UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
ESCOLA POLITÉCNICA
ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

MAUD EICKHOFF

**O desenvolvimento profissional em relações de serviço: o caminho para
construir o valor e o sentido do trabalho**
O caso das centrais de atendimento ao público

São Paulo

2017

MAUD EICKHOFF

O DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL EM RELAÇÕES DE SERVIÇO: O
CAMINHO PARA CONSTRUIR O VALOR E O SENTIDO DO TRABALHO

O caso das centrais de atendimento ao público

Tese apresentada ao Departamento de
Engenharia de Produção da Escola Politécnica
da Universidade de São Paulo para obtenção do
título de Doutor em Ciências

Área de concentração: Engenharia de Produção
Orientador: Prof. Dr. Laerte Idal Sznclwar

São Paulo

2017

Catálogo-na-publicação

Eickhoff, Maud

O desenvolvimento profissional em relações de serviço: o caminho para construir o valor e o sentido do trabalho. O caso das centrais de atendimento ao público / M. Eickhoff -- São Paulo, 2017.

212 p.

Tese (Doutorado) - Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Departamento de Engenharia de Produção.

1.Desenvolvimento profissional 2.Administração de serviços 3.Ergonomia 4.Serviço de atendimento ao consumidor I.Universidade de São Paulo. Escola Politécnica. Departamento de Engenharia de Produção II.t.

Dedico esse trabalho a meus pais, Hary (*"in memoriam"*)
e Lilian, que, entre tudo que me ensinaram, me
mostraram o valor e o sentido do trabalho.

AGRADECIMENTOS

Um projeto desenvolvido ao longo de uma trajetória de pelo menos quatro anos não se concretiza sem que tenha recebido apoio e incentivo de diversas pessoas, a quem dirijo meus sinceros agradecimentos.

Em primeiro lugar, agradeço aos responsáveis pela Universidade do Banco Central (Unibacen) e pelos demais departamentos do Banco Central do Brasil por onde transitou o projeto, que entenderam que a proposta merecia o patrocínio da instituição, o que tornou possível a total imersão no doutorado.

Agradeço ao meu orientador, Prof. Dr. Laerte Idal Sznelwar, que acompanhou com muita paciência e sabedoria o desenvolvimento do meu Mestrado e agora este Doutorado, pelo seu incentivo e direcionamento, e pela sua capacidade de extrair sentido no projeto mesmo nos momentos onde a empreitada se mostrava impossível de ser concluída.

Os professores do Departamento de Engenharia de Produção com os quais tive a satisfação de estudar ampliaram meu horizonte conceitual, e por isso sou muito grata. Em especial, à Professora Márcia Terra Silva, que desde meu ingresso no Mestrado acompanhou e contribuiu com meu trabalho, à Professora Uiara Bandineli Montedo, que me concedeu o privilégio da monitoria de suas disciplinas, e ao Professor Mário Sérgio Salerno, pelo incentivo que recebi. Agradeço ao Professor Mauro Zimbovicius pelas suas críticas ao meu trabalho, que foram determinantes para a elucidação de minha questão de pesquisa e serviram como estímulo para a fundamentação de minhas proposições.

Na Faculdade de Saúde Pública tive o privilégio de acompanhar disciplinas do Professor Rodolfo de Gouveia Vilela e da Professora Frida Marina Fischer, e no Instituto de Psicologia do Professor Sigmar Malvezzi, a quem aprendi a respeitar e admirar.

Contribuição inestimável ao longo de todo esse percurso recebi de amigos e colegas das disciplinas, dos grupos de discussão dentro do departamento e do grupo

interinstitucional de professores e pesquisadores da Universidade Federal de Minas Gerais, do Centro de Pós-Graduação e Pesquisa de Engenharia, da Universidade Federal do Rio de Janeiro (COPPE/UFRJ), que acompanharam e discutiram as diversas etapas da elaboração da tese, apresentando sugestões, indicando deficiências e sempre empenhando seu incentivo.

Um agradecimento especial a Ivan Bolis por sua disposição em discutir artigos elaborados nesse período, compartilhando seu vasto conhecimento.

Agradeço ao Professor François Hubault, que generosamente viabilizou minha participação no curso “*Master 2 - Ergonomie, Organisation et Espaces de Travail*”, na *Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne*. Agradeço também pela excelência de seus cursos que tive o privilégio de acompanhar. Registro ainda meu agradecimento a todos os professores do curso, em especial aos professores Éric Hamraoui e Sandro de Gasparo, que tornaram minha participação no curso especialmente enriquecedora.

Não posso deixar de registrar o quanto foi profícua a convivência com meus colegas do *Master 2*, Hélène Paras, Danie Jon, Alain Curmi, Sami Isbai, Sara Colo, Clelie Navaro, Mylène Lourenco, Alexandra Roger, Veronique Billat, Sabine Arnauld e Sophie Berthet, e o valor que teve minha integração a esse grupo.

Foram muito os conhecimentos que obtive em cursos que participei *Conservatoire National des Arts et Métiers* (CNAM), e a receptividade e acolhida que recebi de Denise Guyot e das Professoras Flore Barcellini e Adelaide Nascimento foram fundamentais para meu ingresso no CNAM, e para elas deixo meu mais sincero agradecimento.

A todos os trabalhadores que de alguma forma contribuíram com os estudos de caso em que participei, e a eles encaminho meu respeito e meus agradecimentos pela participação e pela valiosa contribuição.

Da mesma forma, foi inestimável a participação de equipe de trabalho formada por Laerte Idal Sznelwar, Claudio Marcelo Brunoro, Fabiana Raulino, Angélica Ferreira Murakami, Stella Lee e Thiago José Benitez Pena, e o compartilhamento e reflexão sobre os dados obtidos.

Por fim, e com todo o carinho, agradeço ao Renato, meu marido e companheiro de tantos anos, e aos meus filhos, Vitória, Bruno e Ana, por terem trilhado esse percurso ao meu lado, sendo sempre os meus maiores incentivadores.

RESUMO

O reconhecimento do valor do trabalho para a construção da saúde e da cidadania das pessoas é o ponto de partida para a discussão da responsabilidade da organização e gestão na construção de situações que favoreçam o enriquecimento do trabalho. O estudo de caso em uma grande empresa brasileira que presta o serviço de atendimento ao público, utilizando como referência o procedimento metodológico de uma Análise Ergonômica do Trabalho (AET), permitiu o diálogo com as diversas características do trabalho realizado, ressaltando a relação entre o desenvolvimento humano e os resultados econômicos da empresa. Privilegiando o desempenho econômico em detrimento das demais dimensões envolvidas em uma atividade produtiva, e reproduzindo uma racionalidade instrumental estratégica na organização do trabalho, a empresa desconsidera as características próprias de uma relação de serviço, criando situações de trabalho que exigem dos trabalhadores elevado custo físico e cognitivo para a realização da atividade, criando situações propícias para o adoecimento físico e psicológico para os atendentes. Os constrangimentos promovem uma rejeição ao trabalho, que se manifesta principalmente pelos elevados índices de rotatividade e de absenteísmo e pelo elevado número de demandas judiciais trabalhistas. A discussão que se coloca é como criar situações que favoreçam o enriquecimento do trabalho em centrais de atendimento ao público, defendendo que o desenvolvimento profissional dos atendentes é o mais efetivo instrumento para o enriquecimento do conteúdo e do valor do trabalho para os indivíduos, contribuindo com a construção da identidade, da saúde e da cidadania dos trabalhadores. O desenvolvimento profissional é promovido a partir do enriquecimento dos saberes profissionais, obtidos com o fortalecimento dos coletivos de trabalho que compartilhem e construam as regras da profissão. O compartilhamento das experiências e das dificuldades encontradas na atividade, o estabelecimento de efetivos canais de comunicação entre trabalhadores, o estabelecimento de objetivos comuns, a criação conjunta de regras e procedimentos, a repartição das responsabilidades entre os diferentes atores, são estratégias que podem contribuir para atribuir sentido ao trabalho. Pensar um modelo de organização do trabalho e de gestão que promova a busca por soluções

coletivas contribui para que sejam atingidos os objetivos da organização ao mesmo tempo em que fortalece o valor do trabalho na construção da subjetividade e o bem-estar das pessoas.

Palavras chave: Desenvolvimento profissional. Administração de serviços. Ergonomia. Serviço de atendimento ao consumidor.

ABSTRACT

The reconnaissance of the value of work in the promotion of people's health and citizenship is the starting point for the discussion on the responsibility of work organization and management in creating work situations that promote its development. The case study of a large Brazilian call-center company using the methodology of Ergonomic Work Analysis (EWA) allowed the dialogue with the various characteristics of the work and the relationship between the human development and economic results of the company. By favoring economic and financial performance of companies over human development of workers, the organization and management of work have led to those unfavorable situations when they fail to notice the dynamics of the service relationship and the constraints promote a rejection of work, which is manifested mainly by the high rates of turnover and absenteeism and by the high number of labor lawsuits. The discussion is how to create situations that favor the enrichment of work in call centers, arguing that the professional development of the attendants is the most effective instrument for the enrichment of content and the value of work for individuals, contributing to the construction of identity, health and citizenship of workers. Professional development is promoted through the enrichment of professional knowledge, obtained through the strengthening of labor collectives who share and build the rules of the profession. Sharing experiences and difficulties encountered in the activity, setting up effective channels for communication among workers, setting common goals, jointly devising rules and procedures, and distributing responsibilities among the different players are instruments that might contribute to ascribing meaning to work. Crafting a model for the organization and management of the work which promotes the search for collective solutions contributes to the achievement of the organization goals, and it also strengthens the value of work in building the subjectivity and wellbeing of people. Sharing experiences and difficulties encountered in the activity, setting up effective channels for communication among workers, setting common goals, jointly devising rules and procedures, and distributing responsibilities among the different players are instruments that might contribute to ascribing meaning to work. Crafting a model for the organization and management of the work which promotes the search for collective solutions contributes to the achievement of the

organization goals, and it also strengthens the value of work in building the subjectivity and wellbeing of people.

Keywords: Professional development. Service management. Ergonomics. Call center service.

.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Ciclo de Serviço em centrais de atendimento	109
Figura 2 - Produtividade durante a demissão e contratação de um funcionário	120
Figura 3 - Evolução do índice de rotatividade e absenteísmo de um segmento da empresa – 2011 a 2014.....	153
Figura 4 – Conflito entre prestação de serviço e relação de serviço na central de atendimento ao público	184

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Total de ocupações segundo as seções CNAE - Classificação Nacional de Atividades Econômicas - 2010-2014	103
Gráfico 2 – Participação setores de atividade no PIB (em bilhões de R\$)	104
Gráfico 3 - Participação no PIB por setor econômico - 2015.....	104
Gráfico 4 - Principais contratantes do setor (2013)	116
Gráfico 5- Índice de rotatividade na atividade de Call Center - Brasil, 2007 a 2013	118
Gráfico 6 - Comparativo de rotatividade entre diferentes segmentos econômicos..	118
Gráfico 7 - Distribuição dos vínculos admitidos segundo o tipo de admissão na atividade de Call Center - Brasil, 2007 e 2013 (em %).....	119
Gráfico 8 - Condições de trabalho com a terceirização (dezembro/2014)	128
Gráfico 9 - Clientes da empresa por setor.....	133
Gráfico 10 - Distribuição da população de trabalhadores por cargo (total da empresa) – ano 2014	134
Gráfico 11 - Idade dos atendentes em 2014	135
Gráfico 12 - Sexo dos atendentes em 2014	135
Gráfico 13 - Escolaridade dos atendentes em 2014.....	135
Gráfico 14 - Tempo de casa dos atendentes em 2014.....	136
Gráfico 15 - Distribuição de atendentes por Grupo	137
Gráfico 16 - Atendentes - Tempo de casa por segmento - 2014.....	152
Gráfico 17 - Comparação da rotatividade em atendimento de SAC (Serviço de Atendimento ao Cliente) de diferentes clientes	155
Gráfico 18 - Comparação da rotatividade de diferentes operações entre mesmos clientes (segmento financeiro e segmento de telecomunicações)	155
Gráfico 19 - Variação rotatividade em operações do mesmo cliente (jun2014)	156
Gráfico 20 - Variação absenteísmo entre operações diferentes de mesmo cliente (jun2014)	157
Gráfico 21 - Incidência CID-F nos afastamentos por mais de 15 dias em uma unidade de SP.....	159
Gráfico 22 - Comparação valor publicado em BP x custo das contratações.....	161

Gráfico 23 - Comparação valor publicado em BP x Provisão para demandas judiciais trabalhistas (2014).....	162
Gráfico 24 - Quadro comparativo - % Provisão para demandas judiciais trabalhistas em relação ao Capital social, Patrimônio líquido e Lucro líquido (2014) – empresa estudada e empresas clientes.....	174

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Hierarquia classificatória da mentira para Santo Agostinho	92
Tabela 2 - Total de ocupações segundo as seções CNAE - Classificação Nacional de Atividades Econômicas - 2010-2014	102
Tabela 3 - Participação no PIB (em bilhões de R\$)	103
Tabela 4 - Evolução do setor de “contact center” no Brasil	116
Tabela 5 – Classificação dos cargos de teleatendimento.....	117
Tabela 6 – Exemplo de diferentes contratos	138
Tabela 7 - Diferentes metas individuais nas operações	139
Tabela 8 – Contratos com diferentes TMO's	144
Tabela 9 - Volume de ligações, TMO e tempo de permanência na operação	154
Tabela 10 - Absenteísmo em operações do segmento de telefonia – junho /2014.	156
Tabela 11 - Tipologia dos usos da mentira em situações de trabalho.....	165
Tabela 12- Rotatividade nos setores de atividade econômica – Brasil 2013.....	175

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AET - Análise Ergonômica do Trabalho

CBO - Classificação Brasileira de Ocupações

CDC - Código de Defesa do Consumidor

CNAE - Classificação Nacional de Atividades Econômicas

CUT – Central Única dos Trabalhadores

DIEESE - Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos

FGTS – Fundo de Garantia por Tempo de Serviço

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

NR17 - Norma Reguladora nº 17

OCT - Organização Científica do Trabalho

OIT- Organização Internacional do Trabalho

PA - Postos de Atendimento

PIB - Produto Interno Bruto

PL – Projeto de Lei

SAC - Serviço de Atendimento ao Consumidor

TMA - Tempo Médio de Atendimento

TMO - Tempo Médio de Operação

URA – Unidade de Resposta Audível

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	20
1.1	METODOLOGIA.....	24
	Procedimentos metodológicos	27
1.2	Construção do problema de pesquisa.....	32
1.3	Objetivos da pesquisa	36
1.4	Proposições.....	37
1.5	JUSTIFICATIVA	38
2	REFERÊNCIAS CONCEITUAIS	40
2.1	O trabalho.....	40
2.1.1	As diferentes racionalidades no mundo do trabalho	43
2.1.1.1	Epistemologia.....	44
2.1.1.2	Ontologia e axiologia.....	45
2.1.1.3	Razão e racionalidade.....	46
2.2	O trabalho na história ocidental.....	51
2.2.1	Primeiro momento da história do trabalho ocidental	52
2.2.2	Segundo momento da história do trabalho ocidental	54
2.2.3	Terceiro momento da história do trabalho ocidental	56
2.3	Modelos de organização e gestão do trabalho.....	59
2.4	Trabalho, emprego, ocupação, profissão e ofício.....	65
2.5	situação de trabalho - contribuição da ergonomia e das demais ciências do trabalho.....	70
2.5.1	A centralidade do trabalho	73
2.5.2	Autonomia, heteronomia e discricionariedade	74
2.6	Dispositivos para o desenvolvimento humano no trabalho	76

2.7	Construção da saúde no trabalho	77
2.7.1	Comprometimento da saúde em centrais de atendimento ao público ...	87
2.8	desempenho humano e desempenho econômico de uma organização.	88
2.9	A mentira no trabalho	90
2.9.1	Distorções comunicacionais e mentira em situação de trabalho	93
2.9.2	A mentira prescrita.....	95
2.9.3	Mentira em centrais de atendimento ao público	96
2.10	Avaliação do trabalho.....	97
2.10.1	Avaliação nas atividades de serviço.....	100
2.11	Atividades de serviços: prestação de serviço, relação de serviço, valor do serviço	102
2.11.1	Prestação de serviço e relação de serviço	107
2.12	O serviço em Centrais de Atendimento ao Público	109
2.12.1	O serviço em Centrais de Atendimento ao Público no Brasil	115
2.12.2	Anexo II da Norma Regulamentadora nº 17 (NR17) - aplicável ao teleatendimento.....	120
2.13	Precarização do trabalho, trabalho flexível e terceirização	122
2.13.1	A terceirização no Brasil.....	129
3	RESULTADOS	132
3.1	a empresa estudada.....	133
3.2	População de atendentes.....	133
3.3	Organização do trabalho	136
3.4	O trabalho prescrito.....	137
3.4.1	Avaliação de desempenho.....	138
3.5	A atividade de trabalho.....	140
3.6	Mentira prescrita no trabalho.....	146

3.7	A terceirização no atendimento ao público.....	149
3.8	Rotatividade e Absenteísmo.....	151
3.9	Custo econômico e custo humano na empresa	158
4	DISCUSSÃO	163
4.1	Distorção comunicacional e mentira prescrita	164
4.2	Discussão sobre o estudo de caso.....	168
4.2.1	Rejeição ao trabalho e custo humano no trabalho.....	173
4.3	DISCUSSÃO FINAL: O DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL DOS TRABALHADORES	177
4.3.1	Sobre a profissão de atendimento ao público e sobre a profissionalização dos trabalhadores	182
5	CONCLUSÃO	191
	REFERÊNCIAS	195
	OUTRAS REFERÊNCIAS	209

1 INTRODUÇÃO

Nessa tese de doutorado se promove uma discussão sobre o mundo do trabalho, mais especificamente sobre o trabalho contemporâneo nesta segunda década do século XXI, a partir de uma abordagem global e pluridisciplinar das situações de trabalho, tendo como fundamentos os conceitos desenvolvidos pela ergonomia e pelas ciências do trabalho diretamente relacionadas a ela, como a psicologia do trabalho, a sociologia do trabalho, a economia, a filosofia, a psicodinâmica e as ciências da organização e gestão do trabalho.

O enfoque que permeia esse estudo está relacionado ao valor e o sentido do trabalho e ao seu papel na construção da identidade e da cidadania dos trabalhadores, relacionando organização e gestão do trabalho com o desempenho econômico e desempenho humano. (HUBAULT, 2011; BLANDIN, 2013; MAGGI, 2006, SZNELWAR, 2015)

O estudo de caso desenvolvido nessa tese de doutorado, o serviço de atendimento ao público em centrais de teleatendimento, não é novo no meio acadêmico. Ao contrário, desde a década de 1990 proliferam estudos sobre essa atividade nas mais diferentes áreas de atuação, públicas e privadas, dada a sua dimensão na economia e da amplitude de seus efeitos sobre a população de trabalhadores, como em UGHETTO (2006), ROLO (2013), SZNELWAR, ABRAHÃO e MASCIA (2006), FERREIRA e MENDES (2001), DUTRA (2014), SZNELWAR, MASCIA e BOUYER (2016). Nos estudos têm sido insistentemente descritas as consequências perversas para a saúde física e psicológica dos trabalhadores de centrais de atendimento ao público, e via de regra os trabalhos apontam a organização e gestão do trabalho como indutores dessas situações. A referência ao trabalho em uma central de atendimento ao público, mesmo que possa parecer redundante em relação aos diversos trabalhos já publicados, contextualiza a discussão promovida, dando corpo às análises realizadas.

O que se observa na segunda década do século XXI é que, mesmo não sendo desconhecidas as implicações negativas para os trabalhadores de cobranças de

desempenho inalcançáveis ou práticas de controle e penalização inadequadas à atividade, esses mecanismos tem sido a tônica na organização do trabalho em centrais de atendimento ao público como forma de alcançar o desempenho econômico desejado, e a incorporação de novas tecnologias ao serviço tem servido mais para intensificar essas práticas do que contribuir para transformar em situações menos penosas, o que torna o tema ainda atual para a reflexão.

O fenômeno da terceirização que se disseminou no setor de atendimento ao público tem sido um dos fatores que favorece a precarização das condições de trabalho, com a reprodução de um modelo de organização de produção de serviço que não contribui para a criação de valor do trabalho, prejudicando o desenvolvimento profissional e social dos trabalhadores.

Esta tese defende a ideia de que é possível e necessário promover e valorizar o trabalhador de uma central de atendimento ao público, criando condições para sua realização profissional e ampliando a responsabilidade social das organizações. Recorrendo à abordagem da ergonomia e de disciplinas correlatas para essa discussão, assinala-se a distinção que sempre existe entre a tarefa prescrita e a atividade realizada, sendo a primeira determinada antes da produção e a segunda resultante da arbitragem realizada pelo trabalhador entre as regras dadas e as situações reais, que é o que torna possível a realização de um trabalho.

A ergonomia assume também a defesa do potencial de transformação a partir da criação de sistemas de trabalho que reconheçam as características do homem em seu cargo, atribuindo valor às arbitragens realizadas, destacando o fortalecimento dos coletivos de trabalho para a emancipação dos trabalhadores.

A revisão bibliográfica apresenta inicialmente diferentes abordagens a respeito do trabalho ao longo da história da sociedade ocidental, uma vez que cada configuração social atribui um diferente sentido e valor para o trabalho.

Reconhecendo a dificuldade de uma definição clara do conceito do trabalho, nessa tese o objetivo foi o de destacar o engajamento da subjetividade dos trabalhadores para a realização de sua atividade produtiva e o papel que essa atividade assume como organizadora na vida social dos indivíduos.

São utilizadas referências das ciências sociais e da filosofia para a construção de um referencial conceitual que ampare o entendimento a respeito das diferentes racionalidades e bases epistemológicas que organizam a lógica do funcionamento social e organizacional, evidenciando ainda suas diferentes abordagens ao longo da história ocidental que orientam as diferentes relações da organização e gestão do trabalho com a atividade desempenhada pelos atendentes.

Os diferentes modelos de organização e gestão do trabalho são apresentados aproximando o conceito de modelo ao de paradigma de Kuhn (1987), como proposto por Veltz e Zarifian (1993), considerando serem eles produzidos e reproduzidos pelos atores sociais e, ao mesmo tempo, imposto a eles, estabelecendo um conjunto de princípios embutidos, sendo referência durante um determinado período mesmo para quem deles discorda.

Com o objetivo de dissipar a confusão entre termos utilizados por vezes como sinônimos, foi elaborada uma reflexão acerca dos termos profissão, ocupação, emprego e trabalho, evidenciando o papel da profissionalização dos trabalhadores de forma a entender a atividade como central na vida das pessoas.

A análise das situações de trabalho a partir da abordagem da ergonomia, com o reconhecimento do trabalho vivo (Dejours, 2012), das arbitragens realizadas pelo trabalhador (Blandin, 2013), a defesa da centralidade do homem no trabalho e a discussão da autonomia e da discricionariedade no trabalho (Maggi, 2006; Hubault, 2011), são conduzidas para que a variabilidade das situações e dos indivíduos seja considerada pela organização e gestão na prescrição do trabalho, estabelecendo sua relação com o desempenho organizacional e no desempenho humano.

Dentre as estratégias para a realização do trabalho, foi estudada a prática da mentira e as diferentes formas em que ela se manifesta em situações de trabalho, particularmente em centrais de atendimento ao público, tendo como atores os responsáveis pela gestão e organização do trabalho, pelos trabalhadores e pelos usuários dos serviços.

As reflexões que se seguem sobre os critérios de avaliação e sobre a precarização e terceirização do trabalho buscam estabelecer sua relação com as atividades de

serviço (Du Tertre, 2002; Hubault, 2011), particularmente em centrais de atendimento ao público.

Existem diferentes denominações atribuídas aos trabalhadores de centrais de atendimento que exercem sua atividade através do contato direto com os usuários do serviço. Embora seja corrente a designação desses profissionais como operadores, teleatendentes, etc., aqui são nominados atendentes, pois um dos pressupostos adotados nessa tese repousa na impossibilidade de que qualquer trabalho seja simplesmente operado ou executado, exigindo o engajamento da subjetividade do trabalhador para que seja realizado.

Ainda em relação a denominações, aqui é adotada a expressão central de atendimento ao público para fazer referência ao atendimento em tempo real, mediado por telefone e por sistema informatizado, com frequência nominada na literatura pela expressão derivada do inglês *“call center”*. Eventuais citações ou referências que adotam essa denominação são mantidas no texto como similares a centrais de atendimento ao público.

Os resultados do estudo de caso permitiram identificar grande variabilidade de situações de trabalho e de trabalhadores, entretanto uma mesma racionalidade é adotada com relação à organização e gestão do trabalho em todas as operações. Foi possível também estabelecer algumas relações sobre o custo econômico e o custo humano da atividade a partir dos indicadores de absenteísmo, rotatividade e ações judiciais trabalhistas, todas manifestações de conflito entre trabalhadores e empresa.

A discussão é organizada em três etapas. Inicialmente é apresentada à discussão uma tipologia da mentira desenvolvida a partir da confrontação dos elementos obtidos no estudo de caso com o desenvolvimento teórico realizado.

A segunda parte da discussão apresenta a reflexão sobre os dados do estudo de caso confrontados com o desenvolvimento teórico, buscando evidenciar efeitos gerados por algumas das escolhas organizacionais que promovem conflitos na relação de serviço, e que tem reflexos sobre o valor do trabalho e o valor profissional dessa atividade. Também é promovida uma discussão sobre os conflitos

encontrados na situação de trabalho que comprometem o desempenho humano e o desempenho econômico da empresa.

Por fim, a terceira parte da discussão amplia o tema para as relações de serviço em geral, defendendo que a atribuição de valor ao serviço e a promoção do desenvolvimento profissional das pessoas são centrais para o equilíbrio entre desenvolvimento econômico e desenvolvimento humano nas organizações.

Complementando, será discutido o desenvolvimento da profissão como instrumento para a criação do valor e do sentido do trabalho em uma central de atendimento ao público, destacando o papel central dos tomadores de decisão, da necessidade de fortalecimento dos coletivos de trabalho e algumas considerações sobre os critérios de avaliação de desempenho, que representam a questão central dessa tese.

É também importante mencionar que existem diferentes formas de se abordar o assunto em discussão nessa tese, e, do ponto de vista aqui defendido, não é possível eleger uma das abordagens como a melhor ou a definitiva em relação às demais abordagens. A questão relevante na discussão apresentada, particularmente por ser desenvolvida em uma escola de Engenharia de Produção, é suscitar o debate acerca do impacto que as escolhas organizacionais têm sobre os trabalhadores, sobre as organizações e sobre a sociedade, não sendo nunca neutros ou sem consequências, com o objetivo último de contribuir para que o trabalho das pessoas seja um fator de desenvolvimento humano e social.

1.1 METODOLOGIA

Esta pesquisa situa-se dentre os estudos qualitativos, uma vez que busca, a partir da compreensão e explicação da dinâmica das relações presentes no mundo do trabalho, identificar os fenômenos a ele associados. De acordo com Martins (2010), uma pesquisa qualitativa tem como foco o entendimento dos processos do objeto de estudo, busca capturar diversos pontos de vista dos indivíduos envolvidos, delinear o contexto e entender o desenrolar dos processos.

A formulação do objeto de pesquisa, das hipóteses iniciais e dos objetivos desta tese de doutorado foi sendo construída no decorrer de um longo processo, não linear, que se inicia com as primeiras inquietações intelectuais sobre o papel das centrais de atendimento ao público em uma organização e a constatação dos efeitos deletérios para a saúde e para a organização quando negligenciadas suas especificidades, a partir de evidências encontradas na literatura.

O aprofundamento de algumas questões relacionadas a essa inquietação inicial aconteceu durante o desenvolvimento da dissertação do Mestrado, quando foi realizada uma Análise Ergonômica do Trabalho (AET) na Central 193 do Corpo de Bombeiros de São Paulo, que contribuiu com uma formulação conceitual enriquecedora para o entendimento do problema. (EICKHOFF, 2013)

Finalmente, a participação em equipe de trabalho que desenvolveu estudo sobre a situação de trabalho em empresa brasileira privada de serviço de atendimento ao público foi decisiva para a opção por desenvolver um estudo de caso.

A opção por utilizar um estudo de caso na compreensão dos fenômenos pesquisados permite, segundo bem esclarece Miguel (2010), “aprofundar o conhecimento acerca de um problema não suficientemente definido, visando contribuir para a criação de novas teorias e aumentar o entendimento sobre eventos reais e contemporâneos”. Ainda segundo esse autor, um estudo de caso é um estudo de natureza empírica que investiga um determinado fenômeno, geralmente contemporâneo, dentro de um contexto real de vida, quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto em que ele se insere não são claramente definidas.

Adotar o estudo de caso para a investigação no ambiente organizacional é apropriado uma vez que permite a compreensão da dinâmica da vida da organização, incluindo suas práticas, processo, interações e significados, compreendidos a partir da análise de seu contexto particular. (HARTLEY, 1995). O estudo de caso permite, assim, testar e verificar teorias estabelecidas, e ao analisar em detalhes uma situação específica, contribuir para o desenvolvimento de novas teorias sobre determinado fenômeno organizacional (EISENHARDT, 1989).

O procedimento metodológico para o desenvolvimento do estudo de caso dessa pesquisa deriva da Análise Ergonômica do Trabalho (AET), cuja proposta é

investigar a atividade de trabalho, considerando a variabilidade presente em cada situação de trabalho concreta e tendo como objetivo contribuir para melhorar as condições e o conteúdo desse trabalho. (ABRAHÃO *et. al.*, 2009, FALZON, 2006 e 2013, GUÉRIN *et al*, 2001)

Na AET, a aplicação de métodos não é totalmente definida antecipadamente, uma vez que a ergonomia visa resolver problemas reais em tempo real, em contextos singulares, cuja especificidade precisa ser respeitada. (

Os métodos de análise do trabalho comportam, além dos métodos de análise da atividade, métodos de exploração do funcionamento da empresa e das representações dos atores. (DANIELLOU e BEGUIN, 2007). Podendo ser ajustada a cada situação particular, o desenvolvimento de uma AET abrange basicamente as seguintes etapas (GUÉRIN *et. al.*, 2001; ABRAHÃO *et. al*, 2009):

- i. análise da demanda: tem como objetivo identificar os elementos essenciais da atividade que será estudada, compreender seu funcionamento, realizar as primeiras visitas à situação de trabalho e definir a amplitude do problema a ser pesquisado.
- ii. levantamento das informações gerais: que dizem respeito ao contexto onde se insere a organização, suas características principais, relações de trabalho e hierarquia, características dos trabalhadores (faixa etária, tempo de serviço, formação, sexo, experiência, mobilidade interna, entre outras). A partir dessas informações, objetiva-se reformular as questões iniciais, formular as primeiras hipóteses e orientar a pesquisa.
- iii. análise da tarefa: definidas as situações particulares que serão aprofundadas, realizadas entrevistas com os gestores e com trabalhadores, realizadas observações livres e consulta a documentos. O objetivo é conhecer a organização do trabalho, o espaço físico, os equipamentos e sistemas informatizados, o fluxo do trabalho, a variabilidade presente no trabalho executado, ou seja, busca-se conhecer o trabalho prescrito ao trabalhador.
- iv. observações globais da atividade: observações globais e abertas da atividade, que servirão de base para a elaboração de hipóteses (nível 2), e

a partir dessas hipóteses, a formulação de um pré-diagnóstico, com o objetivo de identificar as variáveis da situação real de trabalho, atentando para os fatores estáveis (como os turnos e jornadas de trabalho, utilização de equipamentos e instrumentos disponíveis, fluxos de trabalho, entre outros) e para os fatores aleatórios intervenientes na situação real de trabalho.

- v. pré-diagnóstico: formuladas hipóteses, resultantes da articulação dos dados levantados nas etapas anteriores, buscando elaborar uma síntese dos problemas detectados.
- vi. validação: abrange a avaliação de gestores, trabalhadores e usuários das hipóteses formuladas no pré-diagnóstico.
- vii. diagnóstico: deve conter a síntese dos resultados, os fatores relevantes, a identificação dos problemas e suas causas, e apresentar possibilidades alternativas.
- viii. recomendações (resultados): abrangem aspectos físicos, relativos aos equipamentos, à divisão de tarefas, organização dos turnos ou tempos de trabalho, características do ambiente, ou qualquer outro aspecto que tenha surgido nas etapas até aqui estudadas.

A utilização dos dados e informações levantados no trabalho para o estudo de caso nesta tese foi expressamente autorizada pelo responsável pelo projeto desenvolvido, sob a condição de respeito ao anonimato da empresa e dos atores participantes.

Procedimentos metodológicos

Após a construção do problema de pesquisa e da definição do estudo de caso, foi realizado o aprofundamento da revisão da literatura, que, segundo Miguel (2007), é uma atividade importante para identificar, conhecer e acompanhar o

desenvolvimento da pesquisa em determinada área do conhecimento, além de permitir a cobertura de uma gama de fenômenos geralmente mais ampla do que aquela que poderia ser pesquisada diretamente.

A revisão bibliográfica teve como referencial teórico principal a ergonomia, que em seu campo de conhecimento reconhece a centralidade do homem no trabalho, as condutas humanas no trabalho e suas inter-relações, que se refletem no desempenho pessoal e no desempenho econômico de uma organização. (GUÉRIN *et. al.*, 2001; HUBAULT e SZNELWAR, 2012; FALZON, 2007; entre outros).

A partir da abordagem conceitual da Ergonomia e de autores de outras áreas, foi desenvolvida uma reflexão sobre a organização do trabalho entendida como um fator social, e realizada uma breve reflexão sobre alguns dos paradigmas presentes em sua constituição, destacando o contexto social e econômico, a racionalidade contida nas decisões organizacionais, os objetivos de uma organização, e sua relação com o valor e sentido do trabalho para os indivíduos. (TAYLOR, 1995; ZILBOVICIUS, 1999; FLEURY, 2010; TERTRE, Du, 2002 e 2012; HUBAULT, 2012; VELTZ e ZARIFIAN, 1993; MAGGI, 2006; DANIELLOU, 2004; FALZON, 2006 e 2013, ALMEIDA, MIGUEL e SILVA, 2011, entre outros).

Utilizando os conceitos desenvolvidos pela psicodinâmica do trabalho, foi possível melhor interpretar o engajamento da subjetividade no trabalho e sua relação na construção da saúde do trabalhador, abordando os aspectos relacionados ao valor e conteúdo do trabalho. Foi possível, também, discutir a avaliação do trabalho a partir dos critérios de beleza e justiça. (DEJOURS, 2008; SZNELWAR, 2010; ZARIFIAN, 1997)

A demanda inicial dessa pesquisa foi investigar os constrangimentos da atividade de atendimento ao público sua relação com as escolhas organizacionais. Nessa etapa foram estudadas características do segmento do mercado brasileiro, documentos disponibilizados pela empresa e os disponíveis na internet, a legislação pertinente às centrais de atendimento ao público, com atenção especial ao Anexo II da Norma Reguladora nº 17 (NR17). Obteve-se, assim, um conjunto de informações que permitiram a reformulação da demanda inicial (importante frisar que a reformulação

da demanda para essa tese não é coincidente com a reformulação da demanda do projeto de intervenção na empresa)

O levantamento das informações gerais começou a partir das entrevistas. A entrevista é uma técnica de coleta de dados “em que o investigador se apresenta frente ao investigado e lhe formula perguntas com o objetivo de obtenção de dados que lhe interessam à investigação” (GIL, 1999, p.117)

Para a obtenção das informações, foram utilizadas as entrevistas semiestruturadas, que, segundo Gil (1999), são as entrevistas onde são formuladas perguntas pré-estabelecidas consideradas centrais, e que permitem que o entrevistado discorra sobre o tema proposto pelo entrevistador, sem respostas ou condições prefixadas, entretanto sob a condução do entrevistador de forma a impedir que o assunto de interesse seja desviado. Elas permitem que novas perguntas sejam formuladas no decorrer da entrevista, para aprofundamento de questões que surjam, e trazem informações relativas à área de atuação de cada entrevistado,

Foram realizadas vinte e seis entrevistas semiestruturadas com representantes do segmento corporativo da organização entre os meses de julho e setembro de 2014. Todas entrevistas foram agendadas com antecedência, e os representantes dos diferentes departamentos foram indicados pela empresa - responsáveis pela área comercial, financeira, de treinamento, de gestão de pessoas, de organização do trabalho, da área da saúde, da área jurídica.

Foi possível, a partir dessas entrevistas, identificar a natureza da atividade de cada um dos segmentos corporativos e sua influência no trabalho dos atendentes da central de atendimento. Foram obtidas também informações sobre algumas características dos atendentes, a hierarquia, o espaço físico e, também, sobre as tarefas prescritas para as atividades desempenhadas.

Foram também realizadas quinze entrevistas semiestruturadas com os responsáveis pela gestão do trabalho e que atuam de forma direta na produção do serviço (gerentes, coordenadores, supervisores) entre agosto e outubro de 2014.

A partir delas foi possível identificar os atores participantes, os papéis desempenhados, a relação hierárquica na produção, a organização e o fluxo

previsto para as atividades, a diversidade das situações de trabalho e os recursos organizacionais disponibilizados.

As entrevistas foram gravadas, sempre com autorização manifesta dos entrevistados, e posteriormente transcritas, e permitiram a elaboração das primeiras hipóteses sobre a dinâmica do trabalho.

Paralelamente às entrevistas, foi iniciado o contato com trabalhadores do atendimento, em visitas a seis diferentes unidades da empresa. Entre os meses de setembro e dezembro de 2014 foram realizadas 12 horas de observações livres do trabalho de teleatendimento, 2014, e 16 horas de escuta de atendimentos com fones auxiliares (“carrapatos”) em diferentes operações.

A observação é um método de investigação, complementar a outros métodos, realizada em terreno natural (ou seja, no mundo real, não construído pelo pesquisador), e visa identificar o papel das variáveis da situação de trabalho na atividade, ultrapassando as representações parciais dos diferentes atores registradas em entrevistas e as informações obtidas. (GUÉRIN *et al*, 1997; ABRAHÃO *et al*, 2009; Gil, 1999)

A observação exige a presença do pesquisador no local e no momento da realização de determinado trabalho em suas condições específicas. (Guérin *et al*, 1997), o que é sempre, em maior ou menor grau, uma interferência externa na situação de trabalho, que pode se refletir na dinâmica da realização do serviço. Em alguma medida se busca minimizar essa interferência, e as verbalizações dos trabalhadores sobre a atividade realizada auxilia na compreensão das situações sem a presença de um ator externo.

Nas observações livres foi analisada a realização do trabalho em sua globalidade, buscando identificar a estruturas dos fluxos de trabalho, a variabilidade das situações, os espaços físicos de trabalho e sua utilização, os espaços de apoio e de utilização comum (como refeitórios, sanitários, vestiários, regras de acesso ao posto de trabalho, elevadores, etc.), relações dos atendentes entre si e com os demais atores da situação de trabalho (supervisores, motivadores, segurança, entre outros), os sistemas informatizados e outras ferramentas, ou seja, foram observados os elementos que estão presentes na realização da atividade. (ABRAHÃO *et al*, 2009)

Após a etapa da observação livre, foi possível elaborar uma representação do trabalho realizado e as primeiras hipóteses, permitindo que fosse estabelecido o recorte das situações de trabalho que seriam objeto das observações sistemáticas.

A escolha das operações que seriam acompanhadas teve como critério selecionar as que refletissem a diversidade dos contratos. Assim, foram escolhidas operações de SAC, com pressão por produtividade e ritmo de trabalho intenso; operações de vendas (ativas e passivas) e operações de recuperação de crédito, onde a pressão por resultados é intensificada; operação de assistência técnica, que privilegia a resolução da demanda do usuário, com ritmo de trabalho menos intenso; e operações de *back office*, que atuam com menor contato direto com o usuário.

Na observação sistemática foram registrados os tempos do trabalho, as artimanhas e truques, a utilização dos recursos disponíveis, os processos de comunicação horizontais e verticais. Nessa fase foram realizadas escutas de atendimentos com fones auxiliares (“carrapatos”) e levantadas questões sobre diversas situações acompanhadas, como as estratégias para localizar uma informação solicitada, a utilização dos diferentes programas informatizados em um mesmo atendimento, as interferências de supervisores e promotores de qualidade no trabalho, a percepção sobre o espaço das estações de trabalho, fatores ambientais, entre outros. Foi realizada, também, a validação das informações registradas nas observações livres.

A escolha das estações de trabalho observadas foi realizada pelo responsável designado pelo setor corporativo para o acompanhamento da equipe de pesquisa nos locais de trabalho, a partir de parâmetros solicitados pelos pesquisadores (por exemplo, situação de atendimento intenso, de atendimento seletivo, de cobrança, de vendas, de retaguarda, atendente novato, atendente experiente, etc.). Foi possível ter acesso a todas as situações de trabalho solicitadas.

Em todas as observações (livres e sistemáticas) realizadas, foram informados antecipadamente ao atendente e ao supervisor responsável os objetivos da pesquisa e os aspectos que seriam observados, bem como uma estimativa do tempo estimado de observação no local de trabalho. Sempre foi garantido ao atendente a opção de não participação na pesquisa, garantido o total anonimato e o tratamento das informações de forma consolidada.

As observações não foram gravadas ou filmadas, foram registradas em anotações posteriormente transcritas, e os assuntos apurados classificados em categorias que serviram para as análises realizadas posteriormente, através do confronto das informações obtidas com os conceitos desenvolvidos, e permitiram a discussão das questões de pesquisa.

Foi possível a partir do processo transcorrido ao longo do estudo de caso elaborar o diagnóstico da situação de trabalho, com a identificação das principais características da situação de trabalho e estabelecer o diálogo com o levantamento bibliográfico realizado, permitindo a discussão proposta nessa tese.

1.2 CONSTRUÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

Para Gil (2002), na acepção científica, “problema é qualquer questão não solvida e que é objeto de discussão, em qualquer domínio do conhecimento”.

Aprofundando esta questão, Booth *et. al.* (2005) apontam a diferença entre os problemas práticos e os problemas de pesquisa - enquanto um problema prático origina-se na realidade e é resolvido mudando-se algo na realidade, um problema de pesquisa origina-se na mente, a partir de um conhecimento incompleto ou uma compreensão falha, mas não é resolvido pela mudança de alguma coisa na realidade, e sim aprendendo mais sobre o assunto ou entendendo-o melhor, podendo levar ou não a solução de um problema real.

