saúde com o trabalho desempenhado. Como poderemos ver a seguir, os

participantes foram unânimes em relacionar o trabalho com os problemas de saúde que eles apresentavam, quando não diretamente, ao menos como fator agravante.

Pesquisadora - *E você acredita que o trabalho tenha provocado ou agravado algum dos seus problemas de saúde?*

Glória - *Sim, principalmente mentais, inclusive eu comecei um tratamento psicológico. Eu não vou dizer que é decorrente do trabalho, mas é uma coisa que entra também, que agrava sim. Então, eu já tive várias infecções urinárias desde que eu entrei lá, tiveram umas que eu realmente não consegui ir e eu peguei um dia de atestado, entendeu?*

Pesquisadora - *E você acha que provocada de alguma forma pelo trabalho? Por segurar para não sair da P.A.?*

Glória - *Também, também. Porque são dez minutos que a gente tem, eu levo mais tempo porque eu sou atrevida, mas tem gente que não, que usa as próprias pausas.*

Pesquisadora - *E você acha que o trabalho era o provocador dessas crises [de ansiedade]?*

Pedro - *Sim, porque a gente se estressa muito lá, aí junta com o estresse de outros cantos, da universidade, por exemplo, de casa. E o do trabalho que é muito mais pesado, passar 06:20 horas ouvindo e fazendo a mesma coisa estressa mais. Então acho que foi o trabalho que aumentou mais o estresse mesmo.*

Joana - *Depois do setor de BackOffice eu fui para o setor de cancelamento e foi o maior erro da minha vida, eu passei só um mês, mas foi um mês que eu desenvolvi uma alergia, e era só no ouvido do atendimento, nessa orelha aqui, ela ficava inchada... Era exatamente o lado do atendimento que inchava, foi um mês de angústia, enxaqueca constante. Nunca tinha tido alergia, aconteceu uma vez por causa de um corante e nunca mais, aí de repente eu volto a atender e principalmente para um setor de cancelamento, e aí começa o quadro de alergia todos os dias a tarde, todo dia a tarde, que era o meu horário de trabalho. Então, durante o dia eu não tinha nada, quando ia chegando na empresa começava a coçar e a ficar inchado. Sabe aquelas orelhas de lutador? Ficava daquele jeito. Porque você vai para o setor de cancelamento pela comissão e esse é o erro, o ser humano achar que porque vai dar dinheiro, vai ser bom. Então, tem muitos casos lá de gente que está perdendo cabelo*

porque o ponto do headsat fica segurando na cabeça, gente que está com problema de voz, acaba perdendo a audição, tem muita coisa.

Pesquisadora - *Você acredita que o trabalho tenha agravado ou provocado algum dos seus problemas de saúde?*

Joana - *Em relação à enxaqueca sim, porque a alergia não voltou mais, depois que eu sai do atendimento eu não tive mais caso de alergia. Mas a enxaqueca não é só no período do ciclo menstrual, onde eu poderia culpar os meus hormônios. Hoje eu estou com dor de cabeça, então assim, a preocupação constante. Eu sai de lá ontem preocupada porque eu tinha deixado muita coisa para fazer hoje e eu to naquela ansiedade, não consigo parar de pensar que eu preciso chegar cedo e estar bem para render o máximo possível hoje para não perder essas 45 análises que eu preciso fazer hoje, então essa ansiedade constante vai piorando, então eu acho que... Eu não sei se dá para dizer que eu já tenho uma facilidade para ter uma enxaqueca ou já é... Não sei qual seria o melhor termo, mas acaba agravando.*

Pesquisadora - *Você acha que o trabalho seria um gatilho para essa enxaqueca?*

Joana - *Sim, sim, tanto que eu não costumo ter no final de semana, nos meus dias de folga não. (...) Intensifica, né? O headsat aperta um pouquinho a cabeça para ficar fixo, é como tiara de cabelo, sabe? Qualquer pressão, e ainda tem a iluminação da sala que é fluorescente, muito clara e forte e o próprio computador, e o barulho constante, e os colegas que falam, e o calor, porque o ar condicionado é para ficar ligado em 17 graus, mas o povo começa a reclamar que está frio, frio, frio e aí aumentam a temperatura para esquentar, só que eu sou calorenta, então o calor também afeta a minha dor de cabeça, eu vou ficando com uma agonia no juízo e piora.*

Pesquisadora - *E o que você acha que desencadeou o seu problema de saúde em fevereiro?*

Dora - *Eu não tenho nenhuma obrigação, não tinha nenhuma obrigação além do trabalho, eu só trabalhava. Acordava, ia trabalhar, saía do trabalho, ia para casa... Não tive nada, não perdi parente, nada, não me aconteceu absolutamente nada, só o estresse do trabalho. (...) Foi um estresse muito grande no atendimento, primeiro porque eu fui para outro setor de atendimento e era muitas ligações, muitas. Assim, ligações longas, estressantes, porque as vezes o próprio cliente era muito... Ele não conseguia compreender o que a gente falava, então aquilo foi me estressando, aquelas*

cobranças de tempo de ligação que o supervisor ficava muito no pé, os supervisores, né? Então isso foi me deixando muito ruim. Assim, eu já via que eu não estava conseguindo trabalhar da mesma forma que antes, porque eu posso lhe dizer que um ano atrás, por conta da gestão que era boa, a gente... Todos trabalhavam felizes com aquilo que a gente estava fazendo, mas quando em fevereiro eles mudaram a gente de setor porque eles demitiram praticamente a maioria, digamos 80%, das pessoas do setor lá que eu estava...

Pesquisadora - *Você acredita que o seu trabalho, o uso da voz e etc., tenha provocado esse problema de saúde [rouquidão]?*

Carlos - *Eu já fiquei sem voz algumas vezes no trabalho. Como eu mencionei, tem algumas ligações que tem que forçar muito, termina você fica... Fica falando muito, teve uma situação que eu fiquei sem voz mais ou menos três dias.*

Pesquisadora - *Acredita que seu trabalho tenha provocado ou agravado este problema?*

João - *Com toda certeza.*

Depois questionamos os trabalhadores quanto a se sentirem melhor ou pior quando saiam do trabalho, se comparado a como tinham chegado, tentávamos assim perceber se o trabalho era, de alguma forma, um promotor de bem-estar, se aquelas 06:20 horas dentro da empresa eram capazes de melhorar o estado de saúde, físico ou mental, do trabalhador, se poderíamos dizer que alguns eram presenteístas não porque eram obrigados a trabalhar, mas porque se sentiam melhor o fazendo. Mas, quase todos responderam que saiam se sentindo pior do que quando tinham chegado para trabalhar, muito devido ao desgaste mental provocado pelo tipo de atividade desempenhada, mas também pela falta de apoio percebida pelos trabalhadores partindo dos supervisores e gestores. Apenas Clóvis disse que às vezes se sentia melhor e veremos mais sobre sua resposta adiante.

Pesquisadora - *No fim da sua jornada, você se sentia melhor ou pior do que quando tinha chegado?*

Dora - *Pior. Parecia que tinha um peso na cabeça, sabe? Nos últimos dias eu me sentia muito angustiada, um peso no peito, uma angustia mesmo. Eu perdi sete quilos, emagreci muito.*

Pesquisadora - Neste período, ao fim da sua jornada de trabalho, você sentia-se melhor ou pior do que quando tinha chegado?

João - Nitidamente pior.

Pesquisadora - Nesse período, no fim da sua jornada de trabalho, você se sentia melhor ou pior do que quando você tinha chegado ao trabalho? Emocionalmente e/ou fisicamente.