Ainda segundo os autores, embora ambos tenham a mesma estrutura básica, que são sua situação (ou condição) e seu custo (ou seja, as consequências indesejáveis pela sua não resolução), o que os diferencia basicamente são dois pontos. O primeiro deles é que a condição do problema de pesquisa sempre é definida por uma série reduzida de conceitos, e não se refere a qualquer situação, como num problema prático. O segundo ponto que os diferencia, mais difícil de detectar, está relacionado aos custos. Como as consequências de um problema de pesquisa

podem, de imediato, não ter nada a ver com a realidade, seu custo representa a falta de conhecimento ou compreensão das situações, ao contrário dos problemas comuns, onde custos são mais palpáveis – em outras palavras, problemas de pesquisa envolvem apenas o que não sabemos ou não entendemos plenamente, e as respostas podem não ter nenhuma aplicação direta na vida diária, porém podem apontar para a solução de um problema prático. (BOOTH *et al*, 2005)

O primeiro fator importante na construção do problema nessa tese é a motivação que inspirou o desenvolvimento desta pesquisa e que levou à escolha de uma central de atendimento como estudo de caso.

Durante o período de doze anos, essa pesquisadora desenvolveu sua atividade profissional como servidora pública em uma autarquia federal no departamento de atendimento ao público, período em que foi possível conhecer com profundidade a rotina e as peculiaridades do trabalho. A partir desse trabalho profissional, foi consolidada a convicção da relevância da atividade e de seu potencial papel (porém nem sempre assumido pela hierarquia) para o atendimento do objetivo e da missão de uma instituição. Nesse período, foram vivenciadas algumas alterações na organização do trabalho, com alguns sucessos e outros tantos fracassos, todas originadas pela tentativa de reduzir o número de servidores disponibilizados para o trabalho, cada vez menos prioritário para o planejamento estratégico.

Essa primeira inquietação que buscava entender o papel de uma central de atendimento prestado pelo poder público à sociedade conduziu ao desenvolvimento da dissertação de Mestrado, apresentada em 2013, onde se realizou a análise do trabalho na Central 193 – serviço prestado por telefone pelo Corpo de Bombeiros na cidade de São Paulo. Dessa pesquisa, um dos aspectos mais importantes que se verificou foi o sentido atribuído ao trabalho por cada um dos trabalhadores, que tinham percepção clara do valor de sua atividade para a dinâmica da Corporação e para o atendimento das demandas do público. (EICKHOFF e SZNELWAR, 2012)

Ficou evidente que a organização e a gestão do trabalho contribuíam decisivamente para a criação do valor do trabalho, existindo o reconhecimento da experiência dos trabalhadores em atividades de campo na condução do serviço de atendimento, e ainda contemplando a variabilidade das situações atendidas, a participação do

usuário no encaminhamento das demandas e respeitando as restrições estruturais para fazer frente às necessidades que surgiam. Dentre as estratégias da organização trabalho, foram observadas a flexibilização das jornadas de trabalho, a existência de margem de manobra para que o trabalhador desenvolvesse sua atividade, o controle do trabalho de forma não invasiva e a criação de um ambiente que favorecia o trabalho coletivo e o compartilhamento de conhecimentos.

Em suma, a Central 193 do Corpo de Bombeiros é um componente organizacional fundamental para o cumprimento da finalidade da organização, e os trabalhadores que realizam os atendimentos e os que gerenciam os recursos, os gestores intermediários e superiores da estrutura hierárquica e os trabalhadores de suporte à atividade agiam de forma convergente à resolução das demandas. (EICKHOFF, 2013)

Durante o ano de 2014, a participação em um projeto de consultoria desenvolvido em uma grande empresa brasileira que, como terceirizada, realiza o serviço de atendimento ao público para diversos segmentos econômicos, permitiu o conhecimento de outra forma de realização da atividade. Essa nova configuração do serviço de atendimento surgiu como um contraponto ao conhecimento anterior com valor diferente atribuído ao trabalho.

Sob uma dinâmica de mercado que absorveu de forma intensa a terceirização, foram observadas situações de trabalho com elevado custo físico e psíquico para os trabalhadores, que se traduziam em adoecimento, taxas de rotatividade e absenteísmo bastante altos, cinismo defensivo em população bastante jovem, e sofrimento ético manifestado em várias ocasiões.

A culpabilização do trabalhador pelos desajustes do trabalho é recorrente no discurso dos responsáveis pela organização e gestão do trabalho. Entretanto os resultados econômicos favoráveis fazem com que as práticas da operação se mantenham, apesar das ineficiências existentes.

Nesse contexto surgiram os problemas de pesquisa desta tese. A primeira inquietação foi tentar entender se o sofrimento patogênico dos trabalhadores é uma consequência inevitável do trabalho de uma central de atendimento em uma empresa da iniciativa privada. Para melhor situar essa questão, foi necessário

entender quais as características do trabalho que poderiam induzir ao sofrimento patogênico.

Foi construído o primeiro quadro conceitual de referência e foram estudadas as questões relacionadas aos ritmos de trabalho impostos, às metas exigidas e sua possibilidade de cumprimento, como pausas e intervalos são organizados, como a exigência de cumprimento de scripts ou procedimentos auxilia ou dificulta o atendimento, como os critérios de avaliação de desempenho direcionam a atividade, a individualização ou o desenvolvimento de um coletivo de trabalho, a relação com a hierarquia e a relação com os pares.

Os dados obtidos na pesquisa confirmaram em grande parte o que a literatura estudada apontava como constrangimentos da atividade e indutores dos desajustes no trabalho.

A partir desses elementos, buscamos entender como e por que a organização repete modelos já amplamente caracterizados como deletérios. Essa nova perspectiva nos fez buscar entender a lógica que está por trás das opções da organização e da gestão do trabalho, e associada a ela, os pressupostos epistemológicos que embasam essas escolhas.

Formulou-se, assim, a nova questão de pesquisa: a lógica adotada na organização e gestão do trabalho e da produção do serviço de uma central de atendimento ao público induz a distorções no desempenho das pessoas e das organizações?

Essa nova formulação conduziu a um aprofundamento do quadro conceitual inicial. A partir da abordagem da ergonomia, além dos conceitos clássicos que distinguem tarefa e atividade, foram acrescentados estudos sobre os modelos industriais e de serviço, sobre a nem sempre evidente diferença entre prestação e relação de serviço, sobre valor imaterial e sobre desempenho humano e desempenho organizacional.

A psicodinâmica do trabalho permitiu o aprofundamento das questões relacionadas ao engajamento da subjetividade no trabalho, do papel da subjetividade na relação saúde – atividade, de sofrimento ético, conteúdo do trabalho, valor do trabalho e avaliação do trabalho.

Ainda como referência de base, utilizamos alguns conceitos desenvolvidos pela economia da funcionalidade, especialmente os relacionados à sustentabilidade, cooperação e a centralidade do trabalhador no mundo do trabalho.

Finalmente, como desdobramento das perguntas anteriores, foi formulada a questão central de pesquisa dessa tese: é possível que as atividades de um atendente de central de atendimento ao cliente façam parte de uma verdadeira profissão e contribuam para o desenvolvimento humano? E como isso ocorre nas demais situações de trabalho em que se desenvolve uma relação de serviço?

A discussão que se estabelece a partir dessa questão é o de identificar os fatores e dispositivos que contribuam para o desenvolvimento de uma profissão e de situações de trabalho que favoreçam o desenvolvimento humano dos trabalhadores.

1.3 OBJETIVOS DA PESQUISA

O objetivo geral da pesquisa é entender de que maneira a organização do trabalho e a gestão das pessoas e da produção estão relacionados com a atividade em uma operação de serviço e podem induzir a situação de trabalho que podem comprometer o desempenho humano e o desempenho econômico de uma organização, e analisar como as escolhas organizacionais podem contribuir ou impedir o desenvolvimento das profissões e dos trabalhadores, considerando seu impacto na cultura e na sociedade.

Os objetivos específicos da pesquisa são:

- a. compreender os pressupostos epistemológicos que orientam as escolhas organização do trabalho de uma central de atendimento ao público, que tem como base uma racionalidade instrumental estratégica e de que forma essas escolhas podem comprometer o desempenho da organização e das pessoas;
- b. discutir as possibilidades de transformação em uma situação de trabalho de forma a contemplar a atividade de teleatendimento, a partir da reflexão

sobre as representações conceituais relacionadas ao trabalho e a adoção de pressupostos epistemológicos que reconheçam a perene discrepância entre prescrição e realização do trabalho;

- c. por em evidência que os critérios de avaliação adotados por uma organização devem considerar o desempenho organizacional como resultante da articulação entre o valor econômico e valor subjetivo do trabalho;
- d. contribuir para a discussão de um modelo de desenvolvimento da profissão do serviço de atendimento ao público, considerando as características de uma relação de serviço, de modo a possibilitar a criação de valor do trabalho para as pessoas e a ampliação do papel social da organização.

1.4 PROPOSIÇÕES

As menções ao trabalho obtidas dos responsáveis pela gestão e organização assim como algumas referências acadêmicas conduzem à percepção equivocada de que o atendimento ao público tem como condição intrínseca à atividade a existência de sofrimento patogênico dos trabalhadores, sendo reiteradamente atribuídos à natureza do trabalho seus efeitos deletérios. A alusão às particularidades do mercado de atendimento ao público e às características socioeconômicas e culturais dos trabalhadores seriam, nesse ponto de vista, os determinantes do estresse inevitável da atividade.

Partindo de uma aceção diferente, a primeira proposição nessa pesquisa é de que a escolha do modelo de organização e gestão do trabalho em uma produção de serviço (como é o trabalho em uma central de atendimento ao público) induz ao esvaziamento do conteúdo do trabalho e ao sofrimento patogênico dos trabalhadores, comprometendo o desempenho humano e o desempenho econômico em uma organização

Uma segunda proposição investigada é a de que as condições particulares de uma relação de serviço não se adequam à economia de escala na produção, e quando impostas pela intensificação do ritmo de trabalho ou por sistemas de avaliação de desempenho que desconsideram a participação ativa do beneficiário na produção, enfraquecendo o valor e o conteúdo do trabalho, com reflexos na qualidade do trabalho e no desempenho econômico da organização.

Por fim, a construção e desenvolvimento da profissão do trabalhador que opera em central de atendimento ao público é um instrumento para promover a criação de valor e garantir a qualidade do trabalho e um melhor desempenho humano e organizacional.

1.5 JUSTIFICATIVA

O trabalho em centrais de atendimento ao público tem sido reiteradamente estudado no meio acadêmico e aparece como uma preocupação crescente do poder público em decorrência das consequências deletérias à saúde dos trabalhadores. Com o fenômeno da terceirização, adotada com vigor no setor, a precarização da qualidade do trabalho foi intensificada, e, em consequência, os reflexos no comprometimento da saúde e na vida dos trabalhadores se acentuou. Como é um setor com uma expressiva participação no mercado de serviços e um empregador importante principalmente da população jovem que entra no mercado de trabalho, a discussão sobre a construção de um trabalho de qualidade é oportuna e pode contribuir para um melhor desempenho humano e organizacional, possibilitando o reconhecimento do trabalho como central na vida das pessoas e na construção dos valores sociais.

Além disso, a natureza da atividade em uma central de atendimento ao público é essencialmente relacional, o que permite que se estabeleçam inferências com as demais atividades onde a relação de serviço é determinante para o resultado do trabalho, evidenciando as distinções entre os serviços e a produção manufatureira,

permitindo assim a reflexão a respeito das escolhas de organização e gestão do trabalho.

2 REFERÊNCIAS CONCEITUAIS

2.1 O TRABALHO

O trabalho tem sido estudado nas diversas áreas do conhecimento pelos seus desdobramentos, consequências e implicações na vida do homem, e sua conceituação não é unívoca.

A origem etimológica da palavra trabalho está associada à palavra latina *“tripallium”*, formada pela junção dos termos *“tri”* (três) e *“palum”* (poste, vara, pau), significa literalmente um tripé de madeira, ou três estacas entrecruzadas. Na Antiguidade, os agricultores batiam os cereais para processá-los nesses três paus pontiagudos cravados no chão, e também os colocavam sobre o pescoço de animais de grande porte durante o manejo. (VATIN¹, 2014; BUENO, 1988)

Na segunda metade do século VI, o *“tripallium”* passou a ser também utilizado como instrumento de tortura, substituindo a cruz do mundo cristão. O verbo *“tripaliare”* passou a significar “torturar sobre o *‘tripallium’*”. A palavra trabalho, assim, aparece associada à tortura, àquilo que é árduo, e, por extensão, às atividades físicas produtivas que demandavam grande esforço (sofrimento) físico aos trabalhadores. (BUENO, 1988)

Apenas no século XIV o trabalho começou a ter o sentido a ele atribuído até hoje, ou seja, a *“aplicação das forças e faculdades (talentos, habilidades) humanas para alcançar um determinado fim”*. (BUENO, 1988)

Schwartz (2011) afirma que toda definição clara de trabalho será sempre um problema, e jamais será simples e unívoca. O autor mostra que a literatura científica apresenta um “triplo nascimento” do trabalho, relacionados a três momentos e fenômenos muito distintos, o que evidencia a ambiguidade do conceito de trabalho. O autor destaca que para alguns historiadores, o nascimento do trabalho se dá a partir da fabricação das primeiras ferramentas; para outros estudiosos, o nascimento

do trabalho se dá com a emergência de sociedades de ‘produção’; e, finalmente, o terceiro nascimento do trabalho seria o que hoje denominamos de ‘trabalho stricto sensu’, concebido pela Revolução Industrial e pelo assalariamento, representando a porção de tempo trocada por remuneração.

Uma das definições desenvolvida a partir da abordagem da psicologia do trabalho por Malvezzi (1998) refere-se ao trabalho como uma ação humana intencional, dirigida a uma transformação, real e concreta, sendo uma fonte de energia à disposição do homem e sob a sua orientação. Como uma intervenção intencional, o trabalho é um meio de autorrealização, que resulta na humanização de si mesmo, uma vez que, através deste potencial, as pessoas reúnem e produzem os recursos que necessitam para sobreviver, cumprem ideais e objetivos, e desenvolvem uma rede de relações que as ligam umas às outras, compartilhando recursos naturais e trocando seu trabalho e o produto deste. Desta forma, o trabalho atende a três necessidades humanas: a necessidade de sobrevivência, que representa sua função econômica, a necessidade de realização, correspondente à sua dimensão psicológica, e a necessidade de cooperação, exercendo sua função social. (MALVEZZI, 1998)

Arendt (2007) utiliza a expressão “*vita activa*” para designar três atividades humanas fundamentais para a vida em sociedade: labor, trabalho e ação. Para a autora, o labor é a atividade que corresponde ao processo biológico do corpo humano, e está relacionado com as necessidades vitais. O trabalho é a atividade que produz um mundo artificial de coisas e a ação é atividade que ocorre entre os homens, sem a mediação das coisas ou da matéria.

A divisão do labor não deve ser confundida com a divisão do trabalho, embora ambas somente possam ocorrer dentro da estrutura da organização política da sociedade. A especialização do trabalho é dirigida pelo próprio produto acabado, que exige diferentes habilidades que são reunidas e organizadas em um conjunto. A divisão do labor, ao contrário, pressupõe a equivalência qualitativa de todas as atividades isoladas para as quais não é exigida nenhuma qualificação, cada membro individual é igual e intercambiável, as atividades não têm uma finalidade em si mesma, e sua meta é a reprodução dos meios de sobrevivência. (ARENDR, 2007)

Vatin¹ (2014) vê na concepção proposta por Arendt a prevalência da característica negativa do trabalho, concebido como submissão à necessidade, sem capacidade criativa nem engajamento moral do trabalhador. Avalia que, segundo Arendt, o homem não trabalharia se não fosse por necessidade, para sobreviver.

Esse autor reflete que nossa sociedade vive atualmente sob uma influência ideológica do trabalho sem precedentes, atribuindo ao trabalho valor social que supera outros valores (como os da convivência, da arte, da política, do lazer), mas preservando ainda fortemente a ideologia que associa o trabalho a uma negatividade forte, ao sofrimento. Dessa forma, o discurso do trabalho assume um sentido político, que explora a tensão entre as diferentes lógicas: a lógica objetiva, da organização, e a lógica subjetiva, do homem no trabalho. (VATIN¹, 2014)

Também Dejours (2016, Entrevista) apresenta uma crítica à concepção do trabalho de Arendt, apontando que esta não considera a subjetividade humana engajada no trabalho, caracterizando assim, para o autor, uma “concepção pejorativa do trabalho”. Para ele, que acrescenta o olhar da psicanálise sobre a reflexão, trabalhar “é sentir a resistência do mundo e transformar-se a si mesmo”. Resgata de Marx o pensamento de que o trabalho é vivo, individual e subjetivo, e, se não houver o engajamento da inteligência, não haverá produção.

Sem esse reconhecimento da subjetividade, Dejours defende que as tentativas de melhorar o trabalho conservam um viés científico, que busca mitigar as “deficiências” humanas, subestimando a inteligência do homem, deixando de lado a abordagem política e humana do trabalho. (DEJOURS, 2016 - Entrevista)

Gernet e Dejours (2009) definem o trabalho como sendo a atividade desenvolvida por aqueles que trabalham para lidar com o que não está previsto pela organização do trabalho, ou seja, o trabalho real não pode ser entendido como uma coisa ou um objeto separado daquele que o realiza. Para esses autores, a definição de trabalho não pode ser reduzida à descrição da atividade individual, uma vez que o trabalho também é uma relação social, envolve um conjunto complexo de relações estabelecidas entre o sujeito e aqueles com e para o qual ele trabalha, implicando assim a invenção e a apropriação dos saberes coletivos.

Tersac e Maggi (2004) destacam que o trabalho reflete uma configuração singular de uma determinada sociedade em um dado momento, através de categorias e conceitos definidos a priori. Assim, sua análise somente é possível se forem consideradas a diversidade de práticas, as diferentes maneiras de olhar o trabalho ao longo dos tempos e se forem explicitadas o que essa noção torna visível e o que oculta.

Da mesma forma, o sentido, valor e importância do trabalho são entendidos de diferentes formas ao longo da história, e referências a determinadas formas de organização social e do trabalho normalmente destacam o modelo dominante do período, embora estejam presentes elementos característicos divergentes do dominante, ou seja, a primazia de um modelo não significa sua hegemonia. (BENDASSOLLI, 2007)

O trabalho esteve sempre relacionado com os diferentes modos de produção. Os diferentes modos de produção, ou seja, as diferentes formas como o homem explora e utiliza os recursos da natureza, estão relacionados a diferentes fatores históricos: as formas de propriedade dominantes, aos recursos tecnológicos existentes, às superestruturas político-sociais e ideológicas do período, determinantes para a estruturação das relações de trabalho.

2.1.1 As diferentes racionalidades no mundo do trabalho

De acordo com Miguel (2007), a definição de um referencial conceitual-teórico permite localizar o tópico de pesquisa no contexto da literatura disponível sobre o tema. Como nessa tese são utilizados conceitos não usualmente empregados na literatura específica das engenharias ou das escolas de gestão, foi oportuno o apoio nas disciplinas da Filosofia e das Ciências Sociais na elaboração de um quadro conceitual, mesmo reconhecendo as limitações e o risco de pauperização conceitual que qualquer simplificação traz.

Os conceitos de epistemologia, ontologia, axiologia, razão e racionalidade aqui resgatados assumem diferentes sentidos nos diversos momentos da história do homem ocidental e serão relacionados a seus contextos históricos.

2.1.1.1 *Epistemologia*

Do grego “*episteme*” (conhecimento) + “*logia*” (estudo), ou seja, estudo do conhecimento situa-se na relação entre sujeito (aquele que conhece) e objeto (o que pode – ou não - ser conhecido). Como define Chauí (2000), a epistemologia é a análise crítica das ciências, ou o conhecimento filosófico sobre as ciências. Inclui a avaliação dos métodos e dos resultados das ciências, suas compatibilidades e incompatibilidades e suas formas de relações e contém, em sua essência, a ontologia, a lógica e a axiologia do conhecimento humano.

Não é objetivo nessa tese tratar em profundidade o tema, sendo importante reter que existem basicamente duas posições epistemológicas que apresentam fundamentos até certo ponto antagônicos, embora por vezes sustentados de forma conjunta, associados a diferentes áreas do conhecimento: o Empirismo, predominante desde a Grécia antiga até a Idade Moderna, defende que o conhecimento é oriundo do que se apreende pelos sentidos, e o Racionalismo defende que a verdadeira fonte de conhecimento está na razão e não na experiência, pensamento dominante da Idade Moderna até os dias de hoje.

Ainda de forma a não extrapolar o objeto desse estudo, é importante destacar que a epistemologia contemporânea surge a partir dos primeiros anos do século XX, se distancia dos métodos empiristas, defendendo que o método científico é essencialmente teórico e, portanto, mediado pela razão, e a função da ciência é de compartimentar a realidade para o conhecimento de suas leis.

Em relação ao mundo do trabalho, também diferentes bases epistemológicas sustentam diferentes abordagens, especialmente em referência ao sentido e valor do trabalho (ver, por exemplo, SCHWEITZER et al, 2016). O pressuposto assumido

por essa tese é que não é possível simplificar o trabalho, uma vez que o trabalhar envolve não só a razão, mas também desejos, afetos e emoções, contextualizado social e historicamente, sendo o trabalho um espaço de construção do sentido e da conquista da identidade do sujeito, ocupando um papel significativo no processo de emancipação humana, aproximando-se da perspectiva da psicodinâmica do trabalho, entendendo, como afirma Dejours (2016, p. 99) que “as experiências e os comportamentos são fundamentalmente organizados pelo sentido que os sujeitos atribuem a sua relação com o trabalho”.

Maggi (2006) identifica três vias epistemológicas que se refletem nas maneiras de ver a organização: a primeira refere-se à concepção da organização vista como sistema social predeterminado em relação aos sujeitos agentes, e implica “*a priori*” uma racionalidade objetiva, explicada em termos de causa e efeito necessárias ou prováveis, ou em termos de relações funcionais. A segunda é a visão da organização concebida como sistema social construído pelas interações dos sujeitos, sendo a construção do sistema não intencional e a racionalidade dos sujeitos é percebida “*a posteriori*”. A terceira via, adotada pelo autor, concebe a organização como um processo de ações e decisões, não separando os agentes que atuam e desenvolvem o processo. A racionalidade presente é intencional e limitada.

2.1.1.2 Ontologia e axiologia

As interpretações dos fatos só se dão a partir e nos limites de determinados pressupostos ontológicos, visão de mundo ou quadro de referência. Para Chauí (2000), ontologia (ou metafísica) refere-se ao conhecimento dos princípios e fundamentos últimos de toda a realidade, de todos os seres, ou, em outras palavras, significa o estudo ou conhecimento do Ser, dos entes ou das coisas tais como são em si mesmas, real e verdadeiramente.

A axiologia é a teoria filosófica responsável por investigar os valores predominantes em uma determinada sociedade. Para Chauí (2000), é estudo dos valores morais (as virtudes), da relação entre vontade e paixão, vontade e razão; finalidades e valores da ação moral; ideias de liberdade, responsabilidade, dever, obrigação, sempre relacionados à escolha do ser humano.

Bendassolli (2007) acrescenta que a ontologia do trabalho se refere a um conjunto de crenças, hábitos, valores ou cultura que fez indivíduos e instituições acreditarem e defenderem o trabalho como um de seus bens mais preciosos. Entretanto, para ele, a centralidade do trabalho, ou seja, sua centralidade no conjunto da vida social é um acontecimento tipicamente moderno. Em períodos anteriores, segundo o autor, a centralidade do trabalho no conjunto da vida social não faria sentido, tendo em vista a força, ora do vocabulário filosófico, ora religioso ou ora artístico na definição do ser humano.

No mundo contemporâneo, o trabalho assume um papel estruturante da vida humana, assumindo para Dejours (2016, p. 103) o papel de mediador entre o inconsciente e o campo social, por um lado, e entre a ordem singular e a ordem coletiva, de outro lado.

2.1.1.3 Razão e racionalidade

Na cultura da chamada sociedade ocidental, a palavra razão origina-se de duas fontes: a palavra latina “*ratio*” e a palavra grega “*logos*”, significando em sua origem a capacidade intelectual para pensar e exprimir-se correta e claramente, para pensar e dizer as coisas tais como são. A razão é uma maneira de organizar a realidade pela qual essa se torna compreensível, tendo como características o fato de possuir validade universal, não possuir conteúdo determinado e ser necessária, ou seja, é indispensável para o pensamento, para a vontade, para as coisas, os fatos e os acontecimentos. (CHAUÍ, 2000)

A racionalidade representa a capacidade de exercer a própria razão. Dito de outra forma, a racionalidade representa uma forma de organizar os saberes, crenças, mitos e ideologias das sociedades. Na história da civilização ocidental, as diferentes racionalidades têm sido pensadas em termos de seus critérios relacionados aos diversos aspectos dos saberes humanos, refletindo seus conhecimentos científicos, seus valores e crenças, e criando toda uma lógica de funcionamento social.

Desde a Antiguidade, especialmente a partir dos gregos, a razão foi o elemento que diferenciava os homens e os outros seres da natureza, sendo utilizada para exprimir os pensamentos e estruturar o conhecimento.

Os gregos criaram a ideia ocidental de razão, como um pensamento sistemático que segue regras, normas e leis de valores universais (ou seja, válidas em todos os tempos e lugares) e necessárias (válidas para todos os seres). A Natureza também operava obedecendo a leis e princípios necessários e universais, e seu conhecimento depende do uso correto da razão ou do pensamento. A ciência, para eles, representava um conhecimento racional, abstrato e universal, e estava relacionado à sabedoria prática, para uso direto na vida. (CHAUÍ, 2000)

Entretanto, os gregos mantiveram o mundo mítico como fonte da racionalidade, humanizando deuses e divinizando homens que condicionavam as ações humanas.

Com o início da Idade Média (século VIII ao século XIV), o pensamento filosófico introduziu as ideias do cristianismo, transformadas em dogmas, ou seja, verdades reveladas por Deus e por isso irrefutáveis e inquestionáveis. A filosofia medieval separava conceitualmente Deus (infinito) do homem e do mundo (finitos) e razão e fé, tendo que a primeira era subordinada à segunda. Ao homem (racional) cabia descobrir as relações existentes entre as causas naturais já determinadas (determinismo causal), ou seja, a racionalidade era objetiva, explicada em termos de causa-efeito, necessárias ou prováveis, ou em termos de relações funcionais. (CHAUÍ, 2000)

Entre o século XIV e século XVI, ainda no período da Idade Média, com o surgimento do pensamento renascentista, mesmo sem haver uma ruptura com a fé ou com a religião, a razão humana passa a ser a base para o conhecimento, o

homem passa a ser central sobre a natureza e o artífice de seu destino. Com a reforma protestante ganha espaço a ideia de liberdade de crença e pensamento.

Apenas no momento que se segue ao Renascimento, ou seja, com o Iluminismo que inaugurou a Idade Moderna no século XVII (correspondente ao segundo período da história do trabalho apontado por Bendassolli), a razão se opõe aos dogmas metafísicos e as superstições religiosas e passa a interferir também nos preceitos morais. A concepção da realidade passa ser entendida como intrinsecamente racional, originando a ciência clássica e a racionalidade científica moderna, que passa a descrever, explicar e interpretar os fatos da Natureza através de relações necessárias de causa e efeito. (CHAUÍ, 2000)

De acordo com essa autora, “a realidade é um sistema de causalidades racionais rigorosas que podem ser conhecidas e transformadas pelo homem”. Além disso, a razão é capaz de promover evolução e progresso, e o homem pode se liberar de preconceitos religiosos, sociais morais.

Em meados do século XIX o homem passa a ser entendido como ser histórico e o progresso é resultante do desenvolvimento das ciências positivas, que trariam condições de desenvolvimento social a partir do conhecimento e do controle científico da sociedade.

“(...) não temos de modo algum a pretensão de expor as causas geradoras dos fenômenos, posto que nada mais faríamos então além de recuar a dificuldade. Pretendemos somente analisar com exatidão as circunstâncias de sua produção e vinculá-las umas às outras, mediante relações normais de sucessão e de similitude.” (COMTE, 1978, p.43)

O positivismo, especialmente expresso pelas ideias de August Comte, estabelece a racionalidade utilitária, defendendo que uma teoria somente pode ser considerada correta se for comprovada através de métodos científicos válidos, que se limitem à observação e à explicação causal dos fenômenos, de forma objetiva, neutra, livre de julgamentos e ideologias. Da mesma forma, o fato social deve ser tratado como uma coisa, ao qual são aplicados os mesmos procedimentos de análise e síntese utilizados pelas ciências naturais.

No final do século XIX e início do século XX, principalmente com Max Weber, a razão passa a ser vista como um instrumento de interferência no mundo físico, biológico e humano. Segundo Chauí (2000), a noção de razão instrumental desde então nos permite compreender a mitologia cientificista, que ocorre quando a ciência deixa de ser uma forma de acesso ao conhecimento e passa a ser um instrumento de dominação, poder e exploração. Com a racionalidade instrumental, as ideias de progresso técnico e neutralidade científica se inserem no campo da ideologia cientificista. Nessa abordagem, a razão subordinada à técnica, ao cálculo utilitário de meios e fins, com base em fatos mensuráveis, é determinada por uma expectativa de resultados, ou “fins calculados”.

Desde o início do século XX, no mundo ocidental, a ideia de razão tem sofrido alterações profundas. A razão não é apenas a capacidade moral e intelectual dos seres humanos, mas também uma propriedade ou qualidade primordial das próprias coisas, existindo na própria realidade. É possível, então, se falar em razão objetiva (a realidade é racional em si mesma) e em razão subjetiva (a razão é uma capacidade intelectual e moral dos seres humanos). CHAUÍ (2000)

Contra-pondo-se à racionalidade instrumental, especialmente com os pensadores da Escola de Frankfurt a partir dos anos 1930 (entre eles Theodor Adorno, Max Horkheimer, Herbert Marcuse) desenvolveu-se a razão crítica, que se propõe a analisar e interpretar os limites do pensamento instrumental e a possibilidade de controle e domínio técnico e científico sobre a Natureza e as relações humanas, incorporando à discussão a emancipação do ser humano, e abandonando as ideias de controle e domínio técnico-científico sobre a Natureza, a sociedade e a cultura. (BENDASSOLI, 2007)

Horkheimer (2002) amplia o conceito de racionalidade instrumental, distinguindo duas formas de razão: a razão subjetiva e a razão objetiva. A razão subjetiva (instrumental) permite o funcionamento dos mecanismos do pensamento, permitindo coordenar os meios adequados para determinados fins - é a faculdade que torna possível as nossas ações. É a faculdade de classificação, inferência e dedução, ou seja, é a faculdade que possibilita o “funcionamento abstrato do mecanismo de pensamento”. A razão objetiva manifesta-se através da relação entre os homens e

na forma como se organiza a sociedade, e quando contribui para a emancipação dos homens, converte-se em razão subjetiva. (ADORNO e HORKHEIMER, 1985)

A partir da segunda metade do Século XX, o contexto socioeconômico da sociedade ocidental se defronta com uma série de contradições. Apesar do grande avanço tecnológico, não consegue reduzir a grande parcela da população excluída dos benefícios obtidos com essa evolução, provocando pressões sociais intensas e uma crise nos valores considerável.

Novo grupo de pesquisadores vinculados à Escola de Frankfurt, especialmente Jürgen Habermas e Axel Honneth evidenciam que a racionalidade instrumental estratégica não é adequada para responder às condições de trabalho. Habermas reconhece dois tipos de racionalidade: a racionalidade instrumental estratégica, dirigida para um objetivo, alocando os meios adequados, e a racionalidade comunicacional, que se fundamenta nos processos de comunicação intersubjetiva com vistas a alcançar o entendimento. A ação comunicativa surge como uma interação de no mínimo dois sujeitos, capazes de falar e agir, que estabelecem relações interpessoais com o objetivo de alcançar uma compreensão sobre a situação em que ocorre a interação e sobre os respectivos planos de ação com vistas a coordenar suas ações pela via do entendimento. São, com isso, submetidos a processo de validação a partir dos critérios de veracidade, correção normativa e autenticidade, que mantém relação com o mundo objetivo dos fatos, a um mundo social das normas e a um mundo das experiências subjetivas (HABERMAS, 2012)

Outro grande conflito contemporâneo está relacionado à reificação dos indivíduos no trabalho, que ocorre, segundo Axel Honneth (2008), quando deixamos de perceber nas outras pessoas as suas características humanas e passamos a tratá-las como uma “coisa”, ou seja, passamos a vê-las como “algo”, despidas de quaisquer características ou habilidades humanas, e essa falta de reconhecimento se torna base de conflitos interpessoais.

Maggi (2006) considera a organização como um processo de ações e decisões, guiada pela racionalidade das pessoas envolvidas nos processos, estando presentes a dimensão coletiva do trabalho e o aspecto psicofisiológico individual de cada trabalhador. Para Maggi, a racionalidade é intencional e limitada. O processo é

racional na medida em que o sujeito busca alternativas que não acarretem carga de trabalho excessiva à sua capacidade de agir. É intencional porque é dirigida ao traçado de estratégias para alcançar um determinado objetivo. É limitada porque, admitindo a impossibilidade de se ter acesso a todas as informações de forma a constitui um quadro completo da situação, pois a realidade é dinâmica e o processo de agir é relacional, ou seja, depende também dos processos de ações e decisões dos outros, o conhecimento das alternativas e das consequências da ação é sempre incompleto e fragmentado. Não tendo conhecimento total e o processo sendo não objetivamente verificável, não existe a possibilidade de o sujeito escolher a melhor alternativa entre todas as possíveis. A escolha será então aquela possível entre os processos humanos engajados e seus recursos técnicos disponíveis.

2.2 O TRABALHO NA HISTÓRIA OCIDENTAL

Para Schwartz (2011), as populações humanas se desenvolveram dividindo os papéis e as tarefas entre elas. Em todos os períodos da história existiram diferentes modos de produção dominantes, quer representam a forma como são produzidos, utilizados e distribuídos os bens de consumo e serviços.

De acordo com Marx (2008), em todas as formas de sociedade se encontra uma forma de produção determinada, preponderante em relação às demais existentes. O conceito de modo de produção para esse autor designa a maneira como determinada sociedade se organiza com o objetivo de garantir a produção das suas necessidades materiais, e está sempre relacionada ao nível de desenvolvimento de suas forças produtivas.

Alguns autores (como Bendassolli, 2007 e Arendt, 2007) identificam três momentos decisivos na história ocidental que marcam as mudanças no mundo do trabalho. O primeiro deles ocorreu ao longo da Antiguidade, passando pela Idade Média até o Renascimento, onde o trabalho não desfrutava de um status prestigiado em si mesmo, estando sempre à margem em relação a valores sociais considerados

centrais. O segundo momento identificado pelos autores coincide com a emergência da sociedade industrial, nos séculos XIX e metade do XX, e, finalmente, o terceiro momento aparece na metade do século XX com a crise do padrão taylorista/fordista, trazendo mudanças importantes no mundo do trabalho, e que nos dias atuais está ainda em construção.

A partir dessa estruturação, a breve análise realizada tem como objetivo contextualizar e compreender as diferentes relações de trabalho ao longo do tempo, com destaque para as diferentes racionalidades envolvidas que modulam o sentido e o valor trabalho, em diferentes momentos e na atualidade.

2.2.1 Primeiro momento da história do trabalho ocidental

A despeito das diferentes formas de produção, de propriedade e de racionalidades que perpassaram o mundo ocidental da Antiguidade até o Renascimento (no século XVIII), o trabalho nesse primeiro momento estabelecido por Bendassolli (2007) e Arendt (2007) não era entendido como um valor central na sociedade, sendo realizado apenas por aqueles que estivessem fora da classe dominante.

No mundo primitivo, a sociedade se organizava em um modo de produção comunal, onde os meios de produção e de distribuição são de propriedade coletiva. Quando o homem deixa de ser nômade e introduz a agricultura e o pastoreio, começa a existir a apropriação da terra e da produção por tribos ou por grupos familiares, alterado a ordem de propriedade coletiva dos meios de produção. As relações deixam de ser de cooperação como no modo comunal, e passam a ser de domínio e sujeição, onde os detentores das propriedades (senhores) são também proprietários de escravos, considerados como não humanos, próximo de instrumentos ou animais.

“Ao contrário do que ocorreu nos tempos modernos, a instituição da escravidão na Antiguidade não foi uma forma de obter mão de obra barata nem instrumento de exploração para fins de lucro, mas sim a tentativa de excluir o labor das condições de vida humana. Tudo o que os homens tinham em comum com as outras formas de vida animal era considerado inumano”. Arendt (2007, p.95).

Arendt (2007) destaca ainda que o sistema social na Antiguidade distinguia entre escravos – inimigos vencidos levados junto com outros despojos para a casa do vencedor da guerra, e lá trabalhavam para prover o próprio sustento e o de seus senhores – e os operários do povo em geral, que tinham liberdade de movimento fora da esfera privada e dentro da esfera pública, entretanto não eram cidadãos, pois realizavam atividades que serviam “apenas à subsistência”, refletindo o pensamento dominante entre os cidadãos de repúdio a todas as ocupações não políticas.

Após a queda do império romano ocidental no século IV d.C. ocorreu um processo de ruralização da sociedade europeia e a ascensão da sociedade feudalista, fazendo com que gradativamente a escravidão do mundo antigo fosse sendo substituída pela servidão medieval. Nessa nova configuração social, as cidades deixaram de ser centros de produção e de vida social, e os servos cultivavam a terra dos senhores e assumiam os serviços degradantes. (MUMFORD, 1998)

No modo de produção escravista e feudal, que se seguem ao primitivo, o conceito de propriedade privada está já bem consolidado, e as relações de produção se dão entre os detentores da propriedade (cidadãos gregos, igreja, senhores feudais) e os escravos ou servos. Os senhores eram os donos da terra e do trabalho agrícola do servo, que cultivava um pedaço de terra cedido pelo senhor e pagava impostos pela permissão.

A partir do reconhecimento da propriedade privada surge a necessidade da existência de um poder regulador que mediasse as relações de produção e garantissem os direitos dos proprietários, papel assumido pelo Estado, que em algumas sociedades passa a deter também a propriedade dos meios de produção e de seus produtos. (ANDRADE, 1998)

A partir do século XII ocorreu um significativo aumento das cidades, com população formada principalmente por camponeses que abandonavam o campo e, gradativamente, os burgueses (nova classe social emergente) começam a alterar as relações de trabalho. Ao contrário do que ocorrera nas antigas comunidades, onde o trabalho era uma atividade de tempo parcial, na cidade o trabalho especializado

passou, pela primeira vez, a ser uma ocupação de todos os dias, durante o ano inteiro. Nesse período, o ócio assume uma conotação negativa e o trabalho passa a ser visto como um valor, associado ao pensamento cristão dominante na Europa. (MUMFORD, 1998)

2.2.2 Segundo momento da história do trabalho ocidental

O segundo momento identificado pelos autores refere-se ao período da sociedade industrial, que começa a se formar a partir do século XVII, quando o trabalho se torna fonte de valor econômico e passa a ser definido por um contrato social.

Mas é especialmente a partir de Adam Smith (século XVIII) que o trabalho passa a ser pensado a partir de seu valor mercantil, adquirindo um valor de troca no mercado. Marx, no final do século XIX, distingue os conceitos de “trabalho”, que representa a atividade produtiva do homem, e de “força de trabalho”, vendida no mercado de trabalho como um valor, onde a diferença de valor entre elas representa a “mais-valia”, que dá origem ao lucro do capital. (VATIN², 2014)

Para Bendassolli (2007), a partir desse período o sentido e o valor do trabalho são redefinidos em cinco dimensões importantes: passa a ser fonte de valor econômico, adquire caráter de princípio moral que se reflete na modelagem do caráter, passa a ser alvo de investidas ideológicas visando à domesticação e controle dos trabalhadores, se transforma em atividade construtora do ser e da subjetividade e, por fim, é definido por um contrato social, no qual a sociedade pode ancorar seus distintos papéis sociais e coordenar a cooperação e a solidariedade entre seus membros.

Segundo Arendt (2007, p. 96):

“... a era moderna – tendo invertido todas as tradições, glorifica o trabalho (labor) como fonte de todos os valores, e promove o trabalhador”. Aparece a primeira distinção entre trabalho produtivo e improdutivo, um pouco mais tarde entre trabalho qualificado e não qualificado, e, finalmente,

sobrepondo-se a ambas, a divisão de todas as atividades em trabalho manual e trabalho intelectual. "

O incremento do comércio internacional e o desenvolvimento da industrialização no mundo deram origem ao modo de produção capitalista, que alterou a relação de produção, onde a propriedade dos meios de produção é limitada a um grupo social (a burguesia) e o trabalho produtivo passou a ser remunerado (os trabalhadores assalariados). Inicialmente o capital concentra-se nos grandes comerciantes e, a partir da Revolução Industrial, passa majoritariamente para esse setor.

São identificados três momentos distintos na sociedade industrial:

- a. A Primeira Revolução Industrial, ocorrida entre 1760 e 1860, lançou as bases da moderna economia política, viveu um período de aumento de riqueza e expansão do comércio inéditos até então. A vida laboral separou-se da vida doméstica, o trabalho foi mecanizado e segmentado em tarefas especializadas, emergindo a distinção entre duas classes sociais distintas: a burguesia, detentora dos meios de produção industrial, e o proletariado, formada por um grande contingente de agricultores e artesãos, que passou a vender sua força de trabalho para a indústria em troca de salários.

Terressac e Maggi (2004) assinalam que foi somente no século XVII que a noção de trabalho aparece como sinônimo das atividades produtivas e cotidianas que permitem ao homem sobreviver, e, no século XVIII na Europa, como as atividades produtivas que conferem aos objetos um valor de uso e um valor de troca, desenvolvendo-se essas atividades dentro de uma estrutura de relações sociais que tendem a se tornar hegemônicas, tornando-se o assalariado a própria estrutura de organização de sua atividade.

- b. A Segunda Revolução Industrial ocorreu no final do século XIX, teve seu auge na segunda década do século XX e começa a entrar em crise a partir de 1929. Teve como características a padronização de produtos e processos, a parcialização das tarefas e as linhas de montagem, onde os trabalhadores executavam apenas ações pré-determinadas, a economia de escala e o surgimento de grandes empresas, a maximização da eficiência e da

produtividade e a separação dos tempos de trabalho e de vida doméstica ou privada.

- c. A Terceira Revolução Industrial ocorreu a partir das primeiras décadas do século XX e teve seu auge nos anos 1960, tendo como referência a Organização Científica do Trabalho (OCT), a partir dos trabalhos de Frederick Taylor e Henry Ford. Para Schwartz (2011), esse modelo reduziu o trabalho à pura execução e o trabalhador passa a ser entendido como uma peça da grande máquina organizacional, um elemento que deve ser pré-formatado e possuir capacitação para realizar tarefas.

“A ascensão do regime da Organização Científica do Trabalho (OCT) decorre do princípio de que se pode, ao se ir em busca do infinitesimal, ao se decompor radicalmente os gestos e medir os tempos, arrebatando todo mistério do gesto produtivo e fazer passar todo o saber do trabalho para o lado do ‘conhecimento inoperativo’, aquele dos engenheiros e técnicos, aquele que pode se abster de toda prática para normalizar exaustivamente a otimização do gesto produtivo.” (SCHWARTZ, 2011)

2.2.3 Terceiro momento da história do trabalho ocidental

O terceiro momento de mudança identificado por Bendassolli e Arendt no mundo do trabalho, que se consolida a partir da segunda metade do século XX, quando o sistema de produção industrial, estruturado a partir do modelo taylorista/fordista, começa a apresentar sinais de esgotamento e culmina em uma crise, que aflorou no fim dos anos 1960 e início dos anos 1970, fazendo com que o capital desencadeasse um amplo processo de reestruturação e promovendo várias transformações no processo produtivo.

Bendassolli (2007) destaca que desde o final dos anos 1960, proliferou o pensamento pós-moderno, que tem como característica marcante a perda dos fundamentos da cultura ocidental moderna, verificada através da fragilidade das crenças, da instabilidade dos vínculos e das relações, da precariedade dos antigos sistemas de valores, ocasionando o enfraquecimento das estruturas fortes da

modernidade. Nessa nova sociedade, enfatiza-se o acontecimento, as eventualidades, o acaso e as diferenças. As relações humanas, da mesma forma, convivem rotineiramente com a mudança e com o abandono das certezas. Esse pensamento pós-moderno foi apropriado pelas organizações, contribuindo para enfraquecer o trabalho, tornando-o suscetível às eventualidades, às possibilidades e às incertezas, tanto no âmbito do enfraquecimento institucional, movido pela necessidade de aumento de produtividade dos agentes econômicos, como pelo enfraquecimento da construção da subjetividade através do trabalho.

No contexto das organizações foram introduzidos novos modelos produtivos, sendo um dos mais expressivos o “toyotismo” (ou modelo japonês, difundido no mundo a partir dos anos 1980), caracterizado principalmente pela difusão de inovações tecnológicas e de novas práticas nas organizações em busca da máxima produtividade e da qualidade, defendendo organizações “flexíveis” e “ enxutas”, estabelecendo uma nova relação com o trabalho. Para Antunes e Druck (2013) o toyotismo:

“... desenvolve-se em uma estrutura produtiva mais flexível, através da desconcentração produtiva, das redes de subcontratação (empresas terceirizadas), do trabalho em equipe, do salário flexível, das “células de produção”, dos “times de trabalho”, dos grupos “semiautônomos”, além de exercitar, ao menos no plano discursivo, o “envolvimento participativo” dos trabalhadores. O “trabalho polivalente”, “multifuncional”, “qualificado”, combinado com uma estrutura mais horizontalizada e integrada entre diversas empresas, inclusive nas empresas terceirizadas, tem como finalidade a redução do tempo de trabalho. Mais recentemente, as práticas das “metas”, das “competências”, realizadas pelos “colaboradores”, tornou-se a regra no ideário empresarial. Reengenharia, “lean production”, “team work”, eliminação de postos de trabalho, aumento da produtividade, qualidade total, envolvimento, terceirização ampliada, tudo isso passa a integrar a pragmática da empresa flexível.”

A disseminação do padrão de produção flexível é acompanhada do processo de financeirização da economia mundial, promovendo o deslocamento do objetivo de rentabilidade das organizações da produção em massa de mercadorias (motor do modelo taylorista/fordista) para a rentabilidade financeira, incorporando muitas das características do sistema financeiro para o sistema de produção, entre elas a volatilidade, o curto prazo, a inexistência de vínculos a lugares, e a concorrência

internacional, refletindo-se no trabalho através da pressão pela maximização do tempo, pela busca de altas taxas de produtividade, pela redução dos custos com o trabalho e pela volatilidade nas formas de inserção no mundo do trabalho e de contratos.

“Com os aspectos econômicos da mundialização, observa-se a tendência de aprofundamento das distâncias entre os lugares onde se trabalha, dos lugares onde se governa o trabalho e dos lugares onde se decidem as alocações de recursos sobre o uso ou o não uso do ‘trabalho vivo’. Essa combinação entre colocar em crescente ‘penumbra’ o trabalho e o afastamento das instâncias de decisão estratégica sobre ele, que reforça a globalização e se nutre dela, está prestes a produzir um mal-estar multiforme cuja explicação histórica, hoje, não é possível, em nossa opinião, ignorar”. (SCHWARTZ, 2011)

Essa hegemonia do setor financeiro ultrapassa o terreno estritamente econômico do mercado, estendendo-se a todos os âmbitos da vida social, dando conteúdo a um novo modo de trabalho e de vida. Os trabalhadores, da mesma forma que a tecnologia e os produtos financeiros, rapidamente se transformam em obsoletos, superados, substituíveis por trabalhadores “novos” e “modernos”:

“(…). É o tempo de novos (des)empregados, de homens empregáveis no curto prazo, através das (novas) e precárias formas de contrato.” (DRUCK, 2011)

Esse cenário de negação da importância do trabalho na produção é um fato que se tornou muito mais presente nas últimas décadas, como escreve Sznelwar (2015), deixando o trabalho de ser um valor em si, tendo seu lugar ocupado pelas finanças e pela gestão.

2.3 MODELOS DE ORGANIZAÇÃO E GESTÃO DO TRABALHO

Modelo nessa tese é entendido na acepção que Veltz e Zarifian (1993) conferem ao conceito, aproximando-se da concepção de paradigma de Kuhn (1987), entendendo que um modelo, ao mesmo tempo em que é produzido e reproduzido pelos atores sociais, é também imposto a esses atores na definição e avaliação das racionalidades da ação. O modelo organizacional articula as dimensões técnicas, sociais e econômicas no universo da produção, construindo suas regras e normas.

Para Zilbovicius (1999), os modelos têm o papel de referências e operam como prescrição para os agentes que tomam decisão a respeito de práticas a serem empregadas no campo da organização da produção, ou seja, na verdade, o que se aplica, de fato, são as técnicas e as normas organizacionais identificadas como componentes de um modelo.

Os atores de uma organização raciocinam e agem de acordo com um modelo relativamente estável na dinâmica da relação meios e fins, mobilizando formas de coordenação do trabalho que lhes parecem naturais e elaborando um conjunto de princípios embutidos (transmitidos através de manuais de organização, sistemas de contabilidade, etc.), que se tornam referência durante algum tempo, inclusive para os que dele discordam. (VELTZ e ZARIFIAN, 1993). Em períodos em que as práticas decorrentes não se mostram mais adequadas e novas práticas são testadas, a legitimação a aceitação de um novo modelo dependerá de sua validação prática. (ZILBOVICIUS, 1999)

Dejours (1987) designa por organização do trabalho a divisão do trabalho, o conteúdo da tarefa, o sistema hierárquico, as modalidades de comando, as relações de poder, as questões de responsabilidade, etc., que são estabelecidos a partir de padrões específicos do sistema de produção que, por sua vez, determina a estrutura organizacional na qual o trabalho é desenvolvido. Desta forma, cada categoria profissional está submetida a um modelo específico de organização do trabalho, e sua definição depende dos interesses econômicos, ideológicos e políticos daqueles que dominam o processo produtivo.

Para Chauí (2000) a maneira de se organizar um trabalho é um fator social determinado e determinante de uma lógica social. As condições de trabalho portam, então, as marcas de uma relação de forças e dos valores da sociedade em que elas são geradas.

O modelo de produção dominante do final do século XIX até os anos 1960 se apoiava na ideologia da administração científica, tendo como referência principal Frederick Taylor, que em sua principal obra, *Princípios da Administração Científica* (1995), “(...) *procura mostrar os lucros enormes que redundam para empresas com a substituição dos métodos empíricos pelos científicos*”.

A prosperidade para o autor seria obtida a partir da maximização da produtividade de homens e máquinas no trabalho, sempre existindo um método mais rápido e instrumento melhor que os demais (“*the one best way*”) para fazer alguma coisa, e o método científico seria adequado para o encontrar e aperfeiçoar.

Os princípios do método científico assumem que os processos de trabalho são previsíveis e controláveis. Taylor reconhece o conhecimento dos trabalhadores sobre a atividade que realizam e a identificação e adaptação dos melhores trabalhadores para tarefas determinadas preveem, além de uma análise científica do trabalho, um acurado e minucioso estudo do tempo. Segundo Veltz e Zarifian (1993), para Taylor o autor o trabalho em si é tratado como um objeto separado das pessoas que o realizam – essas pessoas sendo agentes “treináveis” para a realização eficiente de operações pré-organizadas de maneira lógica.

“Na elaboração desse sistema, compreendi que o maior obstáculo à cooperação harmônica entre o trabalhador e a direção residia na ignorância da administração a respeito daquilo em que realmente consiste um dia de serviço do trabalhador. Entendi que, embora fosse o chefe na fábrica, o conhecimento conjunto de todos os trabalhadores meus subordinados era dez vezes maior do que o meu.” (TAYLOR, 1995, p.49-50)

O modelo de organização do trabalho taylorista, de acordo com Veltz e Zarifian (1993), era basicamente operacional “*para dar forma concreta aos princípios econômicos já enunciados por A. Smith um século antes*”, e esse modelo foi amplamente utilizado entre o fim do século XIX e início do século XX, enquanto

permaneceu a estabilidade econômica e das regras de produção. A atividade era estruturada em operações (humanas e mecânicas) que buscam a eficiência pela produtividade do trabalho.

As mudanças no modelo taylorista assinalaram mais uma adequação a novos cenários macroeconômicos do que rupturas com o paradigma. Antunes e Alves (2004) mostram que no período de retração do modelo taylorista/fordista, com a reestruturação produtiva do capital e das políticas neoliberais que defendem a liberdade de mercado e a redução da participação do Estado na economia, deu origem a novas formas de organização do trabalho e de produção, sendo uma das mais expressivas a representada pelo movimento denominado “toyotismo” ou modelo japonês, que se ocidentalizou e se expandiu em escala global, tendo enormes consequências no mundo do trabalho

O “toyotismo” promoveu uma adaptação do modelo fordista ao novo contexto mundial configurado após a incorporação da informática e da automação nas indústrias, e com a internacionalização dos mercados e da produção. Abandonando a rigidez do modelo fordista e o trabalhador autômato idealizado por ele, esse novo modelo se caracteriza pela flexibilização de sua organização, implantando uma forma de organização do trabalho onde cada trabalhador é convocado a realizar diversas operações, ser motivado para o trabalho, e engajado com os objetivos da empresa – em outras palavras, que se torne um colaborador.

Segundo Antunes e Alves (2014), no modelo “toyotista”, os trabalhos em equipes, os círculos de controle, as sugestões oriundas do chão da fábrica, são recolhidos e apropriados pelo capital. Além disso, como parte do saber intelectual do trabalho é transferido para as máquinas informatizadas, é exigida uma maior interação entre a subjetividade que trabalha e o novo maquinário inteligente, ampliando o domínio do capital sobre a subjetividade do trabalhador e sobre sua vida fora do trabalho.

Antunes e Alves (2004) escrevem:

“(...) Se o fordismo expropriou e transferiu o “savoir-faire” do operário para a esfera da gerência científica, para os níveis de elaboração, o “toyotismo” tende a retransferi-lo para a força de trabalho, mas o faz visando a apropriar-se crescentemente da sua dimensão intelectual, das suas

capacidades cognitivas, procurando envolver mais forte e intensamente a subjetividade operária.”.

Assim, de acordo com Gounet (1999), o “*toyotismo*” intensifica o trabalho, sobrecarregando ao máximo os trabalhadores; reduz os salários e degrada a proteção social nas fábricas, apoiando-se na terceirização; e divide completamente os trabalhadores, alocando-os em firmas menores.

A partir dos anos 1980, a relação entre organização e trabalhador começa a ser alterada, em decorrência da nova estrutura econômica e de produção. A lógica produtivista passa a enfatizar o foco no resultado financeiro, perseguido pela competição por processos e produtos, foco em menores tempos de produção, menores estoques, maior qualidade, inspirada na liderança das empresas japonesas. Na década de 1990, a lógica financeira passa a predominar, e a competição se estabelece a partir do retorno sobre o investimento, sem considerar o segmento econômico de atuação. Nesse novo ambiente de geração de valor para o acionista, são incorporados no mundo da produção princípios financeiros, como o retorno de curto prazo, menor investimento em pesquisa e desenvolvimento. (MARX e SOARES, 2008)

Entretanto, embora a organização e gestão do trabalho incorpore os objetivos da financeirização, os tomadores de decisão se mantêm alinhados com o paradigma taylorista que adota como referência a possibilidade de estabilização da produção e da qualidade a partir da prescrição. (BLANDIN, 2013)

Maggi (2006) alerta que, ao contrário da abordagem que considera as informações sobre os processos perfeitas, tornando possível conhecer todas as ações possíveis na busca da maximização dos objetivos, na realidade as informações disponíveis são sempre imperfeitas, o conhecimento das alternativas de ação é sempre incompleto, as consequências da ação são fragmentárias e as decisões podem ser, no máximo, satisfatórias. Em outras palavras, o decisor jamais escolhe a melhor alternativa entre todas as possíveis (“*the one best way*”), mas soluções suficientemente boas (“satisfatórias”). Para o autor, a ação organizacional é guiada pela sua racionalidade, ou seja, se desenvolve num processo de decisão que põe

em relação meios e fins, sendo a racionalidade perseguida de forma intencional, mas as decisões nunca são tomadas em condições de certeza.

Terressac (2002) chama a atenção para o fato que a organização do trabalho é, também, um trabalho: o “trabalho de organização”, que representa um processo de estruturação da ação: deve ao mesmo tempo estruturar as ações dos outros, quando cada uma das suas decisões deve ser implementada por outros, e, igualmente, estruturar a sua própria ação para interações diretas com outros atores envolvidos na sua ação. Este processo é sempre exercido num contexto já estruturado, já organizado, o que significa que o “trabalho de organização” é essencialmente uma reorganização do trabalho (TERSSAC, 2002, p. 147)

A hegemonia da racionalidade instrumental estratégica não tem se mostrado adequada para responder às novas condições de trabalho, de acordo com Maggi (2006), existindo uma tendência generalizada para superar a "tarefa" taylorista, e, ao mesmo tempo, as "funções" hierarquizadas na organização da empresa.

Reconhece-se que o operador tem, pelo menos parcialmente, competência para interferir na organização de seu trabalho, e se passa a questionar a utilidade de tudo prescrever, dada a incerteza presente nos ambientes organizacionais.

Além disso, em uma abordagem contemporânea, as organizações começam a ser cobradas pelo impacto que geram na sociedade e no ambiente, pondo em questão valores como a sustentabilidade, a responsabilidade social e as condições de trabalho que oferecem. Essa nova abordagem defende que o caráter econômico-financeiro da organização não seja mais preponderante em relação aos demais, e sejam consideradas na organização do trabalho as externalidades geradas no processo produtivo. (ELKTINGSTON, 1997; BOLIS, BRUNORO & SZNELWAR, 2014)

Desde que a institucionalização do trabalho na forma do emprego tornou-se uma realidade, as organizações tiveram que criar mecanismos de gerenciamento desses trabalhadores. O instrumento concreto de regulação do trabalho nas organizações é a gestão de pessoas, que tem por objetivo articular e controlar o processo de produção. (MALVEZZI, 2013)

Do final do século XIX até meados do século XX, com a consolidação da era industrial e da produção em massa, os mecanismos reguladores do processo de trabalho apoiavam-se na ideologia da administração científica, incorporando à gestão um processo de racionalização análogo ao da linha de produção, onde os processos de trabalho seriam previsíveis e controláveis, e o principal objetivo da gestão de pessoas seria identificar e adaptar os melhores trabalhadores para tarefas determinadas, sendo a seleção e o treinamento as atividades cruciais para a eficácia da gestão.

Karen Legge (1995) mostra que a partir dos anos 1980, o termo que designa a gestão do relacionamento com empregados tem sofrido mudanças. “Gestão de pessoal” se transformou em “gestão de recursos humanos” ou em “gestão estratégica de recursos humanos”, sendo sempre utilizada para reforçar os objetivos organizacionais.

Para Fleetwood e Hesketh (2010), a diversidade de papéis dos indivíduos na formação do desempenho da organização tornou-se dissociada dos sistemas de gestão de recursos humanos postos em prática para gerenciá-los. Isso é em grande parte decorrente do afastamento do foco da investigação das pessoas e de suas capacidades, para a valorização do impacto dos modelos de processo de gestão de recursos humanos na geração de retornos. Assim, o impacto causal dos modelos de gestão de recursos humanos foi “coisificado”, ignorando que são as pessoas, e não os sistemas que possibilitam desempenho.

A gestão do trabalho, de acordo com Daniellou (2004), pode ser compreendida, em sentido lato, como incumbências de coordenação, de tomadas de decisão organizacionais - estratégicas ou operacionais - e uso da atividade de trabalho de coletivos de homens e mulheres, tendo em vista determinado fim.

Para Yves Schwartz (2000) realizar do trabalho comporta sempre - em diferentes níveis - uma dimensão de gestão: trabalhar compreende uma dialética entre o uso de si por outros e o uso de si por si; o primeiro marcando o enquadramento político-econômico e jurídico da subordinação no assalariado e também a relação com as hierarquias e com os colegas de ofício; o segundo sublinha que, não sendo pura execução do prescrito, trabalhar demanda o realizar de arbitragens, agir no “aqui e

agora' ("hic et nunc"), efetuar micro escolhas (por vezes em desacordo com o que foi prescrito), essenciais para que se realize o que precisa ser realizado. Nesse sentido, trabalhar é gerir, e é, na verdade, uma confrontação de gestões. (Schwartz, 2000)

Gerir o trabalho dos outros é sempre aprender a "gerir as gestões", a gerir os diversos, e frequentemente, invisíveis debates dos outros com eles próprios. Essa atitude requer uma disponibilidade sempre renovada, custosa e difícil. Saber que se tem que gerir gestões muda tudo no exercício do governo do trabalho (SCHWARTZ, 2005).

Para Ferreira (2011) as novas formas de gestão visam prescrever os comportamentos dos trabalhadores, ou seja, como eles devem ser, não o que eles devem fazer, e esse processo tem consequências que ultrapassam os limites das organizações, contaminando a sociedade como um todo.

"(...) O domínio do capital na vida fora do trabalho, que coloca obstáculos ao desenvolvimento de uma subjetividade autêntica, ou seja, uma subjetividade capaz de aspirar a uma personalidade não mais particular nem meramente reduzida a sua "particularidade". A alienação/estranhamento e os novos fetichismos que permeiam o mundo do trabalho tendem a impedir a autodeterminação da personalidade e a multiplicidade de suas qualidades e atividades. (...) nessas condições, a subjetividade da classe é transformada em um objeto, em um 'sujeito-objeto'. " (ANTUNES e ALVES, 2004)

Dessa forma, como ressalta Hubault (2013), os modos gestionários em voga continuam a ignorar as dimensões humanas, que são de difícil faturação na função da produção.

2.4 TRABALHO, EMPREGO, OCUPAÇÃO, PROFISSÃO E OFÍCIO

Para avançar na discussão proposta, é importante fazer uma reflexão sobre os diversos conceitos e termos muitas vezes utilizados como sinônimos ao trabalho, entretanto com diferentes significados, tema que tem ocupado um espaço

importante na sociologia do trabalho e das profissões, especialmente a partir do início do século XX.

A primeira distinção importante a assinala refere-se à distinção entre trabalho e emprego. Hubault (2007) afirma que o trabalho é diferente de emprego e é muito mais do que uma atividade: o trabalho é um recurso por ele mesmo, e no sentido de ser uma experiência para o homem de se desenvolver como sujeito se relacionar com o mundo.

Na abordagem da psicodinâmica, o trabalho não é a relação salarial ou o emprego: é o «trabalhar», o “*engajar sua subjetividade num mundo hierarquizado, ordenado e coercitivo, perpassado pela luta pela dominação*”. (DEJOURS, 2004). Envolve 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, ou seja, o modo específico de engajamento da personalidade para enfrentar uma tarefa determinada por constrangimentos (materiais e sociais). (DEJOURS, 2012).

O emprego designa o status social ligado à atividade produtiva e não à atividade produtiva ela mesma. Até o início do século XVIII, se referia a alguma tarefa ou determinada empreitada e não a um papel ou a uma posição numa organização. Nas sociedades pré-industriais as pessoas produziam e tinham ocupações sem serem, necessariamente, detentoras de empregos (RAMOS, 1989, p.101).

No início da era industrial, em meados do século XVIII, com a substituição do trabalho artesanal por um sistema de trabalho assalariado, quando os artesãos passam a vender sua força de trabalho e desempenham tarefas definidas pela organização, surge o trabalho institucionalizado (emprego), caracterizado por um conjunto de tarefas organizadas, realizadas em um espaço definido, integrando uma estrutura pré-definida, com a regulação do trabalho realizada pela gestão das pessoas, com o objetivo articular e controlar o processo de produção. (MALVEZZI, 2013)

Vatin ², (2014) assinala que a partir de Adam Smith (1776, A Riqueza das Nações) e durante todo o século XIX, o trabalho adquire um valor mercantil, assumindo uma medida de valor a partir de uma concepção negativa, por exprimir uma “pena”, pois sacrifica o ‘repouso, a liberdade e a felicidade’.

Marx (2008) afirma não ser o trabalho (atividade, ação), mas sim a ‘capacidade ou força de trabalho’ a mercadoria vendida pelo trabalhador no mercado. Na análise de Vatin² da teoria de Marx, o empregador compra apenas uma “potencialidade” de trabalho (“capacidade” ou “força” de trabalho), cabendo ao empregador transformar essa potencialidade em trabalho realizado. É necessário que o empregador disponha, para isso, de um poder de subordinação sobre o trabalhador durante o tempo em que este último aluga suas capacidades, a fim de fazê-lo cumprir o trabalho que assumiu fornecer no tempo combinado e com a qualidade e a quantidade prevista.

O fim do século XIX foi marcado pelo reconhecimento da subordinação do trabalhador no tempo e no espaço de trabalho. Assim, em 1898 na França nasceu o conceito de “contrato de trabalho”, a partir do reconhecimento pelos juristas do princípio de subordinação, e o trabalho assalariado, ou o emprego juridicamente reconhecido por um ‘contrato de trabalho’ que liga o empregador ao empregado, é hoje a forma de emprego dominante nas sociedades desenvolvidas.

Outra confusão frequente se situa entre a distinção entre profissão, ocupação e ofício, normalmente entendidos em uma hierarquia de valor. De uma forma geral, a profissão está associada a um conhecimento científico, técnico ou abstrato utilizado para a realização de um trabalho, o ofício está associado à experiência e ao conhecimento prático de uma atividade. A ocupação de uma pessoa, segundo o Dicionário de Ciências Sociais (SILVA, 1986), é a espécie de trabalho feito por ela, independente da indústria em que esse trabalho é realizado e do status que o emprego confere ao indivíduo.

O Ministério do Trabalho do Brasil, através do documento “Classificação Brasileira de Ocupações – CBO” cita que em termos práticos, profissão é geralmente aquilo que uma pessoa estudou, formou ou se qualificou de alguma forma para o exercício proposto. A ocupação tem a ver com o que a pessoa faz de fato: “*é a agregação de empregos ou situações de trabalho similares quanto às atividades realizadas*”. Em junho de 2017 o CBO reconhece a existência de sessenta e oito profissões regulamentadas por leis e normas específicas, e de 2.422 ocupações organizadas em dez grandes grupos.

Diversas têm sido as abordagens conceituais sobre esses termos polissêmicos, tendo sido tratados por diversas escolas sociológicas, especialmente a partir do início do século XX.

A separação entre artes liberais (artistas, intelectuais) e artes mecânicas, (artesãos, trabalhadores manuais) ocorreu com a expansão e fortalecimento das universidades no século XIII, gerando, por fim, uma oposição entre profissões – que surgiram das artes liberais e que eram ensinadas na universidade e estavam ligadas ao conhecimento técnico-científico, e os ofícios, que surgem das artes mecânicas, aprendidas no próprio trabalho. A partir disso, a profissão passa ser associada ao espírito, ao intelectual, ao nobre e o ofício surge associado à mão, braços, baixo, etc. (ANGELIN, 2010)

Segundo Freidson (1978), ao longo do século XIX foi consolidada a separação entre ofício - identificado como ação técnica que não envolve necessariamente uma dimensão científica própria - e profissão, que possui requisitos científicos e éticos definidos. O trabalho das profissões se distingue do trabalho dos ofícios por ser a primeira uma “*especialização criteriosa teoricamente fundamentada*”, ocorrendo o treinamento *profissional* fora do mercado de trabalho, em salas de aula ou em instalações para a prática, segregadas dos locais rotineiros de trabalho. O ofício, por seu lado, normalmente tem o treinamento no próprio trabalho, dentro do mercado de trabalho, consolidando assim a noção de “superioridade” das profissões.

Na década de 1930, sociólogos funcionalistas (como Talcott Parsons – *apud DINIZ, 2001*) descrevem a profissão listando uma série de atributos necessários para seu reconhecimento, entre eles a existência de um corpo de conhecimento suficientemente abstrato e complexo para requerer um aprendizado formal prolongado; uma cultura profissional sustentada por associações profissionais; uma orientação para as necessidades da clientela e um código de ética. (DINIZ, 2001, p.20). Neste sentido, uma ocupação só ascende ao status de profissão se atender no mínimo a estes atributos.

A partir de 1950, sociólogos denominados de interacionistas e críticos (Everett Hughes, Eliot Freidson, Andrew Abbott, entre outros) se contrapõem aos funcionalistas, defendendo que a noção de profissão é sempre uma construção

histórica referenciada a contextos sociais particulares. Assim, não existem elementos fixos para a caracterização das profissões, uma vez que estão sujeitas a transformações sociais.

Abbott (1988) altera o foco na definição das profissões de seus atributos e estrutura para a análise da natureza do trabalho realizado, pelos modos como os conhecimentos produzidos fora do ambiente de trabalho são mobilizados e como se dão as relações com as demais profissões. O autor não fala em ruptura entre “profissionais” e “não profissionais”, e sim em sistemas de trabalho fundados em uma continuidade, em um momento dado, entre todos aqueles que contribuem para um mesmo campo de atividade e que são objeto de recortes e de hierarquias entre empregos, ofícios e profissões dotados de exigências específicas. Esses recortes internos aos “sistemas profissionais” e entre os sistemas são historicamente e culturalmente variáveis: dependem da relação de força entre os atores internos e alianças com decisores externos (DUBAR, 2012).

Dubar (1997) trabalha a noção de profissionalidade, construída a partir da articulação de três processos, que envolvem formação inicial e contínua das competências, sua codificação nos sistemas de emprego, e o reconhecimento, que resulta do jogo das relações profissionais. O reconhecimento social da utilidade da atividade se dá através da inserção no mercado de trabalho, em decorrência do conhecimento adquirido. O não reconhecimento acontece quando a qualificação do trabalhador não passa por canais institucionais que a legitimem. (FRANZOI, 2003).

Nessa interpretação, todas as atividades de trabalho poderiam se tornar profissionais, desde que resultassem de uma socialização que permitisse a aquisição de competências e o reconhecimento (inclusive monetário) de todos os que exercem e compartilham uma mesma atividade, de forma que o trabalho tenha qualidade, permita o engajamento da subjetividade e assuma um papel central na vida das pessoas. (DUBAR, 2012)

2.5 SITUAÇÃO DE TRABALHO - CONTRIBUIÇÃO DA ERGONOMIA E DAS DEMAIS CIÊNCIAS DO TRABALHO

Qualquer que seja o sistema de produção, ele depende sempre do trabalho vivo, ou seja, da capacidade do homem de construir soluções a partir de sua inteligência inventiva, e a negação do trabalho vivo pode levar à negação da própria existência dos sujeitos, transformando tudo em coisas ou objetos. (DEJOURS, 2012- Trabalho vivo - Tomo II) (SZNELWAR, 2015)

Para Schwartz (2005), simplificar o trabalho é o início de qualquer ineficácia. Uma situação de trabalho é composta de múltiplas dimensões, e a análise do trabalho exige uma abordagem global desse sistema e de seu funcionamento.

O modelo industrial circunscreve a atividade de trabalho ao posto de trabalho, a partir da decomposição das tarefas. A abordagem tradicional separa a atividade de trabalho do espaço social, e o espaço de produção é o espaço de trabalho. Terssac e Maggi (2004) destacam que em uma situação de trabalho é necessário inverter a perspectiva taylorista do modelo de “trabalhador médio”, e reconhecer a variabilidade dos contextos e dos indivíduos, reconhecendo a atividade de regulação do trabalhador no exercício de sua atividade.

Segundo Falzon (2007), a regulação é um mecanismo de controle que compara os resultados reais de um processo com o resultado esperado e ajusta o processo à luz da diferença, e inclui três etapas: (i) a detecção em um curto espaço de tempo em relação a um estado desejado; (ii) um diagnóstico dessa diferença, o que implica em um juízo aceitável e (iii) se necessário, uma ação para fazer qualquer ajuste que possa ser exigido.

Na abordagem da ergonomia o trabalhador é o sujeito ativo do processo e não simples executor das tarefas determinadas, uma vez que o que torna possível a execução de um trabalho é a arbitragem realizada pelo trabalhador entre as regras dadas e as situações reais, e para fazer face às exigências, constrói conhecimentos e estratégias que permitem responder aos imprevistos e eventos. Estas situações de arbitragem mobilizam competências dos trabalhadores e incluem a adaptação do

conteúdo para preencher a lacuna entre demanda e oferta genérica e a adaptação dos modos operatórios, de maneira a atender a finalidade articulado com os desafios do desempenho (produtividade, questões comerciais, etc.) e as questões de saúde (riscos assumidos, economia de esforço, etc.). (BLANDIN, 2013).

A dinâmica da concepção organizacional das situações de trabalho deve compreender que o trabalho é a unidade de sua execução e de sua gestão. O posto de trabalho é o resultado de toda a concepção de trabalho. O não reconhecimento das disfunções dos sistemas técnicos e organizacionais e o mau conhecimento do modo de funcionamento do ser humano são duas razões para o distanciamento entre trabalho prescrito e real (DANIELLOU; LAVILLE; TEIGER, 1989)

De acordo com Guérin (2001), os determinantes de uma situação de trabalho são:

- a. os investimentos: investimentos materiais e investimento das pessoas (dimensão subjetiva do trabalho);
- b. os dispositivos técnicos: processos tecnológicos;
- c. as ferramentas: procedimentos, equipamentos, instrumentos, disponibilidade e adequação dos recursos, usabilidade;
- d. a organização do trabalho: repartição das tarefas, modo de coordenação, hierarquia, grau de autonomia dos trabalhadores, planejamento das operações, etc.;
- e. gestão do trabalho: relações interindividuais, coordenação das atividades, controle do trabalho, etc.;
- f. estrutura: cargos, postos de trabalho, competências;
- g. trabalhadores: sua formação, experiência, competência, saúde, etc.;
- h. espaço de trabalho: contemple a distribuição espacial, os fluxos de trabalho e de materiais, a circulação das pessoas, a estrutura física de apoio, etc.;
- i. os sistemas de comunicação: disponibilidade, fluxo e pertinência das informações, os sistemas de linguagem (jargões profissionais), a ação comunicativa entre agentes, etc.

O trabalho prescrito corresponde à antecipação do trabalho a ser executado, determinando o objetivo a ser alcançado e as condições para sua realização. A tarefa é um conjunto de prescrições, mas também as representações e todas as outras formas de antecipação subjacentes e que determinam as condições do trabalho (instruções, objetivos, meios).

A atividade é o cumprimento da tarefa com as condições reais de realização, é a maneira com que os resultados são obtidos e os meios utilizados (tarefa) segundo as características da situação real. A atividade compreende os comportamentos observáveis (gestos, movimentos, execução) e os componentes não observáveis (funções físicas, sensoriais, mentais e psíquicas) envolvidas na realização de um trabalho (HUBAULT, 1995)

A razão de ser – o sentido – da atividade é assim o poder de responder à insuficiência e à exterioridade da prescrição. A prescrição é insuficiente porque a tarefa é inevitavelmente subdimensionada em relação ao real para o qual ela se prepara. E é exterior, porque se baseia em razões heterônomas aos sujeitos da ação. A atividade emerge, assim, no cruzamento de dois requisitos: realizar a tarefa no mundo real, o que exige a seguir suas intenções mais do que em seus procedimentos; e ser realizar no espaço subjetivo, que determina o sujeito a buscar no trabalho que ele oferece o recurso de seus próprios objetivos. Assim, a atividade expressa tanto uma relação à regra na ordem da operação, como uma relação aos valores na ordem de subjetividade. (HUBAULT, 2012)

Ainda de acordo com Hubault, a tarefa não é excludente com a atividade ou contrária a ela. A tarefa a orienta, podendo favorecer ou complicar a atividade. A atividade é a solução do conflito entre a tarefa e a dimensão humana, e sua vocação é realizar a tarefa da melhor forma, dando atenção aos objetivos e adaptando os recursos. Para uma mesma tarefa, a atividade será diferente de acordo com as condições reais de realização. Pode-se dizer que, para realizar a tarefa (com os meios disponíveis e segundo as condições previstas antecipadamente) em uma situação real de trabalho o operador realiza uma atividade: ele se movimenta, faz os gestos, olha, escuta, organiza seu trabalho, raciocina, antecipa, modifica e adapta suas ferramentas.

A ergonomia assume a defesa do potencial de transformação que emerge a partir da criação de sistemas de trabalho que reconheçam as características do homem em sua atividade, atribuindo valor às arbitragens realizadas e à mobilização da subjetividade dos trabalhadores (HUBAULT, 2002; DEJOURS, 2016). Dessa forma, o objetivo da ergonomia é agir sobre a prescrição e não sobre a atividade. (HUBAULT, 2002)

2.5.1 A centralidade do trabalho

Dejours (2016, p.175) afirma que especialistas das ciências da engenharia assumem um discurso que transmite uma concepção pejorativa do “fator humano” quando estudam os sistemas de trabalho, os objetos técnicos e a confiabilidade, segurança e qualidade do trabalho. São frequentes os estudos sobre falha humana, erro humano, negligência humana, distração, inconsequência, incompetência, etc., e nessa abordagem as tentativas de reduzir falhas e melhorar processos repousa invariavelmente sobre dispositivos técnicos, entendidos como mais confiáveis.

A abordagem da psicodinâmica do trabalho critica essa abordagem, defendendo que caso as pessoas apenas executassem as ordens da organização do trabalho, o sistema não funcionaria, uma vez que os incidentes, as disfunções, as panes e imprevistos impostos pelo real exigem que o trabalhador acrescente ao prescrito sua inteligência e sua subjetividade. É justamente a inteligência do homem no trabalho que permite que este seja realizado: ou seja, é a partir das transgressões às normas que o trabalho acontece. (DEJOURS, 2004)

Para este autor, a inteligência é habilidade em lidar com as situações e a capacidade de resolução de obstáculos, ou seja, além de saber é necessário saber fazer. E as escolhas e os julgamentos elaborados nas situações de trabalho são orientados pelos valores dos sujeitos, convocando sempre a sua subjetividade.

O processo de tratar as pessoas como “coisas”, tomá-las como “algo” despidido de quaisquer características ou habilidades humanas caracterizam o processo de

reificação definido por Honneth (2008). Esse processo de reificação se caracteriza pela adoção de uma “*práxis*” contínua, rotineira e habitual de tratar os outros como um objeto, e que em conjunto refletem a cultura moral de uma determinada época do desenvolvimento social. Em situações de trabalho, a reificação dos outros atores envolvidos na relação de trabalho altera a percepção da própria individualidade, que é modulada pelo contato com os outros, atingindo assim a subjetividade envolvida no trabalho.

De acordo com Blandin (2013), o trabalho mobiliza a atividade para a criação de um valor, sendo essa a dimensão política do trabalho. Para a ergonomia, o valor do trabalho tem duas facetas: sua valorização econômica, que representa o espaço que ocupa na eficácia dos processos produtivos, e seu valor subjetivo, que representa o sentido que o trabalho adquire para o sujeito e contribui para sua inserção social.

Para Dejours (2008) a centralidade do trabalho é significativa para a existência do sujeito, para o reforço da identidade, tem um forte potencial sublimatório e um amplo potencial de contribuição para a cultura, sobretudo ao se tratar de algo coletivo. (in: LANCMAN e SZNELWAR (org.), 2008)

2.5.2 Autonomia, heteronomia e discricionariedade

Nos ambientes organizacionais existem diferentes modos de regulação, ou seja, diferentes regras de ação são criadas para a realização do trabalho, e estão relacionadas ao grau de dependência (ou independência) das prescrições. Citando Weber, Maggi (2006, p. 112) aponta que toda regulação de sistemas sociais é ao mesmo tempo heterônoma e autônoma. Isso porque o processo de ação, em parte, define suas regras, como também recebe do exterior regras que o governam. Não existe, portanto, um processo de ação completamente heterônomo, ou completamente autônomo em um ambiente organizacional.

Para Maggi (2006) heteronomia parte de uma razão exterior aos próprios indivíduos, e se refere “(...) aos princípios de regulação aos quais os sujeitos são submetidos” e

pressupõe interdependência entre sujeitos. É a separação entre decisão e ação, entre sujeito que cria as regras e sujeito que executa as tarefas (paradigma aperfeiçoado e popularizado pelo regime taylorista-fordista). Na heteronomia as tarefas são particularmente elementares e divididas, com instruções imperativas, detalhadas e com dispositivos técnicos obrigatórios. (FRIEDMANN, 1961, p.368)

A autonomia é antagônica à heteronomia, depende da razão do próprio indivíduo, e é definida como a capacidade (de um sujeito singular ou sujeito coletivo) de produzir suas próprias regras, portanto a capacidade de gerir seus próprios processos de ação, e implica independência. (MAGGI, 2006)

Zarifian (2003, p. 87) afirma que a autonomia vai além de criar suas próprias regras, é agir por si mesmo, resolver algo por si. Para o autor, o coração da autonomia é a iniciativa, vista como o engajamento do sujeito não em relação às regras, mas a um horizonte de efeitos que sua iniciativa provoca.

A discricionariedade refere-se aos espaços de ação dentro de um processo regrado, onde o sujeito agente é obrigado a decidir e escolher, a partir de um quadro de dependência. Em outras palavras, dada uma regra, a discricionariedade indica a possibilidade de escolha da alternativa de ação. A discricionariedade não é afirmada pelos sujeitos envolvidos, mas, ao contrário, é exigida deles pelo processo do qual participam. Quanto mais o processo de ação social precisa enfrentar a incerteza, mais ampla é a discricionariedade da qual necessita (MAGGI, 2006).

As atividades que exigem a discricionariedade, ao mesmo tempo que exigem decisão do trabalhador entre diferentes alternativas, mantém as premissas da decisão controladas a partir do exterior (pela hierarquia), o que pode ser fonte de conflito. Em uma situação de trabalho, as pessoas podem ter a iniciativa para exercer atividades que exijam a discricionariedade quando ela está associada à percepção de prestígio ou de recompensas.

Maggi (2006) aponta três situações em que a prática da discricionariedade é evitada pelos trabalhadores: quando a incerteza pode parecer maior que a capacidade de enfrentá-la, quando as consequências de uma má escolha podem ser consideradas graves demais, ou, então, quando a demanda de discricionariedade implica em sacrifícios pessoais ou em consequências negativas para a saúde.

Do lado da empresa, enquanto a discricionariedade for benéfica para os objetivos organizacionais ou para resolver situações de emergência, a organização aceitará um certo desvio em relação às regras, porém em outros casos a organização se protegerá contra uma “discricionariedade desviante”. Pode-se dizer que a organização se protegerá da criação de regras quando esta colocá-la em risco quanto aos seus objetivos. (MAGGI, 2006, p. 97)

Nas situações de trabalho em que é estimulada a autonomia e cobrada do trabalhador a heteronomia, ou ao contrário, a heteronomia é rigidamente cobrada, mas a realização do trabalho exige autonomia ou discricionariedade, situações de conflito se estabelecem, e a compatibilização dos diversos interesses pode ser bastante complicada, acarretando desajustes para os resultados esperados e comprometendo o desempenho humano no trabalho.

2.6 DISPOSITIVOS PARA O DESENVOLVIMENTO HUMANO NO TRABALHO

Zarifian (2001) chama de “uma saída por cima do taylorismo” a iniciativa que promova a integração dos procedimentos de autonomia, de responsabilidade e de comunicação dentro das competências profissionais, e que contribua para sua aquisição e desenvolvimento. A competência profissional consiste em construir uma interpretação das consequências a serem produzidas para o cliente a partir do que ele mesmo propõe, mas também a partir de informações de outras perspectivas. Para esse autor, a competência de serviço é ainda muito mal identificada como tal (como competência profissional) e muito pouco reconhecida.

Para Du Tertre (2002) a competência representa compreender o que se faz e permitir um deslocamento do modo de fazer – é um enriquecimento do saber profissional. É uma das dimensões do trabalho, e junto com a saúde, a motivação e a confiança compõem os recursos imateriais ligados ao trabalho, que são determinantes para o desempenho.

Para esse autor, a novidade econômica não é tanto a existência de atividades imateriais, em si mesmas - elas existem há longa data - mas o seu papel central na dinâmica econômica. A novidade é que a gestão de busca as racionalizar, levando atividades intangíveis e relacionais no centro de tensões. (DU TERTRE, 2002)

Blandin (2014) afirma que grande parte das habilidades dos trabalhadores exigidas para a relação direta com os destinatários de um serviço se adquire através da experiência, e como frequentemente não são transformados em conhecimentos objetivos e coletivizados, não são percebidos como competências profissionais e sim como características do indivíduo. Essa confusão entre o que é e o que não é competência profissional pesa fortemente sobre a subjetividade dos trabalhadores criando uma tensão, que pode levar o trabalhador ou a um confinamento no mundo profissional ou a uma mudança na interpretação das responsabilidades, que pode ser especialmente culpabilizante. Estas práticas levam os atendentes a adotar estratégias individuais de defesa, que lhes permite encontrar proteção psíquica contra os constrangimentos, afeta a saúde dos trabalhadores traduzindo-se pelos fenômenos de desengajamento no trabalho, pelo desenvolvimento do absenteísmo e por uma deterioração das relações no coletivo de trabalho.

Do lado da empresa, a grande dificuldade está em gerenciar essas arbitragens. Os dispositivos materiais ou investimento que podem ser utilizados para o desenvolvimento humano no trabalho estão principalmente relacionados à profissionalização dos trabalhadores, o fortalecimento dos coletivos de trabalho e a adequação dos sistemas de avaliação à atividade realizada.