Carlos - Geralmente pior, né? Porque você... Um exemplo, se você está doente, a empresa poderia, pelo menos deveria, ter aquele bom senso: "Não, fulano está doente, está sem voz e ele não vai atender do mesmo jeito. A gente aplica aqui uma medida pra ele, ele descansar, ficar em casa, se tratar, para que quando ele voltar, ele voltar já com a jornada de trabalho dele normal". Mas se a empresa não pensa assim, o que você pensa da empresa? Essa --- [xingamento omitido pelos pesquisadores] quer só lhe --- [xingamento omitido pelos pesquisadores], existe esse dialeto [risos]. Para mim... Porque eu entendo um pouco, pelo menos eu li... pelo menos a jurisprudência da empresa... se eles querem manter seu perfil de qualidade em 100%, eles devem também me dar essa oportunidade, né? Não é só cobrar.

Carlos justifica que saia do trabalho se sentindo pior devido ao fato de perceber que sua saúde pouco importava para a empresa, e que isso melhoraria caso algum tipo de cuidado por parte da empregadora fosse percebido. O que podemos concluir de sua análise é: se a empresa quer um trabalhador produtivo, engajado e saudável, ela deveria dar a ele a oportunidade de se cuidar e proteger sua saúde.

5.3 O presenteísmo e sua possível carga positiva

Para a maioria dos trabalhadores entrevistados por nós, o presenteísmo era provocado pela necessidade de manter o emprego ou receber uma promoção, ambas as razões vinculadas a necessidade de se manter o emprego, sobreviver. Mesmo doentes era necessário atingir as metas, manter a produtividade, para que seus empregos e também de seus supervisores não corressem risco.

Porém, gostaríamos de pontuar que quando Dejours (1992; 1994) e Molinier (2013) referem-se ao presenteísmo, trazem a possibilidade de que o trabalhador permaneça trabalhando, mesmo quando poderia e deveria estar ausente, para defender-se de fatores de risco internos (gestão abusiva, metas inatingíveis, pares adoecendo, etc.) e/ou externos ao

trabalho (problemas familiares, como veremos abaixo que é o caso de Clóvis, déficit financeiro, problemas nos estudos, entre outros) que poderiam afetar sua saúde física, mental e sua capacidade de permanecer ativo no trabalho, ou seja, esse hiperengajamento provocador do presenteísmo é uma estratégia de defesa.

Pesquisadora - *E você acha que o trabalho ajuda ou agrava esses problemas?*

Clóvis – *Em alguns dias ajuda, ultimamente mesmo tem ajudado, porque eu saio de casa, deixo os problemas em casa, me concentro durante o trabalho em outros problemas, ai já esqueço os piores.*

Para Clóvis, ir trabalhar mesmo se sentindo mal por causa da rinite, o livrava de problemas maiores em casa e lhe “distrai a cabeça”, por isso ele ia todos os dias, de qualquer modo. Ou seja, através de sua fala podemos perceber que, apesar de o presenteísmo ser um aspecto concreto do trabalhar dos nossos telecomunicadores, ele não é, necessariamente, um aspecto determinante de um modo de sofrer, ou, pelo menos, não é apenas isso. Relatos como o de Clóvis nos permitem pensar sobre a possibilidade de que exista também um sentido positivo neste “ir trabalhar apesar de tudo”, que essa estratégia de defesa esteja alcançando certo sucesso (não sabemos até quando, claro) e que ela seja geradora de algo benéfico.

Relembramos o caso de Joana, que é amiga de Clóvis, atua lado a lado com ele no setor de qualidade e nunca se ausentou de seu trabalho em três anos, mesmo nos relatando já ter tido problemas de saúde que justificariam uma ausência, e que sofre quando tem que folgar, pois sente que está perdendo seu ritmo de trabalho, e que também parece estar obtendo certo sucesso defensivo com o hiperengajamento. Isso nos faz pensar que essa é uma estratégia de defesa construída coletivamente.

O sofrimento é uma vivência individual, experimentada por um corpo único, no entanto a luta contra o sofrimento no trabalho pode, às vezes, implicar *cooperação e regras defensivas*. (...) Graças à cooperação defensiva, é possível garantir as condições sociais de uma transformação da subjetividade que permite, pode-se dizê-lo assim, “anestesiá-lo” o sofrimento, ao conjugar o esforço de todos para *não ficar prisioneiro* justamente das dimensões da atividade que causam sofrimento, e evitá-las ao máximo de suas possibilidades. As estratégias coletivas de defesa são, assim, constitutivas de formas localizadas do *inconsciente social*. *Elas não modificam o risco objetivo*, apenas modificam sua percepção (grifos da autora) (Molinier, 2013, p. 217).

Para Dejours (1999), as estratégias de defesa são fruto da cooperação entre os pares, são, portanto, mais sólidas do que as estratégias individuais. Elas não visam transformar a realidade ou eliminar o risco (na verdade, Dejours afirma que elas podem agravá-lo, já que limitam a percepção dos trabalhadores frente ao perigo), mas contribuem no viver junto dos

trabalhadores, ajudando-os a resistir às mazelas do real que se impõe cotidianamente no trabalho, banindo o medo do risco de suas consciências.

5.4 A produtividade

A produtividade, ou a perda dela, não foi o foco de nosso estudo, mas como o conceito clássico de presenteísmo a aponta como característica, indagamos os trabalhadores sobre se havia alguma queda produtiva se comparado à quando eles estavam saudáveis.

Em suas respostas, o que nos chamou a atenção não foi o quanto deixavam de produzir quando se sentiam doentes, mas o impacto – físico e psicológico – dessa redução produtiva: por exemplo, para Joana e Maria, por não admitirem produzir menos do que quando estão saudáveis, era necessário intensificar ainda mais seus ritmos de trabalho. Joana chegava a fazer horas-extras quando estava doente, o que, por consequência, desgastava-a ainda mais, expondo-a a maiores riscos de adoecimento físico e mental e até de afastamento definitivo.

Pesquisadora - *E você acha que o ir trabalhar doente impactava no seu rendimento produtivo?*

Joana - *Sim, porque o trabalhar doente gerava um desgaste, porque eu não admitia não bater a meta, então eu me esforçava mais para conseguir, então foram épocas em que eu fiz horas-extras.*

Pesquisadora - *E aí você também já faz a hora-extra estando passando mal?*

Joana - *Isso. Para compensar o ir trabalhar doente. É, é uma lógica cruel, bem sádica. Mas é mais ou menos nessa lógica que funciona mesmo, porque eu preciso bater essa meta, até porque hoje não há cobrança direta, mas implicitamente sempre há cobrança e você percebe que é o seu que está na reta. Então a necessidade de manter o emprego me faz ter essas atitudes não muito saudáveis.*

Pesquisadora - *Você acha que nesse período o seu rendimento produtivo caiu ou você conseguiu manter sua produção? Você teve algum feedback nesse sentido?*

Maria - *Não, eu consegui manter, até porque assim, eu sou muito perfeccionista, eu sou muito exigente de mim mesma, então assim, se minha meta é oito... vai doer? Vai, mas que eu vou chegar a oito vou também.*

Vemos nessas falas de Joana e Maria a autoaceleração necessária para que seja possível dar conta de suas metas produtivas e não colocar seus empregos em risco. Os supervisores se aproveitam dessa autoaceleração e cobram mais ainda esses trabalhadores,

fazendo com que se esforcem ainda mais e construindo um ritmo produtivo cruel e um clima organizacional quase sádico, como nos diz Joana.

Entretanto, é importante destacar que não foram todos os trabalhadores que nos relataram essa autoaceleração. Alguns percebem uma queda de rendimento e parecem aceitá-la como algo natural, isso mostra as singularidades de cada trabalhador na atividade e de como lidam com o seu processo de adoecimento.