2.7 CONSTRUÇÃO DA SAÚDE NO TRABALHO

“Poucas são as artes, creio eu, tão inofensivas que não causem alguma lesão aos seus artífices.”

(RAMAZZINI, B. *De morbis artificum diatriba*, 1700.p. 165)
(In: ESTRELA, Raimundo (tradutor). São Paulo: Fundacentro; 2000).

Em seu livro “A loucura do trabalho” (1987), Dejours estabelece a relação entre organização do trabalho e saúde do homem no trabalho, distinguindo três diferentes momentos históricos que provocaram conflitos e disputas. O primeiro deles, período do desenvolvimento do capitalismo industrial especialmente no século XIX, nomeado como o período da “Miséria Operária”, caracterizado pela falta de higiene, esgotamento físico, subalimentação, alta morbidade e alta mortalidade, a luta pela saúde confundia-se com a luta pela sobrevivência, o que deu origem ao movimento higienista e a mobilização dos trabalhadores, resultando em leis relacionadas à higiene e segurança do trabalho, ao direito à aposentadoria, à indenização por acidentes de trabalho.

Após a Primeira Guerra Mundial (1914-1919) surge o segundo momento dessa relação entre organização do trabalho e saúde, caracterizado por Dejours (1987) como a luta pela saúde do corpo. Como o sistema taylorista promovia a separação radical entre trabalho intelectual e trabalho manual, o corpo, privado do “seu protetor natural, que é o aparelho mental”, fica dominado pela organização do trabalho, uma vez que é o único alvo da exploração, tornando-se o principal ponto de impacto dos prejuízos do trabalho. O movimento operário tenta obter melhorias da relação à saúde-trabalho, denunciando as condições de trabalho, e a luta priorizava a prevenção dos acidentes, as doenças profissionais e as intoxicações por produtos industriais.

A partir de 1968, período ainda da prevalência da Organização Científica do Trabalho, emerge o tema da relação de saúde mental-trabalho como tema de reflexão das organizações operárias e dos trabalhos científicos. A preocupação com a saúde mental do trabalho se instala afirmando que a tentativa do modelo de produção taylorista de promover uma separação radical entre trabalho intelectual e trabalho manual, buscando neutralizar a atividade mental dos operários, aparece como produtor de sofrimento psíquico, sendo esse modo de organização do trabalho desumanizante. (DEJOURS, 1987)

Assunção e Lima (2003) alertam para o fato de que a associação entre saúde e trabalho não é sempre clara ou óbvia, uma vez que os sintomas nem sempre são

específicos e sempre refletem a complexidade psicofisiológica dos seres humanos e a dinamicidade das situações de trabalho. Assim, o efeito do trabalho sobre a saúde é muitas vezes silencioso e não apreendido pelo saber estritamente médico. A partir de diversos estudos, essa autora conclui que “frequentemente, é no imprevisto das situações de trabalho (pouco conhecidas dos organizadores da produção) que se situa a explicação dos problemas de saúde”.

A Organização Internacional do Trabalho – OIT - (2013) entende que o reconhecimento da origem profissional de uma doença, ao nível individual, exige que se estabeleça uma relação causal entre a doença e a exposição do trabalhador a determinados agentes perigosos no local de trabalho. Segundo esse organismo, mais de 2 milhões de pessoas morrem por ano em decorrência de doenças associadas à sua atividade profissional (p. 4).

Ainda segundo o mesmo relatório, alguns riscos tradicionais (como a exposição a substâncias tóxicas, trabalho em ambientes insalubres, entre outros), mostram uma redução nos números em decorrência de melhorias na segurança, dos avanços tecnológicos e de uma melhor regulamentação, mas ainda causam um número significativo de danos à saúde dos trabalhadores. Paralelamente, novas formas de doenças profissionais aumentam, decorrentes das novas tecnologias e das novas condições de trabalho, como, por exemplo, a exposição à radiação eletromagnética, a condições inadequadas de trabalho e a riscos psicossociais.

A OIT chama atenção para a dificuldade existente para o real dimensionamento do problema, uma vez que mais de metade dos países não fornece dados estatísticos sobre doenças profissionais. Além disso, os dados disponíveis referem-se principalmente a lesões e mortes, com informações baseadas nas comunicações das empresas, normalmente deixando de fora os trabalhadores informais, temporários, de pequenas ou médias empresas, trabalhadores rurais, uma vez que estes tendem a ficar fora dos sistemas de prevenção, notificação e indenização de doenças profissionais.

Do ponto de vista da ergonomia, abordar a questão de saúde no trabalho implica em reconhecer que a relação saúde e trabalho não diz respeito apenas ao

adoecimento, aos acidentes e ao sofrimento. Para os trabalhadores, a saúde deve ser construída no trabalho. (DANIELLOU *et. al*, 2004)

*“A saúde não se reduz a simples ausência de doenças, mas está relacionada à sua potencialidade em promover o sujeito da ação, através do sentido atribuído por este à sua atividade, e através do reconhecimento de que trabalhar pode significar para o trabalhador fazer algo interessante, a partir de sua integração em uma equipe que coopera e atua coletivamente, e obtém retornos satisfatórios em termos econômicos, sociais e ambientais”. (ABRAHÃO *et al*, 2013)*

Para atingir os objetivos da produção, são definidos os meios técnicos e organizacionais que serão disponibilizados e a rotina de trabalho que deverá ser adotada. Dessa forma, é no planejamento da operação que são estabelecidas as metas e objetivos a serem alcançados, determinada a intensidade e a carga de trabalho, as atividades são fragmentadas em subprocessos, e é escolhida a forma de avaliação do trabalho, e dessa forma os reflexos que o trabalho terá sobre a saúde do trabalhador.

O estabelecimento de metas e objetivos distanciados da realidade do trabalho efetivo resulta em um esforço físico e cognitivo para os trabalhadores que podem comprometer sua saúde. Ao se definir metas e objetivos do trabalho, não pode ser desconsiderada a variabilidade das demandas, as condições materiais para sua realização, o tempo e as pressões presentes no desempenho da atividade, e, ainda os conhecimentos exigidos para a obtenção da qualidade esperada.

Um dos aspectos mais importantes a ser considerado no estudo de agressões à saúde dos trabalhadores diz respeito à consideração da variabilidade intra e interindividual, pois cada situação de trabalho tem reflexos diferentes em cada indivíduo, e mesmo em momentos diferentes no mesmo indivíduo. A variabilidade interindividual se relaciona às diferenças físicas, de sexo, de idade, de saúde e de experiências de vida. A variabilidade intraindividual diz respeito às variações do estado pessoa ao longo do dia, no médio prazo e no longo prazo, ou seja, refletem a reação do indivíduo aos seus ritmos biológicos, circadianos e de envelhecimento.

Além da variabilidade dos indivíduos, Daniellou e Béguin (2007) destacam também a variabilidade da produção e os constrangimentos operacionais (p.48). Esses autores distinguem entre a variabilidade normal de cada trabalho, que, por ser previsível, pode ser pelo menos parcialmente controlada (como as variações sazonais, a diversidade de produtos e serviços presentes no trabalho ou a variação das matérias primas), e a variabilidade imprevisível.

Dessa forma, planejar uma situação de trabalho a partir da concepção de “homem médio” e considerando que todas as situações de trabalho são passíveis de serem conhecidas e prescritas, desconsiderando as variabilidades intra e interindividuais, pode promover situações de fortes constrangimentos aos trabalhadores, com reflexos em sua saúde. O mesmo ocorre se, pelo não reconhecimento das diferenças entre os indivíduos, for atribuído a todos os indivíduos uma mesma e contínua carga ao longo do tempo.

A intensidade e a carga de trabalho quando não ajustadas aos limites individuais e aos meios fornecidos para sua realização também podem ter efeitos negativos sobre a saúde.

A intensificação do trabalho está relacionada à busca pela redução dos tempos mortos, pela aceleração da cadência do trabalho, pelos prazos curtos e pela sensação de falta de tempo. Outra forma de intensificação do trabalho tem sido associada à disponibilidade permanente do trabalhador, possível pelas novas tecnologias de comunicação. (FALZON & SAUVAGNAC, 2007)

Falzon e Sauvagnac (2007) analisam a carga de trabalho a partir dos constrangimentos da tarefa (objetivos, procedimentos, cadência, equipamentos, etc.) em relação aos esforços exigidos. Assim, a realização da tarefa acarreta necessariamente uma atividade, uma carga, e o objetivo não deve ser eliminar a carga do trabalho, e sim a sobrecarga. A sobrecarga de trabalho pode ser gerada por fadiga excessiva, quando os recursos (físicos, de atenção, etc.) disponíveis para a execução da tarefa diminuem, ou quando tem origem na subcarga prolongada, provocada pelo tédio ou pelo trabalho monótono. (p. 143)

Esses autores apontam duas maneiras de tornar o esforço aceitável: ou reduzindo a complexidade da tarefa, (através, por exemplo, da redução das exigências, da

adaptação do ambiente de trabalho ou da assistência automatizada), ou aumentando a competência do atendente (pela formação profissional, trabalho coletivo, ajuda em tempo real, entre outras medidas). (idem, p.147)

Para Guérin et. al (2001, p.67), nem sempre existe uma relação direta entre o desempenho de um atendente e o custo deste desempenho para ele. Essa relação depende da medida na qual a elaboração do modo operatório pode (ou não) levar em conta a modificação do estado interno (ou sua “fadiga”). Assim, a noção de carga de trabalho pode ser interpretada a partir da compreensão da margem de manobra que o trabalhador dispõe para evitar efeitos desfavoráveis. O aumento da carga de trabalho, dessa forma, representa a redução do número de modos operatórios possíveis.

O estresse aparece quando o trabalhador percebe que não dispõe de recursos (ou de modos operatórios satisfatórios) para atender as prescrições da tarefa ou quando é impedido de utilizar os recursos que dispõe para atender as exigências das situações. Uma situação de estresse aumenta a fadiga e degrada a saúde do indivíduo.

Falzon e Sauvagnac (2007) destacam que para atuar sobre as causas criadoras de estresse nas organizações, devem ser observados quatro grandes princípios:

- a. promover uma boa gestão do tempo: evitando o fracionamento da atividade, controlando a circulação da informação, orientando sobre o valor relativo da urgência (especialmente em operações de serviço onde o cliente é fonte de interrupções). Dito de outra forma, mantendo e criando espaços de regulação para enfrentar os imprevistos.
- b. adotar uma medida realista de carga de trabalho: evitando tanto a sobrecarga com a subcarga, ambas prejudiciais ao indivíduo e ao grupo.
- c. utilizar a prescrição para facilitar o trabalho, a partir da clareza na fixação dos objetivos, na coerência entre os meios alocados e as exigências da tarefa, e na adaptabilidade, criando espaços de margem de manobra que permitam lidar com os incidentes e com a variabilidade, e

- d. reservar um lugar para o coletivo do trabalho, permitindo que sejam construídos referenciais, identificadas as competências mobilizadas no trabalho comum e criado apoio efetivo.

A fragmentação das atividades em subprocessos, que tem por objetivo exclusivo a otimização da produtividade por meio do aproveitamento máximo do trabalho realizado, sem que seja mantida a relação de cada etapa com o processo global de trabalho, contribui para a perda do sentido da atividade, uma vez que retira do trabalhador o controle sobre o processo de trabalho.

Segundo Dejours (1992), a fragmentação da atividade implantada pelo modelo taylorista provoca dois modos de sofrimento: o medo e a monotonia. A monotonia está relacionada à intensificação do ritmo de trabalho, à rotina burocrática, o permanente controle e aos movimentos repetitivos. O medo pode originar-se da desestruturação da relação com os colegas ou da oposição dos trabalhadores com seus superiores hierárquicos. Pode ainda ter origem na auto repressão para a manutenção de comportamentos condicionados e na falta de possibilidades de mudarem ou alterarem esses cerceamentos.

Situações de trabalho com organização e gestão muito restritiva e com conteúdo das tarefas empobrecido podem criar dificuldades para que os trabalhadores realizem os ajustes necessários para o atingir os objetivos sem que sua saúde seja penalizada. O impedimento pode ser de movimentos (físicos, espaciais, relacionados ao uso do corpo), fisiológico (por exemplo quando restringem o atendimento de necessidades fisiológicas), ou ser impedimentos de ação (quando o sujeito se sente obrigado a não agir, mesmo quando tem o conhecimento que permitiria a ação). As situações de atividade impedida representam um processo que *"torna a ação difícil, paralisa, bloqueia, obstrui, inibe ou impede a execução de uma ação"*. (SZNELWAR, MASCIA e BOUYER, 2006). Para os autores, poderia estar aí uma das gêneses da degradação da saúde física, psicológica e social dos trabalhadores

Clot (2008, 2010) elabora o conceito de atividade impedida para se referir a um trabalho bloqueado, incapaz de permitir o livre confronto do indivíduo e dos coletivos

com os riscos, os desafios, as demandas do real da atividade, ou seja, com o objeto desta última.

A atividade torna-se impedida devido a várias razões. Em primeiro lugar, quando os indivíduos e os coletivos não podem discutir os critérios de qualidade do trabalho, produzindo um sentimento de insignificância nos sujeitos. A impossibilidade de realizar um trabalho bem feito, ou de discutir/debater acerca dos critérios envolvidos na qualidade do que se faz, impede as pessoas de se reconhecerem no próprio trabalho, tornando-as estranhas para si mesmas e gerando o que o autor denomina de “ativismo sem obra”, uma atividade vazia. (CLOT, 2008; 2010)

Em segundo lugar, a atividade é impedida quando a organização do trabalho não oferece os recursos para que os sujeitos consigam realizá-la conforme sua julgam adequado. O impedimento à ação ocorre quando são estabelecidos critérios de desempenho e de qualidade incompatíveis com a atividade, e quando a individualização é estimulada e os coletivos de trabalho são enfraquecidos, resultando no empobrecimento da própria profissão. (CLOT, 2010)

Como escreve Clot (2010), em geral a organização não oferece tais recursos, fazendo antes o inverso: ela atrapalha a realização da atividade. E ela o faz quando, por exemplo, institui critérios de desempenho irreconciliáveis com a qualidade que os sujeitos e os coletivos esperam do trabalho. Desse modo, os critérios de desempenho tornam-se antagonistas da qualidade da atividade e mesmo do produto/serviço. A organização também impede a atividade quando desarticula, desarma e fragmenta os coletivos de trabalho, fazendo destes uma mera coleção de indivíduos, onde cada um é exposto ao isolamento. A atividade é impedida quando a história de um determinado gênero profissional é suspensa. Nesse momento, prossegue Clot, é o próprio “*metiê*” que entra em sofrimento.

Na organização do trabalho dita “clássica”, o indivíduo é conduzido a reprimir qualquer expressão da subjetividade em seu trabalho, como se fosse possível separar as diferentes facetas humanas. Nas organizações modernas, ao contrário, a subjetividade é esperada na realização da atividade, seu engajamento é o que torna possível o trabalho; entretanto a mesma subjetividade é impedida de se manifestar e não é reconhecida nos sistemas de avaliação.

Lhulier (2009) descreve a relação entre trabalho e saúde psíquica, observando que ocorre um processo de crescimento das exigências do trabalho e uma redução dos recursos necessários para fazer frente a eles. A autora acrescenta que o trabalhador hoje se defronta com duas situações desfavoráveis: de um lado o excesso de trabalho, em um contexto de pressão do tempo e da competição, e de outro lado o desemprego e o subemprego, também comprometedores da saúde relacionada ao trabalho.

Lhulier (2009) organiza os sofrimentos relacionados ao mundo do trabalho em três grupos: as patologias chamadas de “aprisionadas” (“*emballés*”) ou impedidas (“*empêchées*”), as patologias da solidão e da equivocidade no trabalho e as patologias dos maus-tratos e da violência.

As atividades aprisionadas caracterizam-se pela sobrecarga de trabalho, que se manifestam sobretudo nos transtornos musculoesqueléticos (TMS), uma vez que o corpo também é sempre solicitado na atividade de trabalho, não importando se essa solicitação se liga à repressão ou ao desenvolvimento do movimento espontâneo, da economia psicossomática, das sensações e dos afetos vividos. (LHUILIER, 2014)

Como o desgaste físico não é dissociado do desgaste psíquico, essas atividades contribuem também para o aumento da carga mental, e, em consequência, da fadiga no trabalho.

As patologias da atividade impedida representam basicamente a privação do poder de agir (Yves Clot, 2000), uma vez que o trabalhador não é um simples executor de tarefas. Inicialmente associadas ao modo de organização taylorista, atualmente são induzidas pelas injunções de uma gestão que, ao mesmo tempo em que solicita participação e iniciativa, exige conformidade e aderência. A dissociação dos gestos exigida pelo taylorismo junto com a dissociação psíquica induzida pelas novas formas de gestão gera tensões que se manifestam em estresse, frustração e cansaço. Além da sobrecarga de trabalho, a subcarga de trabalho, o subemprego e o desemprego são também fontes de impedimento da atividade, podendo permitir o aparecimento de novas patologias ou ao agravamento de patologias antes compensadas.

O segundo grupo de patologias organizado por Lhulier (1999), as patologias da solidão e da equivocidade no trabalho, são gerados principalmente pela precariedade dos coletivos de trabalho e pela individualização promovida pela gestão: individualização da remuneração, tempo, ritmos de trabalho, carreiras, cursos de formação, avaliação do trabalho. Nas atividades de serviço, essas patologias podem ser agravadas pela incerteza dos objetivos e dos recursos a serem utilizados para sua obtenção, uma vez que as arbitragens necessárias para a produção de serviço são feitas durante a relação com outro sujeito - as incertezas aparecem durante a atividade, as decisões são tomadas de forma solitária, e as ambiguidades surgem entre sujeitos aparecem. Outro fator desencadeante das patologias relacionadas à equivocidade do trabalho está relacionado à disjunção sobre o trabalho que é realizado e o trabalho que se desejaria realizar.

Por fim, as patologias associadas aos maus-tratos e à violência são produto das forças sociais de desintegração, sem a existência de mediação coletiva e institucional. Quando a organização estimula o individualismo e a destruição dos coletivos, o relacionamento entre as pessoas pode se pautar por rivalidade destrutiva - entre o profissional e o usuário, entre o trabalhador e seus colegas e líderes – abrindo espaço para abusos e excessos. São os casos de agressões, insultos, assédio, abuso.

Sendo o trabalho o produto de uma relação dinâmica entre relações subjetivas, intersubjetivas e ações que ocorrem em determinada organização do trabalho, podem ser criadas as vivências de prazer ou de sofrimento para o indivíduo. Para a psicodinâmica, o trabalho humano ocupa um lugar central na construção da identidade do sujeito, e a relação homem-trabalho deve ser estudada do ponto de vista da normalidade e não apenas da patologia, uma vez que o trabalhador pode transformar o sofrimento no trabalho, gerado pela rigidez da organização do trabalho, em criatividade e em prazer, ao invés de utilizar como único recurso contra este sofrimento as estratégias defensivas. (DEJOURS, 2014)

Para o autor, a transformação deste sofrimento em criatividade depende de dois elementos: a ressonância simbólica e o espaço público de discussão coletiva:

A ressonância simbólica ocorre quando há uma compatibilização entre as representações simbólicas do sujeito, seus investimentos pulsionais e a realidade de trabalho. Para ocorrer esse processo, é necessário que a tarefa tenha um sentido para o sujeito, com base na sua história de vida. Na maioria das vezes, os preceitos rígidos e o controle organizacional não permitem ou limitam o espaço para ressonância simbólica, devido às exigências de responsabilidades, separação entre trabalho real e prescrito e entre concepção e execução.

O espaço público é construído pelos próprios trabalhadores, constituindo o momento em que são partilhadas a cooperação, a confiança e regras comuns. Representa o espaço da fala, da expressão coletiva do sofrimento e da busca de mecanismos de transformação da situação vigente, conceito por ele denominado mobilização subjetiva, processo que se caracteriza pelo uso da inteligência operária e pelo espaço público de discussões sobre o trabalho. A utilização destes recursos pelos trabalhadores depende da dinâmica contribuição-retribuição simbólica, que pressupõe o reconhecimento da competência do trabalhador pelos pares e pela hierarquia. (DEJOURS, 2014)

Bendassolli (2011) compreende o sofrimento no trabalho a partir das várias dimensões sobre as quais ele incide ou é pensado: (i) do corpo (lesões, fadiga, carga excessiva de trabalho, riscos ou ameaças à saúde, etc.); (ii) do psiquismo ou da subjetividade (*stress*, síndrome de *burnout*, transtornos mentais, enfraquecimento ou aniquilação do poder de agir do sujeito etc.); (iii) do relacionamento entre os sujeitos (falta de reconhecimento, enfraquecimento dos coletivos de trabalho, empobrecimento das relações afetivas, competição exacerbada, etc.); (iv) da perspectiva do sujeito moral (assédio, dominação de classes, exclusão social, invisibilidade social, etc.); e (v) do ponto de vista do próprio trabalho (atividade impedida, esvaziada ou suspensa; perda do significado ou da função psicológica do trabalho; ausência de atividade).

2.7.1 Comprometimento da saúde em centrais de atendimento ao público

Estudo do DIEESE classifica a atividade de teleatendimento entre as 20 atividades econômicas com maior número de afastamentos por doença ocupacional em 2014, em números absolutos. DIEESE (2016)

Existe vasta literatura sobre o adoecimento no setor em centrais de atendimento no Brasil (por exemplo, MASCIA & SZNELWAR 2000; DIEESE, 2016; VENCO, 2006; VILELA & ASSUNÇÃO, 2004; GREBOGI, 2016, DUTRA, 2014 etc.) As pesquisas publicadas apontam que entre o adoecimento desencadeado ou agravado pelo trabalho são encontrados os sintomas osteomusculares relacionados ao trabalho, com prevalência no pescoço/ombro e mãos/punhos, disfonias ocupacionais, problemas de audição (incluindo perda auditiva induzida pelo ruído), problemas na visão, hipertensão, gastrite, infecções urinárias, obesidade, fadiga, estresse, depressão, transtornos mentais, e alguns estudos relatam suicídio no local de trabalho.

Ainda segundo os estudos publicados, os principais fatores que trazem repercussões negativas para a saúde dos atendentes estão relacionados à difícil relação com a supervisão, à falta de reconhecimento e autonomia, às exigências (cognitivas e afetivas) em lidar com os usuários, à cobrança excessiva por produtividade, incluindo ritmos acelerados e repetitivos, insuficiências de pausas, às instalações inadequadas e por vezes insalubres.

2.8 DESEMPENHO HUMANO E DESEMPENHO ECONÔMICO DE UMA ORGANIZAÇÃO.

Para a ergonomia, o trabalho deve ser considerado a partir de duas perspectivas: pelo seu valor econômico, representado pela relação entre recursos e resultados, e pelo seu valor subjetivo, que se manifesta pelo desenvolvimento humano. (HUBAULT, 2011; BLANDIN, 2013)

O desempenho econômico é medido historicamente a partir da utilização de três critérios: a qualidade, a produtividade e a rentabilidade. Du Tertre (2007) mostra como o modelo industrial fordista adota esses três critérios para essa avaliação: (i) a qualidade do produto, estabilizada por meio da padronização e garantida pelo controle da produção e gestão da qualidade; (ii) a produtividade dos fatores de produção (trabalho, bens intermediários e capital), a partir da economia de escala e da mecanização, cujos ganhos são obtidos pela redução dos custos fixos por unidade produzida; e (iii) a rentabilidade, ou seja, a relação entre lucro e capital.

O autor assinala que a passagem de uma economia predominantemente industrial para uma economia de serviços observada após os anos 1980 causou uma ruptura no modelo econômico, uma vez que o valor agregado não é mais baseado na produção e venda de um bem, mas sobre a venda de um serviço fornecido, (Du Tertre, 2007).

Para Blandin (2013), é necessário abandonar a tentativa de tratar as atividades de serviço a partir dos modelos da indústria tayloriana em função das particularidades próprias dessas atividades. O serviço efetivo, o serviço realmente executado, é o resultado de um processo de arbitragem que realiza o trabalhador em tempo real entre, de um lado as solicitações do beneficiário, e, do outro, a "oferta genérica", ou seja, a oferta proposta pela empresa. E todos os registros de desempenho (qualidade, produtividade e rentabilidade) são diretamente suportados pelo trabalhador em situação de face-a-face no ato de trabalhar.

No mundo industrial, o trabalhador não tem qualquer influência na definição das dimensões qualitativas do que produz. Ele deve atender ao prescrito e um sistema de controle de qualidade verifica se os requisitos de qualidade são cumpridos, e, quando não o são, o objeto retorna ou é descartado. Nestas situações, a diferença entre o prescrito e o real se concentra essencialmente sobre os modos operatórios e não em uma redefinição do conteúdo qualitativo de um bom produto. (BLANDIN, 2013)

Já numa operação de serviço, o que existe é uma promessa de qualidade e eficácia e não pode ser observado até que o serviço seja prestado, ou seja, a qualidade não

pode ser estabilizada, ela é resultante da relação de serviço estabelecida.
(BLANDIN, 2013)

Assim, o desempenho humano em uma atividade de serviço não é exterior ao desempenho econômico, e a mobilização da subjetividade do trabalhador é parte integrante da realização do trabalho, e como tal deve ser organizada e gerenciada.

Wellington (1994, 1997) mostra que no novo modelo de negócios onde estão inseridas as organizações no mundo contemporâneo, os resultados de uma organização são cada vez mais medidos em termos sociais, ambientais e econômicos, ou seja, a partir do “tripé da sustentabilidade” (“*Triple Botam Line*”).

A sustentabilidade de uma organização não pode mais ser medida apenas em uma perspectiva econômica, pois embora resultados satisfatórios possam ser obtidos no curto prazo, a manutenção do desempenho econômico no médio e longo prazo somente é garantida com a observância também de seu desempenho ambiental e social. O princípio que norteia esse pensamento é o de que o desenvolvimento de um tipo de recurso não deve ocorrer à custa da degeneração de outros recursos, e a responsabilidade por custos externos deve ser reconhecida pela organização.
(BOLIS *et al*, 2014)

Nesta perspectiva o trabalho e o trabalhador são centrais. O trabalho deve ser capaz de promover o desenvolvimento profissional, a construção da saúde e permitir sua inserção na sociedade e na cultura. (BRUNORO, 2003) A sustentabilidade da organização no médio e longo prazo somente pode ser pretendida com atenção às pessoas que nela trabalham.

2.9 A MENTIRA NO TRABALHO

Mentir, de acordo com o dicionário AURÉLIO (FERREIRA, 2010), significa afirmar coisa que se sabe ser contrária à verdade. Representa, também, induzir a um erro, dar margem a engano, iludir. Como sinônimos de mentira o dicionário traz engano,

impostura, fraude, e descreve a mentira também como ideia, opinião, doutrina ou juízo falso.

Etimologicamente o verbo mentir surgiu como derivação do substantivo latino “*mentire*”, imaginar, inventar. Assim, por ser uma manifestação do intelecto, a intencionalidade e o uso da inteligência estão associados à palavra mentir.

O conceito da mentira muda de acordo com cada realidade social e política, estando sempre relacionado ao pensamento humano e ao uso da comunicação e da linguagem. Uma rápida investigação no universo da Filosofia indica que a mentira é um conceito que tem sido objeto de discussão desde a Antiguidade, e diversos autores buscam explicá-la em diferentes contextos, investigando sua relação com a verdade, seu viés moral e sua utilidade para o homem, associando-a a conflitos entre a linguagem e a realidade. Segundo Sabala Blans (2012), “frequentemente a mentira tem sido utilizada, na sociedade, como um instrumento de manipulação do homem pelo homem. Desde Platão e Aristóteles até Hannah Arendt, vários autores em diferentes momentos históricos deram ênfase a essa manipulação da ordem pública”.

Mesmo não aprofundando aqui a discussão filosófica em torno do conceito de mentira, importante mencionar Santo Agostinho, um dos primeiros filósofos que, no século IV, propôs uma sistematização do conceito de mentira. Para ele, a mentira representa sempre um mal, e a define como “uma declaração falsa, feita com o objetivo de enganar”. Para o filósofo, a verdade é sempre uma, a mentira não, ela possui várias faces e algumas delas não se esgotam no domínio do engano, ela abrange também a simulação, a ação ou a inação, a dissimulação, a omissão e o silêncio. Representa, assim, uma expressão clara de um conflito entre o que se pensa e o que se expressa, e sua ocorrência depende da presença de três condições: (i) a falsidade do que se comunica; (ii) a crença de que é falso; (iii) a intenção de enganar. Desta forma, em certos casos, a mentira não se opõe à verdade, porque a intenção de mentir pode coincidir, sem querer, com um discurso verdadeiro. (SABALA BLANS, 2012)

Santo Agostinho propõe uma classificação da mentira em oito categorias diferentes, organizadas em ordem decrescente de gravidade, a partir da análise de quem é prejudicado e de quem é favorecido pela mentira. (Tabela 1)

Tabela 1 - Hierarquia classificatória da mentira para Santo Agostinho

01 A mentira contra a doutrina religiosa
02 A mentira que prejudica alguém e não beneficia ninguém.
03 A mentira que prejudica alguém em benefício de outrem.
04 A mentira contada pelo prazer de mentir.
05 A mentira motivada pelo desejo de agradar.
06 A mentira que não prejudica ninguém e ajuda alguém
07 A mentira que não prejudica ninguém e salva a vida de alguém.
08 A mentira que não prejudica ninguém e salva a “pureza” do corpo.

In: SABALA BLANS, 2012

Outeiral (2004) sugere que podemos entender a verdade como um paradigma da Modernidade e a mentira como um paradigma da pós-modernidade. O mundo moderno, influenciado pelo Iluminismo, privilegiou a razão e o método na busca “científica” da verdade universal e da veracidade. A pós-modernidade, ao contrário, confere um estatuto secundário à verdade, questionando os paradigmas modernos de uma verdade universal obtida a partir da ciência e da razão, interpretando o mundo como contingente, instável e diverso. A mentira reflete estruturalmente a não harmonia, a ruptura da homogeneidade e do “*logos*” absoluto, refletindo o próprio fundamento epistêmico da pós-modernidade.

De acordo com Dejours (2004), a verdade fatural não existe como algo e nenhuma análise objetiva é suficiente para distinguir o verdadeiro do falso. O que existe são pontos de vista, frutos de como cada um vive uma determinada situação e como ele a interpreta segundo sua história pessoal. O confronto de opiniões apresenta numerosas dificuldades práticas, que se apresentam como outras tantas fontes de distorção comunicacional entre seus agentes.

A conceituação de mentira proposta por Rolo (2011) não atribui o sentido ético ou moral defendido por Santo Agostinho. Afirma que mentir é enunciar intencionalmente como sendo verdadeiro aquilo que se tem por falso – significa comunicar intencionalmente a outrem a visão da realidade diferente daquela que consideramos

verdadeira. O ato de mentir reside essencialmente numa discordância entre discurso e conhecimento, e não na divergência entre discurso e realidade (que é um erro, e não mentira), e a mentira não pode ser considerada moral ou imoral em si mesmo.

Rolo (2011) ainda distingue mentira e trapaça: a mentira entra em contradição com as regras e os valores associados com o trabalho, e a trapaça é uma transgressão frente aos requisitos da organização do trabalho, mas nunca contra as regras da arte. Assim, a mentira prescrita afasta o sentido do trabalho e potencialmente leva à traição da profissão ou de si mesmo

Para Guy Durandin (*apud* ROLO, 2011), a mentira não representa a simples negativa de verdade. É a lacuna entre o pensamento e a fala que cria a mentira, que é sempre uma alteração voluntária e intencional da verdade, e que pode ser obtida sem uma palavra, ou mais precisamente por não contar.

2.9.1 Distorções comunicacionais e mentira em situação de trabalho

Habermas (2012) defende que a coordenação de uma ação se dá através de uma ação comunicativa, que prevê a interação de, no mínimo, dois sujeitos, que estabelecem relações interpessoais com o objetivo de alcançar uma compreensão sobre uma determinada situação. Nesse processo de comunicação existem três critérios de validade a serem considerados: (i) a veracidade da afirmação, relacionada ao mundo objetivo ou a totalidade dos fatos cuja existência pode ser verificada; (ii) a correção normativa, relacionada ao um mundo social dos atores, a totalidade das relações interpessoais que são legitimamente reguladas; e (iii) a autenticidade e sinceridade, relativa ao mundo subjetivo, ou a totalidade das experiências do agente. Para o autor, as dificuldades para alcançar o entendimento comum representam as distorções comunicacionais.

As distorções comunicacionais significam, portanto, um conjunto de caminhos que levam às distorções da verdade, desde a alteração do sentido das mensagens ou à

dissimulação das intenções, sendo a mentira a apenas um dos componentes destas distorções. (ROLO, 2011)

Em situação de trabalho, a distorção comunicacional aparece como uma estratégia que se caracteriza como “um sistema de produção e de controle de práticas discursivas referentes ao trabalho, à gestão e ao funcionamento da organização, baseado principalmente na negação do trabalho real”. (DEJOURS, 2007). É, nessa abordagem, uma estratégia de controle dos atores, que se instala por iniciativa do alto da hierarquia e se reproduz em seus níveis inferiores.

Dejours (2016) afirma que o discurso da hierarquia é dominado por uma concepção segundo a qual a técnica e seus fundamentos científicos são perfeitamente operacionais. Os incidentes e os acidentes são imputados à falha dos ‘executantes’, e as imperfeições do sistema têm como razão ou a falta de formação dos trabalhadores ou o princípio moral dos trabalhadores. Esse discurso estabelece uma lógica onde, sob a ameaça da culpa, os níveis inferiores da hierarquia desenvolvem estratégias de defesa, ampliando a subordinação e o controle dos trabalhadores, que por sua vez dissimulam cada vez mais a realidade de sua prática.

Conforme destaca Rolo (2011), no contexto atual das novas formas de organização, cada vez mais os trabalhadores são confrontados com prescrições e ordens que os constroem a agirem contra suas convicções e à sua ética profissional, fazendo com que a prescrição da mentira seja uma prática comum. Essas prescrições para mentir incluem diversas situações, como as vendas forçadas, os abusos comerciais, as práticas enganadoras, as manipulações, e representam uma forma de conflito entre as diferentes racionalidades presentes no mundo do trabalho.

Existe, ainda, uma parte significativa do trabalho que redunde em um “não dito”, que retrata aquilo que não se pode fazer, mesmo sem que exista uma prescrição explícita, levando por vezes o trabalhador a ter ações contraditórias com aquilo que ele sabe ou imagina sobre o trabalho. (SZNELWAR e UCHIDA, 2011)

A estratégia da distorção comunicacional relacionada à negação do real do trabalho advém principalmente do medo das consequências do esclarecimento do que realmente acontece nos procedimentos de trabalho. (SZNELWAR, 2010)

2.9.2 A mentira prescrita

De acordo com Sznclwar e Uchida (2011), *“a mentira consiste em produzir práticas discursivas que ocupam o silêncio, o sigilo e a sonegação de informações pelos trabalhadores sobre o real do trabalho e pela supressão do retorno”*. Os autores identificam uma crescente aceitação da distorção comunicacional em ambientes de trabalho.

Para Rolo (2011), a mentira prescrita refere-se especificamente às situações em que existe um constrangimento proveniente da organização do trabalho, cujo resultado é levar os atendentes a mentir.

Para o autor, ao privilegiar a dimensão instrumental estratégica da atividade, a prescrição para mentir afasta o sentido do trabalho, evita que a confiança se estabeleça e se desenvolva entre os indivíduos, enfraquecendo as relações de cooperação, e potencialmente leva à traição da profissão ou de si mesmo. (ROLO, 2011)

Na discussão da mentira no espaço do trabalho, Rolo (2011) assinala uma importante distinção entre a mentira e a *“métis”*. A *“métis”*, de acordo com a abordagem de Dejours (2004) adotada pelo autor, refere-se à utilização da inteligência prática que os trabalhadores mobilizam lançando mão de artimanhas e truques para superarem as dificuldades e obstáculos que se apresentam, baseada no conhecimento do trabalho real. A mentira prescrita, ao contrário, vai de encontro ao conhecimento que o trabalhador tem da realidade do trabalho, e ocorre pela manipulação, das fraudes ou embustes. Assim, a diferença fundamental entre *“métis”* (artimanhas, truques, dicas, ...) e mentira (manipulação, fraude, embustes, ...) situa-se essencialmente num plano moral e ético: a mentira contradiz as regras e valores associados ao trabalho na sua dimensão axiológica, enquanto as artimanhas constituem transgressões das imposições da organização, mas que respeitam as *“regras de ofício”*.

A utilização do artifício da mentira cria uma situação de trabalho propícia ao surgimento do sofrimento ético, definido por Dejours (1998) como o sofrimento que

desencadeia a experiência da traição de si mesmo, de seus valores e crenças, o que potencialmente pode ter efeito prejudicial à saúde físicas e psicológicas do indivíduo, contribuindo para o surgimento de diversas patologias relacionadas ao trabalho e gerando ineficiência para as organizações.

2.9.3 Mentira em centrais de atendimento ao público

O trabalho desenvolvido em uma central de atendimento ao público se caracteriza como uma relação de serviço, onde existe o contato entre o prestador e o beneficiário, que, juntos, constroem e coproduzem a entrega. (HUBAULT, 2011; DUTERTRE, 2002)

A mentira parece estar integrada nas diferentes esferas e etapas do processo de produção do atendimento. A organização do trabalho e a direção da empresa utilizam a mentira quando descrevem a produção a partir dos resultados e não a partir das atividades que os produzem, omitindo intencionalmente falhas ou fracassos do processo. Utilizam a mentira também quando buscam atender as exigências do mercado, ignorando o real do trabalho e as repercussões deletérias impostas aos trabalhadores, e impondo prescrições que levam os trabalhadores a agir contra suas crenças e o que consideram ser verdadeiro. (SZNELWAR, 2011)

A prescrição para mentir em centrais de atendimento ocorre de maneira explícita ou não explícita. Ocorrem de maneira explícita quando são impostas metas que apenas serão atendidas se o atendimento ao cliente for realizado dentro do curto espaço de tempo previsto, independente da solução do problema reportado, quando é exigido o cumprimento rígido do script, que não contempla a diversidade de situações de atendimento, ou quando é determinada uma cota de produtos acessórios que devem ser vendidos sem considerar o motivo que levou o usuário a procurar o serviço. As prescrições da mentira não explícitas estão relacionadas às orientações sobre o que não se pode fazer mesmo dispondo dos meios para resolver alguma questão, ou

então que impeçam o trabalhador de fornecer a informação correta. (SZNELWAR, 2011)

Os trabalhadores, submetidos a um processo de controle e supervisão bastante intenso, utilizam a mentira como forma de não serem penalizados quando assumem um discurso que vai contra suas crenças ou valores ou quando se omitem no encaminhamento de uma questão que poderia ter uma solução mais favorável ao cliente. Valem-se ainda da mentira quando a utilizam como uma estratégia de defesa contra conflitos e agressões dos usuários.

Os usuários, que atuam como co-construtores na relação de atendimento ao público, também adotam por vezes a mentira como uma estratégia para resolver suas demandas ou para obter benefícios. Nessa situação, podem omitir intencionalmente fatos que alterariam o encaminhamento de sua solicitação, podem atribuir responsabilidades de ineficiências ou problemas que tenham com a organização ao trabalhador que os atendem, assumindo comportamentos agressivos ou rudes, ou avaliando negativamente o atendimento recebido pela não resolução de uma pendência, mesmo que a solução não dependa do atendente.

2.10 AVALIAÇÃO DO TRABALHO

Outro elemento que tem forte impacto sobre o trabalho está relacionado à sua avaliação. Dejours (2008), discutindo a questão da avaliação, destaca que, como trabalhar é preencher o espaço entre o prescrito e o real, o trabalho efetivo nunca poderá ser integralmente avaliado, uma vez que não é possível trazê-lo integralmente à visibilidade.

“O trabalho não pode ser avaliado, porque só aquilo que pertence ao mundo visível é acessível à experimentação científica, podendo ser objeto de uma avaliação objetiva. De maneira que, o que se avalia, corresponde somente àquilo que é visível (a parte materializada da produção), e que não tem nenhuma proporcionalidade passível de comparação com o trabalho efetivo. Outras características das situações de trabalho agravam, ainda, a invisibilidade do trabalho”. (DEJOURS, 2004)

Avaliar é, portanto, uma atividade difícil e não existem garantias de que o processo proposto realmente ajude todos os sujeitos do trabalho nos processos da instituição – é necessário considerar cada instituição e cada ser humano com suas peculiaridades. Assim, para avaliar, é preciso conhecimento do trabalho realizado e também das características de quem o executa. (DEJOURS, 2008)

Analisando as modalidades de avaliação correntes, Dejourns (2008) afirma que a avaliação de competências nem sempre é a avaliação do trabalho, é mais a avaliação da pessoa. Essa avaliação desconsidera, segundo o autor, o fato de que o desempenho antecede a competência, e não avalia o esforço ou o trabalho de uma atividade de serviço baseada na mobilização subjetiva e na cooperação intersubjetiva ou interativa entre trabalhador e cliente ou usuário.

O autor também não considera acertada a avaliação da qualidade, pois embora esta olhe o trabalho efetivo e não apenas o prescrito, ela tem sido mais utilizada pelo seu efeito de *marketing* e para obtenção de certificações, colocando o resultando antes do trabalho, e não depois deste. Dessa forma, passa a ser *prescritiva* e torna os procedimentos e controles mais rígidos, acrescentando constrangimentos ao trabalho e dificultando o ajuste entre o prescrito e o real.

A avaliação do trabalho pode ter efeitos prejudiciais à saúde dos trabalhadores. A avaliação individualizada gera concorrência entre os trabalhadores, desestruturando a solidariedade e da lealdade, tornando os indivíduos mais vulneráveis à avaliação e à punição. A avaliação individualizada provoca, ainda, o aparecimento de *patologias de sobrecarga*, entre eles os distúrbios osteomusculares, o “*burnout*” (estresse vinculado ao trabalho), suicídios no trabalho, uso de medicamentos, de substâncias tóxicas e as depressões. Esse quadro é agravado pelo uso de avaliação por meio de tecnologias informatizadas, pois os trabalhadores nesse caso perdem totalmente a possibilidade de controlar o acréscimo de sua carga de trabalho. (DEJOURS, 2008)

Mesmo reconhecendo que o trabalho efetivo nunca poderá ser integralmente trazido à visibilidade, a avaliação do trabalho para Dejourns (2008) é um objetivo legítimo, e deve se evitar apenas seu mau uso. A avaliação pode, inclusive, ser um instrumento desejável pelos trabalhadores, quando traz informações sobre a utilidade e qualidade

de seu trabalho. Para tanto, deve considerar a subjetividade dos trabalhadores, que se torna acessível através da palavra. Deve, ainda, ser a mais equitativa possível, levando em consideração não apenas os critérios do mundo objetivo, mas também os critérios de justiça e de saúde dos indivíduos.

Para a psicodinâmica do trabalho, o reconhecimento do trabalho passa pela formulação de duas formas de julgamento. O julgamento da utilidade técnica, social ou econômica, formulado por hierarquia, subordinados ou às vezes até clientes e o julgamento da beleza, que se relaciona com a qualidade do trabalho ("belo trabalho", "bela apresentação"), que atesta tanto a conformidade do trabalho com as regras da profissão. (GERNET e DEJOURS 2009)

Por fim, ainda a partir da análise de Dejours (2008), a mobilização subjetiva dos trabalhadores se obtém a partir do binômio contribuição-recompensa. A retribuição não se resume unicamente à sua dimensão material (salário, prêmios, promoção, entre outros), mas à sua dimensão simbólica, que se expressa através do reconhecimento, fazendo do trabalhar não apenas produzir, mas também transformar-se, permitindo ao trabalhador a construção de sua identidade, e, com isso, sua saúde mental e física.

O reconhecimento incorpora critérios de eficiência e de justiça, e passa por julgamento de *utilidade* técnica, social ou econômica (não de desempenho ou de rentabilidade), e de *beleza*, que diz respeito à conformidade com as regras da arte, do ofício.

De acordo com Hubault e du Tertre (2008), a avaliação é uma construção social, composta de elementos tangíveis e não tangíveis, mensuráveis e não mensuráveis, que decorre de práticas explícitas e instituídas ou de dinâmicas informais, implementadas por hierarquias, beneficiários, pares ou terceiros considerados especialistas, e representa sempre um julgamento de valor. Na economia industrial a tendência sempre foi favorecer os atributos mensuráveis dos bens ou serviços. Na dinâmica econômica a partir do final do século XX, mais dependente de atributos imateriais, a avaliação não deve se limitar a medir, mas mobilizar julgamentos de valor.

2.10.1 Avaliação nas atividades de serviço

Segundo Dejours (2008) ainda não existe uma forma adequada de avaliação da atividade de serviços, e em particular das relações de serviço, pois ainda essas atividades não são ainda conhecidas: se conhece suas missões, mas o conteúdo da atividade *“permanece enigmático e dependente inteiramente da improvisação, da iniciativa ou do gênio pessoal do trabalhador”*. A questão da avaliação de atividades de serviço implica em considerar a relação entre o trabalhador e o cliente, sendo esse último participante da produção do serviço, criando situações relacionais e intersubjetivas.

Dejours (2008) relembra que na década de 1970, com o desenvolvimento das atividades de serviços, a avaliação pelo tempo de trabalho entrou em crise, pois o empenho da subjetividade ultrapassa, e muito, o tempo contabilizado de trabalho. A avaliação por tempo de trabalho foi sendo substituída pela avaliação dos desempenhos produtivos, que tampouco representa a avaliação do trabalho, uma vez que não há proporcionalidade entre desempenho e trabalho, pois a mobilização subjetiva do trabalhador em uma situação relacional e intersubjetiva (invisível) não se relaciona diretamente com o faturamento, com o número de atendimentos ou de casos tratados.

Hubault (2002) destaca que o conceito de relação de serviço faz emergir o reconhecimento do valor da subjetividade no campo econômico, o que pode gerar algumas dificuldades para a prática da gestão, especialmente quando esta tenta estabelecer a racionalização ou instrumentalização da subjetividade no trabalho. Para o autor, a relação de serviço tem por objetivo equilibrar, em termos econômicos e subjetivos, os efeitos úteis para cada um dos protagonistas. A ruptura entre o que faz sentido para a empresa e o que faz sentido para os agentes, que se percebem como de mundos separados, é uma fonte de conflito na relação de serviço, e a questão de eficácia e de saúde dos agentes está relacionada à forma como o trabalho é organizado.

Schwartz (2011) destaca que atualmente, com o crescimento dos “serviços” e o surgimento de novas formas de produzir (que para ele representa a passagem de uma produção de massa à atual economia da variedade) contém um grande desafio, que é a dimensão assumida pela invisibilidade do trabalho, ou seja, sua parte “impalpável”. Como a natureza da atividade faz com que o trabalhador, de forma isolada, faça frente às diferentes demandas, o desenvolvimento de um trabalho coletivo permite que esse trabalho seja amparado e sustentado, de forma que não se transforme em carga psíquica geradora de sofrimento e esse esforço coletivo deve também ser integrado nos critérios de avaliação.

De acordo com Hubault (2012), um serviço entregue pode ser sempre submetido a uma avaliação, mas dificilmente a uma medida, uma vez que existe uma diferença radical entre processo e produto, sendo esse produto em grande parte imaterial. O autor defende a tese de que a incapacidade para mensurar verdadeiramente a relação de serviço se mostra prejudicial para uma definição inequívoca do seu valor económico e para o dimensionamento dos meios necessários, sendo um fator de estresse para os próprios agentes.

Por ser uma atividade dificilmente prescritível pela organização, são regulamentadas mais as finalidades do que os roteiros, abrindo margem para os ajustes feitos pelos atores. Como esses ajustes não são prescritíveis, para a gestão cria-se uma dicotomia: exigências procedimentais muito rígidas abrem espaço para transgressões por parte dos trabalhadores, porém a inexistência de prescrição ou uma prescrição excessivamente frágil permite que o trabalhador atue sozinho, o que pode não ser desejável pela organização. Dessa forma, a atividade necessita de parâmetros para referenciar sua produção, e o trabalhador necessita de direções que o orientem entre a prescrição e a margem de manobra (HUBAULT, 2011)

Essa dimensão impalpável (Schwartz, 2011) ou de trabalho invisível (Hubault, 2011) alteram substancialmente as formas de controle de trabalho. Assim, no que diz respeito ao controle de trabalho é importante considerar que a adoção de critérios de avaliação que medem exclusivamente tempo, ritmo ou produtividade, podem não ser indicados para a atividade de serviço, uma vez que desconsideram sua natureza dinâmica e variável. Para os trabalhadores, a rigidez no controle diminui a

possibilidade de flexibilizar e adequar a cada situação concreta na condução de seu trabalho. Para a organização, a tentativa inicial de medir e controlar o trabalho com critérios rígidos pode ter resultado negativo, considerando que trabalhadores e público podem ter percepção desfavorável dessa interação.

2.11 ATIVIDADES DE SERVIÇOS: PRESTAÇÃO DE SERVIÇO, RELAÇÃO DE SERVIÇO, VALOR DO SERVIÇO

Até meados dos anos 1960 o setor de serviços era considerado residual em relação ao global da economia, após os setores primários e secundários, e os serviços eram vistos como intangíveis e de inerente menor produtividade, e a partir dos anos 1970, passa a ser a maior fonte de criação de empregos. Este setor abrange um número muito grande de atividades econômicas, que incluem os serviços prestados pelo setor público (administração pública, segurança, transporte público), o comércio, os serviços pessoais, como hotelaria, turismo, recreação, restaurantes, vigilância, higiene pessoal, os serviços de saúde, educação, entre outros tantos.

No Brasil, de acordo com dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), o setor de serviços foi responsável por 66% dos empregos em 2014 e 62% de participação no Produto Interno Bruto (PIB) em 2015.

Tabela 2 - Total de ocupações segundo as seções CNAE - Classificação Nacional de Atividades Econômicas - 2010-2014

Seções CNAE - Classificação Nacional de Atividades Econômicas	Total de ocupações (em milhares)				
	2010	2011	2012	2013	2014
Total	98.116	99.560	100.960	102.537	105.473
Agricultura, pecuária, produção florestal, pesca e aquicultura	15.481	14.378	13.433	13.448	14.170
Indústria	20.415	20.889	21.550	21.992	22.052
Serviços	62.220	64.293	65.977	67.097	69.251

Fonte: IBGE, Diretoria de Pesquisas, Coordenação de Contas Nacionais. Tabela15_2. Disponível em: http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/contasnacionais/2014/defaulttab_sinoticas_xls.shtm Consulta em 05.12.2016.

Gráfico 1 - Total de ocupações segundo as seções CNAE - Classificação Nacional de Atividades Econômicas - 2010-2014

Fonte: IBGE, Diretoria de Pesquisas, Coordenação de Contas Nacionais. Tabela15_2. Disponível em: http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/contasnacionais/2014/defaulttab_sinoticas_xls.shtm. Consulta em 05.12.2016.

Tabela 3 - Participação no PIB (em bilhões de R\$)

Período	Agropecuária	Indústria	Serviços	Outros*	Total PIB
2010	160	904	2.239	1.427	3.886
2011	190	1.011	2.519	656	4.376
2012	717	1.065	2.828	205	4.815
2013	777	1.131	3.182	241	5.331
2014	798	1.183	3.540	257	5.778
2015	827	1.152	3.746	276	6.001

*Outros: VA + Impostos

Fonte: IBGE, Diretoria de Pesquisas, Coordenação de Contas Nacionais. Tabela15_2. Disponível em: http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/contasnacionais/2014/defaulttab_sinoticas_xls.shtm. Consulta em 05.12.2016.

Gráfico 2 – Participação setores de atividade no PIB (em bilhões de R\$)

*Outros: VA + Impostos

Fonte: IBGE, Diretoria de Pesquisas, Coordenação de Contas Nacionais. Tabela15_2. Disponível em: http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/contasnacionais/2014/defaulttab_sinoticas_xls.shtm
Consulta em 05.12.2016.

Gráfico 3 - Participação no PIB por setor econômico - 2015

Fonte: <http://brasilemsintese.ibge.gov.br/contas-nacionais/pib-valores-correntes.html>

Outra tendência observada no ambiente organizacional foi a incorporação de serviços aos produtos manufaturados, processo denominado servitização, pelo qual as empresas buscam criar valor ao negócio principal. São, por exemplo, os serviços de pós-venda, de suporte técnico, de autoatendimento, etc., que exigem uma revisão de estratégia empresarial, pois deslocam o foco do consumo em massa para

comportamentos individuais e necessidades altamente personalizadas. (ALMEIDA, MIGUEL e SILVA, 2011).

A gestão das operações de serviço passa a ser preocupação crescente, tanto entre as empresas como no meio acadêmico, uma vez que o gerenciamento de operações de serviços exige a adoção de conceitos e padrões de gestão diferentes das operações manufatureiras, predominantes até esse período. A vasta literatura sobre o tema tem contribuído para que sejam adequadamente compreendidos os fatores intervenientes nos processos de serviços e as características que os diferenciam dos processos de produção de bens.

Dentre as diversas conceituações encontradas na literatura, adotamos nesse trabalho o conceito de serviço que compreende a organização e mobilização de recursos para interpretar, compreender e gerar a mudança nas condições de atividade dos destinatários. (ZARIFIAN, 2001).

A qualidade do serviço entregue está relacionada aos resultados e experiências proporcionados aos usuários e recebidos por eles, que os avaliam tanto pela experiência do serviço quanto pelo seu resultado. Muitas das influências sobre o sucesso ou fracasso do encontro de serviço estão diretamente relacionadas ao estilo de administração e ao desenho da operação de serviço. (JONHSON e CLARK, 2002)

Uma operação de serviço tem algumas características que a diferenciam da produção de manufaturas, e a identificação das características típicas da operação de serviços é relevante na medida em que a gestão deve contemplar essas especificidades. As principais características que as diferenciam são a simultaneidade entre produção e consumo, a heterogeneidade, a intangibilidade dos resultados e a perecibilidade.

Os serviços são produzidos e consumidos simultaneamente, tendo o consumidor final como coprodutor ativo, o que cria algumas dificuldades de gerenciamento da qualidade do serviço final entregue. Na produção de serviço a competência profissional é decisiva, pois é por meio dela que se faz possível a necessária interpretação e compreensão das expectativas do cliente ou usuário, e a comunicação autêntica entre trabalhador e usuário permite direcionar a produção de resultados a serem gerados. (ZARIFIAN, 2001)

Hubault (2011) destaca que a relação de serviço coloca em cena o valor do momento e do lugar em uma economia que se preocupa basicamente com fluxos e movimentos. Segundo esse autor, sem um tempo e um lugar para que algo aconteça não há encontro, não há evento, não há serviço.

A intensidade da participação do consumidor no processo de produção do serviço é definida pela combinação entre os recursos tecnológicos que medeiam o encontro e os recursos utilizados pelos trabalhadores, diferentes entre as diversas modalidades de atendimento. Em encontros remotos, onde o contato entre trabalhador e cliente é reduzido, a tecnologia tem maior impacto. Em encontros presenciais ou por telefone, a capacidade do trabalhador na condução do atendimento é predominante.

A heterogeneidade dos serviços prestados é decorrente da diversidade das demandas externas, que não podem ser controladas. Essa característica torna difícil a adoção de roteiros ou manuais (*“scripts”*) para a realização da atividade, em função da grande variabilidade das situações encontradas, pois os *“scripts”* de trabalho são normalmente elaborados a partir do princípio da previsibilidade e linearidade das demandas, e seu objetivo é justamente reduzir a variabilidade. A heterogeneidade exige que sejam gerenciadas as formas de controle e avaliação do trabalho, o treinamento dispensado aos trabalhadores, e os recursos organizacionais que ofereçam suporte à realização do trabalho.

A característica de perecibilidade diz respeito ao fato de que um serviço não pode ser estocado, e quando não é utilizado não é aproveitado. Como não podem ser utilizados estoques para equacionar o atendimento das flutuações da demanda, são necessários instrumentos de gestão que contemplem essas especificidades, e que são diferentes dos instrumentos utilizados em produção de produtos.

Por fim, outra característica própria dos serviços é a intangibilidade dos resultados, ou seja, ao contrário de produtos, que são objetos, os serviços estão associados a ideias e conceitos. Para o cliente, a intangibilidade impede que o serviço seja avaliado antes do consumo, sua qualidade é percebida ao mesmo tempo em que está sendo realizado, porém o seu efeito pode ser mantido por um longo período.

Desta forma, em oposição a uma simples transação ou operação de compra que envolve um produto ou processo de serviço, o serviço pode ser visto como uma

jornada, que abrange um longo período de tempo, com múltiplos componentes e múltiplos pontos de encontro, onde o cliente (ou público) está presente durante o processo e por vezes é coautor do serviço, e a experiência do cliente é o resultado de cada um dos elementos desta jornada. Cada um destes encontros de serviços “experimentados” deve ser planejado e gerenciado, pois eles compõem a percepção da qualidade da entrega do serviço. (VOSS e ZOMERDIJK, 2007)

Assim, por ser uma atividade dificilmente prescritível pela organização, são regulamentadas mais as finalidades do que os roteiros, abrindo margem para os ajustes feitos pelos atores. Como esses ajustes não são prescritíveis, para a gestão cria-se uma dicotomia: exigências procedimentais muito rígidas abrem espaço para transgressões por parte dos trabalhadores, porém a inexistência de prescrição ou uma prescrição excessivamente frágil permite que o trabalhador atue sozinho, o que pode não ser desejável pela organização. (HUBAULT, 2011)

Para Hubault (2011), essa dificuldade deve ser superada através de instrumentos adequados de avaliação do serviço final prestado. A intangibilidade do serviço pode comprometer essa avaliação se os critérios adotados contemplarem apenas medidas, como as de tempo, de custo ou de número de atendimentos. Para uma melhor avaliação do serviço prestado é necessário desenvolver indicadores de desempenho e de recursos. A atividade necessita de parâmetros para referenciar sua produção, e o trabalhador necessita de direções que o orientem entre a prescrição e a margem de manobra.

2.11.1 Prestação de serviço e relação de serviço

É possível existir uma atividade de serviço sem que exista uma relação de serviço, embora essas duas referências possam ser indevidamente utilizadas como sinônimos. O serviço pode existir sem o contato direto entre prestador e beneficiário, como por exemplo, o serviço de transporte de cargas ou pessoas, os serviços financeiros, o serviço postal, etc., caracterizando uma prestação de serviço. Quando existe de uma

ligação direta entre o prestador e o beneficiário do serviço, se estabelece uma relação de serviço. Essa relação direta pode ser face-a-face ou mediada por um suporte técnico, como o telefone ou a internet. (DU TERTRE, 2002)

A singularidade da relação de serviço vem do fato que ela diz respeito principalmente ao valor de uso do serviço prestado (HUBAULT, 2011). Baseada na coprodução e na cooperação provoca o engajamento das subjetividades individuais e coletivas, das expectativas e compromissos dos diferentes atores, da relação frente-a-frente, da intersubjetividade. Na relação de serviço, o trabalho consiste em relacionar duas totalidades: a totalidade da empresa que ele é responsável por singularizar à escala do cliente, e a totalidade do cliente para o qual tem que mobilizar os recursos que compõem o "sistema". Isso exige uma organização do tempo e do espaço que, ao mesmo tempo em que não isole o agente e o abandone à violência da pressão da "demanda", reconheça o interior de uma relação nem sempre muito transparente, (HUBAULT, 2002)

Particularmente em uma produção de serviços, a dimensão invisível do trabalho é inseparável da atividade (Du Tertre, 2005), e o desempenho humano em uma atividade de serviço não é exterior ao desempenho econômico, uma vez que a mobilização da subjetividade do trabalhador é parte integrante da realização do trabalho, e como tal deve ser organizada e gerenciada, sendo necessário abandonar a tentativa de tratar as atividades de serviço a partir dos modelos industriais devido às particularidades próprias dessas atividades. (BLANDIN, 2013)

É necessário, assim, considerar esses elementos como intrínsecos ao desempenho em uma economia de serviços. A imaterialidade do resultado do serviço, especialmente às relações de serviço, não é passível de contagem ou mensuração, apenas pode ser avaliada. E a avaliação pressupõe um julgamento de valor que muitas vezes é uma construção social ou institucional, como a confiança, a estética, etc., considerados marginais em uma produção industrial. Além disso, em uma relação de serviço, as condições de trabalho e os recursos subjetivos que a atividade mobiliza são determinantes para a avaliação. (DU TERTRE, 2007).

2.12 O SERVIÇO EM CENTRAIS DE ATENDIMENTO AO PÚBLICO

O serviço em centrais de atendimento ao público mediado por telefone e por sistemas informatizados é uma das modalidades de relação de serviço que expõe de forma evidente o conflito entre as diferentes lógicas da organização e gestão do trabalho e de execução da atividade, ou, dito de outra forma, expõe a dificuldade existente na tentativa de planejar e controlar rigorosamente um trabalho que, pela sua própria natureza, não é previsível, uma vez que é construído no momento em que é executado.

Miciak e Desmarais (2001) desenvolvem um modelo que representa o ciclo de trabalho em uma central de atendimento ao público. Este ciclo tem vários “momentos da verdade”, e, portanto, várias oportunidades para satisfazer ou desapontar os clientes.

Figura 1 – Ciclo de Serviço em centrais de atendimento

Baseado em MICIAK e DESMARAIS (2001).

Neste modelo, a satisfação ou insatisfação do usuário pode começar bem antes do efetivo atendimento ter início, pois o ciclo de atendimento se inicia a partir da identificação da necessidade do usuário de estabelecer contato com a organização.

O primeiro impacto, favorável ou não, ocorre antes do usuário ser realmente atendido e se relaciona com a facilidade de acesso ao serviço: na localização do número telefônico a ser utilizado, na disponibilidade e presteza de atendimento.

O segundo momento da verdade refere-se ao menu de voz que geralmente é utilizado em centrais telefônicas. Esse menu de voz (ou URA – Unidade de Resposta Audível) também pode ser interpretado de forma positiva ou não, e entre os fatores que impactam esta percepção estão o tempo de apresentação das opções, a clareza de menus e submenus, a dificuldade de contato direto com o atendente. Ainda a avaliação do atendimento é feita antes de seu início efetivo.

Quando o atendimento propriamente dito se inicia, entram em cena os diversos componentes do atendimento propriamente dito: a capacidade de comunicação por parte do usuário, a capacidade de interpretação por parte do atendente, a facilidade de acesso às informações necessárias ao atendimento, o atendimento ou não das expectativas do demandante, e é quando se fazem presente as tensões porventura existentes no relacionamento entre atores.

Quando o atendimento não se completa no momento do contato, pode ser necessário buscar em instâncias diferentes os subsídios para sua conclusão, e, nesses casos, o inter-relacionamento entre diferentes áreas é determinante para o encaminhamento da demanda, e o serviço de retaguarda assume papel importante na satisfação da expectativa e retorno ao usuário.

Por fim, a resolução (ou não) das expectativas do usuário e o encaminhamento dado à sua demanda contribuirão para sua percepção sobre a qualidade do atendimento. A identificação das características particulares de cada um desses pontos de encontro é importante na medida em que permite a adequada gestão dos processos. Além disso, a percepção da qualidade e efetividade do serviço de atendimento é resultante de todos os pontos, e a e cada uma destas etapas.

Uma definição ampla de serviço de atendimento ao público diz respeito à atividade que, de alguma forma, estabeleça uma relação com o destinatário final (usuário, cliente) do produto ou serviço oferecido por uma organização, seja ela pública ou privada. Os objetivos do serviço podem ser de natureza passiva, ou seja, receber demandas dos destinatários (solicitações de informações, auxílio, registro de

reclamações, etc.), ou ativas (venda de produtos ou serviço, marketing institucional, cobranças, etc.).

O papel de intermediação entre os destinatários e a organização normalmente é realizado através de um componente na estrutura organizacional criado especificamente para essa finalidade, que pode funcionar internamente ou ser terceirizado para empresa especializada nesse serviço.

Existem diversas modalidades de atendimento ao público, caracterizadas pela forma de contato entre os diferentes atores: os atendimentos remotos (telefônico, cartas ou processos automatizados, *chats*, etc.) e os atendimentos presenciais (face a face), onde existe contato humano direto entre a organização e o público. (JOHNSON e CLARK, 2002). Especialmente a partir dos anos 1990, o desenvolvimento das tecnologias de informação e comunicação permitiu diversificar as atividades prestadas por telefone pelas organizações.

O teleatendimento apresenta algumas facilidades em relação às demais modalidades de atendimento. Além da redução de custos em relação ao espaço destinado à essa finalidade e ao número de atendimentos possível, essa modalidade amplia geograficamente o atendimento, uma vez que usuários e clientes de diferentes localizações podem acessá-lo, e permite, pelo menos em tese, que o contato direto estabelecido entre organização e seu destinatário real contribua para agregar valor ao produto e serviço prestado.

Com frequência, o setor de atendimento ao público é organizado através da importação dos paradigmas utilizados na produção industrial, tendo sido adotado para o atendimento ao público modelo de organização do trabalho que privilegia a fragmentação dos processos e a simplificação as tarefas, desconsiderando as especificidades da atividade.

Entretanto, os trabalhadores mobilizados em atividades de serviços que tem contato direto com os beneficiários, são confrontados com a necessidade de fazer a conexão entre as exigências singulares dos beneficiários e o quadro prescrito. O serviço efetivo, realmente executado, aparece como o resultado de um processo de arbitragem que realiza o trabalhador na situação face-a-face (e, portanto, em tempo

real) entre, de um lado as solicitações do beneficiário, e, do outro, a "oferta genérica", ou seja, a oferta proposta pela empresa. (BLANDIN, 2013)

Esta "oferta genérica" representa o conteúdo da prestação e integra diferentes dimensões, principalmente as relacionadas aos objetivos a atender, e às regras a respeitar, as características dos produtos e serviços desenvolvidos pela empresa, a organização do trabalho (incluindo a divisão de responsabilidades e tarefas) e as ferramentas processuais (como metodologias, software TI, a papelada). (*idem*)

Por outro lado, os beneficiários expressam suas demandas de acordo com as suas expectativas, mas também de acordo com a representação que eles têm do conteúdo da entrega e o que eles acham que é direito exigir, e desta forma as demandas são singulares. (*idem*)

As arbitragens realizadas entre "oferta genérica" e "demanda singular" exigem o engajamento da subjetividade do atendente, e podem ser desestabilizadoras para o trabalhador, uma vez que as prescrições não são suficientes para fazer frente ao trabalho e ao mesmo tempo são utilizadas como referências para a avaliação de desempenho.

De acordo com Blandin (2013), a maneira com que o trabalhador realiza as arbitragens depende de sua própria visão das coisas e das consequências presumidas ou comprovadas dessas decisões. Sua posição é influenciada principalmente:

- a. pela maneira de perceber seu papel, sua missão, a finalidade de seu trabalho;
- b. pelo seu olhar sobre a legitimidade das solicitações do beneficiário e a pertinência da oferta genérica;
- c. pelo esforço gerado para responder positivamente ou negativamente - recusar pode ser fonte direta de agressão ou de tensão com o destinatário; aceitar pode ser assumir o risco de se posicionar contra sua hierarquia e em relação às instruções recebidas.
- d. pela avaliação dos efeitos que a decisão gera em termos de imagem de si para os outros, mas também da imagem a si mesmo;

- e. pelas formas de reconhecimento para o trabalhador que pode gerar uma arbitragem particular, incluindo simbólica, como se sentir útil, ajudar os outros, ouvir;
- f. por como a situação descrita pelo beneficiário (implícita ou explicitamente) faz eco à sua própria experiência e se traduz por empatia ou, ao contrário, por uma forma de rejeição do outro.

Assim, o atendente nunca é um mero executor de tarefas, o contato direto com o destinatário o obriga a se envolver, e sua subjetividade é tanto mais mobilizada quanto maior for a diferença entre as demandas do beneficiário e da tarefa prescrita. Entretanto, não são as arbitragens que pesam sobre a subjetividade dos trabalhadores, mas as situações de solidão em que os funcionários se encontram para realizar as arbitragens e o fato de ter que assumir a responsabilidade. (BLANDIN, 2013)

Torres (2001) organiza em três categorias as exigências cognitivas para a atividade de teleatendimento, que são:

- a. capacidade de memorização: para armazenar dados, códigos, senhas, informações mais solicitadas, modo de funcionamento do sistema, regras, normas;
- b. capacidade de detectar, discriminar e interpretar o conteúdo das demandas dos usuários, tendo em vista a necessidade de transmitir-lhes uma resposta; e
- c. capacidade de elaborar as repostas a serem transmitidas, bem como a forma de transmiti-las.

De acordo com Zarifian (2001, cap.3), compreender o problema de um destinatário não é simplesmente elucidar tecnicamente o que constitui problema na execução da atividade “objetiva” deste destinatário. Significa principalmente:

- a. captar o evento, compreender como o evento persiste como problema significativo e como reorientar a execução de sua atividade, modificando os valores das pessoas envolvidas;

- b. enfrentar o evento positivamente, restabelecendo um novo curso para a atividade.

Para Blandin (2013), estas situações de arbitragem mobilizam competências dos trabalhadores de várias formas:

- a. ele deve realizar a adaptação do conteúdo para preencher a lacuna entre demanda e oferta genérica;
- b. ele deve realizar a adaptação dos modos operatórios de maneira a atender a finalidade (a prestação) articulado com os desafios do desempenho (produtividade, questões comerciais e existirem, etc.), as questões de saúde (riscos assumidos, economia de esforço, etc.);
- c. ele deve assumir dar apoio na relação ao beneficiário em relação à sua capacidade para argumentar, seu autocontrole, sua capacidade para lidar com as tensões, sua capacidade de propor soluções alternativas (portas de saída).

Para fazer frente a essas solicitações, as exigências cognitivas para a atividade de teleatendimento são organizadas por Torres (2001) em três categorias, que são:

- a. a capacidade de memorização: para armazenar dados, códigos, senhas, informações mais solicitadas, modo de funcionamento do sistema, regras, normas;
- b. a capacidade de detectar, discriminar e interpretar o conteúdo das demandas dos usuários, tendo em vista a necessidade de transmitir-lhes uma resposta; e
- c. a capacidade de elaborar as repostas a serem transmitidas, bem como a forma de transmiti-las.

A correta delimitação da atividade a ser desempenhada pelo setor de atendimento ao público é importante para que seja adequadamente organizada e gerenciada.

Permitir a identificação da demanda dos usuários e criar condições para o adequado

encaminhamento destas demandas dentro da organização são os fatores que terão reflexos diretos na qualidade do serviço prestado.

2.12.1 O serviço em Centrais de Atendimento ao Público no Brasil

O mercado de atendimento ao público no Brasil sofreu nos últimos anos uma transição. As primeiras empresas especializadas em teleatendimento surgiram por volta dos anos 1980, entretanto sua participação era bastante modesta e os serviços de atendimento ao público quando existiam eram normalmente gerenciados dentro das empresas produtoras de bens e serviços. A partir de 1990, três fatos foram decisivos para o crescimento setor. O primeiro deles foi a aprovação do Código de Defesa do Consumidor – CDC (Lei nº 8.078, de 11 de setembro de 1990), que deu maior visibilidade às relações entre empresas e consumidores e provocou uma mudança na estratégia das empresas. (BRASIL, 1990)

O segundo fato de impulso ao segmento foi a grande expansão ocorrida a partir de 1990 no setor de telefonia, ampliando as possibilidades de comunicação e, por fim, a aprovação do Decreto nº 6.523, de 31.07.2008, que regulamentou o CDC fixando as normas gerais para o Serviço de Atendimento ao Consumidor - SAC.

O terceiro fator decisivo para a expansão do mercado de atendimento ao público brasileiro está relacionado às novas relações estabelecidas entre as empresas, que passaram a terceirizar essa atividade, gerando uma rápida expansão do mercado que passou a atrair grandes investidores nacionais e estrangeiros, formando-se um cenário de grandes projetos organizacionais especializado no atendimento ao público.

No Brasil, de acordo com o IBGE, em 2012 existiam 5.565 municípios que dispunham de serviços de atendimento ao público à distância.

Segundo o 15º Anuário Brasileiro de Relacionamento com Clientes 2014-2015, publicado pelo Portal Call Center, a evolução do setor está apresentada na Tabela 5.

Tabela 4 - Evolução do setor de “contact center” no Brasil

	2010	2011	2012	2013	2014*
Volume de movimentação do setor	26 bilhões	28 bilhões	35 bilhões	40 bilhões	43 bilhões
Total de PA's	619 mil	702 mil	811 mil	818 mil	825 mil
Total de funcionários	1.389.730	1.439.760	1.649.725	1.637.278	1.624.926

* - projeção para 2014 (no Anuário)

Fonte: Anuário Call Center 2014-2015

(disponível em http://portalcallcenter.com.br/anuario/anuario_pcc_2015.pdf).

Consulta (em 4.5.2015)

Em 2014, as cinco maiores empresas do setor respondiam por 50% dos quase 820 mil postos de atendimento.

Ainda de acordo com o mesmo Anuário, os principais contratantes são os serviços de “Convergência” (*telecom*, internet TV a cabo, mídias, serviços de conectividade, com 51% do total em 2013). Os serviços “Financeiros” (bancos, seguradoras, serviços financeiros, operadoras de cartão, financeiras e meios de pagamento) responderam por 33% dos contratos. Os serviços classificados como “Utilidades” (água, luz e gás) de “Varejo e Serviço” (varejo, super, hiper, *e-commerce* geral, fidelidade, turismo, entretenimento), “Indústria”, “Serviços Públicos”, “Educação” e “Saúde”, além de “Outros serviços” completam a demanda. O Gráfico 4 representa os dados do ano de 2013.

Gráfico 4 - Principais contratantes do setor (2013)

Fonte: Anuário Call Center 2014-2015

(Disponível em: http://portalcallcenter.com.br/anuario/anuario_pcc_2015.pdf)

Consulta (em 4.5.2015)

Na “Classificação Brasileira de Ocupações – CBO” do Ministério do Trabalho do Brasil, o título ‘4223: Operadores de telemarketing’ descreve a ocupação de teleoperador como aqueles que:

“Atendem usuários, oferecem serviços e produtos, prestam serviços técnicos especializados, realizam pesquisas, fazem serviços de cobrança e cadastramento de clientes, sempre via teleatendimento, seguindo roteiros e scripts planejados e controlados para captar, reter ou recuperar clientes.”.

A CBO apresenta a seguinte distinção entre os serviços:

Tabela 5 – Classificação dos cargos de teleatendimento

4223-05 – Teleoperador ativo (telemarketing)
4223-10 - Teleoperador de marketing (híbrido)
4223-15 - Teleoperador receptivo (telemarketing)
4223-20 - Teleoperador de apoio (telemarketing)
4223-20 - Teleoperador de suporte técnico (telemarketing)

Como destaca Dutra (2014), os trabalhadores do setor possuem um dos maiores índices de rotatividade no emprego e um dos maiores índices de adoecimento físico e psíquico.

Um aspecto que é característico do segmento no Brasil, confirmado por estudo publicado pelo DIEESE em 2016, é a rotatividade elevada dos trabalhadores das centrais de atendimento ao público¹.

¹ DIEESE(2). Rotatividade no mercado de trabalho brasileiro: 2002 a 2014. / Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos. São Paulo, SP: DIEESE, 2016. 140 p

Gráfico 5- Índice de rotatividade na atividade de Call Center - Brasil, 2007 a 2013

Adaptado de Dieese, 2016

Comparativamente com outros segmentos econômicos, é possível verificar que a rotatividade do setor de Call Center apresenta índices mais elevados, com destaque para o setor de serviços, onde se insere o Call Center, que apresenta índice de rotatividade de 38,9%, quase três vezes menor do que o Call Center (ano de 2013).

Gráfico 6 - Comparativo de rotatividade entre diferentes segmentos econômicos

Fonte: DIEESE. Rotatividade e políticas públicas para o mercado de trabalho / Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos. -- São Paulo: DIEESE, 2014. E Dieese (2016) - "Call center".

É importante destacar que esses dados não necessariamente refletem o tempo exato de casa dos atendentes, uma vez que existem migrações internas entre operações e são frequentes as recontrações de atendentes neste mercado. Na empresa estudada, os dados obtidos não foram suficientes para essa análise, entretanto estudo do Dieese de 2016 aponta essa característica.

Gráfico 7 - Distribuição dos vínculos admitidos segundo o tipo de admissão na atividade de Call Center - Brasil, 2007 e 2013 (em %)

Adaptado de Dieese, 2016

De acordo com Chiavenato (2001), os custos relacionados à rotatividade podem ser primários, secundários e terciários. Os custos primários são os ligados diretamente à substituição do funcionário: recrutamento e seleção, registro do funcionário, treinamento formal e prático e o tempo do treinador, custos de desligamento (indenizações, antecipação de pagamentos de férias, 13º salário, aviso prévio, multa do FGTS, etc.), que representam os custos **quantificáveis**.

Os custos secundários estão relacionados aos efeitos imediatos e intangíveis da rotatividade: reflexos na produção (com a perda de produtividade), na atitude do pessoal, custo extra laboral (horas extras para cobrir a falta do funcionário que se desligou, tempo adicionais de produção causada pela inexperiência do novo colaborador, elevação do custo de produção e tempo adicional do superior que será responsável pela integração e treinamento do novo funcionário), e custo extra operacional (redução de produção causada pela deficiência inicial do novo

funcionário, planejamento, acréscimos de acidentes e de erros). Esses são os custos **qualitativos**, de acordo com o autor.

Sobre esses custos qualitativos, estudo “Global Call Center Induzir Project” (OLIVEIRA, 2005) indica que são necessárias 19 semanas para se ter um profissional proficiente na indústria de “Call Center”, conforme ilustra a Figura 2.

Figura 2 - Produtividade durante a demissão e contratação de um funcionário

Figura 2.15: Produtividade durante a demissão e contratação de um funcionário (traduzida WATSON WYATT INC., 2005a)

Fonte: Global Call Center Industry Project (OLIVEIRA, 2005)

Já os custos terciários são difíceis de serem contabilizados e são sentidos a médio e longo prazo, são os custos extra investimento, como o aumento do risco do negócio, o acirramento da competição no mercado, comprometimento da imagem, etc. São os custos **estimáveis**. (CHIAVENATO, 2001)

2.12.2 Anexo II da Norma Regulamentadora nº 17 (NR17) - aplicável ao teleatendimento

Além da legislação trabalhista vigente no país, reunidas na Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT), as empresas de teleatendimento devem atender o disposto na Norma Regulamentadora Nº 17 (NR17), especialmente o disposto em seu Anexo II.

O Anexo II da NR17 estabelece parâmetros mínimos para o trabalho em atividades de teleatendimento/telemarketing, “de modo a proporcionar um máximo de conforto, segurança, saúde e desempenho eficiente”. (Anexo II, NR17)

O Artigo 5º dessa norma, em seus 16 itens, especifica as condições exigidas da organização do trabalho (foco desta pesquisa), dentre os quais se destacam:

- a. em relação às jornadas de trabalho, devem ser determinadas folgas mínimas entre jornadas, os limites para sua prorrogação, a exigência de sua prévia informação, com o objetivo de evitar sobrecarga de trabalho e a preservação da vida privada dos trabalhadores;
- b. o dimensionamento do contingente de trabalhadores deve ser adequado às demandas da produção, evitando sobrecarga habitual ao trabalhador e garantindo aos operadores o usufruto de folgas e pausas.;
- c. determina que o tempo de trabalho em efetiva atividade de teleatendimento/telemarketing é de, no máximo, 06 (seis) horas diárias, com limite máximo de 36 horas semanais, nele incluídas as pausas, sem prejuízo da remuneração. O cálculo do tempo efetivo de trabalho inclui os períodos em que o operador se encontra no posto de trabalho, os intervalos entre os ciclos laborais e os deslocamentos para solução de questões relacionadas ao trabalho;
- d. em relação às pausas, essas devem ser concedidas fora do posto de trabalho, em dois períodos de dez minutos contínuos, após os primeiros e antes dos últimos 60 (sessenta) minutos de trabalho. É garantido, ainda, o intervalo para repouso e alimentação de 20 (vinte) minutos. A norma prevê o registro impresso ou eletrônico das pausas, que deve ser de livre acesso aos trabalhadores. São obrigatórias, pausas no trabalho imediatamente após operação onde haja ocorrido ameaças, abuso verbal, agressões ou que tenha sido especialmente desgastante, de forma a garantir a recuperação do operador. Deve ainda ser permitido que os operadores saiam de seus postos de trabalho a qualquer momento da jornada, sem repercussões sobre suas avaliações e remunerações, para a satisfação das necessidades fisiológicas;

- e. mecanismos de monitoramento somente podem ser realizados mediante o conhecimento do operador e não podem ser utilizados para aceleração do trabalho;
- f. o empregador não pode exigir a observância estrita de script ou roteiro de atendimento e nem imputar ao operador os períodos de tempo ou interrupções no trabalho não dependentes de sua conduta;
- g. é vedada a utilização de métodos que causem assédio moral, medo ou constrangimento, como por exemplo, estímulo abusivo à competição entre trabalhadores ou grupos/equipes de trabalho, exigência de utilização de adereços, acessórios, fantasias e vestimentas com o objetivo de punição, promoção e propaganda ou pela exposição pública das avaliações de desempenho dos operadores;
- h. a organização dever estabelecer 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, com o intuito de reduzir o estresse dos operadores;
- i. por fim, a norma prevê que os sistemas informatizados devem mitigar sobre tarefas, como a utilização constante de memória de curto prazo, utilização de anotações precárias, duplicidade e concomitância de anotações em papel e sistema informatizado.

2.13 PRECARIZAÇÃO DO TRABALHO, TRABALHO FLEXÍVEL E TERCEIRIZAÇÃO

Para Dejours (2004), o descompasso entre as características da organização do trabalho e as características psíquicas do trabalhador pode levar ao adoecimento. Os trabalhadores inseridos em uma situação de trabalho precarizada, passam a preocupar mais em não adoecer, em resistir às pressões e ao ritmo de trabalho, em

não se ferir e aguentar firme as pressões o tempo inteiro sem relaxar, o que demanda uma alta carga psíquica. Daí a importância de analisar os fenômenos da precarização, da flexibilização e da terceirização e seu impacto no mundo do trabalho.

Druck (2011) afirma que o momento histórico caracterizado pelo capitalismo flexível contemporâneo, cuja configuração estrutural é definida pela mundialização do capital hegemônica pela esfera financeira, tem, na precarização social do trabalho, o centro da sua dinâmica.

Para Druck (2011) e Antunes (2011) a precarização não é exatamente um conceito, e também não é um indicador (como é o desemprego, por exemplo). É um termo que indica um movimento de comparação das conquistas operárias associadas principalmente ao período do padrão fordista de produção. Segundo esses autores, a palavra precarização está associada às ideias de instabilidade, de provisório, de fragilidade, de incertezas encontradas nas condições de trabalho que emergem desde o início da década de 1970.

Druck (2011) aponta que o processo de precarização não se deve necessariamente à mundialização do capital, mas consiste em uma estratégia política, articulada nas formas precárias de trabalho e de emprego, expressas na (des)estruturação do mercado de trabalho e no papel do Estado e sua (des) proteção social, nas práticas de gestão e organização do trabalho e nos sindicatos, todos contaminados por uma altíssima vulnerabilidade social e política. A autora estabelece a distinção entre precariedade do emprego (fim ou enfraquecimento das proteções sociais ao trabalho) e precariedade do trabalho (condições que, independentemente do estatuto do trabalhador, geram sofrimento: intensificação do ritmo de trabalho, pressões por cumprimento de metas, etc.), destacando que ambas podem estar associadas. Desta forma, é modificado o padrão da sociedade do pleno emprego do período fordista, para o de uma sociedade de desempregados e de formas precárias de trabalho, de emprego e de vida.

A autora apresenta uma tipologia da precarização do trabalho, apontando seis tipos: (i) a vulnerabilidade das formas de inserção e desigualdades sociais, (ii) a intensificação do trabalho e terceirização, (iii) a insegurança e saúde no trabalho, (iv)

a perda das identidades individual e coletiva, (v) a fragilização da organização dos trabalhadores e (vi) a condenação e o descarte do direito do trabalho.

Dentre as diversas formas da precarização do trabalho, a terceirização pode ser considerada a principal estratégia das organizações para se ajustarem à flexibilidade exigida pelo modelo de produção contemporâneo.

Marcelino (2008) define a terceirização como sendo todo processo de contratação de trabalhadores por empresa interposta, cujo objetivo último é a redução de custos com a força de trabalho e/ou a externalização dos conflitos trabalhistas. Ou seja, é a relação onde o trabalho é realizado para uma empresa, mas contratado de maneira imediata por outra.

A autora contribui para que a terceirização seja analisada a partir da perspectiva dos trabalhadores, considerando que, nesse processo, a natureza dos contratos firmados entre as empresas/fundações e os trabalhadores refletem o que há de mais estável dessas relações. Segundo ela, a definição de atividade-fim e atividade-meio, a real capacidade técnica das empresas subcontratadas, a noção de parceria, a ideia de que a terceirização garante qualidade, são definições fluidas, que variam ao longo do tempo, e, portanto, não contribuem para o melhor entendimento do fenômeno. (MARCELINO, 2008)

Segundo Feitosa e Montenegro (2015) o aumento de práticas de terceirização coincide com o início da adoção do modo de produção toyotista. A reestruturação produtiva promovida em torno da busca de uma “empresa flexível” ou “empresa enxuta”, apoiada na difusão de inovações tecnológicas e novas práticas nas organizações em busca da máxima produtividade e da qualidade, conduziram as empresas antes verticalmente integradas a terceirizar diversos processos ou setores, formando uma espécie de rede.