Pesquisadora - *E você acha que ir trabalhar estando com algum problema de saúde impactava no seu rendimento?*

Carlos - *Sim, com certeza. Um exemplo disso é que quando você vai com algum problema de casa, quando você está estressado, seu rendimento cai 40, 50% às vezes, e até mais.*

Alguns trabalhadores, como mostram os relatos abaixo, não só se sentiam mal, como perdiam a capacidade de trabalhar, dado ao fato de que suas doenças estavam diretamente relacionadas à atividade desempenhada, como danos nas cordas vocais e doenças musculoesqueléticas, portanto, ficavam sem voz ou não podiam digitar. Vale lembrar que, segundo Braga (2012) e Dal Rosso (2008), essas doenças incapacitantes da função do telecommunicador, como Lesões por Esforço Repetitivo (LER), tendinite, problemas de audição, surdez progressiva, problemas de visão, calos vocais, estão entre as que mais acometem os trabalhadores do setor de telecomunicação.

Pesquisadora - *E você ia e ficava lá fazendo o que?*

Clara - *la e ficava olhando para o computador e uma vez na vida, uma vez na semana, umas duas vezes na semana eu fazia alguma coisa. E isso foi me desgastando, entendeu?*

Pesquisadora - *Eles que te colocavam nessa inércia? "A gente não tem onde te colocar, então fica aí sem fazer nada"? Era isso?*

Clara - *Isso. Tem que vir e tem que ficar aí sem fazer nada. Eu trabalho, eu tinha que ir, né? Normal. Eu não fui obrigada? O INSS disse "Você tem que voltar, você está bem", mas eu não tava bem, entendeu? (...) Ai eu fiquei lá, e isso foi me desmotivando, me fazendo me sentir uma pessoa inútil. Porque você ficar o tempo todo no trabalho, sem fazer nada, aquele tempo todinho olhando para o computador. Meu Deus, uma pessoa ativa como eu era.*

Carlos - *Eu já fiquei sem voz algumas vezes no trabalho. Como eu mencionei, tem algumas ligações que tem que forçar muito, termina você fica... Fica falando muito, teve uma situação que eu fiquei sem voz mais ou menos três dias.*

Pesquisadora - *E aí? Como faz para trabalhar?*

Carlos - *Eu fui trabalhar. Estava doente, poderia até ter aplicado um atestado, mas no caso eu nem fui no médico, porque eu sabia que minha voz ia voltar ao normal. Posteriormente, eu chegava lá para trabalhar, mas não atendia porque estava sem voz. Eu ligava o sistema, não atendia as ligações e meu supervisor aplicava uma medida lá no sistema de que eu estava doente. Realmente eu passei uns três dias sem atender nada, mas eu tenho que ir lá.*

Pesquisadora - *E ficava fazendo o que?*

Carlos - *Geralmente, quando você está sem voz você não tem como ajudar muito, mas você fica dando feedback para os outros operadores, como eu estava sem voz... Mas mesmo assim você tem... Como abre o sistema, você fica indicando para os outros, entra aqui, clica ali.*

Pesquisadora - *Fica ajudando os colegas?*

Carlos - *Isso.*

Glória – *O mês passado eu já não bati essa meta e perdi 40% da minha comissão, eu ia para o trabalho e ficava lá sem fazer nada ou então em desvio de função, eles me mandavam tratar algumas coisas lá para eu não ficar parada, mas aí eu perdi três dias, então quase 45 ligações.*

Pesquisadora - *E isso não era justificável?*

Glória – *Não. Aí eu perdi 45 ligações, aí não tive como repor. É difícil, e é isso que mais pressiona a gente, essa falta de diálogo.*

Como vimos nestes relatos, quando ocorria do trabalhador ficar incapacitado de trabalhar os supervisores colocavam os trabalhadores em “desvio de função” – fazer trabalhos administrativos internos – ou sendo “carrapatos” – acompanhando trabalhadores novatos para tirar suas dúvidas. Mas, em alguns casos, como nos conta Glória, o fato do trabalhador estar em desvio de função ou impedido de trabalhar, simplesmente não fazia qualquer diferença para a empresa, já ela não abonava as ligações não realizadas pelo trabalhador naquele período, o que implicava, diretamente, em uma perda financeira, já que não era possível bater a meta mensal estipulada, fazendo o trabalhador perder a comissão paga por produtividade e, não podemos esquecer, implicando diretamente no aumento do risco de ser demitido.

Essa atitude da empresa deixa uma mensagem clara aos trabalhadores: suas saúdes e principalmente suas doenças não são um problema dela, adoecer não é motivo para ficar sem produzir, e, caso fique, as consequências são de responsabilidade do trabalhador. Ou ele se esforça, se autoacelera, se torna presenteísta, dá seu jeito para manter seu ritmo produtivo, independente da consequência para sua saúde, ou será demitido.

Considerações Finais

O objetivo central desta dissertação foi analisar o fenômeno do presenteísmo entre os trabalhadores de centrais de telecomunicação de uma cidade de médio porte do nordeste brasileiro. Como objetivos específicos, identificamos o sentido do presenteísmo para os trabalhadores de telecomunicação e verificamos como o trabalho afeta a saúde destes trabalhadores.

Corroborando com o que Cooper (2011) e McKevitt, Morgan, Dundas e Holland (1997) nos apresentaram lá no segundo capítulo desta dissertação, nossa pesquisa constatou que o medo de perder o emprego, principalmente devido à dependência financeira, é um dos principais fatores que levou os trabalhadores a tornarem-se presenteístas.

Ao considerarmos o cenário econômico nacional²³, o ciclo do operador – fenômeno cunhado por Braga (2012), que aponta que a média de permanência no emprego no setor da telecomunicação é de apenas 20 a 24 meses e ilustra a ampla insegurança de vínculo a que os trabalhadores estão sujeitos – e a flexibilização intensa das leis trabalhistas promovida pela Reforma Trabalhista, Lei 13.467, de 13/07/2017, em vigor desde 11 de novembro de 2017, esse medo da perda do emprego que leva os trabalhadores a relutarem ou se negarem a se afastar do trabalho para cuidarem de suas saúdes torna-se ainda mais compreensível. E vale lembrar que as empresas do setor fazem uso destes aspectos para provocar o medo e a insegurança nos trabalhadores.

Para ser possível combater o presenteísmo dentro das centrais de telecomunicação é importante primeiro eliminarmos os fatores que colaboram para o adoecimento dos trabalhadores. A partir da revisão sistemática da literatura sobre o tema (Flores-Sandí, 2006; Paschoalin, Griep & Lisboa, 2012; entre outros), consideramos ser necessária uma melhor manutenção nos equipamentos de trabalho (por exemplo, troca dos *headphones*, microfones e computadores com defeitos, limpeza do ar condicionado e do carpete), nos mobiliários (como cadeiras e bancadas quebradas) e na iluminação, o estabelecimento de pausas entre uma ligação e outra que permitam ao trabalhador beber água e se alongar (vale lembrar que o tempo necessário para essas atividades precisam ser discutidas coletivamente com os

²³ De acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas – IBGE (2018), em 2017 o Brasil teve uma taxa média de desocupação no Brasil de 12,7%, o que representa, em média, 13,23 milhões de pessoas sem uma ocupação. E segundo reportagem do Globo Economia, a parcela da população que está ocupada, não necessariamente tem um vínculo estável e protegido, visto que a maioria das vagas criadas no fim no ano de 2017 (vagas essas que fizeram com que a taxa de desocupação relativa ao último trimestre do ano diminuísse em 5% em comparação ao terceiro trimestre e melhorasse a taxa anual geral) são temporárias e sem carteira assinada, como vagas em shoppings, lojas e supermercados, voltadas as festividades de fim de ano.

trabalhadores e não apenas impostas de forma vertical), fim do *script* de atendimento, permitindo que os trabalhadores façam uso da sua inteligência para dialogar com os clientes, criação de um sistema de denúncia eficaz para casos de agressões relacionadas à xenofobia e machismo por parte dos clientes e fim das metas de atendimento abusivas e inatingíveis.