Com isso, atividades antes desempenhadas por empregados dessas empresas, agora passam a ser exercidas por trabalhadores autônomos, temporários, pequenos empresários, sem as garantias e os direitos sociais e trabalhistas que antes possuíam, diminuindo os postos de empregos formais, (ANTUNES e ALVES, 2004)

A horizontalização da produção, que no início dos anos 1990 tinha como justificativa no discurso empresarial a vantagem de concentrar os recursos e esforços da

organização em sua atividade principal, buscava repassar serviços ou atividades especializadas para terceiros que tivessem melhores condições técnicas para realizá-las.

Gradualmente, o mercado passa a adotar a terceirização também como uma simples intermediação da força de trabalho, com o intuito de reduzir custos, uma vez que os contratos deixam de ter natureza trabalhista e passam a ser civis ou mercantis, e as questões trabalhistas passam a ser tratadas entre duas empresas (a contratante e a contratada) e não mais entre a organização e o trabalhador. Essa transferência da responsabilidade legal nem sempre é acompanhada pela transferência da gestão do trabalho, que, em geral, continua a ser executada pela própria tomadora.

(MARCELINO, 2008)

Desta forma, segundo Antunes e Druck (2013), a terceirização estabelece uma relação de compra e venda da força de trabalho, reforçando o aspecto de sua mercantilização, ou seja, a força de trabalho representa uma mercadoria, e subordina os trabalhadores a uma lógica em que a flexibilidade, o descarte e a superfluidez são fatores determinantes para a instabilidade e a insegurança no trabalho.

Constitui-se de uma prática de gestão/organização/controle que discrimina e separa os trabalhadores entre os de primeira e segunda categoria (esses últimos os terceirizados), que estão sujeitos a formas de contratos flexíveis e sem proteção trabalhista, e são colocados em um “manto de invisibilidade” que facilita o descumprimento da legislação trabalhista.

“Outrora, a empresa contratava o empregado. Hoje, ela contrata a prestação de serviços, forçando os antigos operários a jogarem-se na arriscada tarefa de constituírem pequenas empresas prestadoras de serviços. Com esta estratégia, as empresas diminuem o custo do trabalho, porquanto não têm de pagar o tempo morto e, ao mesmo tempo, aumentam a produtividade, pois os prestadores de serviço, em razão da competitividade, trabalham à exaustão.” (ANTUNES E DRUCK, 2013)

Carelli (2013) assinala um paradoxo: a redução de custos deveria ser incompatível com a própria ideia de terceirização, uma vez que não haveria como reduzir custos

quando o que está em jogo é a atividade econômica de uma outra empresa que, evidentemente, também visa a maximização do seu lucro.

Na realidade, o ônus dessa redução de custos recai sobre os trabalhadores. Ao desestruturar um dos pilares do sistema trabalhista, que é a identificação das figuras do empregado e do empregador, a terceirização dificulta a aplicação do princípio do Direito do Trabalho de proteção ao trabalhador, considerado pela justiça como a parte mais fraca na relação. (CARELLI, 2013)

A fragilidade dos vínculos entre organização e trabalhador promove a desvalorização humana do trabalhador, pelo enfraquecimento da individualidade e pela fragmentação da identidade coletiva dos trabalhadores, contribuindo para a desagregação dos coletivos de trabalho. Os efeitos decorrentes dessa situação de trabalho perpetuam um clima de competitividade; de pressão por resultados e atingimento de metas entre os próprios trabalhadores; frustrações das expectativas; adoecimentos laborais, com destaque para os transtornos mentais e que envolvem questões emocionais ligadas às relações de trabalho. (ALVES, 2013)

Outro aspecto de impacto no mundo do trabalho, consequência do domínio do modelo econômico sobre a vida no trabalho e fora dele, refere-se à uma tentativa por parte das organizações de criar uma “*falsa identidade*” entre o capital e o trabalho: passa a ser exigido dos trabalhadores (que passam a ser designados de “colaboradores”) o envolvimento e a participação nos objetivos da empresa, para supostamente partilharem dos benefícios do incremento da produtividade.

Nesse movimento, o trabalhador assume também a responsabilidade pelo seu treinamento e capacitação, emergindo, segundo Druck (2011) “*o discurso corrente de que cada profissional é responsável por sua carreira, por seu sucesso e por sua empregabilidade*”. Assim, proliferam trabalhadores que buscam fora do seu horário de trabalho melhorar sua especialização, invadindo o horário de não-trabalho com demandas profissionais, e, ao mesmo tempo, isentando a organização da responsabilidade de formação de seus trabalhadores, permitindo que essa, no limite, justifique a degradação do trabalho pela baixa formação das pessoas.

Para os autores Antunes e Druck (2013), a terceirização é o fio condutor da precarização do trabalho no Brasil, e encontra-se presente em todos os campos e dimensões do trabalho.

O Brasil viveu a partir dos anos 1990 grandes alterações em seu modelo econômico, promovendo a abertura comercial ao mercado internacional, o processo de privatizações de empresas públicas com a redução do papel do Estado na economia, e com a inserção ainda que parcial no modelo de produção 'toyotista' nas organizações. Esses fatores contribuíram para a intensificação do processo de terceirização do trabalho. (MARCELINO, 2008)

Alguns dados apresentados em estudo realizado em 2004 pela Secretaria Nacional de Relações de Trabalho e do Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos indicam a desigualdade entre trabalhadores terceirizados e não terceirizados. O relatório assinala que as estatísticas oficiais têm limites para captar a realidade do trabalho, e utiliza como fonte de pesquisa registros administrativos do Ministério do Trabalho e Emprego (RAIS/CAGED-TEM) de dezembro de 2013, que apresentam dados sobre o mercado formal de trabalho, com o reagrupamento das classes setoriais de acordo com seu perfil principal (tipicamente terceira, tipicamente contratante). Por impossibilidade de reagrupamento, o setor agrícola não está contido.

Gráfico 8 - Condições de trabalho com a terceirização (dezembro/2014)

Fonte: DIEESE/CUT Nacional, 2014.

A partir desses dados, é possível verificar que os trabalhadores terceirizados tem uma jornada maior do que os contratados (3 horas a mais por semana, sem considerar horas extras ou banco de horas realizadas), o salário é 25% menor para os terceirizados, o tempo de permanência no emprego dos terceirizados é menos da metade dos contratados, e a sua rotatividade é 95% maior. O relatório conclui que a terceirização segue sendo uma fonte de precarização/diferenciação das condições de trabalho. (SRT e DIEESE, 2014)

Para Gomez & Thedim-Costa (1999), sob o eufemismo de “novas formas de trabalho”

“se esconde a diminuição de postos de trabalho e a fragilidade dos novos arranjos laborais como a oferta de empregos de tempo parcial ou duração

eventual; as limitações na absorção da força de trabalho jovem, inclusive qualificada; a instabilidade e irregularidade ocupacionais; o subemprego e o desemprego recorrente, duradouro e sem perspectivas de inclusão no mercado formal; as dificuldades de inserção da mão de obra não qualificada e os rendimentos decrescentes para boa parcela das populações já empobrecidas. Precarização econômica e regressão social convergem com a omissão do Estado em funções fundamentais no âmbito do trabalho e da proteção social.” (p. 413)

O trabalho vivo, como uma atividade humana, cria a oposição entre os objetivos das organizações e dos trabalhadores e cria, potencialmente, condições para que conflitos de diversas naturezas se estabeleçam.

A disseminação de trabalhos temporários, trabalhos por tarefas, as subcontratações, a terceirização, externalizam a responsabilidade das organizações em relação aos seus trabalhadores, provocam redução dos salários, do número de empregos com aumento do desemprego, e promovem a rotatividade de trabalhadores, fazendo com que a gestão das organizações se module a essa rotatividade.

Para o trabalhador, essa “flexibilização” provoca insegurança profissional, reduzindo o controle sobre seu trabalho e sua vida, e se manifesta em agravos à sua saúde psíquica e física, uma vez que obstaculiza a construção de sua identidade.

2.13.1 A terceirização no Brasil

Até 2017, a legislação brasileira foi ambígua sem definir claramente a diferença entre a terceirização e a intermediação de força de trabalho, sendo as decisões jurídicas pautadas na jurisprudência, e em especial na Súmula nº 331 do Tribunal Superior do Trabalho, que parte do conceito de a terceirização representa a entrega de atividade periférica e específica à empresa especializada, que a realizará com autonomia. (CARELLI, 2013),

De acordo com a Súmula nº 331 do Tribunal Superior do Trabalho, a contratação de trabalhadores por empresa interposta era ilegal, salvo no caso de trabalho temporário. O vínculo de trabalho seria formado diretamente com o tomador dos

serviços, exceto para serviços de vigilância, de conservação e limpeza, bem como a de serviços especializados ligados à atividade-meio do tomador, desde que inexistente a pessoalidade e a subordinação direta. Além disso, existia responsabilidade subsidiária (ou seja, não principal) do tomador dos serviços em relação às obrigações trabalhistas.

No primeiro semestre de 2017 encontrava-se em tramitação no Congresso Nacional o Projeto de Lei 4.330/2004 que se dispõe a legislar sobre o contrato de prestação de serviço a terceiros e as relações de trabalho dele decorrentes.

Alvo de grandes controvérsias e ainda em processo de negociações, existem alguns aspectos no texto da Lei que têm, potencialmente, a possibilidade de intensificar a precarização do trabalho provocada pela terceirização.

A lei permite à empresa prestadora de serviços a terceiros (ou “sociedade empresária destinada a prestar serviços determinados e específicos à contratante”) o desenvolvimento de *atividades inerentes, acessórias ou complementares à atividade econômica da contratante*, significando que não haverá mais diferenciação entre atividade-fim ou atividade-meio, passando a ser qualquer atividade passível de ser terceirizada, eliminando essa vedação impostas pela Súmula 331 do TST.

Essa proposição apresenta uma incoerência com a própria justificativa apresentada para o Projeto de Lei, onde se lê:

“a terceirização é uma das técnicas de administração do trabalho que têm maior crescimento, tendo em vista a necessidade que a empresa moderna tem de concentrar-se em seu negócio principal e na melhoria da qualidade do produto ou da prestação de serviço. ”

Dessa forma, no limite é possível imaginar a produção de qualquer bem ou serviço por uma empresa sem a contratação de um empregado sequer, utilizando apenas serviços terceirizados, tendo assim sua responsabilidade trabalhista nula e seu “negócio principal” passaria a ser a gestão desses terceiros.

Outro aspecto que desperta preocupação em relação ao potencial de precarização do trabalho, está relacionado à autorização para a subcontratação, que também pode conter uma incoerência com o próprio princípio do Projeto de Lei e da terceirização mesmo. Pela proposta, a empresa prestadora de serviço destina-se a prestar à contratante serviços determinados e específicos; se essa empresa recorre à uma quarta ou quinta empresa para a realização de parte dos serviços, ela atua na verdade apenas como uma intermediária desse contrato de terceirização. Esse dispositivo abre também a possibilidade de burla à legislação trabalhista, fazendo com que os “colaboradores” sejam induzidos a trabalhar como pessoas jurídicas prestadoras de serviço, embora na prática continuem como empregados, desta forma desobrigando a empresa desta responsabilidade.

Em resumo, o debate a respeito das consequências para o trabalho e para as organizações em relação ao serviço terceirizado se estende pelos últimos 13 anos, e não se formou consenso na sociedade e no Congresso Nacional. A discussão sobre posicionamentos favoráveis ou desfavoráveis à Lei 4.330/2004 são ainda intensos, sendo apresentado por alguns defensores do PL a necessidade de legislar sobre prática já é recorrente na sociedade, contribuindo com isso para o crescimento do setor produtivo, para a ampliação do número de empregos e para a garantia dos direitos trabalhistas. Por outro lado, seus opositores afirmam ser falácias as ideias de que a terceirização permite a especialização e qualificação das empresas, cria empregos, garante direitos trabalhistas os “terceirizados percebem salários” e são “providos de direitos”. Seu objetivo central, segundo os opositores, é a redução dos custos com trabalhadores, e com isso contribui para a precarização do mercado de trabalho.

3 RESULTADOS

A participação em um grupo de trabalho composto por profissionais e pesquisadores que teve como objetivo analisar a adequação da organização do trabalho às determinações contidas no Anexo II da NR17 em uma grande empresa brasileira de serviço de atendimento ao público foi decisiva para o levantamento dos dados para esta tese, uma vez que franqueou o acesso a documentos, entrevistas e locais de trabalho, e permitiu que a reflexão sobre as características do trabalho se aprofundasse.

A partir da demanda prática dirigida àquela equipe foi possível formular a demanda da pesquisa investigada nessa tese, uma vez que foram sendo evidenciadas as lacunas conceituais que envolviam a problemática, indicando assim o caminho a ser trilhado na investigação teórica.

Foram estabelecidos alguns recortes, enfatizando as características do trabalho que de alguma forma pudessem estar relacionadas ao sofrimento patogênico dos trabalhadores, analisadas as escolhas dos tomadores de decisão que potencialmente criam condições propícias a conflitos, e retidos os elementos que deram pistas para discutir a relação entre desempenho humano e desempenho econômico na empresa.

O direcionamento para a escolha dos resultados retidos teve como objetivo principal dar suporte para uma reflexão sobre a possibilidade de transformação de uma situação de trabalho que tem convivido com uma dinâmica perversa, que cria obstáculos ao desenvolvimento profissional e humano dos trabalhadores.

A utilização do procedimento metodológico da análise ergonômica do trabalho (AET) em um trabalho acadêmico (e não prático, ou seja, sem a intenção de obter resultados aplicados) se justifica na medida em que organiza a pesquisa, valoriza a observação e a análise de uma situação concreta de trabalho, onde diversos condicionantes reais e diversos atores interagem.

3.1 A EMPRESA ESTUDADA

A empresa estudada é uma das maiores empresas do país, com controle societário estrangeiro, e conta com unidades distribuídas em diversas cidades de diferentes Estados, empregando dezenas de milhares de trabalhadores.

Seus principais contratos são com empresas de telecomunicações, instituições financeiras e de serviços financeiros, varejo e indústria. Oferecem uma gama diversificada de modalidades de atendimento, como o SAC (Serviço de Atendimento ao Cliente), serviços de cobrança, serviços de atendimento, assistência técnica, entre outros. Os serviços oferecidos podem ser executados com a mediação do telefone e suporte informatizado, presencialmente nas sedes das empresas contratantes, ou através de plataformas digitais (como os “*chats*”).

Gráfico 9 - Clientes da empresa por setor

3.2 POPULAÇÃO DE ATENDENTES

Os trabalhadores da empresa são divididos entre as áreas operacional e corporativa, e mais de 90% destes são atendentes, população foco dessa pesquisa.

Gráfico 10 - Distribuição da população de trabalhadores por cargo (total da empresa) – ano 2014

Outro recorte estabelecido nessa pesquisa foi de limitar a análise do trabalho aos atendentes que realizam o contato com o público através do telefone e contam com sistemas informatizados de suporte, excluindo os que realizam atendimento presencial, por *chats* ou de retaguarda. Os teleatendentes representam 93% da população total de atendentes.

É uma população predominantemente jovem, feminina, com ensino médio completo, e o tempo médio de permanência na empresa é de até um ano. Os Gráficos 11 a 14 retratam essas características.

Gráfico 11 - Idade dos atendentes em 2014

Gráfico 12 - Sexo dos atendentes em 2014

Gráfico 13 - Escolaridade dos atendentes em 2014

Gráfico 14 - Tempo de casa dos atendentes em 2014

3.3 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

A empresa é organizada em uma hierarquia funcional verticalizada, com separação da área corporativa, responsável pela direção e gestão dos processos, e uma área operacional, responsável pela realização do trabalho, com integração reduzida entre as áreas.

O setor corporativo é estruturado em diversos departamentos: jurídico, comercial, planejamento das operações, pessoal, financeiro, treinamento, marketing e tecnologia. Os integrantes do setor corporativo da empresa via de regra são profissionais com sólida formação acadêmica, qualificados para as áreas que atuam, e dispõem de estrutura de trabalho adequada para suas atividades. O plano de carreira, a remuneração e as bonificações são distintos das áreas operacionais, com valorização profissional e remuneração que incentivam a permanência no emprego.

A área operacional da empresa é distribuída em diferentes lugares geográficos, com dispersão de operações e de clientes entre as unidades. A estrutura hierárquica básica da área operacional é formada gerentes, coordenadores, supervisores e atendentes, e as unidades contam ainda com funções de suporte, como os responsáveis pelo acompanhamento e controle das operações, qualidade, monitoramento, treinamento no local de trabalho, etc.

Para os responsáveis pela organização e gestão do trabalho, a atividade do atendente é simples e pode ser prescrita e modulada, através de roteiros padronizados e controle intenso.

3.4 O TRABALHO PRESCRITO

Os atendentes atuam em mais de 100 diferentes cargos na empresa, distribuídos em 6 diferentes grupos (de 1 a 6), onde o Grupo 1 é o grupo inicial da carreira, responsável pelos atendimentos considerados pela organização menos complicados, como o atendimento de SAC massivo, onde se concentram 80% dos atendentes.

Gráfico 15 - Distribuição de atendentes por Grupo

Existem aproximadamente 800 tipos diferentes de operações, cada uma delas com características diferentes entre si, tendo indicadores, metas, ritmos e intensidade de trabalho individualizados. Cada cargo é criado alinhado com as necessidades do mercado, de forma a atender cada contrato individualmente, uma vez que cada um dos contratos é gerenciado de forma isolada dos demais, mesmo quando do mesmo contratante, e todos devem apresentar resultados positivos.

Tabela 6 – Exemplo de diferentes contratos

	Tempo Médio de Operação (TMO) em segundos	Número de atendentes	Número ligações/atendente /dia (média)
Contrato 1	80	101	170
Contrato 2	100	862	50
Contrato 3	470	69	70

Os “*scripts*” são elaborados pela área de planejamento, por vezes junto com o cliente contratante. Existe cobrança especial pela fraseologia determinada nos momentos do atendimento e do encerramento das ligações, e em algumas operações o texto integral é cobrado, podendo gerar pontuação negativa se não for atendido.

A flutuação existente no número de ligações é gerenciada através da intensificação do ritmo das chamadas ou pela dispensa de atendentes, transferindo aos trabalhadores este ônus, quer pela pressão pela produtividade, quer pela redução de jornada, computada em banco de horas que deverá ser compensado posteriormente.

Algumas operações exigem qualificação profissional para o atendimento ou para o encaminhamento das demandas, como as operações de assistência técnica, assistência à saúde, atendimento financeiro mais sofisticado, etc. Mesmo nessas, a lógica da organização do trabalho é similar àquelas de atendimento massivo, embora com conteúdo e ritmo de trabalho diferente. Permanece o controle rígido sobre as operações, a avaliação individualizada, o estímulo à competição.

3.4.1 Avaliação de desempenho

A empresa adota diversos indicadores para a avaliação dos atendentes atribuindo a eles pesos diferentes para cada operação.

A avaliação dos atendentes é individualizada, sem considerar metas e indicadores coletivos, e os processos de trabalho são segmentados, não existindo a apropriação dos processos completos pelos atendentes, embora o desdobramento de sua ação possa refletir em sua avaliação posteriormente. Por exemplo, ao realizar a venda de um produto, o atendente finaliza a venda e inicia outro atendimento. Se o pagamento não se confirmar, ou se a entrega do produto não for realizada, ou se a venda for cancelada por qualquer razão, a remuneração variável de quem realizou a venda é impactada.

Tabela 7 - Diferentes metas individuais nas operações

Operação 1	Meta diária: 22 ligações com sucesso (atendidas e resolvidas) ou 40 ligações não atendidas
Operação 2	Meta diária: 35 processos encerrados
Operação 3	Meta mensal: 800 ligações, venda de 80 produtos
Operação 4	Média diária: 220 ligações
Operação 5	Média diária e mensal: 50 ligações por dia e em torno de 800 ligações ao mês

A avaliação da qualidade trabalho é realizada pelo supervisor ou por equipe de monitoria, de acordo com os critérios definidos em contrato. Por vezes, o cliente contratante da empresa realiza também a avaliação, e seu resultado tem impacto no desempenho total e na remuneração do atendente.

Outros indicadores de desempenho são registrados pelo sistema informatizado. Dentre os mais importantes, destacamos o que registra os tempos gastos no atendimento propriamente dito (Tempo Médio de Atendimento - TMA), no tempo gasto pelas chamadas (Tempo Médio Operacional - TMO), e a adequação rigorosa do atendente aos tempos determinados pelo planejamento (folgas programadas ou particulares, movimentação de cursor na tela, tempo para atendimento das chamadas, etc.).

3.5 A ATIVIDADE DE TRABALHO

As entrevistas com os trabalhadores e principalmente as observações realizadas nos locais de trabalho permitiram que fossem identificados diversos aspectos do trabalho dos atendentes e permitiram construir uma representação sobre o trabalho real em diversas operações.

Na admissão, os trabalhadores são submetidos a um processo de treinamento que, pelo menos em tese, deveria os preparar para desempenhar o trabalho em que serão alocados. O treinamento varia de acordo com as determinações contratuais pactuadas entre a empresa estudada e o tempo de treinamento pode ser de 3 a 90 dias, dependendo do produto e do contrato.

As aulas ministradas reservam o tempo para as informações obrigatórias, especialmente relacionadas à saúde e segurança, apresentam a empresa aos contratados, e com muita frequência ao entrarem no treinamento das operações são utilizadas aulas expositivas, apresentando os sistemas que serão utilizados em arquivos, sem que esses sejam manuseados, indicando que o treinamento deverá ser completado em situação de trabalho, com escuta e acompanhamento de atendentes experientes, o que nem sempre acontece por falta de equipamento, de disponibilidade de pessoal ou de tempo hábil para sua realização. Foi constatado, ainda, que nem sempre existem computadores suficientes nas salas de treinamento (um mesmo equipamento sendo compartilhado por dois ou três treinandos).

Assim, pode-se afirmar que os treinamentos ministrados com frequência não dão segurança para o atendente assumir seu posto de trabalho. A fala de uma atendente sobre seu início na operação ilustra a situação:

“Eu fiquei uma semana chorando. Eu não tinha calma prá falar com o cliente e só pegava cliente nervoso. Foi difícil. Meus clientes todos queriam falar com o supervisor. Não tinha para quem perguntar nada. Depois de uma semana eu fui (me) desenvolvendo. Chorando, mas fui aprendendo”.

Algumas operações têm multiplicadores na operação que completam o treinamento dos atendentes, oferecendo suporte durante algumas semanas para equipes novas, e em outras operações os próprios supervisores ou coordenadores destacam um atendente mais experiente para auxiliar os novatos no atendimento.

As equipes são organizadas em função dos contratos assinados pela empresa com seus clientes, onde está determinado se a remuneração do contrato será por tempo falado ou por número de postos de atendimento, volume de ligações, critérios de qualidade, etc. O dimensionamento da equipe utiliza como referência séries histórias de operações similares, e a maior parte das operações é formada por equipe de 50 atendentes. O número de supervisores para as equipes é bastante variável e também atende os contratos: alguns supervisores são responsáveis por equipe de 10 atendentes, e foram encontradas operações onde um supervisor responde por uma equipe de 105 atendentes.

A organização física dos espaços de trabalho está condicionada à disponibilidade e não guarda relação com a natureza da operação. Foi observado que operações de diferentes clientes ou produtos estão localizadas muito próximas, em mesmo espaço físico, e outras de operação similar é fragmentada entre andares, por indisponibilidade de Postos de Atendimento (PA). Foram encontradas também situações onde uma operação com alta intensidade de trabalho está localizada ao lado de uma situação onde a cobrança por produtividade não é grande.

Normalmente os atendentes são locados em operações para as quais foram treinados, entretanto não é incomum na empresa é a alocação de atendentes em operações diferentes das que receberam treinamento. Por exemplo, atendentes treinados para vendas ativas (onde a empresa liga para o usuário oferecendo serviço ou produto) designados para vendas passivas (onde o usuário procura a empresa para comprar produtos ou serviços).

Como ao entrarem na operação os atendentes nem sempre dispõem de acompanhamento durante os atendimentos iniciais, dependem da disponibilidade de atendentes mais experientes para auxiliá-los de maneira informal. O atendente experiente que presta auxílio a um iniciante não tem seu volume de trabalho

ajustado para essa atividade adicional, podendo ser penalizado pelo não atingimento das metas prescritas.

Ocorre também migração de uma operação para outra no curso do dia, às vezes sem que os atendentes sejam avisados com antecedência, e só percebem a alteração ao receberem as ligações de outra operação. Um agravante de situações desse tipo ocorre quando o atendente não foi avisado da migração e é penalizado pela monitoria de qualidade por descumprir o roteiro da nova operação.

Para cada operação é elaborado um plano de planejamento (e em alguns casos com a participação do cliente da empresa) o roteiro de atendimento e a fraseologia (*“script”*) que deverá ser seguido no atendimento, e a cobrança para seu cumprimento muda de operação para operação. Em algumas operações, é exigida a rigorosa observância de termos e sequência de frases, independente da demanda; em outras, o foco da cobrança se concentra no conteúdo. A não observância da fraseologia ou do roteiro quando exigidas podem ter impacto negativo na avaliação do atendente.

As alterações pontuais de script são diversas e ocorrem frequentemente. Em muitos casos as alterações são informadas aos operadores pelos supervisores ou notificadas via portal. No entanto, nem sempre a informação está atualizada no portal ou no script, mesmo quando a monitoria de qualidade já considera na avaliação a alteração. Não é raro os atendentes tomarem conhecimento de que uma informação estava desatualizada no momento em que recebem resultado desfavorável da monitoria de qualidade

Os sistemas informatizados utilizados nos atendimentos não são integrados, e não raro são utilizados cinco ou seis sistemas simultaneamente, com diversas telas abertas em cada um deles (foi observado em um atendimento que o trabalhador utilizava 17 telas diferentes). Existem situações que as informações do usuário precisam ser informadas em cada novo sistema utilizado, senhas diferentes para acessar os diferentes sistemas, interfaces não amigáveis de sistemas de clientes da empresa. A exigência cognitiva é intensa para lidar com a diversidade de telas e sistemas diferentes.

O controle do trabalho e sua avaliação é realizado por diferentes instâncias hierárquicas e por diferentes sistemas informatizados. Os sistemas informatizados monitoram tempos de atendimento, cumprimento de folgas de acordo com o planejamento, tempos mortos, produtividade, etc.; os supervisores controlam procedimentos, cumprimento de metas, aderências aos tempos planejados, etc.; a qualidade do trabalho é acompanhada pelos supervisores, pelos coordenadores (eventualmente), remotamente por equipe que utiliza escuta e analisa registros, em algumas operações, pelo cliente contratante da empresa, que pode atuar presencialmente na operação ou realizar o controle remotamente. Existe, ainda, a avaliação realizada pelo destinatário final do serviço, feita através de elogios, críticas, reclamações, e julga normalmente o atendente a partir da satisfação ou não de suas expectativas com o atendimento, sem considerar os limites de ação do atendente.

O trabalhador não toma conhecimento em tempo real de que está sendo avaliado, e a contestação de qualquer resultado deve ser encaminhada através do supervisor, extemporaneamente (por vezes 3 semanas após o evento), e com frequência o pleito é desconsiderado.

Embora existam ajustes entre os indicadores, o planejamento da operação e os sistemas de avaliação e monitoramento nem sempre contemplam a diversidade de contratos, imputando por vezes metas inatingíveis, ritmos intensos e contraditórios com os critérios de qualidade exigidos. Por exemplo, o tempo reservado para finalização dos registros (em torno de 10 segundos para as operações de maior intensidade de trabalho) não permite que sejam registradas as informações que serão avaliadas pelo monitoramento de qualidade, fazendo com que o atendente ou burle o sistema, ou seja, penalizado por qualidade insuficiente.

Foram identificadas operações que impõe forte sobrecarga de trabalho aos atendentes, especialmente nas operações consideradas massivas, ou seja, de atendimento intensivo. A sobrecarga de trabalho é decorrente da intensificação da cobrança por produtividade, com a redução ou eliminação dos tempos mortos e a aceleração da cadência do trabalho.

Existe uma grande variação entre Tempo Médio de Operação (TMO) entre operações. Assim, uma operação (Operação1) tem o TMO em torno de 500 segundos, enquanto que outra (Operação2), de mesma natureza de atendimento, tem o TMO em torno de 82 segundos. No primeiro contrato (Operação 1) é previsto o volume de 890 ligações por Posto de Atendimento/mês, enquanto outro contrato (Operação 2), de mesma natureza de atendimento, prevê 4.500 ligações por Posto de Atendimento/mês.

Tabela 8 – Contratos com diferentes TMO's

	Tempo Médio de Operação (TMO) em segundos	Número ligações/PA /mês
Operação 1	500	890
Operação 2	82	4.500

Ao mesmo tempo em que existe pouca margem de manobra em relação ao trabalho prescrito, outra fonte de sobrecarga suportada pelos trabalhadores está relacionada a reduzida estrutura organizacional de suporte para os atendimentos. Em diversas operações os supervisores conhecem menos o produto ou serviço que está sob sua responsabilidade do que alguns atendentes.

Os supervisores, por sua vez, têm igualmente sobrecarga de trabalho, pois além de coordenarem e controlarem a equipe, devem estar atentos às metas informadas por vezes a cada hora, lidarem com os desvios e imprevistos da operação (como equipamentos de trabalho, sistemas de informática que falham, faltas de pessoal, etc.), elaborarem registros em relatórios sobre desempenho e avaliação dos atendentes, participar de treinamentos em sua estação de trabalho. Dessa forma, eles acabam tendo reduzida possibilidade de auxiliar os atendentes em seu trabalho.

Também não existe estrutura de suporte que auxilie os atendentes em caso de atendimentos estressantes ou desgastantes, que não são raros por estarem expostos ao contato direto com o destinatário. Além de não disporem de um espaço para seu reequilíbrio emocional nessas situações, também não existe a

possibilidade de aumentar o tempo entre atendimentos. Os responsáveis pela organização e gestão do trabalho entendem não haver uma definição clara do que seria atendimento estressante, que essa seria uma característica própria do “negócio”, não existindo a necessidade de tratamento especial para esses casos.

As folgas e intervalos são determinados pelo planejamento da operação e devem ser rigorosamente atendidos, sob pena de avaliação negativa. Isso provoca algumas situações paradoxais: os atendentes, avisados pelo sistema ou pelo supervisor, de que devem tirar a pausa, não atendem ligações próximas do horário para não ultrapassar o tempo, ou, se atenderem e o tempo de atendimento se estender por alguns minutos além do previsto, são penalizados pela não observância do horário.

Embora previsto explicitamente pelo Anexo II da NR17, os atendentes não podem utilizar pausas particulares ou pausas para atender suas necessidades fisiológicas. Se desejarem sair da operação para essas pausas, devem informar o supervisor, que organiza uma “fila” e vai liberando os atendentes em função do fluxo das ligações. O tempo de utilização dessas pausas é limitado pelo supervisor em algumas operações a 5 minutos, acontecendo situações em que o supervisor busca o atendente no banheiro ou no bebedouro se esse ultrapassar o tempo.

Foi constatado que alguns componentes da avaliação individual resultam de situações sobre as quais o trabalhador não dispõe de qualquer possibilidade de ação, podendo ter impacto negativo em sua avaliação e, em consequência, sua remuneração. Da mesma forma que os atendentes, também os supervisores são penalizados sobre ações de sua equipe. Algumas dessas situações observadas foram:

- a. inoperância do sistema impede atingimento de metas, que não são revisadas para contemplar a impossibilidade (devem ser atingidas em momento posterior, para que não atue como deflator na avaliação do atendente);
- b. usuário insatisfeito com desfecho de sua demanda registra avaliação negativa do atendente, mesmo que esse tenha tomado todas as medidas a seu alcance no encaminhamento;
- c. alterações nos scripts e nos procedimentos sem a comunicação tempestiva, induzindo atendentes a erros, que são computados como falha na avaliação.

- d. em alguns contratos, se o usuário retorna a ligação em um prazo determinado (por exemplo, 24 horas), mesmo que seja para tratar de assunto diferente do primeiro, o primeiro atendente é penalizado pela 'rechamada';
- e. mudança de operação tempestiva ("transbordo"), sem que o atendente conheça o novo script ou produto, impactando a avaliação da qualidade;
- f. o segmento corporativo transfere à supervisão grande parte da responsabilidade pelo absenteísmo e pela rotatividade de seus atendentes, reduzindo a remuneração variável dos supervisores quando não atingem índices determinados.

3.6 MENTIRA PRESCRITA NO TRABALHO

Algumas situações observadas evidenciaram a existência da mentira como prescrição do trabalho. A organização do trabalho mente quando desconsidera a situação de trabalho real e classifica o trabalho do atendente como um trabalho que exige apenas o cumprimento de procedimentos. Com essa mentira, impede o desenvolvimento do trabalho coletivo e da profissão, dificulta a agregação de valor ao serviço dos clientes representados, o desenvolvimento das pessoas e expõe ao risco sua própria sobrevivência.

O trabalhador, por sua vez, também é induzido algumas vezes a mentir para o usuário do serviço para não ser penalizado, como por exemplo, quando omite uma informação que dispõe, quando não soluciona uma demanda pela prescrição que deve obedecer. Ou ainda quando adota diferentes estratégias para burlar os sistemas de controle, como quando colocam o usuário em espera no atendimento para finalizar registro do atendimento anterior, ou reduzem intencionalmente as vendas de forma a não serem prejudicados após atingir a meta mensal.

O papel ativo que o usuário tem na relação de atendimento não é considerado como um elemento importante, assim como também são desconsideradas a diversidade das situações de trabalho, constituindo uma nova faceta da prescrição da mentira. As metas, o cumprimento do 'script' ou os critérios de avaliação são mantidos

inalterados mesmo que o usuário expresse necessidades ou comportamentos diferentes do prescrito. Por exemplo, em uma operação de venda de cartão de crédito, quando o usuário recusa o produto o operador é obrigado a insistir pelo menos três vezes para não ser penalizado, o que em algumas situações provoca agressões verbais por parte do usuário. Em outra situação, operador relata sentir-se constrangido e receber com frequência agressões verbais quando liga às 7 horas da manhã para oferecer produto - o território brasileiro tem quatro fusos horários diferentes, o que pode provocar situações bastante desconfortáveis.

Algumas outras prescrições para a mentira que ocorrem de forma não explícita foram observadas. Por exemplo, acompanhamos uma equipe que atende demandas diversas de usuários de um cartão de crédito. O usuário deve escolher entre algumas opções da URA (Unidade de Resposta Audível) o motivo de sua chamada antes da ligação ser encaminhada para essa equipe. Se o usuário demanda assunto diferente da opção feita, o operador deve obrigatoriamente devolvê-lo para a URA, onde ele deve refazer a escolha e sua ligação ser novamente encaminhada para a mesma equipe (por vezes para o mesmo atendente).

Ocorrem também prescrições para a mentira mais explícitas, que induzem os atendentes a mentir para o cliente ou a adotar estratégias defensivas para evitar penalizações. Um dos relatos de um operador que vende linhas telefônicas é ilustrativo:

“... quando o cliente pergunta - “posso cancelar esse produto depois”? – eu não sei o que responder. Se disser que não pode cancelar, estou contrariando uma Resolução da ANATEL*; se disser que pode cancelar, sou penalizada por estar induzindo ao cancelamento.”

(*ANATEL: Agência Nacional de Telecomunicações – órgão regulador e fiscalizador do setor de telecomunicações)

Diversas foram as situações observadas que atestam a utilização de artimanhas e mentiras pelos atendentes, estratégias induzidas pela organização do trabalho. Por exemplo, alguns atendentes burlam o sistema para receber um menor número de ligações, para poderem descansar ou até mesmo para evitarem reduzir sua remuneração variável, que pode ser alterada quando ultrapassam a meta mensal.

Por vezes, os atendedores solicitam ao usuário que aguarde na linha, e terminam o registro de uma ligação anterior, uma vez que o tempo estipulado para o encerramento de uma demanda (em torno de 10 segundos) é insuficiente para que as informações exigidas sejam incluídas no sistema, e qualquer insuficiência acarreta avaliações negativas e redução da remuneração variável.

Alguns atendedores relatam o conflito que enfrentam quando sabem que estão mentindo para o usuário. Em algumas situações que, pela prescrição, não poderiam auxiliar o usuário mesmo dispondo da informação ou ferramenta necessária, se comovem ao constatar que este já realizou diversas ligações e não consegue a resposta correta, correm o risco de receber avaliação negativa e auxiliam o cliente. Por vezes são obrigados a mentir sobre encaminhamentos de demandas, por exemplo, afirmando que algum documento não foi recebido por falha do correio quando observa no sistema que o processo ainda não foi analisado, ou quando foram identificados defeitos em um produto e devem continuar oferecendo para a venda.

Foram relatadas algumas situações de fraude nas operações, algumas delas inclusive com a conivência da supervisão, que protege dessa forma a sua própria avaliação e remuneração. Dentre as fraudes, foram relatadas: registro incorreto sobre retenção de clientes ou vendas inexistentes, encerramento intencional de ligações, abandono da estação de trabalho com o sistema ativado, compra de atestado médico, etc. Para a organização do trabalho essas ações estão relacionadas ao “perfil desonesto” dos trabalhadores; entretanto, existem indutores decorrentes da própria organização do trabalho que contribuem para que esses comportamentos apareçam, e estão relacionados com a avaliação do trabalho, ritmos intensos de trabalho, inexistência de estrutura de apoio, (des) valorização profissional, não reconhecimento do valor agregado pelo trabalho, entre outros.

Não é possível fazer referência a todas as situações de indução à mentira da estrutura organizacional. Entretanto, dada a sua proximidade com a operação, são destacadas algumas situações em que os supervisores são igualmente induzidos pela organização do trabalho a utilizar mentiras ou artimanhas. Eles têm a

responsabilidade de fazer com que os atendentes de sua equipe cumpram a meta estipulada, entretanto têm reduzidos recursos para agir.

A avaliação dos supervisores é impactada por alguns indicadores de sua equipe, mesmo que não tenham possibilidade de ação sobre eles. São, por exemplo, penalizados pelo absenteísmo dos atendentes que supervisionam -para a área corporativa, parte do absenteísmo é ligado a comprometimento dele (supervisor) e do atendente, o que justificaria essa cobrança. Foi relatada uma tentativa de supervisor para enfrentar a questão do absenteísmo com a criação de um banco de horas gerenciado na própria equipe, mas essa iniciativa não foi aprovada pela gerência e foi abandonada. Alguns supervisores têm a iniciativa de telefonar para os atendentes que faltam como forma de pressão, outros sugerem que os atendentes que não estiverem se sentindo bem permaneçam na operação sem trabalhar para evitar o apontamento da falta, outros prometem bônus ou brindes para os não faltantes, e por vezes não conseguem cumprir a promessa. Alguns supervisores são coniventes com mentiras que os atendentes transmitem aos usuários e toleram burlas ao sistema de atendentes que cumprem as metas determinadas.

Uma das reclamações ouvida com certa frequência nas operações está relacionada com as condições físicas do trabalho: cadeiras em mau estado, indisponibilidade de estações de trabalho ou de fones de ouvido, etc. Por pressão da hierarquia, por vezes os supervisores não registram o pedido para conserto ou reposição de equipamentos para que não seja impactado o resultado financeiro do contrato, e para os atendentes alegam que encaminharam a solicitação, amenizando dessa forma a pressão que poderia receber desses.

3.7 A TERCEIRIZAÇÃO NO ATENDIMENTO AO PÚBLICO

Tendo os responsáveis pela organização o objetivo central de garantir aos controladores a rentabilidade financeira sobre o capital investido, perseguem maior inserção no mercado, conquistando mais clientes e contratos mais vantajosos em

termos de remuneração e reduzindo os custos para a produção do serviço vendido, especialmente através da redução do custo do trabalho, que representa a maior parcela de seu custo.

Não foi realizado nesse estudo pesquisa sobre as razões que levam as empresas contratantes à terceirização do atendimento, entretanto a literatura tem evidenciado que o principal objetivo tem sido repassar essa etapa de sua produção (de bem ou serviço) para uma terceira que julgam especializada, para com isso, garantir o atendimento aos seus clientes ou usuários com uma redução do custo da atividade.

Um efeito indesejado da terceirização (e que foi possível observar na central de atendimento ao público estudada) é justamente o fato de que a fragmentação da produção transforma esse trabalho em um processo completamente alheio ao sistema de produção que está sendo mediado pelo trabalhador que realiza o atendimento. Com o distanciamento entre o serviço de atendimento a seu destinatário final (cliente, usuário) e a produção do serviço ou bem oferecido, pelo menos duas consequências desfavoráveis podem ser sentidas pela própria empresa contratante. A primeira delas é o desconhecimento do trabalhador que realiza o atendimento (o atendente) do produto ou serviço, do processo de produção, da cultura de sua empresa, o que limita muito a possibilidade de encaminhamentos favoráveis de demandas dos usuários e embaraça o comprometimento do atendente com a empresa que representa. A segunda consequência desfavorável com a terceirização diz respeito ao reduzido ou inexistente aproveitamento das informações e do conhecimento do cliente ou usuário real originadas no atendimento, que poderiam contribuir para melhoria de processos e oferta de produtos e serviços mais ajustados ao destinatário final real.

A busca pela redução do custo exerce pressão para que as empresas contratadas ofereçam custos menores do que seriam se realizado na estrutura interna da empresa. Com isso, a empresa contratante contribui para a precarização do trabalho de atendimento, uma vez que, para oferecer o serviço no valor determinado ou esperado pela contratante, as empresas de atendimento ao público são levadas a cortar seus próprios custos com o trabalho.

Algumas das empresas contratantes, por seu poder no mercado, estabelecem as condições do contrato e repartem o atendimento entre diversas prestadoras do serviço a partir de critérios determinados por elas, criando “rankings” entre as concorrentes, estimulando a concorrência entre as contratadas.

A empresa terceirizada (central de atendimento ao público) está inserida em um sistema de produção flexível, ou seja, atua como parte de uma rede de relações que garantem em conjunto a produção e entrega de produto ou serviço ao destinatário final. Os contratos assinados com as contratantes fixam as condições em que o serviço será realizado em termos de remuneração, ritmo de trabalho, treinamento, qualidade. A relação de serviço que ocorre durante o atendimento não é considerada nesse momento, e é criada a ruptura no processo de produção, entrega e atendimento do produto ou serviço representado.

Os atendentes têm seu vínculo profissional com a empresa de atendimento ao público, entretanto no atendimento que realizam identificam-se como representantes da empresa contratada. Da mesma forma, para os usuários do atendimento, o trabalhador está vinculado à empresa contratante, uma vez que desconhece a mediação da empresa terceirizada na atividade. Com isso, a relação que se estabelece entre os trabalhadores e o público pode ser frágil e de pouca consistência, pois a necessidade do público é dirigida ao prestador e a representatividade do atendente não é efetiva.

3.8 ROTATIVIDADE E ABSENTEÍSMO

Uma análise mais aprofundada em relação à rotatividade e absenteísmo não foi possível no escopo dessa pesquisa, uma vez que os dados disponibilizados foram parciais e incompletos. Entretanto, foi possível estabelecer algumas relações entre os indicadores a partir do material recebido, especialmente no segmento de telecomunicações.

Para a análise, foram adotadas principalmente as médias consolidadas dos índices de rotatividade e de absenteísmo da empresa, mesmo reconhecendo que eles não expressam a grande variabilidade que existe entre diferentes operações, diferentes clientes e diferentes contratos. Buscando aprofundar o entendimento sobre a variabilidade existente, foi possível realizar algumas comparações entre operações, com a ressalva de que não se pode assegurar que retratam com exatidão as diferentes situações.

Considerando os dados consolidados de toda a empresa, é expressiva a predominância do tempo de casa de até 6 meses, indicando que a elevada rotatividade² pode estar relacionada à política de gestão comuns a todos os segmentos e operações. Entretanto, os entrevistados da área Corporativa, sem exceção, expressaram que consideram os índices de absenteísmo e rotatividade da empresa bastante altos, e atribuem o fato à característica do mercado em que atuam (o que parece ser confirmado por estudo publicado pelo DIEESE em 2016 apresentado no item 2.13.1).

Gráfico 16 - Atendentes - Tempo de casa por segmento - 2014

² Rotatividade = DEMISSÕES/TOTAL ATIVOS + DEMISSÕES

É possível afirmar também que os índices de rotatividade e absenteísmo se mantêm em patamares elevados ao longo dos últimos anos.

Figura 3 - Evolução do índice de rotatividade e absenteísmo de um segmento da empresa – 2011 a 2014

Nesses dados, é possível observar que o índice de rotatividade voluntária é sempre superior à rotatividade involuntária, assim como o absenteísmo não remunerado se mantém superior ao remunerado no período. A associação desses dois indicadores sugere que existe uma situação de trabalho que pode estar induzindo os trabalhadores ou a solicitarem o desligamento da operação, ou a faltarem sem remuneração.

Foi possível identificar na pesquisa que existem diferenças em relação ao tempo de casa em operações diferentes do mesmo cliente, ou do mesmo segmento de clientes diferentes, sinalizando que alguns contratos e/ou algumas práticas de gestão podem ser indutores de redução da rotatividade na empresa.

Comparando o volume de ligações e o TMO com o tempo de permanência na operação em duas operações diferentes, verifica-se que, na Operação 2, com maior volume de chamadas e pressão de TMO, 100% dos atendentes permanecem na operação no máximo 6 meses, enquanto que na operação menos intensa (Operação 1) 12% permanecem até 12 meses. Ambas as operações contratam o mesmo grupo de atendentes (Grupo 01).

Tabela 9 - Volume de ligações, TMO e tempo de permanência na operação

	Ligações/PA Volume mensal	TMO	Permanência na operação no máximo 6 meses	Permanência na operação acima de 6 meses
Operação 1	890	500	88%	12%
Operação 2	4500	82	100%	0%

Nessas operações foi possível identificar redução da rotatividade nas células em função da redução do ritmo de trabalho, sugerindo a relação entre esses dados. Entretanto, a redução de 12% sugere não ser o ritmo de trabalho o fator determinante para o indicador de rotatividade, uma vez que ainda 88% dos trabalhadores não permanecem na operação por mais de 6 meses.

Outros contratos analisados apresentam igualmente dados que diferem entre si e da média da rotatividade da empresa. O gráfico 16 indica o índice de rotatividade em operações similares de diferentes clientes e o Gráfico 17 compara a rotatividade de operações diferentes de um mesmo cliente.

Gráfico 17 - Comparação da rotatividade em atendimento de SAC (Serviço de Atendimento ao Cliente) de diferentes clientes

Gráfico 18 - Comparação da rotatividade de diferentes operações entre mesmos clientes (segmento financeiro e segmento de telecomunicações)

Ambos trazem informações que confirmam que existe diferente rotatividade entre diferentes operações e diferentes clientes, mas em todas as situações essa rotatividade é bastante significativa.

O absenteísmo também mostra bastante diversidade entre diferentes operações, não podendo ser utilizada a média do índice como referência para todas.

Tabela 10 - Absenteísmo em operações do segmento de telefonia – junho /2014

OPERAÇÃO	ABS TOTAL	ABS	ABS NÃO REMUNERADO
SAC Massivo	87%	0%	87%
Pós-vendas	92%	33%	59%
Apoio Vendas	1%	1%	0%
Ouvidoria	88%	19%	68%
Média	10%	3%	7%

Para realizar uma análise comparativa de dados, foram utilizados os indicadores de seis diferentes contratos, em duas operações distintas (SAC Massivo e Back Office), de um mesmo cliente do setor de telecomunicações, que indicam valores diferentes entre os índices, e que só poderiam ser mais bem compreendidos com a análise completa da situação de trabalho, o que ultrapassa o escopo dessa pesquisa.

Gráfico 19 - Variação rotatividade em operações do mesmo cliente (jun2014)

Gráfico 20 - Variação absenteísmo entre operações diferentes de mesmo cliente (jun2014)

Nessas duas operações, observa-se que o absenteísmo remunerado tem índices próximos (2% e 3%), enquanto que o absenteísmo não remunerado é 10% superior no SAC Massivo, o que pode indicar a necessidade de atuação sobre essa operação.

Analisando a partir de um recorte nos dados, é possível afirmar que parece existir uma relação diretamente proporcional entre absenteísmo e rotatividade nas operações. Dito de outra forma, operações que apresentam índices de absenteísmo maiores quando comparadas a outra, tendem a apresentar igualmente rotatividade maior. É possível observar que os Contratos 1 das operações de Back Office e SAC Massivo apresentam rotatividade e absenteísmo maiores do que os demais contratos, e o Contrato 3 é o que apresenta menores índices.

Mas esses dados trazem algumas informações que não podem ser explicadas a partir dos resultados. Por exemplo, a rotatividade voluntária dos Contratos 1 de ambas operações é menor do que a rotatividade involuntária, enquanto que no Contrato 2 a relação se inverte. Ao olhar para o absenteísmo desses mesmos contratos, apenas o Contrato 1 do Back Office apresenta absenteísmo remunerado maior do que o não remunerado, enquanto os demais apresentam uma relação inversa. Dessa forma, só é possível entender porque o Contrato 1 do Back Office

tem reduzido índice de rotatividade voluntária e alto índice de absenteísmo remunerado (quando comparado com os outros contratos) se for analisada com detalhes a operação em si.

Concluindo, as inferências a partir de dados estatísticos, sem sua devida contextualização ou análise mais refinada, são muito pouco conclusivas em operações tão diversas. Para poder entender o que representam cada um desses dados, seria necessária uma análise sobre cada situação de trabalho particular, o que extrapola o escopo dessa pesquisa.

Na análise geral, não foi identificado um padrão por operação ou por segmento, uma vez que cada contrato apresenta índices diferentes e relações diferentes entre rotatividade voluntária (solicitada pelo trabalhador) e rotatividade involuntária (determinada pela empresa), assim como entre absenteísmo remunerado e absenteísmo não remunerado.

O que é possível afirmar é que existe grande variabilidade entre os diferentes contratos, os índices de rotatividade e absenteísmo são objeto de preocupação pelos responsáveis da área Corporativa, as operações que apresentam índices mais desfavoráveis para a empresa são as operações massivas, que contratam mais atendentes.

3.9 CUSTO ECONÔMICO E CUSTO HUMANO NA EMPRESA

Os dados obtidos na pesquisa para essa tese a respeito da saúde e adoecimento dos trabalhadores foram bastante precários. Um dos motivos constatados foi a inexistência de estrutura organizacional que monitore e coordene essas informações. Os gestores do departamento responsável pela segurança e saúde dos trabalhadores reconhece não ter estrutura para atingir com suas ações os atendentes, não dispõem de informações suficientes sobre os funcionários e não acompanham as condições de saúde dos trabalhadores, priorizando assim as ações

nos níveis intermediários e superiores da hierarquia, buscando conscientizar os gestores acerca da necessidade de atender os dispostos nas normas reguladoras.

Esse departamento não tem poder de implantar mudanças, reconhecendo que na empresa as questões de saúde dos trabalhadores são minimizadas frente aos resultados econômicos obtidos. Com isso, suas ações têm obtido resultado irrisório.

Dados obtidos em entrevista com um médico do trabalho em uma das unidades da empresa na cidade de São Paulo apresentam os motivos de afastamento por mais de 15 dias dos atendentes entre os meses de janeiro e outubro de 2014. Chama a atenção nesses dados a alta incidência em relação ao total dos afastamentos pelo CID-F (representa os estados de saúde relacionados a transtornos mentais e comportamentais Classificação Internacional de Doenças e Problemas Relacionados à Saúde publicada pela Organização Mundial de Saúde - OMS).

Gráfico 21 - Incidência CID-F nos afastamentos por mais de 15 dias em uma unidade de SP.

Ainda em entrevista com médico do trabalho, foi relatado que sua atividade é predominantemente burocrática, validando afastamentos e recolocações, sem, contudo, dispor influência sobre as operações. Por exemplo, já recomendou que uma gestante que trabalhava no terceiro andar fosse transferida para operação no andar térreo, pois o pequeno tempo de intervalo (10 minutos) não era suficiente para

que ela descesse e subisse pelas escadas de forma a acessar o espaço de refeições, e sua orientação foi ignorada pela gestão.

O departamento de segurança relata que enfrenta grandes dificuldades para a liberação dos atendentes para participação em exercícios de combate a incêndio que exigem o abandono do prédio (obrigatórios por lei), uma vez que as metas não são ajustadas.

Também foram relatadas dificuldade de implantação e continuidade de programas de ginástica laboral: os supervisores não autorizam a participação dos atendentes pois não podem parar a operação, e a empresa não autorizou a contratação de professores para a orientação de exercícios, indicando que os próprios supervisores deveriam ser treinados para a função, o que inviabilizou o programa.

O custo da rotatividade e do absenteísmo deve ser avaliado em suas dimensões econômicas e humanas, uma vez que seus efeitos adversos comprometem tanto a organização como o trabalhador. No escopo dessa pesquisa, em nenhum dos aspectos foi possível uma análise suficientemente ampla e conclusiva, uma vez que os dados obtidos são parciais; entretanto foi possível identificar elementos que destacam sua relevância.

Em relação ao custo econômico/financeiro, foi possível estabelecer uma relação entre o valor informado de alguns custos (como o de contratação) com os dados informados no Balanço Patrimonial da empresa de 2014, publicado em jornais de circulação aberta e também no site da empresa.

Os dados do Balanço Patrimonial informam que a empresa tem resultados econômicos positivos. Sua lucratividade ficou próxima de 4%, a rentabilidade próxima de 6% e o retorno sobre o capital próprio em superou os 100%, indicando que a empresa está em uma posição confortável frente aos acionistas e ao mercado.

Entretanto, o custo humano associado aos índices de rotatividade e absenteísmo de alguma forma promovidos pela lógica da organização do trabalho colocam a empresa em uma posição de vulnerabilidade, podendo comprometer seus resultados econômico e financeiro, e, no limite, sua própria sustentabilidade.

Em alguma medida, a empresa já enfrenta cenários externos desfavoráveis, como a dificuldade na contratação de atendentes, agravada em períodos que antecedem datas festivas (como o Natal). Ou respondendo a ações judiciais oriundas do poder público ou de ações coletivas dos trabalhadores ou mesmo impetradas pelos trabalhadores, sendo demandado o empenho de vários departamentos e de tempo considerável para a condução destes processos.

A análise (ainda que parcial) de alguns desses elementos ilustra essa fragilidade.

O primeiro aspecto a ser analisado é o valor anual gasto com a contratação dos atendentes, obtido em entrevista com o responsável da área. A contratação de um novo atendente considerada pelo responsável da área considera recrutamento, seleção, contratação e treinamento. É possível verificar que apenas esse custo representa um percentual significativo da Receita Operacional Líquida (22%), do Capital Social (130%) e do Lucro Líquido (520%) apresentados no balanço patrimonial do ano em que foi realizada a pesquisa (2014).

É importante considerar ainda que o custo de contratação não representa o custo total da rotatividade. São impactantes ainda, por exemplo, o custo da improdutividade inicial no trabalho, a subordinação às oscilações do mercado, entre outros.

Gráfico 22 - Comparação valor publicado em BP x custo das contratações³

³ Fonte: Documentos: Balanço Patrimonial, Demonstração dos Resultados, Notas explicativas às demonstrações financeiras de auditor independente.

Outro valor de impacto extraído dos documentos contábeis divulgados refere-se aos valores provisionados para ações trabalhistas. Essas provisões são classificadas pela empresa em dois grupos: os de perda provável para o próximo exercício e os de perda possível. Também aqui se verifica uma relação importante, quando comparadas ao capital social, ao patrimônio líquido e ao lucro líquido.

Gráfico 23 - Comparação valor publicado em BP x Provisão para demandas judiciais trabalhistas (2014)

Não é objetivo dessa pesquisa a valoração exata do custo da rotatividade ou do provável pagamento em ações trabalhistas, mesmo porque o acesso aos dados é parcial. O objetivo dessas análises é evidenciar que existe um impacto significativo nos resultados econômicos da empresa em função da relação que mantém com seus trabalhadores, que justificam a adoção de medidas que os minimizem.

4 DISCUSSÃO

O estudo de caso realizado permite o diálogo com as diversas facetas do trabalho desenvolvidas, a partir da análise dos dados apurados confrontados com o desenvolvimento teórico realizado.

A discussão que se promove nessa tese será apresentada em três etapas.

Inicialmente, são apresentadas as primeiras análises resultantes da confrontação do desenvolvimento teórico com os dados obtidos no estudo de caso, que permitiram a identificação de distorções comunicacionais e o desenvolvimento de uma tipologia da mentira em centrais de atendimento ao público.

Na segunda etapa da discussão serão apresentadas as características da empresa estudada associadas com os efeitos gerados por algumas das escolhas organizacionais. Além dos dados relativos à rejeição ao trabalho e aos custos que representam para a empresa, será analisada a forma de organização e gestão do trabalho e da produção, critérios de avaliação, o conflito entre prestação de serviço e relação de serviço identificado, e uma discussão acerca do valor do trabalho e do valor profissional dessa atividade. Será apresentada também a reflexão acerca dos custos decorrentes dos conflitos entre organização do trabalho e rejeição ao trabalho manifestada pela rotatividade e absenteísmo dos trabalhadores

A discussão final amplia o tema, inferindo as análises desenvolvidas para as demais situações de trabalho que envolvam relações de serviço, a partir de uma abordagem que contribua para a qualidade das situações de trabalho em serviço a partir da valorização do trabalho.

Além disso, será também discutida a questão central dessa tese, ou seja, o desenvolvimento da profissão como instrumento para a criação do valor e do sentido do trabalho em uma central de atendimento ao público. O papel central dos tomadores de decisão e os instrumentos disponíveis para promover a valorização e o desenvolvimento profissional serão tratados, assim como destacada a necessidade de que os critérios de avaliação acompanhem os novos paradigmas, apresentando assim uma possibilidade de transformação de uma situação de

trabalho que tem promovido desajustes para o desempenho humano e desempenho econômico desse setor produtivo.

4.1 DISTORÇÃO COMUNICACIONAL E MENTIRA PRESCRITA

No desenvolvimento da tese foram identificadas diferentes situações em que estão presentes distorções comunicacionais ou distorções da verdade nas relações entre os diferentes atores, sendo a mentira uma dessas distorções observadas no trabalho de atendimento ao público. É possível afirmar que existem situações que os trabalhadores são instados a mentir, podendo ser repreendidos ou penalizados caso não o façam.

Com base nos trabalhos de Santo Agostinho, Dejours, Rolo, Sznclwar, foi possível elaborar uma tipologia na mentira em centrais de atendimento ao público. A classificação proposta organiza a mentira a partir da utilidade para os diferentes atores, e considera que o conceito de mentira está sempre associado ao pensamento humano, à intencionalidade e à comunicação, não contém um julgamento moral ou imoral e, ainda, pode ser implícita ou explícita.

Os atores intervenientes na situação de trabalho considerados para essa tipologia são os responsáveis pela organização e gestão do trabalho e da produção, os trabalhadores que desenvolvem o trabalho (atendentes) e os usuários finais da produção, especialmente importantes em uma relação de serviço.

Em relação à utilidade da mentira, foram identificadas três categorias que podem conduzir um ator a mentir: (i) atingir determinado resultado ou benefício, (ii) evitar perdas, e (iii) evitar contratempos.

Com essas referências, foram analisadas as ações adotadas por cada ator, as consequências que podem decorrer do uso da mentira, e a quem beneficiam ou prejudicam.

Tabela 11 - Tipologia dos usos da mentira em situações de trabalho

Atores: responsáveis pela organização e gestão do trabalho e da produção				
Utilidade	Ação	Consequência	A que (m) beneficia	A que (m) prejudica
Atingir determinado resultado ou benefício	Descrição da produção a partir dos resultados	Ignorar o real do trabalho	Gestores Acionistas	Trabalhadores
	Desconsideração da variabilidade das situações	Imputar falhas aos executantes	Produção Gestores	Trabalhadores Usuários
Evitar perdas	Atendimento das exigências do mercado	Impor prescrições irrealizáveis	Acionistas Gestores	Trabalhadores Usuário
	Intensificação do trabalho	Propiciar o surgimento de patologias físicas e psicológicas	Desempenho econômico (Acionistas)	Desempenho Humano (Trabalhadores)
Evitar contratempos	Omissão de falhas e fracassos	Resultados que não retratam o real	Gestores	Acionistas Gestores Trabalhadores
	Manipulação de dados	Resultados que não retratam o real	Gestores	Acionistas Gestores Trabalhadores Órgãos fiscalizadores
Atores: atendentes				
Utilidade	Ação	Consequência	A que(m) beneficia	A que(m) prejudica
Atingir determinado resultado ou benefício	Omissão de informação ou solução	Enfraquecimento da profissão	Atingimento das metas (Produção/ Trabalhadores)	Trabalhadores Usuários Acionistas
	Burlas e fraudes	Cinismo	Atendente	Trabalhadores Usuário Organização
Evitar perdas	Burlas e fraudes	Desvalorização profissional	Atendente/ Organização	Trabalhadores Usuário Organização
	Engano deliberado do usuário	Desvalorização profissional	Atendente/ Organização	Trabalhadores Usuário Organização
Evitar contratempos	Discurso contra suas crenças ou valores	Sofrimento ético	Atingimento de metas	Trabalhadores
	Estratégia de defesa contra conflitos e agressões dos usuários	Esvaziamento do conteúdo do trabalho	Organização	Trabalhadores Usuários

(continua)

(continuação)

Atores: usuários ou clientes (na relação de serviço)				
Utilidade	Ação	Consequência	A que(m) beneficia	A que(m) prejudica
Atingir determinado resultado ou benefício	Omitir intencionalmente fatos ou informações	Encaminhamento inadequado da demanda	Usuário	Organização
	Responsabilizar atendente pela não satisfação das expectativas	Imputar falhas aos executantes	Usuário	Trabalhadores
Evitar perdas	Omitir intencionalmente fatos ou informações	Encaminhamento inadequado da demanda	Usuário	Organização Usuário
	Alterar discurso após atendimento	Cancelamento de encaminhamentos	Usuário	Trabalhadores Organização
Evitar contratempos	Comportamentos agressivos ou rudes	Encerramento ou manipulação do atendimento	Usuário	Trabalhadores
	Informações incorretas	Encaminhamento inadequado da demanda	Usuário	Trabalhadores Organização

A primeira manifestação da mentira na central de atendimento relacionada com a prescrição do trabalho ocorre quando esta desconsidera a atividade efetivamente realizada, impondo metas e ritmos de trabalho dificilmente atingíveis, e os efeitos deletérios não são assumidos como consequência dessas exigências.

Ao incorporar no ‘custo do contrato’ o absenteísmo e a rotatividade, a organização omite as falhas do processo de produção, optando assim por manter a dinâmica estabelecida. Como consequência, se isenta da responsabilidade sobre os desajustes e da necessidade de rever práticas que possam estar provocando esses efeitos.

A mentira na prescrição do trabalho aparece também quando a área corporativa da empresa classifica o trabalho de atendimento ao público como “fácil, simples, que exige apenas o cumprimento dos procedimentos”, ou seja, o trabalho do atendente é considerado pela hierarquia como um “trabalho de execução”, e não é reconhecido como um trabalho que agrega valor. Para Dejours (2016 p. 112), entretanto, cada

escolha técnica ou operatória acontece a partir da mobilização da iniciativa, da inventividade e da cooperação dos trabalhadores, e são elas que preenchem e superam as inconsistências, lacunas e impossibilidades práticas da organização do trabalho prescrito.

A prescrição para mentir, seja pelos procedimentos e ordens explícitas, seja pelos “não ditos”, que constroem os trabalhadores a agirem contra suas crenças e contra os valores da profissão, embarça o potencial desenvolvimento profissional e pessoal dos atendentes, e cria situações que potencialmente podem provocar o sofrimento ético, com prejuízos à saúde física e psicológica dos sujeitos.

Além disso, a mentira pode gerar resultados não desejados pela empresa contratante, como a insatisfação do usuário, a perda de clientes ou prejuízo em sua imagem.

Inseridos nessa dinâmica da empresa, os atendentes incorporam na realização do seu trabalho algumas artimanhas e também mentiras, como forma de conseguir atender a tarefa prescrita e também como estratégia de defesa contra penalizações e contra ações que vão contra seus valores e crenças.

Para os trabalhadores situações de trabalho que induzem à mentira podem criar condições para o surgimento do adoecimento físico e psíquico, além de poderem levar ao sofrimento ético e o desenvolvimento de uma posição de cinismo em relação ao trabalho e aos usuários, de forma a fazer frente às exigências do trabalho.

Como a maior parte dos atendentes é composta por uma população jovem, entre 18 e 25 anos, muitos tendo na central de atendimento seu primeiro emprego, a inexistência de incentivo à profissionalização e eventualmente o desenvolvimento de doenças associadas ao trabalho ou de cinismo profissional, podem ser levados a toda a vida profissional do sujeito, transferindo para a sociedade o ônus de uma profissionalização precária e de uma população de trabalhadores que não vê no trabalho seu papel de desenvolvimento humano.

Entre os usuários do serviço de atendimento, a mentira pode ser expressa pela omissão intencional de informações ou pelo fornecimento de informações falsas, que acreditam pode conduzir a um encaminhamento desejado. Comportamentos

agressivos, rudes, atribuição de culpa ao atendente pela não satisfação de sua expectativa também podem representar intenções que envolvem a mentira. Parte dessa reação pode ser atribuída à forma de organização do trabalho, que fragmenta operações, limita o poder de encaminhamento das demandas pelos atendentes e cobra dos atendentes o cumprimento de roteiros e procedimentos que são percebidos pelo usuário como falsos.

Em todas as situações onde a mentira aparece em uma situação de trabalho existem consequências negativas que são suportadas por um ou mais integrantes desse processo, e normalmente os efeitos benéficos obtidos ou percebidos se sustentam apenas no curto prazo.

O reconhecimento da existência da mentira em situações de trabalho fornece pistas sobre desajustes no sistema. O enfrentamento desses desajustes pode ser um poderoso instrumento de aprimoramento do trabalho oferecido, com efeitos que beneficiarão de forma consistente todos os envolvidos.

4.2 DISCUSSÃO SOBRE O ESTUDO DE CASO

As organizações refletem sempre uma configuração singular da sociedade em que estão inseridas. O estudo de caso desenvolvido atesta este fato, ou seja, a empresa estudada reflete a realidade atual do mercado brasileiro, reproduzindo as características que são atribuídas ao segmento em diversos estudos acadêmicos sobre outras empresas que compõem o mercado de atendimento ao público no Brasil realizado por terceirizadas. Essas empresas se inserem de forma periférica no mercado internacional, o mercado de trabalho dispõe de trabalhadores pouco qualificados em abundância, adotam a “rotinização do trabalho” descrita por Fleury (1977) como padrões de organização do trabalho, e têm garantindo a rentabilidade do capital investido, a despeito dos custos suportados.

Além da concorrência nacional entre grandes empresas, a organização estudada enfrenta também a concorrência internacional, uma vez que a transferência das

centrais de atendimento ao público para regiões periféricas (no país ou no exterior) é uma tendência observada.

Na empresa estudada o desempenho econômico é predominante em relação às demais dimensões envolvidas em sua atividade produtiva. A maximização do lucro é perseguida pelos tomadores de decisão principalmente pela intensificação do trabalho e pela baixa remuneração dos trabalhadores, e grande parte dos efeitos deletérios sobre a saúde dos trabalhadores é externalizada para a sociedade (seguridade social, desemprego, marginalização, cinismo no trabalho, etc.).

Foi possível identificar que o modelo de organização do trabalho adotado na empresa mantém a racionalidade instrumental estratégica do modelo taylorista/fordista, alocando os meios que considera necessários para atingir o objetivo desejado, perseguindo uma economia de escala, não entendida como incompatível com a relação de serviço que se estabelece na atividade de atendimento, pois não existe o reconhecimento por parte dos responsáveis da organização e gestão da atividade que é impossível prever o que acontece entre a prescrição e a realização da atividade.

A organização de todo o processo de trabalho (dimensionamento de equipes, critérios de avaliação, metas, jornada de trabalho, ritmos de trabalho, pausas, etc.), são determinados pela área corporativa, tendo como critério mais importante o contrato assinado com cada cliente da empresa. Por vezes, a empresa firma contratos de baixa remuneração para ter acesso a contratos mais vantajosos e repassando para cada uma das operações o ônus de sua própria produtividade, e cria com isso condições para a precarização do trabalho, especialmente através da intensificação do ritmo de trabalho.

Não é esperada e não existe espaço para participação dos atendentes na gestão das atividades e a possibilidade de interferência dos níveis gerenciais operacionais (gerentes, coordenadores, supervisores) é reduzida.

As entrevistas realizadas na área corporativa e na hierarquia da área operacional evidenciaram que existe uma percepção bastante forte e desfavorável destes acerca dos atendentes, rotulados inúmeras vezes como “descompromissados”, “imaturos”, “sem perfil para o trabalho”, atribuindo aos supervisores, normalmente atendentes

promovidos com treinamento insuficiente para a nova função, a responsabilidade pelo não cumprimento do trabalho prescrito.

Entretanto, os dados levantados não confirmam essa percepção, mostrando que 50% dos atendentes tem idade acima dos 26 anos. Além disso, nas entrevistas com os atendentes e nas observações da atividade realizadas, foram identificados trabalhadores cientes de seu papel na estrutura organizacional, conhecedores de seu trabalho, competentes para descrever o processo de trabalho, incluindo as ferramentas informatizadas necessárias para sua realização, e comprometidos em atingir os resultados. Muitos desses trabalhadores relatam situações em que, conscientemente, descumprem o prescrito para atender melhor o usuário, assumindo o risco de uma eventual avaliação negativa, evidenciando um entendimento de sua função.

Essa visão limitante dos atendentes pelos responsáveis pela organização e gestão do trabalho faz com que no planejamento eles sejam tratados como “executores” das tarefas prescritas, que devem ser controlados e formatados para as tarefas. Nessa percepção, não é reconhecida a inteligência na realização do trabalho de atendimento e tampouco reconhecida a subjetividade do trabalhador presente em toda situação de trabalho (DEJOURS, 2004, 2011 E 2016), e a reificação dos trabalhadores (HONNET, 2008) do atendimento os torna descartáveis e facilmente substituíveis.

O estudo de caso identificou situações de trabalho com elevada sobrecarga de trabalho imputada aos atendentes, submetidos a pressões da cobrança por produtividade, estabelecimento de metas inatingíveis e de amplitude sempre crescente, intensificação do ritmo de trabalho com a redução do tempo de atendimento, fraseologia imposta (“*script*”), controle intenso do trabalho, avaliação do trabalho com caráter punitivo, desvalorização da atividade e incentivo à individualização.

Muitas dessas práticas estão em claro desacordo com o disposto no artigo 5º do Anexo II da NR17 que estabelece parâmetros mínimos para a organização do trabalho em atividades de teleatendimento/telemarketing. Apesar da existência

de dispositivo legal que vede e do trabalho de fiscalização do poder público, essas práticas são ainda recorrentes.

As situações de fortes constrangimentos observadas representam elevado custo físico e cognitivo para a realização da atividade, podendo desencadear adoecimento físico e psicológico para os atendentes e se traduzem principalmente pelos elevados índices de rotatividade e de absenteísmo existentes e pelo elevado número de demandas judiciais trabalhistas, que revelam sempre uma rejeição ao trabalho.

Os atendentes não dispõem de margens de manobra para fazer frente à variabilidade das demandas, uma vez que a rigidez da prescrição e a fragmentação da atividade em tarefas limitadas e sem comunicação com outras tarefas impedem o exercício da discricionariedade. A fragmentação das tarefas não deixa espaço para o reconhecimento da variabilidade dos contextos e dos indivíduos, assim como desconsidera a atividade de regulação realizada pelo trabalhador. (TERSSAC e MAGGI, 2004)

É possível afirmar que é estimulada pela organização do trabalho a individualização e a competição entre os trabalhadores, pelos critérios de avaliação de desempenho individualizados e da pressão para a produtividade. A avaliação individualizada tem o efeito de destruir os coletivos de trabalho, eliminando com isso a relação do trabalhador com os outros indivíduos, seja com os demais trabalhadores ou com o destinatário do serviço, empobrecendo ainda mais o conteúdo do trabalho e distanciando a atividade de seu reconhecimento profissional (DEJOURS, 2008).

Foi possível constatar que o sistema de avaliação adotado na empresa estudada tem como referência métricas quantificáveis aplicáveis similares aos adotados em um sistema de produção de manufaturas, e o trabalho dos atendentes é avaliado unicamente pelo seu resultado. Não é considerado no sistema de avaliação o processo de atendimento, que exige do trabalhador o uso de sua inteligência e o engajamento de sua subjetividade (DEJOURS, 2004), sua arbitragem entre as demandas e as prescrições (BLANDIN, 2013) e nem a participação ativa do destinatário do serviço no resultado. (DU TERTRE, 2002; HUBAULT, 2002).

Esse intenso processo de avaliação retira do indivíduo o controle sobre sua atividade e mesmo sobre sua carga de trabalho, criando condições propícias para o

desenvolvimento das patologias da sobrecarga (TMS, burnout, depressões, etc.) (DEJOURS, 2008).

O atendente não tem conhecimento dos resultados de sua avaliação no momento em que ocorrem, e não raro percebe avaliações negativas apenas através de desconto monetário em sua remuneração variável, o que está em desacordo com o disposto no artigo 5º do Anexo II da NR17, onde está expresso que “*mecanismos de monitoramento somente podem ser realizados mediante o conhecimento do operador e não podem ser utilizados para aceleração do trabalho*”. Dessa forma, os critérios de avaliação têm sempre uma conotação negativa, tanto em termos simbólicos como em termos materiais, uma vez que servem como deflatores de remuneração, impedem o acesso a operações menos estressantes e a eventuais promoções verticais (por exemplo, podem impedir a concorrência a vagas de supervisores ou coordenadores).

Uma das formas que a organização julga valorizar o trabalho é através da distribuição de brindes e prêmios irrelevantes, como bombons ou porta-lápis, e esta prática é utilizada pela supervisão ou pela empresa contratante como forma de estímulo e motivação, com isso estabelecendo situações de constrangimento e de concorrência entre os atendentes. Esta prática descumpre o prescrito no Anexo II da Norma Regulamentadora nº 17, que em seu artigo 5º, que proíbe qualquer prática que provoque constrangimento aos atendentes.

A qualidade do serviço prestado é avaliada também por indicadores mensuráveis (como por exemplo, o número de elogios espontâneos dos clientes, adoção da fraseologia de início e encerramento do atendimento, número de reclamações, etc.), ignorando o fato de que a qualidade de um serviço relacional repousa essencialmente na geração de mudança nas condições de atividade dos destinatários, (ZARIFIAN, 2001), que nem sempre são passíveis de medida por indicadores quantitativos.

Os tomadores de decisão não reconhecem a discordância entre a propagada simplicidade do trabalho com as exigências reais para que o trabalho seja executado. A falta de reconhecimento de valor da atividade do atendente pelos superiores hierárquicos contribui para o esvaziamento do sentido do trabalho

(DEJOURS, 1987), impedindo o desenvolvimento possível das pessoas no trabalho, ou seja, vai contra a construção da saúde das pessoas e contra a própria construção da profissão, uma vez que a construção da saúde e da profissão exige, além do atendimento das necessidades psicofisiológicas, o reconhecimento simbólico do trabalho. (DU TERTRE, 2002; SZNELWAR, 2015)

O reconhecimento do uso da inteligência no trabalho é indispensável para que a atividade de atendimento ao público seja legitimada socialmente como uma atividade de valor, tanto simbólico quanto monetário. Investindo na ampliação das competências profissionais e das margens de manobra do trabalhador para fazer frente à variabilidade das situações e adequando os critérios de avaliação de desempenho à atividade realizada são os dispositivos que conduzem ao desenvolvimento profissional dos trabalhadores e permitem o desenvolvimento humano no trabalho.

4.2.1 Rejeição ao trabalho e custo humano no trabalho

Os trabalhadores manifestam de diversas formas sua rejeição ao sistema de trabalho em uma central de atendimento ao público. Nessa tese será realizada uma breve análise sobre três dessas manifestações: a exigibilidade de provisão para demandas judiciais trabalhistas, os índices de absenteísmo e de rotatividade.

Uma das manifestações do conflito entre os interesses da empresa e os interesses dos trabalhadores se expressa no elevado número de reclamações judiciais trabalhistas, levando a empresa a provisionar recursos para fazer frente à exigibilidade. Estabelecendo uma referência que permita inferir sobre os dados contábeis apresentados pela empresa estudada, estes foram comparados a provisão para demandas judiciais trabalhistas em relação Capital social, Patrimônio líquido e Lucro líquido de 2014 de uma instituição financeira e de uma empresa de telecomunicações, ambas brasileiras e clientes da empresa estudada.

Gráfico 24 - Quadro comparativo - % Provisão para demandas judiciais trabalhistas em relação ao Capital social, Patrimônio líquido e Lucro líquido (2014) – empresa estudada e empresas clientes

Os dados revelam que a empresa estudada apresenta um patamar de demandas judiciais trabalhista muito mais elevado do que suas clientes, comprometendo uma parcela significativa de seu capital social, patrimônio líquido e lucro líquido com essas provisões. Como terceirizada, a empresa estudada assume a responsabilidade pela contratação dos trabalhadores que realizarão o atendimento ao público de suas clientes contratantes. Os dados sugerem que as situações de trabalho na empresa terceirizada são menos favoráveis e mais conflituosas do que as oferecidas aos trabalhadores nas empresas contratantes, gerando assim mais demandas judiciais. Dessa forma, a empresa estudada assume o risco para sua própria sustentabilidade econômica.

O absenteísmo na empresa, cujo índice varia entre diferentes operações, representa também uma rejeição ao trabalho, especialmente se considerarmos que o absenteísmo não remunerado tem sido maior do que o absenteísmo remunerado em diversas operações. A empresa tem a possibilidade de incluir em alguns contratos parte do custo desse absenteísmo, repassando para as empresas contratantes esse encargo, entendendo como “característica do negócio” esses indicadores. Como ação para combater índices superiores aos repassados para as empresas contratantes, transfere para os supervisores a responsabilidade de reduzir as faltas, sem que esses supervisores disponham de instrumentos gerenciais efetivos para

tanto. Nesse cenário, foram encontradas situações onde os supervisores solicitam ao atendente que permaneça em seu posto de trabalho mesmo doente para não impactar no índice, ou tome atitudes invasivas, como ligar para os faltosos cobrando a presença, expor atendentes que faltaram publicamente para os colegas atribuindo a eles responsabilidade pelo coletivo, etc.

O terceiro indicativo da rejeição ao trabalho analisado nesse estudo refere-se ao índice de rotatividade, que na empresa estudada é de 100% ao ano, o que significa, segundo gestores do departamento de pessoal, “*trocar uma empresa por ano*”.

Não foi identificado outro setor econômico brasileiro que tenha apresentado o mesmo índice, como mostra a Tabela 11. O setor de serviços, que inclui a atividade de teleatendimento mostrou um índice de 38,9% no ano de 2013, evidenciando ser característica específica do teleatendimento que conduz a essa rotatividade, não sendo acompanhada pelas demais atividades de serviço.

Tabela 12- Rotatividade nos setores de atividade econômica – Brasil 2013

Setor econômico	Índice rotatividade
Construção civil	87,4%
Agricultura	65,9%
Comércio	41,4%
Administração pública	40,7%
Serviços	38,9%
Indústria de transformação	35,5%
Indústria extrativa mineral	19,5%
Serviços de utilidade pública	19,4%

Fonte: <http://www.dieese.org.br/livro/2014/livroRotatividade.pdf>

Uma das medidas para enfrentar essa rotatividade descrita pelos responsáveis pela contratação dos trabalhadores é reduzir o salário fixo dos atendentes nas operações que apresentam maior rotatividade, para dessa forma reduzir os custos da rotatividade. Entretanto, o baixo salário fixo pago é um dos elementos que contribuem para a baixa atratividade do emprego, criando assim um círculo vicioso: alta rotatividade → baixo salário → alta rotatividade.

Os dados analisados acima acerca da rotatividade, do absenteísmo e de provisão para demandas judiciais representam uma manifestação evidente do conflito existente entre a empresa e os trabalhadores. Outros elementos (como as burlas e fraudes no trabalho e as patologias associadas ao trabalho) também se manifestam de forma negativa nessa dinâmica, entretanto não foram desenvolvidos nessa tese por precariedade de dados obtidos.

A empresa tem um papel de destaque no cenário econômico, pois oferece um grande número de empregos formais e absorve uma parcela da população de jovens, primeiro emprego, mulheres, etc., oferecendo uma possibilidade de inserção no mundo do trabalho. Paradoxalmente, convive com diversas manifestações de repúdio ao emprego de seus trabalhadores, que comprometem sua própria sustentabilidade.

Mesmo apresentando resultados econômicos satisfatórios, a questão que se coloca é se esses resultados podem se manter a médio e longo prazo se for mantido o desempenho econômico à custa da degeneração dos desempenhos humano e social (BOLIS *et al*, 2014). As consequências desses desajustes são suportadas por todos os envolvidos nessa atividade de serviço e também pela sociedade, ampliando a discussão para a sustentabilidade do próprio negócio. (BOLIS *et al*, 2014)

A empresa além de suportar os custos quantificáveis, qualitativos e estimáveis (CHIAVENATO, 2001), tem ainda dificuldade para manutenção e desenvolvimento de um quadro profissional estável no atendimento, que poderia reduzir sua exposição a riscos em eventos externos sobre os quais não tem controle, como a sazonalidade do mercado de trabalho, a concorrência acirrada entre empresas, a imposição de regras pelas contratantes, etc.

Para os atendentes, as situações de conflito com o trabalho impedem seu desenvolvimento profissional e esvaziam o sentido do trabalho, não contribuindo para que o trabalho seja instrumento de construção de saúde e inserção social. (DEJOURS, 2004 e 2012; HUBAULT, 2002; SZNELWAR, 2015). Podem ainda ser a origem do desenvolvimento de cinismo profissional (DEJOURS, 2016), em relação ao trabalho, aos colegas, aos destinatários do serviço, o que pode modular toda a sua trajetória.

Para a empresa contratante, essa situação conflituosa cria dificuldades para a obtenção de um efetivo competente e conhecedor de seu produto e serviço, que possa realmente agregar maior valor ao seu processo produtivo e contribuir para um melhor relacionamento com seu destinatário final. (JONHSON e CLARK, 2002; BLANDIN, 2013; HUBAULT, 2011)

Para o usuário do serviço, por fim, a manutenção de um sistema de atendimento que conviva com essa rotatividade alta impede que sua comunicação com o fornecedor do produto ou serviço seja mais efetiva e comprometa a qualidade do serviço recebido e o atendimento de suas expectativas. (HUBAULT, 2011; BLANDIN, 2013)

Embora não seja possível estabelecer uma relação causal direta dos fatores que desencadeiem a rejeição ao trabalho, é inegável que as escolhas organizacionais e de gestão expõem os atendentes a situações propícias para o surgimento de conflitos na relação empresa e trabalhador e de patologias associadas ao trabalho, uma vez que são elas que modulam as situações de trabalho.

O objetivo da análise dos impactos negativos da relação conflituosa entre atendentes e organização realizada aqui é abrir espaço para uma reflexão sobre a atividade efetivamente realizada no ato de atender e sobre o papel social da empresa, indicando que modelos de organização e gestão do trabalho que promovam o reconhecimento da profissionalização dos trabalhadores pode ser um instrumento para a redução desses conflitos.

4.3 DISCUSSÃO FINAL: O DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL DOS TRABALHADORES

Nesta tese, o objetivo foi realizar uma abordagem pluridisciplinar do trabalho tendo como referências o desenvolvimento conceitual da ergonomia, da sociologia, da psicodinâmica do trabalho, da história e das ciências de gestão e organização do trabalho.

O principal direcionador desse estudo entende que o trabalho é um direito humano e fundamental, incluindo o direito ao conteúdo do trabalho, pois é através dele que a dignidade do homem se realiza (WANDELLI, 2009 e 2015), uma vez que o trabalho é um instrumento de inserção social, de cidadania e de organização da subjetividade humana.

Abandonando a associação de trabalho com pena e sofrimento, a abordagem se propõe a valorizar o potencial que o trabalho tem de organizar individual e socialmente a vida dos sujeitos e de ser um instrumento capaz de contribuir para a construção da saúde das pessoas.

O reconhecimento do uso da inteligência e do engajamento da subjetividade do trabalhador para a realização de sua atividade coloca o homem no centro da dinâmica produtiva, conduzindo para a discussão para as racionalidades que norteiam a organização e a gestão do trabalho e seu impacto na criação de instrumentos para que as situações de trabalho efetivamente contribuam para o desenvolvimento humano e para a realização do papel social do trabalho.