Ao longo das nove entrevistas os trabalhadores nos apontaram as “soluções” para o que eles acreditavam serem os problemas das empresas em que atuavam. É curioso perceber que a maioria destas soluções caminha junto com as propostas acima elencadas:

- * Abrandamento das metas prescritas pela gerência;
- * Uma relação entre gerência – supervisor – trabalhador mais humana e menos autoritária;
- * Melhor manutenção dos espaços físicos e equipamentos de trabalho (carpetes, filtros de ar-condicionado, *headsat*, cadeiras, sistema operacional, etc.);
- * Fim do controle do tempo de uso do banheiro;
- * Oferta de ginástica laboral eficaz (e não realizada no mesmo local de trabalho, enquanto se atende o cliente).

É importante notarmos que nenhum trabalhador faz referência a um salário maior como requisito para uma qualidade de vida melhor, as sugestões passam pelo cuidar, pelo respeito, por relações trabalhistas e hierárquicas mais humanizadas, por importar-se pela vida que está ali tanto quanto se importam com quanto lucro essa vida pode produzir.

Obviamente esses trabalhadores não ignoram, e também nós não pretendemos ignorar, a importância da valorização econômica de seus trabalhos, do salário que lhes é pago em troca do tempo de vida entregue a empresa, a importância deste para a sobrevivência, para o lazer, enfim, para a manutenção de uma vida digna. Entretanto, o que nos parece claro é que eles precisam de mais, para ter saúde é preciso se sentir respeitado, se sentir cuidado (física e psicologicamente) pela empresa a quem eles entregam um caro tempo de vida.

Além disso, quando consideramos que são os espaços de discussão coletiva que possibilitam que um trabalho de qualidade se realize e que o reconhecimento da atividade realizada possa emergir, percebemos que são necessárias também mudanças mais profundas. É necessário que as empresas reformulem seus modos de gerir os ambientes laborais, oferecendo aos seus trabalhadores estabilidade, segurança em seus vínculos trabalhistas, oportunidades de criação e fortalecimento das relações entre pares, através do favorecimento da criação de espaços deônticos, liberdade de ação e autonomia sob as tarefas prescritas e, principalmente, favorecer a preservação do poder de agir de cada trabalhador.

Compreendemos que estas sugestões podem soar como utópicas frente ao cenário de precarização do trabalho e desmonte legal que vivenciamos em nosso país, entretanto, acreditamos que nossa função enquanto pesquisadores, enquanto sujeitos que acreditam em uma transformação social possível, seja exatamente a de provocar possibilidades, apontar caminhos que, se não hoje, um dia serão viáveis. Mas, para que essa transformação seja possível, é necessária a participação dos mais diversos atores envolvidos neste processo: as empresas, os trabalhadores, monitorando cotidianamente sua situação trabalhista e de trabalho/saúde, os sindicatos, buscando atuar para compreender o trabalho e as condições do meio ambiente de trabalho, fazendo formação dos trabalhadores nas questões referentes ao processo trabalho-saúde-doença e as universidades, representadas por seus pesquisadores produzindo conhecimento sobre a realidade destes trabalhadores, com sua participação direta. É na união entre os saberes teóricos e práticos destes sujeitos e na mobilização conjunta de suas forças que reside à potência de transformação necessária para que estas sugestões acima elencadas tornem-se concretas.

Por fim, gostaríamos de dizer que essas entrevistas nos mostraram que, pelo menos para nossos nove sujeitos, trabalhar na telecomunicação implica uma carga emocional pesada, difusa e, em alguns momentos, conflitante. O cliente que representa um enorme sofrimento pra um, é fonte de gratidão para outro; o salário que para um é visto como insuficiente, para outro é fonte de alegria e motivação para continuar trabalhando. Em um momento da entrevista, a relação com os pares para Dora gerava angústia e raiva – sendo impossível existir amizade verdadeira naquele tipo de ambiente, segundo ela – em outro, eram eles que a fazia se manter firme no emprego.

Essa mistura de sentimentos, sensações, perfis, tipos, gêneros, etc. mostrou-se como uma característica primária do trabalho desses nove sujeitos e que extrapola em muito a caracterização fixa normalmente feita da categoria: mulheres, jovens e estudantes. Ao encontrarmos mulheres, encontrávamos diversas mulheres: mulher trans, mulher mãe, mulher solteira, mulher casada. Ao encontrarmos jovens, encontrávamos diversos jovens: jovem gay, jovem heterossexual, jovem morando com os pais, jovem vivendo sozinho, jovem casada, jovem namorando, jovem independente e que não queria “se amarrar”. Ao encontrarmos estudantes, encontrávamos diversos estudantes: estudante graduando-se, estudante pós-graduando, estudante com o curso trancado, estudante que não quer mais estudar. Encontramos vida, muita vida. Encontramos sujeitos que adoecem, se curam, ou não, mas seguem adiante, sujeitos que não se definem ou se resumem a uma categoria, sujeitos que vivem e querem condições dignas para mudar o invivível.

Referências

Abrahão, J. I. & Torres, C. C. (2004). Entre a organização do trabalho e o sofrimento: o papel de mediação da atividade. *Produção*, 14 (3), pp. 67-76, São Paulo. Recuperado em 02 de maio de 2016, de http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-65132004000300008.

Albornoz, S. (1998). *O que é trabalho*. São Paulo: Brasiliense S/A, 3º reimpressão.

Altoé, A. (2010). *Políticas institucionais e seus desdobramentos sobre o trabalho docente: absenteísmo e presenteísmo* (Dissertação de Mestrado em Educação). Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais: Belo Horizonte.

Amorim, G. O., Bommarito, S., Kanashiro, C. A. & Chiari, B. M. (2011). Comportamento vocal de teleoperadores pré e pós-jornada de trabalho. *J Soc Bras Fonoaudiol.*, v. 23 (2), pp. 170 - 176.

Antunes, R. (2014). Desenhando a nova morfologia do trabalho no Brasil. *Estudos Avançados*, São Paulo, v. 28 (81), pp. 39 – 53.

Antunes, R. & Braga, R. (Org.). (2009). *Infoproletários: degradação real do trabalho virtual*. São Paulo: Boitempo.

Araújo, J. P. (2012). *Afastamento do trabalho: absenteísmo e presenteísmo em uma Instituição Federal de Ensino Superior* (Dissertação de Mestrado em Ciências da Saúde). Universidade de Brasília: Brasília.

Arechavaleta, F. (2008). O fantasma do presenteísmo. *Clipping News*. Recuperado em 17 de novembro de 2016, de <http://jeeman.blogspot.com.br/2008/03/o-fantasma-do-presentesmo.html>.

Aronsson, G. & Lindh, T. (2004). *Långtidsfriskas arbetsvillkor: en populationsstudie*. Estocolmo: Arbetslivsinstitutet.

Aronsson, G., Gustafsson, K. & Dallner, M. (2000). Sick but yet at work. An empirical study of sickness presenteeism. *Journal of Epidemiology and Community Health*, 54 (7), pp. 502 – 509.

Associação Brasileira de Telesserviços. (n.d.) *Telemarketing*. Recuperado em 04 de novembro de 2016, de <http://www.abt.org.br/telemarketing.asp>.

Assunção, A. A., Marinho-Silva, A., Vilela, L. V. O. & Guthier, M. H. (2006). Abordar o trabalho para compreender e transformar as condições de adoecimento na categoria dos teleatendentes no Brasil. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, São Paulo, v. 31 (114), pp. 47 – 62.

Bachelard, G. (1996). *A formação do espírito científico*. Rio de Janeiro: Contraponto.

Bachelard, G. (2008). *Estudos*. Rio de Janeiro: Contraponto.

Bendassolli, P. F. & Soboll, A. (Org.) (2011). *Clínicas do trabalho*. São Paulo: Atlas.

Bezerra, E. B. N. (2016). *O trabalhar de teleatendentes: uma análise da relação trabalho-saúde* (Dissertação de Mestrado em Psicologia Social). Universidade Federal da Paraíba: João Pessoa.

Braga, R. (2006). Uma sociologia da condição proletária contemporânea. *Tempo Social: revista de Sociologia da USP*, São Paulo, v. 18 (1), pp. 133 – 152.

Braga, R. (2012). *A política do precariado: do populismo à hegemonia lulista*. São Paulo: Boitempo.

Brito, J. C., Neves, M. Y., Oliveira, S. S. & Rotenberg, L. (2012). Saúde, subjetividade e trabalho: o enfoque clínico e de gênero. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, São Paulo, v. 37 (126), pp. 316 – 329.

Bueno, F. S. (1967). *Grande dicionário etimológico-prosádico da língua portuguesa*. 8ª vol. São Paulo: Saraiva.

Calazans, R. & Neves, T. I. (2010). Pesquisa em Psicanálise: da qualificação desqualificante à subversão. *Agora*, Rio de Janeiro, v. XIII (2), pp. 191 – 205.

Canguilhem, G. (2009). *O normal e o patológico*. Rio de Janeiro: Forense Universitária.

Castro, I. S., Campos, N. A., Assunção, A. A. & Lima, F. P. A. (2006). Diferenças interindividuais em teleatendimento de emergências: explicitações por meio da entrevista de

autoconfrontação. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, São Paulo, v. 31 (114), pp. 83 – 96.

Cavaignac, M. D. (2013) As estratégias de resistência dos operadores de *telemarketing* frente às ofensivas do capital. *Revista Katál*, Florianópolis, v. 16 (2), pp. 155 – 164.

Clot, Y. (2001). Clínica do trabalho, clínica do real. *Le journal dês psychologues*, nº 185.

Cooper, C. (2011). Presenteeism is more costly than absenteeism. *HR Magazine*. Recuperado em 21 de novembro de 2016, de <http://www.hrmagazine.co.uk/article-details/presenteeism-is-more-costly-than-absenteeism>.

Cordeiro, B. K. (2011). *O trabalho em Call Center: a saúde do trabalhador e sua relação com a atividade* (Dissertação de Mestrado em Psicologia). Universidade Federal Fluminense: Niterói.

Dal Rosso, S. (2008). *Mais trabalho! A intensificação do labor na sociedade contemporânea*. São Paulo: Boitempo.

Dassie-Leite, A. P., Lourenço, L. & Behlau, M. (2011). Relação entre dados ocupacionais, sintomas e avaliação vocal de operadores de telesserviços. *Revista da Sociedade Brasileira de Fonoaudiologia*, São Paulo, v. 16 (1), pp. 59 – 63.

Dejours, C. (1992). *A loucura do trabalho: estudo de Psicopatologia do Trabalho*. 5ª edição ampliada. São Paulo: Cortez – Oboré.

Dejours, C. (1994). A carga psíquica do trabalho. Tradução: Ideli Domingues. In: Dejours, C.; Abdoucheli, E. & Jayet, C. *Psicodinâmica do trabalho: contribuições da escola dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho*. São Paulo: Atlas.

Dejours, C. (1999). *A banalização da injustiça social*. 1ª edição. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas.

Dejours, C. (2012a). Psicodinâmica do Trabalho e Teoria da Sedução. Tradução: Gustavo Neto. *Psicologia em Estudo*, 17 (3), pp. 363 – 371.

Dejours, C. (2012b). *Trabalho vivo: Tomo II – Trabalho e emancipação*. Brasília: Paralelo 15.

Dejours, C. (2015). *Trabalho possibilita a transformação de si*. Entrevista realizada e traduzida por Laura Camara Lima. Recuperado em 25 de maio de 2018, de <http://www.fundacentro.gov.br/noticias/detalhe-da-noticia/2015/8/trabalho-possibilita-a-transformacao-de-si>

Dejours, C. (2016). A centralidade do trabalho para a construção da saúde. Entrevista realizada por Juliana de Oliveira Barros e Selma Lancman. *Revista de Terapia Ocupacional da USP*, São Paulo, v. 27 (2), pp. 228 – 235.

Dejours, C. & Abdoucheli, E. (1994). Itinerário teórico em Psicopatologia do trabalho. Tradução: Débora Glina. In: Dejours, C., Abdoucheli, E. & Jayet, C. *Psicodinâmica do trabalho: contribuições da escola dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho*. São Paulo: Atlas.

Dejours, C. & Bègue, F. (2010). *Suicídio e trabalho: o que fazer*. Brasília: Paralelo 15.

Dutra, R. & Venco, S. (2015). *Gestão e dominação nas Centrais de Teleatendimento: a dialética da regulação*. In: Anais do XIV Encontro Nacional da Associação Brasileira dos Empregados em Telecomunicações – ABET, São Paulo: Campinas.

Espinha, R. G. (2016). Conheça alguns estilos de gestão. *Artia (online)*. Recuperado em 09 de maio de 2018, de <https://artia.com/blog/conheca-alguns-estilos-de-gestao/>.

Filho, J. M. J. & Assunção, A. A. (2006). Trabalho em teleatendimento e problemas de saúde. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, São Paulo, v. 31 (114), pp. 4 – 6.

Filho, L. O. A. (2014). *Presenteísmo e saúde bucal em trabalhadores da indústria de transformação e construção civil* (Dissertação de Mestrado em Gestão e Economia da Saúde). Universidade Federal de Pernambuco: Recife.

Flores-Sandi, G. (2006). Presentismo: potencialidad en accidentes de salud. *Acta méd. costarric*. San José, 48 (1), pp. 30-34. Recuperado em 30 de abril de 2016, de http://www.scielo.sa.cr/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S000160022006000100006&ng=en&nrm=iso.

Frezza, M. (2017). OSTERMANN, A. C.; OLIVEIRA, M. C. L. Você está entendendo? Contribuições dos estudos de fala-em-interação para a prática do teleatendimento. Campinas: Mercado de Letras, 2015. *DELTA: Documentação de Estudos em Lingüística Teórica e Aplicada*, 33(2), pp. 655-662. Recuperado em 23 de dezembro de 2017, de <http://dx.doi.org/10.1590/0102-445054669422683404>.

Goetzl, R. Z., Long, S. R., Ozminowski, R. J., Hawkins, K., Wang, S. & Lynch, W. (2004). Health, absence, disability, and presenteeism cost estimates of certain physical and mental health conditions affecting U.S. employers. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 464, pp. 398 – 412.

González Rey, F. L. (2002). *Pesquisa Qualitativa em psicologia: caminhos e desafios*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.

Guimarães, T. A.; Nader, R. M. e Ramagem, S. P. (1998). Avaliação de desempenho de pessoal: uma metodologia integrada ao planejamento e à avaliação organizacionais. *Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro, 32 (6), pp. 43-61.

Hemp, P. (2004). Presenteeism: At work – but out of it. *Harvard Business Review*. Recuperado em 18 de novembro de 2016, de <https://hbr.org/2004/10/presenteeism-atwork-but-out-of-it>.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2018). *Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua – PNAD Contínua*. Rio de Janeiro, pp. 1 - 12.

Jacob, F. (1998). *O rato, a mosca e o homem*. São Paulo: Companhia das Letras.

Johns, G. (2010). Presenteeism in the workplace: a review and research agenda. *Journal of Organizational Behavior*, 31, pp. 519 – 542.

Knowles, E. (2006). Presenteeism. *The Oxford Dictionary of Phrase and Fable*. Recuperado em 21 de novembro de 2016, de <http://www.encyclopedia.com/humanities/dictionaries-thesauruses-pictures-and-press-releases/presenteeism>.

Laranjeira, C. (2009). O contexto organizacional e a experiência de estresse: uma perspectiva integrativa. *Revista Salud Pública*, v. 11 (1), pp. 123 – 133.

Laville, C. & Dionne, J. (1999). *A construção do saber: Manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas*. Porto Alegre: Editora UFMG/ ArtMed.

Le Guillant, L., Roelens, Bégoïn, Béquart, Hamsen & Lebreton (1984). A neurose das telefonistas. In: Lima, M. E. A. (Org.) (2006). *Escritos de Louis Le Guillant: da Ergoterapia à Psicopatologia do Trabalho*. Petrópolis: Vozes.

Lhuillier, D. (2006). *Cliniques du travail*. Toulouse - França: ÉRÈS.

Louzada, R. S. M. L. & Oliveira, P. T. R. (2013). Reflexões sobre a metodologia de pesquisa em Psicodinâmica do Trabalho. *Revista NUFEN [online]*, v. 5 (1), pp. 26 – 35. Recuperado em 10 de março de 2018, de http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2175-25912013000100004.

Lucca, S. R., Zanatta, A. B., Rodrigues, M. S., Coimbra, I. B., Queiroz, F. S. & Correa, B. (2014). Fatores de estresse relacionado ao trabalho: as vozes dos atendentes de telemarketing. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, São Paulo, v. 17 (2), pp. 290 – 304.

Machado, A. G. & Merlo, A. R. C. (2008). Cuidadores: seus amores e suas dores. *Psicologia e Sociedade*, v. 20 (3), pp. 444 – 452. Recuperado em 10 de março de 2018, de http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0102-71822008000300015&script=sci_arttext.

Mckevitt, C., Morgan, M., Dundas, R. & Holland, W. W. (1997). Sickness absence and ‘working through’ illness: a comparison of two professional groups. *Journal of Public Health Medicine*, 19 (3), pp. 295 – 300.

Mendes, A. M. (1995). Aspectos psicodinâmicos da relação homem-trabalho: as contribuições de C. Dejours. *Psicologia: Ciência e profissão*, pp. 34-38.

Mendes, A. M. (2007). *Psicodinâmica do Trabalho: Teoria, métodos e pesquisas*. São Paulo: Casa do Psicólogo.

Metzger, J., Maugeri, S. & Benedetto-Meyer, M. (2012). Predomínio da gestão e violência simbólica. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, São Paulo, 37 (126): pp. 225 – 242.

Minayo, M. C. S. (2008). *O desafio do conhecimento: Pesquisa qualitativa em saúde*. São Paulo: Hucitec.

Miranda, K. N. (n.d.) *Estudo das relações entre Presenteísmo, Absenteísmo, Psicodinâmica do Trabalho e Qualidade de Vida no trabalho*. Recuperado em 03 de dezembro de 2016, de <http://monografias.brasilecola.uol.com.br/psicologia/estudo-das-relacoes-entre-presenteismo-absenteismo-psicodinamica-trabalho.htm>.

Mocelin, D. G. & Silva, L. F. S. C. (2008). O telemarketing e o perfil sócio-ocupacional dos empregados em *call center*. *Caderno CRH*, Salvador, v. 21 (53), pp. 365 – 387.

Molinier, P. (2013). *O trabalho e a psique: uma introdução a psicodinâmica do trabalho*. Tradução: Franck Soudant. Brasília: Paralelo 15.

Moraes, T. D. & Athayde, M. R. C. (2014). Dimensões do coletivo na atividade de trabalho dos motoboys. *Fractal: Revista de Psicologia*, Rio de Janeiro, v. 26 (2), pp. 327 – 348.

Neves, T. I. (2018). *A cura em psicanálise como potência política de transformação* (Tese de Doutorado em Psicologia Clínica). Universidade Católica de Pernambuco: Recife.

Neves, T. I., Porcaro, L. A., Curvo, D. R. (2017). Saúde é colocar-se em risco: normatividade vital em Georges Canguilhem. *Revista Saúde e Sociedade*, v. 26 (3), pp. 626-637.

Nogueira, C. M. (2011) *O trabalho duplicado: a divisão sexual no trabalho e na reprodução: um estudo das trabalhadoras do telemarketing*. São Paulo: Expressão Popular.

Ogata, A. J. N. (2006). O inimigo oculto da produtividade. *Gazeta Mercantil – Caderno C*, p. 3, 30 de janeiro. Recuperado em 17 de novembro de 2016, de http://www.revistacobertura.com.br/lermis_materias.php?cd_materias=37307&furl=-O-inimigo-oculto-da-productividade-

Oliveira, S. M. (2009). Os trabalhadores das Centrais de Teleatividades no Brasil: da ilusão à exploração. In: Antunes, R.; Braga, R. (Org.). *Infoproletários: degradação real do trabalho virtual*. São Paulo: Boitempo.

Oliveira, S. M. & Brito, J. C. (2011). A dimensão gestonária do trabalho e o debate de normas e valores no teleatendimento. *Trab. Educ. Saúde*, Rio de Janeiro, v. 9 (1), pp. 265 – 284.

Oliveira, S. & Jacques, M. G. C. (2006) Políticas e práticas de gestão e saúde: recortes sobre o trabalho de teleatendimento no Rio Grande do Sul. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, São Paulo, v. 31 (114), pp. 63 – 72.

Oliveira, S. M., Rezende, M. S. & Brito, J. (2006). Saberes e estratégias dos operadores de *telemarketing* frente às adversidades do trabalho. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, São Paulo, v. 31 (114), pp. 125 – 134.

Paiva, K. C. M., Dutra, M. R. S. & Luz, T. R. (2015). Comprometimento organizacional de trabalhadores de call center. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 50 (3), pp. 310 – 324.

Paschoalin, H. C., Griep, R. H. & Lisboa, M. T. L. (2012). A produção científica sobre o presenteísmo na enfermagem e suas repercussões no cuidado. *Revista APS*, Juiz de Fora, v. 15 (3), pp. 306-311.

Paschoalin, H. C., Griep, R. H., Lisboa, M. T. L. & Mello, D. C. B. (2013). Adaptação transcultural e validação para o português brasileiro do Stanford Presenteeism Scale para avaliação do presenteísmo. *Revista Latino-Americana de Enfermagem*, v. 21 (1), pp. 306 - 311.

Pena, P. G. L., Cardim, A. & Araújo, M. P. (2011) Taylorismo cibernético e Lesões por Esforços Repetitivos em operadores de Telemarketing em Salvador-Bahia. *Caderno CRH*, Salvador, v. 24 (número especial), pp. 133-153 .

Pereira, N. C. (2014). *Presenteísmo odontológico: conhecendo um instrumento de pesquisa para a mensuração e avaliação* (Dissertação de Mestrado em Ciências Odontológicas Aplicadas). Universidade de São Paulo: Bauru.

Peres, C. C., Marinho-Silva, A., Cavalcante-Fernandes, E. & Rocha, L. E. (2006). Uma construção social: o anexo da norma brasileira de ergonomia para o trabalho dos operadores de *telemarketing*. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, São Paulo, v. 31 (114), pp. 35 - 46.

Peret, E. (2018). Mulher estuda mais, trabalha mais e ganha menos do que o homem. *Agência IBGE Notícias (online)*. Recuperado em 08 de maio de 2018, de <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/20234-mulher-estuda-mais-trabalha-mais-e-ganha-menos-do-que-o-homem.html>

Porcaro, L. P. & Silva, E. F. (2016). *Estágio Supervisionado V*. Relatório entregue ao Departamento de Psicologia da Universidade Estadual da Paraíba: Campina Grande.

Quick, T. C. & Lapertosa, J. B. (1982) Análise do absenteísmo em usina siderúrgica. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, 40 (10).

Ramalho, C. C., Arruda, F. A. A. M., Sato, L. & Hamilton, L. F. T. (2008). Viver na baía: dimensões psicossociais da saúde e do controle no trabalho de teleatendimento. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, São Paulo, v. 11 (1), pp. 19 - 39.

Rechenberg, L., Goulart, B. N. G. & Roithmann, R. (2011). Impacto da atividade laboral de teleatendimento em sintomas e queixas vocais - estudo analítico. *J Soc Bras Fonoaudiol.*, v. 23 (4), pp. 301 - 307.

Rego, R. M. (2008). Expressão artística e teleatendimento: perspectivas para a melhoria de qualidade de vida no trabalho. *Psicologia: ciência e profissão*, 28(1), pp. 200-209. Recuperado em 23 de dezembro de 2017, de http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-98932008000100015&lng=pt&tlng=pt.

Ricci, M. G. & Rachid, A. (2013). Relações de trabalho no serviço de teleatendimento. *Gest. Prod.*, São Carlos, v. 20 (1), pp. 192 – 203.

Rosenfield, C. L. (2009). A identidade no trabalho em *Call Centers*: a identidade provisória. In: Antunes, R.; Braga, R. (Org.). *Infoproletários: degradação real do trabalho virtual*. São Paulo: Boitempo.

Santos, C. T. S., Santos, C., Lopes, L. W., Silva, P. O. C. & Lima-Silva, M. F. B. (2016). Relação entre as condições de trabalho e de voz autorreferidas por teleoperadores de uma central de emergência. *CoDAS*, 28(5), pp. 583-594. Recuperado em 23 de dezembro de 2017, de <https://dx.doi.org/10.1590/2317-1782/20162015125>.

Scolari, C., Costa, S. G. & Mazzilli, C. (2009). Prazer e sofrimento entre os trabalhadores de call center. *Revista Psicologia USP*, São Paulo, v. 20 (4), pp. 555 – 576.

Seligmann-Silva, E. (2011). *Trabalho e desgaste mental: o direito de ser dono de si mesmo*. São Paulo: Cortez.

Silva, L. F. S. C. & Mocelin, D. G. (2009). Satisfação com o emprego em *call centers*: novas evidências sobre o emprego trampolim. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, Brasília, v. 9 (2), pp. 60 – 71.

Soares, A. (2010). As emoções do “care”. *Colóquio Internacional “O que é o ‘care’? Emoções, divisão do trabalho, migrações*. Recuperado em 26 de junho de 2017, de http://www.fflch.usp.br/ds/pos-graduacao/downloads/2010_care_texto5.pdf.

Soares, L. R. & Villela, W. V. (2009). O assédio moral na perspectiva de bancários. *Revista Brasileira Saúde Ocupacional*. São Paulo, 37 (126), pp. 203 – 212.

Souza, L. F. Q. (2006). Absenteísmo no serviço público. *Revista Jus Navigandi*, Teresina, ano 11, nº 1243. Recuperado em 18 de novembro de 2016, de <https://jus.com.br/artigos/9204/absenteismo-no-servico-publico>.

Stein, G., Zylberstajn, E. & Zylberstajn, H. (2017). Diferencial de salários da mão de obra terceirizada no Brasil. *Estudos Econômicos (São Paulo)*, 47(3), pp. 587-612. Recuperado em 23 de dezembro de 2017, de <https://dx.doi.org/10.1590/0101-41614736heg>.

Takahashi, L. T., Sisto, F. F. & Cecilio-Fernandes, D. (2014). Avaliação da vulnerabilidade ao estresse no trabalho de operadores de *telemarketing*. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, São Paulo, v. 14 (3), pp. 336 – 346.

Torres, C. C. & Abrahão, J. I. (2006). A atividade de teleatendimento: uma análise das fontes de prazer e sofrimento no trabalho. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, São Paulo, v. 31 (114), pp. 113-124.

Venco, S. (2006a). Centrais de atendimento: a fábrica do século XIX nos serviços do século XXI. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, São Paulo, v. 31 (114), pp. 7 – 18.

Venco, S. (2006b). O trabalho duplicado: a divisão sexual no trabalho e na reprodução – um estudo das trabalhadoras do telemarketing (Resenha). *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, São Paulo, v. 31 (114), pp. 173 – 175.

Venco, S. (2009). Centrais de teleatividades: o surgimento dos colarinhos furta-cores? In: ANTUNES, R.; BRAGA, R. (Org.) *Infoproletários: degradação real do trabalho virtual*. São Paulo: Boitempo.

Veras, V. S. & Ferreira, M. C. (2006). “Lidar com gente é muito complicado”: relações socioprofissionais de trabalho e custo humano da atividade em teleatendimento governamental. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, São Paulo, 31 (114): pp. 135-148.

Vieira, M. L. C. (2014). *Presenteísmo na enfermagem: repercussões para a saúde do trabalhador e a organização hospitalar* (Dissertação de Mestrado em Enfermagem). Universidade do Estado do Rio de Janeiro: Rio de Janeiro.

Vilela, L. V. O. & Assunção, A. A. (2007). Trabalho emocional: o caso dos teleatendentes de uma central de atendimento. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, São Paulo, v. 10 (2), pp. 81 – 93.

Ziliotto, D. M. & Oliveira, B. O. (2014). A organização do trabalho em *Call Centers*: implicações na saúde mental dos operadores. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 14 (2), pp. 169-179.

ANEXO A - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Pelo presente Termo de Consentimento Livre e Esclarecido eu, _____, em pleno exercício dos meus direitos me disponho a participar da Pesquisa “O PRESENTEÍSMO ENTRE TRABALHADORES DE CENTRAIS DE TELECOMUNICAÇÃO”.

Declaro ser esclarecido e estar de acordo com os seguintes pontos:

- O trabalho “O PRESENTEÍSMO ENTRE TRABALHADORES DE CENTRAIS DE TELECOMUNICAÇÃO” terá como objetivo central analisar o fenômeno do presenteísmo entre os trabalhadores de centrais de telecomunicação de uma cidade de médio porte do nordeste brasileiro.
- Ao voluntário só caberá a autorização para **responder a entrevista semiestruturada e o questionário sociodemográfico** e não haverá nenhum risco ou desconforto ao voluntário.
- Ao pesquisador caberá o desenvolvimento da pesquisa de forma confidencial; entretanto, quando necessário for, poderá revelar os resultados ao médico, indivíduo e/ou familiares, cumprindo as exigências da Resolução Nº. 466/12 do Conselho Nacional de Saúde/Ministério da Saúde.
- O voluntário poderá se recusar a participar, ou retirar seu consentimento a qualquer momento da realização do trabalho ora proposto, não havendo qualquer penalização ou prejuízo para o mesmo.
- Será garantido o sigilo dos resultados obtidos neste trabalho, assegurando assim a privacidade dos participantes em manter tais resultados em caráter confidencial.
- Não haverá qualquer despesa ou ônus financeiro aos participantes voluntários deste projeto científico e não haverá qualquer procedimento que possa incorrer em danos físicos ou financeiros ao voluntário e, portanto, não haveria necessidade de indenização por parte da equipe científica e/ou da Instituição responsável.
- Qualquer dúvida ou solicitação de esclarecimentos, o participante poderá contatar a equipe científica no número (083) **98705-7827** com **Luiza Almeida Porcaro**.
- Ao final da pesquisa, se for do meu interesse, terei livre acesso ao conteúdo da mesma, podendo discutir os dados, com o pesquisador, vale salientar que este documento será impresso em duas vias e uma delas ficará em minha posse.

Desta forma, uma vez tendo lido e entendido tais esclarecimentos e, por estar de pleno acordo com o teor do mesmo, dato e assino este termo de consentimento livre e esclarecido.

Assinatura do Participante

Assinatura do pesquisador responsável

Assinatura Dactiloscópica do Participante da Pesquisa
(OBS: utilizado apenas nos casos em que não seja
possível a coleta da assinatura do participante da
pesquisa).



ANEXO B - TERMO DE AUTORIZAÇÃO PARA GRAVAÇÃO DE VOZ

Eu, _____, depois de entender os riscos e benefícios que a pesquisa intitulada “O PRESENTEÍSMO ENTRE TRABALHADORES DE CENTRAIS DE TELECOMUNICAÇÃO” poderá trazer e, entender especialmente os métodos que serão usados para a coleta de dados, assim como, estar ciente da necessidade da gravação de minha entrevista, **AUTORIZO**, por meio deste termo, a pesquisadora Luiza Almeida Porcaro a realizar a gravação de minha entrevista sem custos financeiros a nenhuma parte.

Esta **AUTORIZAÇÃO** foi concedida mediante o compromisso dos pesquisadores acima citados em garantir-me os seguintes direitos:

1. poderei ler a transcrição de minha gravação;
2. os dados coletados serão usados exclusivamente para gerar informações para a pesquisa aqui relatada e outras publicações dela decorrentes, quais sejam: revistas científicas, jornais, congressos entre outros eventos dessa natureza;
3. minha identificação não será revelada em nenhuma das vias de publicação das informações geradas;
4. qualquer outra forma de utilização dessas informações somente poderá ser feita mediante minha autorização, em observância ao Art. 5º, XXVIII, alínea “a” da Constituição Federal de 1988.
5. os dados coletados serão guardados por 5 anos, sob a responsabilidade do(a) pesquisador(a) coordenador(a) da pesquisa, Luiza Almeida Porcaro, e após esse período, serão destruídos e,
6. serei livre para interromper minha participação na pesquisa a qualquer momento e/ou solicitar a posse da gravação e transcrição de minha entrevista.

Ademais, tais compromissos estão em conformidade com as diretrizes previstas na Resolução Nº. 466/12 do Conselho Nacional de Saúde do Ministério da Saúde/Comissão Nacional de Ética em Pesquisa, que dispõe sobre Ética em Pesquisa que envolve Seres Humanos.

Assinatura do participante da pesquisa

Assinatura do pesquisador responsável

ANEXO C – ANEXO II DA NORMA REGULAMENTADORA 17

TRABALHO EM TELEATENDIMENTO/TELEMARKETING

(Aprovado pela [Portaria SIT n.º 09/2007](#))

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 centers), para prestação de serviços, informações e comercialização de produtos.

1.1.1. Entende-se como call center 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:
1. 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:

- a) ter garantidas pelo empregador a correta higienização e as condições operacionais recomendadas pelos fabricantes;
- b) ser substituídos prontamente quando situações irregulares de funcionamento forem detectadas pelo operador;
- c) ter seus dispositivos de operação e controles de fácil uso e alcance;
- d) 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:

- a) 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:

- a) 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;
- b) 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;
- c) 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:

a) fora do posto de trabalho;

b) em 02 (dois) períodos de 10 (dez) minutos contínuos;

c) 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:

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

5.11. É vedado ao empregador:

- a) exigir a observância estrita do script ou roteiro de atendimento;
- b) 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:

- a) estímulo abusivo à competição entre trabalhadores ou grupos/equipes de trabalho;
- b) exigência de que os trabalhadores usem, de forma permanente ou temporária, adereços, acessórios, fantasias e vestimentas com o objetivo de punição, promoção e propaganda;
- c) 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 ambiguidades 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:

- a) noções sobre os fatores de risco para a saúde em teleatendimento/telemarketing;
- b) medidas de prevenção indicadas para a redução dos riscos relacionados ao trabalho;
- c) 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;
- d) 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;
- e) duração de 04 (quatro) horas na admissão e reciclagem a cada 06 (seis) meses, independentemente de campanhas educativas que sejam promovidas pelos empregadores;
- f) distribuição obrigatória de material didático impresso com o conteúdo apresentado;
- g) 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:

- a) pessoal de organização e métodos responsável pela organização do trabalho na empresa, quando houver;
- b) integrantes do Serviço Especializado em Segurança e Medicina do Trabalho, quando houver;
- c) representantes dos trabalhadores na Comissão Interna de Prevenção de Acidentes, quando houver;
- d) médico coordenador do Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional;
- e) 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:

- a) modelos de diálogos que favoreçam micropausas e evitem carga vocal intensiva do operador;
- b) redução do ruído de fundo;
- c) estímulo à ingestão frequente 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:

1. trabalho real e trabalho prescrito;

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

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

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

5. ocorrência de pausas inter-ciclos;

6. 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;

7. histórico mensal de horas extras realizadas em cada ano;

8. 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:

a) explicitação da demanda do estudo;

b) análise das tarefas, atividades e situações de trabalho;

c) discussão e restituição dos resultados aos trabalhadores envolvidos;

- d) recomendações ergonômicas específicas para os postos avaliados;
- e) avaliação e revisão das intervenções efetuadas com a participação dos trabalhadores, supervisores e gerentes;
- f) 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, obrigam-se a complementar a 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.

APÊNDICES

APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO SOCIODEMOGRÁFICO E SOCIOLABORAL

1. **Sexo:** Feminino / Masculino
2. **Idade:** _____
3. **Estado civil:** Solteiro(a) / Casado / União estável / Divorciado /
 Viúvo / Outro: _____
4. **Filhos:** Não / Sim - Quantos? _____
5. **Renda mensal líquida:** _____
6. **Renda familiar líquida:** _____
7. **Escolaridade:** Ensino Fundamental Completo / Ens. Médio Comp. /
Ens. Superior Incompleto / Ens. Superior Comp. / Outro: _____
8. **Empresa contratante:** _____
9. **Função desempenhada:** _____
10. **Tipo de contrato:** Contrato por tempo indeterminado – CLT / Contrato
por tempo determinado
11. **Horário da jornada de trabalho atual:** _____
12. **Possui outro vínculo empregatício?** Não / Sim – Qual? _____
13. **Carga horária de trabalho:** _____
14. **Há quanto tempo está no emprego atual:** _____
15. **Há quanto tempo trabalha com telecomunicação:** _____
16. **Atualmente faz uso de algum medicamento? Se sim, recorda-se o nome ou a
finalidade?**
17. **Em sua opinião, que estilo de gestão se pratica na empresa em que você
trabalha atualmente?** Autoritária / Paternalista / Democrática /
Meritocrática / Outra _____

APÊNDICE B - ROTEIRO DA ENTREVISTA

1. O que é saúde para você?
2. Qual foi o problema em sua saúde que você teve que poderia ter-lhe afastado do emprego, mas não afastou?
3. Realizou algum tipo de tratamento para este problema?
4. Acredita que seu trabalho tenha provocado ou agravado este problema?
5. No período em que trabalhou doente, percebeu algum comportamento diferente ou recebeu algum apoio ou ajuda dos seus colegas de trabalho?
6. E dos seus supervisores e/ou da gerência da organização?
7. E dos clientes?
8. Neste período, ao fim da sua jornada de trabalho, você sentia-se melhor ou pior do que quando tinha chegado?
9. Por quais razões você ia trabalhar mesmo estando com um problema de saúde?
10. Como você fazia para continuar trabalhando sem que as outras pessoas percebessem seu desconforto?
11. Quando você ia trabalhar estando doente, acha que isso impactava ou afetava o seu rendimento no trabalho? E o rendimento de sua equipe?
12. Como você fazia para conseguir dar conta de todas as suas tarefas dentro de uma “normalidade” esperada pela empresa? Contava com a ajuda de alguém?
13. Como funciona a gerência e supervisão do seu trabalho?
14. Você tem conhecimento se e quando seu trabalho é avaliado?
15. Você já recebeu algum retorno de uma avaliação feita a respeito do seu trabalho? Se sim, como você se sentiu em relação a esta avaliação?
16. Você já recebeu algum tipo de reconhecimento pelo seu trabalho? Se sim, de quem? Colegas? Gerência? Clientes?
17. Pode me explicar como esse reconhecimento foi feito?
18. O que mais lhe dá prazer em seu trabalho?
19. Algo no seu trabalho lhe causa algum sofrimento?
20. Há algo mais que você gostaria de acrescentar a nossa conversa?