A modulação de uma atividade de trabalho, determinada a partir das escolhas de organização do trabalho (que incluem a repartição das tarefas, das responsabilidades, dos critérios de avaliação, a intensidade de trabalho, etc.), e de gestão das atividades (que pressupõem uma série de instrumentos que determinarão as condições em que os objetivos serão atingidos), norteará as relações entre as pessoas (colegas, hierarquia, destinatários) e é determinante na relação das pessoas com o trabalho.

A globalização da produção e do consumo (DU TERTRE, 2007), a financeirização da economia mundial (MARX e SOARES, 2008), o patamar tecnológico atual, impactam o valor atribuído ao trabalho na sociedade e os modelos de organização e gestão do trabalho, derivadas principalmente do modelo taylorista/fordista predominante na produção manufatureira, apresentam desajustes quando adotados em um contexto que convive com a imprevisibilidade e com a instabilidade. (ZILBOVICIUS, 1999; BENDASSOLI, 2007 e 2011; DU TERTRE, 2012; SCHWARTZ, 2011; DRUCK, 2011;)

Com a emergência do setor de serviços na economia mundial que se acentua a partir dos anos 1990, a produção abandona a possibilidade de previsibilidade e controle da qualidade e do trabalho, uma vez que a heterogeneidade das situações, a simultaneidade entre produção e consumo, a intangibilidade dos resultados e a perecibilidade tornam determinante a participação ativa dos atores envolvidos (trabalhadores e usuários) na produção. (DU TERTRE, 2002)

Particularmente em uma produção de serviços, a dimensão invisível do trabalho é inseparável da atividade (Du Tertre, 2005), e o desempenho humano em uma atividade de serviço não é exterior ao desempenho econômico, uma vez que a mobilização da subjetividade do trabalhador é parte integrante da realização do trabalho, e como tal deve ser organizada e gerenciada, sendo necessário abandonar a tentativa de tratar as atividades de serviço a partir dos modelos industriais em função das particularidades próprias dessas atividades. (BLANDIN, 2013)

A prescrição do trabalho faz sentido quando determina os objetivos a atingir, as regras que devem ser respeitadas, a divisão do trabalho e das responsabilidades, as ferramentas utilizadas. Entretanto, a prescrição em uma relação de serviço é sempre limitada, uma vez que, como escreve Maggi (2006) as informações disponíveis são sempre imperfeitas, o conhecimento das alternativas de ação é sempre incompleto, as consequências da ação são fragmentárias e as decisões podem ser, no máximo, satisfatórias.

Entretanto, essa mudança de referenciais não tem sido realizada sem dificuldades. Os responsáveis pelo planejamento das operações de serviço assumem ainda com frequência que os processos de trabalho são previsíveis e controláveis, que os trabalhadores são moduláveis aos diferentes postos de trabalho, que a qualidade pode ser estabilizada e o resultado (fim) da produção é o principal indicador para a eficácia da organização, traduzindo a mesma racionalidade instrumental estratégica do modelo taylorista.

A racionalidade comunicacional (HABERMAS, 2012) tem sido negligenciada pelos tomadores de decisão como um instrumento eficaz para a coordenação das ações e para que os objetivos esperados sejam alcançados. (MAGGI, 2006)

A variabilidade dos contextos e das pessoas que permeiam todo o processo produtivo nos serviços (TERSSAC e MAGGI, 2004) fazem com que a regulação (ou arbitragem) do trabalhador entre a prescrição e trabalho efetivo conduzam o atendimento das demandas apresentadas. Isso significa que a produção de resultados (a eficácia) não pode ser isolada do modo como as atividades são realizadas (eficiência). Significa também que as externalidades da produção são incorporadas como um critério de desempenho, o que altera a forma de abordar o trabalho. (HUBAULT, 2008).

Assim, o desempenho em serviços deve ser medido a partir de duas perspectivas. O desempenho econômico, que abrange os resultados obtidos, a dimensão financeira, a responsabilidade social, etc., e o desempenho humano, que contempla o valor social do trabalho, a qualidade do trabalho, a construção da saúde do trabalhador, etc.

Considerando que o trabalho realizado reflete o resultado da concepção do trabalho, a dinâmica da concepção das situações de trabalho de serviços deve ter presente todos os aspectos que tornam possível sua realização. Reconhecer a prescrição (isto é, a definição da tarefa para a ergonomia) como um recurso que dê suporte para a realização da atividade (trabalho efetivo), reconhecendo o papel central da atividade imaterial (DU TERTRE, 2002), pode ser o meio mais efetivo para que o desempenho econômico e o desempenho humano se desenvolvam em equilíbrio.

Os dispositivos materiais ou investimentos que podem ser utilizados para o desenvolvimento humano no trabalho estão principalmente relacionados ao fortalecimento dos coletivos de trabalho, a adequação dos sistemas de avaliação à atividade realizada e à profissionalização dos trabalhadores.

A promoção de situações de trabalho que fortaleçam os coletivos de trabalho é decisiva para fazer frente a essas situações. O compartilhamento das experiências e das dificuldades encontradas no trabalho, o estabelecimento de canais de comunicação efetivo entre trabalhadores, o estabelecimento de objetivos comuns, a criação conjunta de regras e procedimentos, a repartição das responsabilidades entre os diferentes atores, são instrumentos que podem contribuir para que as

responsabilidades assumidas individualmente e a discricionariedade exercida não sejam fatores de desestabilização física e psíquica.

O resultado de uma produção de serviço é consequência de um processo de arbitragem que realiza o trabalhador entre, de um lado as solicitações do beneficiário que são variáveis e singulares, e, do outro, a "oferta genérica", ou seja, a oferta proposta pela empresa. (BLANDIN, 2013). Estas situações podem ser desestabilizadoras para o trabalhador, uma vez que suas decisões são avaliadas pelos destinatários do serviço, pela hierarquia e pelos seus pares, além de exporem seus valores e crenças em eventuais situações de conflito. Os sistemas de avaliação de desempenho dos trabalhadores em serviços também devem evoluir para não serem os empecilhos para a construção de um verdadeiro ambiente profissional. Uma nova abordagem a respeito desses indicadores de desempenho deve ser percebida, incorporando além do trabalho mensurável, o serviço imaterial presente na atividade (Du Tertre, 2012). Isso significa reconhecer que os procedimentos prescritos, as tarefas determinadas, são componentes do trabalho, mas não são os únicos critérios a serem considerados em uma avaliação de desempenho.

Para Blandin (2014) considerar o trabalho real e não apenas o trabalho prescrito em um sistema de avaliação de desempenho significa conviver com as tensões que se desenvolvem entre a qualidade, a produtividade, as externalidades e a rentabilidade. Para tanto, é necessário identificar todos os aspectos qualitativos do serviço prestado e não apenas as dimensões tangíveis que podem ser medidas e traduzidas em números. Significa também entender que atingir os objetivos da organização deve ser conseguido sem que o trabalho seja sobrecarregado. Ao contrário, uma adequada avaliação do trabalho traz em si o reconhecimento da competência e das habilidades dos trabalhadores na realização de sua atividade.

O desenvolvimento dos saberes profissionais e a construção de uma verdadeira profissão nos serviços ocorre com o enriquecimento do trabalho e a atribuição de sentido ao trabalho realizado. O sentido da atividade é poder de responder à insuficiência e à exterioridade da prescrição (HUBAULT, 2012) e o enriquecimento do saber profissional pressupõe o desenvolvimento da competência profissional, que

possibilita compreender o que se faz e permitir um deslocamento do modo de fazer. (DU TERTRE, 2002)

A competência de serviço é sobretudo uma abertura e uma transformação interna dos ofícios já existentes, (ZARIFIAN, 2001), e junto com a saúde, a motivação e a confiança compõem os recursos imateriais ligados ao trabalho, que são determinantes para o desempenho. (DU TERTRE, 2002)

O desenvolvimento das competências profissionais contribui para o reconhecimento simbólico do trabalho e possibilita um incremento no reconhecimento material (monetário). O maior engajamento dos trabalhadores pode ser revertido em uma dinâmica de desempenho econômico da empresa em termos de qualidade, produtividade e rentabilidade mais sustentáveis no médio e longo prazo.

O desenvolvimento profissional de trabalhadores de serviços refere-se ao desenvolvimento de uma profissão no sentido mais amplo do termo, não restrito à sua formação ou qualificação dada pela abordagem funcionalista. Isso pressupõe aceitar que todas as atividades de trabalho podem se tornar atividades profissionais, que permitam a aquisição de competências, obtenham reconhecimento social como tal, favoreçam o desenvolvimento possível das pessoas, permitindo que o trabalho assuma papel central da vida das pessoas, considerando o engajamento de sua subjetividade e a construção de sua saúde.

Pensar um modelo de organização do trabalho e de gestão, que reconheça e valorize o protagonismo dos trabalhadores (Sznelwar, 2015), promovendo a busca por soluções coletivas, contribui para que sejam atingidos os objetivos da organização ao mesmo tempo em que contemplam o valor do trabalho na construção da subjetividade e o bem-estar das pessoas.

4.3.1 Sobre a profissão de atendimento ao público e sobre a profissionalização dos trabalhadores

Julgamos ser possível agora abordar o que consideramos a questão central dessa tese, ou seja, como tem sido abordada a profissão de atendimento ao público e quais as alternativas à abordagem corrente que poderiam contribuir para a transformação dessa situação de trabalho.

O primeiro conflito importante em se tratando de uma empresa de serviços diz respeito ao relacionamento da empresa estudada com seus clientes (as empresas contratantes), que é modulado por contratos que determinam diversos parâmetros do serviço que será realizado. Esses contratos referem-se sempre a serviços que serão prestados em um momento posterior à contratação, referem-se a operações comerciais, de venda de um serviço. Para Zarifian (2001) o ato de venda é, numa lógica de serviço, só o início da instauração de uma relação de serviço com o cliente-usuário, e é guiada pela lógica comercial, que considera critérios como a participação no mercado, volume de venda, evolução do faturamento, lucratividade, etc. Esse momento da contratação aproxima-se do que Du Tertre (2002) e Hubault (2002) chamam de uma prestação de serviço: as empresas acordam entre si uma atividade de serviço sem que exista uma relação de serviço, ou seja, não acontece nesse momento o contato direto entre prestador e beneficiário do serviço. A relação de serviço ocorrerá somente posteriormente, quando atendente e destinatário estiverem em contato direto.

São, portanto, duas racionalidades diferentes que estão presentes. Na prestação de serviço da empresa estudada para a empresa contratante, as exigências para a realização da relação de serviço ulterior não são consideradas como determinantes para a entrega. Já na relação de serviço realizada no momento do atendimento, a exigibilidade recai sobre a competência e o engajamento da inteligência e da subjetividade dos atores envolvidos para que o trabalho seja realizado (ou entregue).

Assim, a racionalização ou instrumentalização do trabalho no momento da prestação de serviço (para a empresa contratada) não representa conflitos importantes, uma vez que os critérios são fixados a partir dos objetivos determinados e distantes do contato com o destinatário final do serviço. O conflito se faz presente quando se impõe à relação do serviço os mesmos critérios, uma vez que a natureza da

atividade necessita e mobiliza o engajamento da subjetividade dos trabalhadores e contempla a participação ativa dos destinatários finais.

Figura 4 – Conflito entre prestação de serviço e relação de serviço na central de atendimento ao público

Zarifian (2001) alerta para o fato de que, quando a lógica do serviço é utilizada como um instrumento para servir à lógica comercial, fica evidente que não está presente a intenção de transformação positiva das condições de atividade dos destinatários de serviço. Para esse autor, a lógica do serviço tem um valor próprio, e é em torno do serviço que uma relação forte poderá ser estabelecida com os destinatários, que uma ética profissional autêntica poderá se desenvolver, que um sentido poderá ser dado ao trabalho, que os efeitos subjetivos poderão ocorrer.

O atendimento ao público somente se traduz em valor (para os trabalhadores, para as empresas e para os usuários) quando está associado a conhecimento específico sobre o serviço ou produto ao qual este está vinculado. Assim, analisar quais são os instrumentos para que o desenvolvimento profissional dos trabalhadores de centrais de atendimento aconteça passa a ser fundamental, uma vez que, do ponto de vista

da ergonomia, a verdadeira transformação de uma situação de trabalho exige ação sobre a prescrição e não sobre a atividade. (HUBAULT, 2002)

A partir dos resultados do estudo de caso, ficou evidente que a organização e gestão do trabalho na central de atendimento ao público são indutoras de distorções no desempenho das pessoas e no desempenho da empresa, a despeito dos resultados financeiros positivos que apresenta. Para Johnston e Clark (2001), o estilo de organização e gestão da operação estão diretamente relacionadas ao fracasso ou ao sucesso do encontro em uma relação de serviço. Daí a necessidade de rediscutir a representação que os tomadores de decisões têm sobre a atividade e sobre o valor do serviço de atendimento ao público.

É possível afirmar que a racionalidade que ampara os tomadores de decisão da central de atendimento ao público estudada está fortemente alicerçada em uma visão racionalista estratégica, que considera o trabalho a ser desenvolvido simples e passível de total prescrição e controle. Não foi identificado entre os responsáveis pela organização e gestão do trabalho na empresa o reconhecimento de que a atividade de atendimento ao público é uma atividade relacional, ou seja, é construída durante sua produção, com a participação ativa do usuário. A ideia prevalente entre os responsáveis é de que a atividade de atendimento ao público é simples e totalmente padronizável é uma falácia, e tem contribuído para a reprodução desse modelo de trabalho que desconsidera a realização das arbitragens (Blandin, 2014) ou a regulação (Falzon, 2014) dos trabalhadores.

Aqui reside uma grande dificuldade para a transformação do trabalho em centrais de atendimento: a transformação da concepção do sistema de trabalho pelos próprios tomadores de decisão das empresas, entendendo concepção como Maggi (2006) a define, ou seja, como uma visão de mundo fundamentada numa epistemologia. Os conhecimentos e capacidades exigidas dos responsáveis pela organização e pela gestão do trabalho tem como fundamentos as lógicas mecanicistas e funcionalistas de predeterminação dos processos de trabalho, (MAGGI, 2006, p. 160), amparadas por uma epistemologia racionalista objetiva, que vê a organização como sistema social predeterminado e separado dos sujeitos agentes, explicada em termos de

causa e efeito necessárias ou prováveis, ou em termos de relações funcionais. (MAGGI, 2006)

Com essa visão, é exigido que os responsáveis pela operação tenham o controle total do processo, difundida a crença de que a prescrição de procedimentos é um instrumento necessário para o resultado, e o controle rígido indispensável para corrigir desvios. Essa configuração se aproxima de uma lógica de sistema mecanicista, que segundo por Maggi (2006) supõe que o decisor tenha pleno controle de todas as alternativas de comportamento na relação meio fins, pressupondo a existência de condições perfeitas, ligadas entre si segundo regras precisas e sempre válidas.

A realidade do trabalho de uma central de atendimento é inversa: as situações são mutáveis, variáveis, e não existe a possibilidade de controle sobre o processo, construído durante a relação de serviço, com a participação do destinatário. É, assim, uma construção social, não é pré-definido, os sujeitos assumem um papel ativo nessa construção, e, dessa forma, é indispensável integrar na prescrição da atividade a discricionariedade do trabalhador na situação real de trabalho (Maggi, 2006), ou, dito de outra forma, as arbitragens exigidas destes para fazer frente às demandas singulares que recebe. (BLANDIN, 2014).

Esse cenário não prescinde da organização do trabalho, apenas altera a concepção dessa organização, abrindo espaço para o protagonismo (SZNELWAR, 2015) dos sujeitos envolvidos. De acordo com Maggi (2006), se o sistema é visto como um processo que se constrói ao longo das ações e decisões, não existe lugar para reificações, ou seja, para separação entre sujeito e sistema.

Dessa forma, Hubault (2011) aponta que devem ser regulamentadas mais as finalidades do que os roteiros, abrindo margem para os ajustes feitos pelos atores. A heterogeneidade das demandas não pode ser controlada, e exige sempre a arbitragem do trabalhador entre o que está prescrito nos procedimentos ou roteiros e o que o destinatário exige no momento do atendimento. A inteligência do trabalhador é, dessa forma, sempre solicitada para dar conta de realizar sua tarefa. E com isso, de acordo com Dejours (2004), a subjetividade do indivíduo é também engajada para a realização das regulações exigidas

Quando os tomadores de decisão consideram o atendente modulável a um comportamento esperado, indicam que esses são também facilmente descartáveis e substituíveis. O deslocamento de trabalhadores entre diferentes operações de forma a atender as exigências de diferentes contratos reforça a percepção dos tomadores de decisão de que os saberes profissionais para o trabalho são dispensáveis ou pelo menos não são determinantes para a realização do trabalho.

Os princípios epistemológicos que amparam essa tese vão de encontro com esse entendimento, defendendo que a transformação da dinâmica do trabalho em centrais de atendimento ao público exige o abandono de paradigmas simplificadores (SZNELWAR, 2015), com o reconhecimento de que o atendimento ao público demanda além de conhecimentos e habilidades profissionais exigidos para a atividade, o engajamento da subjetividade do trabalhador para sua realização, o que necessariamente passa pelo reconhecimento da especificidade da relação de serviço e da valorização das arbitragens realizadas.

Nessa abordagem, a discussão que se coloca é como criar situações de trabalho que favoreçam o enriquecimento da profissionalização do atendimento, considerando que o desenvolvimento do homem no trabalho não é um problema externo ao desempenho econômico da empresa.

O desenvolvimento profissional dos atendentes de uma central de atendimento ao público parece entrar em contradição com o tratamento dispensado aos trabalhadores como atendentes “genéricos”, ou seja, como autômatos passíveis de serem migrados indiscriminadamente entre operações contratadas.

A abordagem funcionalista (DINIZ, 2001), reproduzida na “Classificação Brasileira de Ocupações – CBO” do Ministério do Trabalho do Brasil (Brasil, 2010), o trabalho de teleatendimento aparece em cinco ocupações diferentes, de acordo com a natureza do atendimento, sem detalhar exatamente a distinção entre elas. Essa classificação representa “o que a pessoa realmente faz”, e não está vinculada a nenhuma formação específica ou à existência de algum saber profissional, e não atribui ao atendimento ao público o “status” de profissão.

Entretanto, essa abordagem funcionalista pode ser questionada se consideramos que o trabalho de atendimento somente acontece porque são mobilizados

conhecimentos produzidos fora do ambiente de trabalho (ABBOTT, 1988) e os saberes envolvidos na atividade mesmo quando não reconhecidos simbólica e monetariamente solicitam o engajamento da subjetividade do trabalhador.

(DEJOURS, 2016)

Do ponto de vista defendido nessa tese, o trabalho em uma central de atendimento ao público não pode ser pensado como uma atividade desvinculada de uma outra atividade profissional, ou seja, o atendimento ao público faz sentido quando o trabalhador se apropria do conhecimento sobre o produto ou serviço que representa, e agrega a esse conhecimento as habilidades exigidas para atender.

Isso foi possível observar no trabalho desenvolvido na central de atendimento do Corpo de Bombeiros de São Paulo (Central 193). Os bombeiros que atuam no atendimento ao público são selecionados entre os que realizam trabalho de campo, e quem gerencia as ocorrências é responsável pelo acompanhamento das regiões onde trabalhava anteriormente. É justamente o conhecimento do trabalho desenvolvido pelas equipes na rua que possibilita a eles o encaminhamento das demandas e a alocação de recursos disponíveis para o atendimento. Os profissionais da Central 193 agregam ao conhecimento profissional adquirido pela experiência treinamento específico para o desenvolvimento de habilidades de atendimento, e não se afastam de sua profissão quando exercem a atividade de atendimento ao público, ou seja, continuam sendo bombeiros na Central 193. O serviço entregue pela Corporação depende em grande parte do conhecimento profissional desses trabalhadores, que dominam todo o processo de trabalho, conhecem “in loco” as regiões que monitoram à distância, os equipamentos e estrutura disponível e as dificuldades enfrentadas para o atendimento das ocorrências. Dessa forma, a atividade de atendimento na Central 193 é uma parte da operação, da produção do serviço da organização. A permanência prolongada dos trabalhadores na Central 193 (muitos com mais de 10 anos de serviço) reflete o valor atribuído ao trabalho. (EICKHOFF, 2013)

Essa, entretanto, não tem sido a regra nas grandes empresas que prestam o serviço de atendimento ao público, que se aproximam mais do que Ritzer (1983) chamou de “macdonaldização”, ou seja, são pautadas por uma racionalidade que

ênfatiza eficiência, previsibilidade, calculabilidade, substituição de não-humanos por tecnologia humana e por um controle exacerbado sobre as pessoas e sobre as incertezas.

A representação de um atendente “genérico”, que migre entre operações de diversas naturezas, prescindindo de conhecimento sobre o produto ou serviço sobre o qual é demandado, e atue como um simples reproduzidor das prescrições, é, talvez, o grande indutor da precariedade das situações de trabalho encontradas.

A transformação dessas situações precárias de trabalho passa, assim, pelo desenvolvimento profissional dos atendentes, promovido a partir do enriquecimento dos saberes profissionais, obtidos com o fortalecimento dos coletivos de trabalho que compartilhem e construam as regras da profissão. Zarifian (2001) defende que a competência profissional é decisiva na produção de serviços, permitindo a interpretação e compreensão das expectativas do cliente ou usuário, e a comunicação autêntica entre trabalhador e usuário permite direcionar a produção de resultados a serem gerados. (ZARIFIAN, 2001)

Entretanto, nos serviços, a formação profissional não pode ser conduzida de forma separada do processo, uma vez que ela não é isolada da atividade desenvolvida.

O compartilhamento das experiências e das dificuldades encontradas na atividade, o estabelecimento de efetivos canais de comunicação entre trabalhadores, o estabelecimento de objetivos comuns, a criação conjunta de regras e procedimentos, a repartição das responsabilidades entre os diferentes atores, são instrumentos que podem contribuir para construir as regras da profissão e atribuir sentido ao trabalho.

A avaliação de desempenho deve igualmente se adequar a essa realidade. Ao reconhecer o trabalho como um processo dinâmico, produzido com a participação dos destinatários e com uma variabilidade incontrolável, a avaliação não pode ser centrada em métricas quantificáveis. Deve integrar dispositivos que considerem o resultado obtido a partir da demanda recebida, vinculada à prescrição (que inclui as regras, mas também dispositivos e instrumentos acessíveis ao trabalhador). Isso significa avaliar o processo de atendimento, valorizar a arbitragem (BLANDIN, 2013) realizada pelo atendente, o trabalho imaterial presente na relação de serviço (DU

TERTRE, 2012; HUBAULT, 2012) e a subjetividade do trabalhador mobilizada no atendimento (DEJOURS, 2008). Significa que a avaliação não deve se limitar a medir, mas mobilizar julgamentos de valor (HUBAULT e DU TERTRE, 2008), de beleza e de utilidade (DEJOURS, 2008).

Pensar um modelo de organização do trabalho e de gestão que promova a busca por soluções coletivas, contribui para que sejam atingidos os objetivos da organização ao mesmo tempo em que fortalece o valor do trabalho na construção da subjetividade e o bem-estar das pessoas.

5 CONCLUSÃO

A discussão realizada nessa tese teve como tema o mundo do trabalho na sociedade contemporânea, e seu principal objetivo foi o de promover um debate sobre o impacto que as escolhas realizadas pelos responsáveis pela organização e gestão do trabalho têm sobre o desempenho humano e sobre o desempenho econômico das organizações.

A abordagem pluridisciplinar adotada neste estudo, que utiliza os fundamentos e conceitos da ergonomia e das demais disciplinas que tem o trabalho como centro das investigações, assume que o trabalho tem um papel determinante na construção da identidade e da cidadania das pessoas, e o valor e o sentido do trabalho devem ser promovidos para que o desenvolvimento humano passe a integrar os objetivos da organização no mesmo patamar que os objetivos econômicos, uma vez que estes são indissociáveis.

A defesa dos temas aqui apresentados em uma escola de engenharia, que detém a expertise sobre o mundo da produção, é um desafio e ao mesmo tempo um grande risco. É desafiador na medida em que busca provocar uma reflexão sobre os pressupostos que estão envolvidos nas escolhas realizadas, chamando a atenção para a variabilidade das situações de trabalho e das pessoas envolvidas, dos recursos subjetivos mobilizados pelos indivíduos para atender as tarefas prescritas, e da estreita relação entre o desempenho humano e desempenho econômico, que devem caminhar em equilíbrio.

O risco assumido tem relação com o fato de levantar questionamentos sobre modelos que tem se repetido e, a despeito do custo humano e da externalização de suas consequências negativas, têm garantido a permanência das empresas no mercado cada vez mais instável e competitivo. E o risco aumenta na medida em que não se apresenta um modelo alternativo, ao contrário, o que se defende é que não existe uma fórmula única a ser reproduzida para qualquer situação. As regras de organização e gestão do trabalho e da produção devem ser construídas a partir das situações concretas, promovendo e valorizando a inteligência de todos os atores envolvidos, e devem incorporar o desenvolvimento humano entre seus objetivos, de

forma que as organizações realizem sua responsabilidade com a sociedade de forma abrangente.

Dada a crescente participação dos serviços no mundo da produção, o estudo de caso em uma central de atendimento ao público realizado por uma grande empresa brasileira que atua como terceirizada para diversos segmentos econômicos possibilitou a análise dos efeitos dos modelos de organização e gestão adotados sobre os trabalhadores, sobre as empresas e sobre os usuários.

O serviço de atendimento ao público é uma atividade que representa como poucas uma relação de serviço, onde as arbitragens realizadas pelos trabalhadores são decisivas para que o trabalho se realize. A partir do estudo de caso desenvolvido, associado ao contraponto obtido pelo estudo desenvolvido no Corpo de Bombeiros em São Paulo (Central 193) durante a dissertação de Mestrado nessa mesma escola de engenharia e à experiência profissional que permitiu o conhecimento em profundidade das particularidades do atendimento, foi construído o quadro conceitual que buscou responder às questões de pesquisa.

Dentre as conclusões desta pesquisa, julgamos que é possível afirmar que existem racionalidades diferentes que sustentam as escolhas organizacionais, e que essas racionalidades nem sempre estão em sintonia com a operação que se organiza ou mesmo com o trabalho realizado, o que se transforma em uma fonte de conflitos entre os diferentes atores e interesses.

O modelo de organização e gestão do trabalho adotados na central de atendimento ao público estudada promove diversas manifestações de conflito, o que nos leva a concluir que esse modelo cria as condições propícias para o sofrimento patológico dos trabalhadores, e, em consequência, compromete o desempenho humano e o desempenho econômico da organização.

A transformação dessas situações de trabalho exige a valorização do trabalho imaterial, pelo reconhecimento da subjetividade engajada pelos trabalhadores para a realização de sua atividade e o uso da inteligência do homem no trabalho. Isso pressupõe o desenvolvimento profissional dos trabalhadores de uma central de atendimento ao público, obtidos pelo fortalecimento dos coletivos de trabalho que compartilhem e construam as regras da profissão.

Os instrumentos de avaliação devem acompanhar a transformação, reconhecendo a dinâmica do processo de atendimento ao público, sua variabilidade, a participação ativa do usuário, o engajamento da subjetividade dos trabalhadores para que a produção aconteça e valorizando, simbólica e monetariamente, as arbitragens realizadas pelos trabalhadores.

Como os instrumentos a serem desenvolvidos devem se adequar a cada situação particular de trabalho, uma grande dificuldade pode ser a convivência com a tensão gerada por situações incertas, instáveis e variáveis, o que conduz à aceitação de que o conhecimento sobre a realidade é sempre incompleto e a racionalidade envolvida nas decisões organizacionais é limitada. Essa dificuldade deve buscar nos coletivos de trabalho seu fortalecimento. Dessa forma, o conteúdo e o valor do trabalho são enriquecidos, e o trabalho pode assumir verdadeiramente seu papel de promotor da construção da identidade, da saúde e da cidadania dos trabalhadores.

Essa tese evidentemente não esgota o tema, e suas reflexões são fruto de conhecimento limitado sobre a situação de trabalho estudada e sobre o universo conceitual que explora as questões envolvidas. O aprofundamento do conhecimento sobre os problemas aqui levantados embora não tenha como objetivo final a solução de problemas reais, pode suscitar uma reflexão que contribua para a transformação do trabalho e para a valorização do trabalhador.

As lacunas e limites que apareceram durante o desenvolvimento desta tese podem servir de motivação para novas pesquisas.

A restrição a um único estudo de caso, embora tenha permitido uma análise acurada de uma situação de trabalho particular, pode ter seus resultados enriquecidos se confrontados com outras situações de trabalho, possibilitando a ampliação de conhecimento pelo confronto de realidades distintas, o que ficou fora dessa pesquisa. Da mesma forma, investigar empresas contratantes e destinatários dos serviços de atendimento ampliaria de forma significativa a reflexão sobre a atividade dos trabalhadores.

Outra lacuna desse trabalho que mereceria uma investigação diz respeito ao trabalho dos tomadores de decisão em uma empresa de atendimento. Como são

agentes ativos na configuração de trabalho dos atendentes, estudar suas próprias situações de trabalho complementar a pesquisa realizada.

Um estudo acadêmico como este que se apresenta tem também suas limitações de ordem prática. Entretanto, a possibilidade de fomentar reflexões ou sugerir estratégias para a construção de situações profissionais onde o trabalho tenha valor e sentido para os trabalhadores é sempre um desafio estimulante.

REFERÊNCIAS

ABBOTT, Andrew. **The System of Professions: An Essay on the Division of Expert Labor**. Chicago: University of Chicago Press, 1988.

ABRAHÃO, J. I., & TORRES, C. C. Entre a organização do trabalho e o sofrimento: o papel de mediação da atividade. **Revista Produção**. 14(3), 67-76, 2004.

ABRAHÃO, Júlia Issy. SZELWAR, Laerte. Trabalho em serviços de atendimento ao cliente. Uma reflexão à luz da antropotecnologia. In: SZELWAR, Laerte Idal et al. **Cadernos de Trabalho, Tecnologia e Organização nº 3**. São Paulo, Blucher, 2012. p. 15, 17-47.

ABRAHÃO, J. I.; SZNELWAR L.I; SILVINO, A. M. D.; SARMET, M. M.; PINHO, D. L. M. **Introdução à ergonomia: da prática à teoria**. São Paulo: Edgard Blucher, 2009.

ADORNO, T. W.; HORKHEIMER, M. **Dialética do esclarecimento: Fragmentos filosóficos**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar.1985.

ALMEIDA, Leandro; MIGUEL, Paulo Cauchick; SILVA, Márcia Terra da. Uma revisão da literatura sobre “servitização”: bases para a proposição de um modelo conceitual de decisão. São Paulo, **Exacta**, v. 9, n. 3, p. 339-354, 2011

ANDRADE. M. C. **Geografia econômica**. 12 ed. São Paulo: Atlas, 1998

ANGELIN, Paulo Eduardo. Profissionalismo e profissão: teorias sociológicas e o processo de profissionalização no Brasil. **Revista Espaço de Diálogo e Desconexão**, v. 3, n. 1, 2010.

ANTUNES, Ricardo; DRUCK, Graça. A terceirização como regra? Brasília: **Rev. TST**, vol. 79, nº 4, out/dez, 2013.

ANTUNES, Ricardo; ALVES, Giovanni. As mutações no mundo do trabalho na era da mundialização do capital. Campinas: **Educ. Soc.**, vol. 25, n. 87, maio/ago 2004. p. 335-351.

ANTUNES, Ricardo. Os modos de ser da informalidade: rumo a uma nova era da precarização estrutural do trabalho? São Paulo: **Serviço Social e Sociedade**, nº 107, July/Set., 2011.

Anuário Brasileiro de Relacionamento com o Cliente 2014-2015. São Paulo: Padrão Editorial Ltda. Disponível em http://portalcallcenter.com.br/anuario/anuario_pcc_2015.pdf). Consulta em 04.05.2016.

Anuário Estatístico da Previdência Social/Ministério da Previdência Social, Empresa de Tecnologia e Informações da Previdência Social – Ano 1 (1988/1992) – Brasília: MPS/DATAPREV, 1999

ARENDT, Hannah. **A condição Humana**. 10º ed. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2007.

ARNOUD, Justine ; FALZON, Pierre. Changement organisationnel et reconception de l'organisation : des ressources aux capacités.. **Activités**, 10 (2), 109-130, 2013.

ASSUNÇÃO, AA; LIMA, FPA. A contribuição da ergonomia para a identificação, redução e eliminação da nocividade do trabalho, pp. 1.767-1.789. In R Mendes (org.). **Patologia do trabalho**. 2a ed. São Paulo: Editora Atheneu, 2003.

ASSUNÇÃO, AA; VILELA, LVO. **As condições de adoecimento em uma empresa de teleatendimento**. Belo Horizonte: Editora Faculdade de Medicina UFMG, 2003. Relatório de pesquisa.

BÉGUIN, Pascal ; CERF, Marianne. Formes et enjeux de l'analyse de l'activité pour la conception des systèmes de travail. **Activités**, 1, 2003.

BENDASSOLLI, Pedro. Mal-estar no trabalho: do sofrimento ao poder de agir. **Revista Mal Estar e Subjetividade**. Fortaleza, Vol. X, nº 1, p. 63-98, março 2011.

BENDASSOLI, Pedro. **Trabalho e identidade em tempos sombrios**. São Paulo: Ideias e Letras, 2007.

BLANDIN, Olivier. Subjectivité, activité de service et performance économique. **Travailler**, vol. 29, no. 1, 2013, pp. 65-79.

BOLIS, I; BRUNORO, C.M.; SZNELWAR, L.I. Mapping the relationships between work and sustainability and the opportunities for ergonomic action **Applied Ergonomics**, 45 (4) (2014), pp. 1225-1239.

BOLIS, I.; BRUNORO, C. M.; SZNELWAR, L. I. Work in corporate sustainability policies: The contribution of ergonomics. **Work**, v. 49, n. 3, p. 417-431, 2014.

BOOTH, Wayne C.; COLOMB, Gregory; WILLIAMS, Joseph M. **A arte da pesquisa** – 2a. edição – São Paulo: Martins Fontes, 2005.

BRASIL. Decreto nº 6.523, de 31.07.2008. Regulamenta a Lei nº 8.078, de 11 de setembro de 1990, para fixar normas gerais sobre o Serviço de Atendimento ao Consumidor – SAC. Diário Oficial da União. 1990 Seção 1, 1.8.2008, Página 8.

BRASIL. Lei nº 8.078, de 11 de setembro de 1990. Código de Defesa do Consumidor. Dispõe sobre a proteção do consumidor e dá outras providências. Diário Oficial da União. 1990. Seção 1 - Suplemento - 12/9/1990, Página 1.

BRASIL Ministério do Trabalho e Emprego. Classificação Brasileira de Ocupações – CBO, 2010.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. Secretaria de Inspeção do Trabalho. Norma Regulamentadora 17. Anexo II. Trabalho em Teleatendimento/Telemarketing. Diário Oficial da União. 2007, Edição nº 63 de 02/04/2007

BRASIL. Projeto de Lei 4.330/2004. Disponível em:
http://www.camara.gov.br/proposicoesWeb/Consulta_em_1.12.1016

BRASIL. Súmula nº 331 do Tribunal Superior do Trabalho. (Res. 174/2011, DEJT divulgado em 27, 30 e 31.05.2011)
 (http://www3.tst.jus.br/jurisprudencia/Sumulas_com_indice/Sumulas_Ind_301_350.html#SUM-331
http://www3.tst.jus.br/jurisprudencia/Sumulas_com_indice/Sumulas_Ind_301_350.html#SUM-331. Consulta em 1.12.1016.

BRUÈRE, Sébastien. Travail d'organisation du lean manufacturing et santé : à la source des risques. **Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé**. Montréal, Québec, Canada. 14-2, 2012.

BRUÈRE, Sébastien & CHARDEYRON, Jérôme. Développer le travail d'organisation pour changer l'organisation du travail. **Activités**, 10(1), 73-92, 2013.

BRUNORO, C.M. **Trabalho e sustentabilidade: contribuições da ergonomia da atividade e da psicodinâmica do trabalho**. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2013.

BUENO, Francisco da S. **Grande dicionário etimológico-prosódico da língua portuguesa**. São Paulo: Lisa, 1988

CARELLI, Rodrigo de Lacerda A TERCEIRIZAÇÃO NO SÉCULO XXI. **TST**, Brasília, vol. 79, no 4, out/dez, 2013.

CASTELS, Manuel. Trajetórias organizacionais na reestruturação do capitalismo e na transição do industrialismo para o informacionismo, pp. 174-187. In: CASTELS, Manuel. **A sociedade em rede**. São Paulo: Editora Paz e Terra, 1999.

CHAUÍ, Marilena. **Convite à Filosofia**. São Paulo: Ed. Ática, 2000.

CHAUÍ, Marilena. **Escritos sobre a universidade**. São Paulo: Editora Unesp, 2001.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração**. 6º ed. Ver. E atualizada. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001 – 4ª impressão

CLOT, Yves. **Le travail à cœur. Pour en finir avec les risques psychosociaux**. Paris: La Découverte, 2010, 192 p.

CLOT, Y. **Trabalho e poder de agir**. Belo Horizonte: Fabrefactum. 2010.

COHN, Gabriel (org.). FERNANDES, Florestan (coord.). Weber. **Coleção Grandes Cientistas Sociais**. 7ª ed. São Paulo, Ática, 2008

COMTE, Auguste, 1798-1857 Curso de filosofia positiva; Discurso sobre o espírito positivo; Discurso preliminar sobre o conjunto do positivismo; Catecismo positivista / Auguste Comte; seleção de textos de José Arthur Giannotti; traduções de José Arthur Giannotti e Miguel Lemos. Coleção **Os Pensadores**. São Paulo: Abril Cultural, 1978.

CUNHA, Antonio Geraldo da. **Dicionário etimológico da língua portuguesa**. 4ª edição. Rio de Janeiro: Lexikon, 2010.

DANIELLOU, F. **A Ergonomia em busca de seus princípios: debates epistemológicos**. São Paulo: Edgar Blücher, 2004.

DANIELLOU, François.. Développement des TMS : Désordre dans les organisations et fictions managériales. **Actes du 2e Congrès francophone sur les troubles musculo-squelettiques** : de la recherche à l'action, Montréal : 2008.

DANIELLOU, F.; BÉGUIN, P. Metodologia da ação ergonômica: abordagens do trabalho real. In: FALZON, P. **Ergonomia**. São Paulo: Editora Blucher, 2007

DANIELLOU, François; LAVILLE, Antoine; TEIGER, Catherine. Ficção e realidade do trabalho operário. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**. 17(68):7-13, out./dez. 1989.

DEJOURS, Christophe. **A banalização da injustiça social**. Tradução de Luiz Alberto Monjardim – reimpressão – Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007

DEJOURS, Christophe. **A loucura do trabalho: estudo de Psicopatologia do Trabalho**. São Paulo: Cortez, 1987.

DEJOURS, Christophe. A avaliação do trabalho submetida à prova do real. In: MASCIA, F. e SZNELWAR, L. (org.) **Cadernos de Trabalho, Tecnologia e Organização, nº 2**. São Paulo: Blucher, 2008.

DEJOURS, Christophe. **Da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho**. Selma Lancman & Laerte I. Sznclwar (organizadores). Rio de Janeiro: Editora Fiocruz/Brasília: Paralelo 15, 2004. 346 pp.

DEJOURS Entretien Christopher Dejourn : Éloge du « travail vivant ». In : **Philosophie Magazine**. Hors-série nº28, 28 janvier 2016

DEJOURS, Christophe. **Trabalho vivo: Trabalho e emancipação** (Tomo II). Brasília: Paralelo 15, 2012.

DEJOURS, Christophe. Subjetividade, trabalho e ação. **Revista Produção**, v. 14, n. 3, p. 014-026, Set. /Dez. 2004.

DEJOURS, Christophe. **Situations du travail**. Paris, PUF, 2016, 301 p.

Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos. Anuário da saúde do trabalhador / Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos. – São Paulo: DIEESE, 2016. 256 p.

DIEESE². **Rotatividade no mercado de trabalho brasileiro: 2002 a 2014.** / Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos. São Paulo, SP: DIEESE, 2016. 140 p

DINIZ, M. **Os donos do saber: profissões e monopólios profissionais**. Rio de Janeiro: Revan, 2001.

DRUCK, Graça. Trabalho, precarização e resistências: novos e velhos desafios? Salvador: **Caderno CRH (UFBA)**, v.24, 2011.

DRUCK, G.; & FRANCO, T. **A perda da razão social do trabalho: terceirização e precarização**. São Paulo: Boitempo, 2007.

DUBAR, Claude. A construção de si pela atividade de trabalho: a socialização profissional. **Cadernos de Pesquisa** [online], vol.42, n.146, 2012. pp.351-367

DUBAR, Claude. Para uma teoria sociológica da identidade. In: DUBAR, Claude. **A Socialização Construção das Identidades Sociais**. Porto: Porto Editora, 1997.

DUTRA, Renata Queiroz. **Do outro lado da linha: poder judiciário, regulação e adoecimento dos trabalhadores em call centers**. São Paulo: LTr, 2014.

EICKHOFF, Maud. **Quando a central de atendimento faz diferença na organização: análise do trabalho da Central 193 do Corpo de Bombeiros de São Paulo**. 2013. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2013

EICKHOFF, Maud; SZNELWAR, Laerte Idal. The 193 call center, a meaningful public service! **Work**, vol. 41, no. Supplement 1, pp. 36-41, 2012

EISENHARDT, K. M. Building Theories from Case Study Research. **The Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.

ELKINGTON, J. **Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of the 21st Century Business**. Oxford: **New Society Publishers**, 1997.

ELKINGTON, J. Towards the sustainable corporation: Win-win-win business strategies for sustainable development. **California Management Review**, v.36, n.2, p.90-100, 1994.

FALZON, Pierre (coord.). **Ergonomia**. São Paulo: Editora Blucher, 2007.

FALZON, Pierre (coord.). **Ergonomie constructive**. Paris : PUF – Presses Universitaires de France, 2013.

FALZON, Pierre; SAUVAGNAC, Catherine. Carga de Trabalho e Estresse. In: FALZON, P. **Ergonomia**. São Paulo: Editora Blucher, 2007.

FEITOSA, Raquel Libório; MONTENEGRO, Adauto de Vasconcelos.

Considerações sobre terceirização e precarização do trabalho no contexto brasileiro: uma revisão. Fortaleza: Revista de Psicologia, v. 6 n. 2, jul. /dez. 2015. p. 76-89.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Dicionário da língua portuguesa**. 5ª ed. Curitiba: Positivo, 2010.

FERREIRA, Leda Leal. Sobre a Análise Ergonômica do Trabalho ou AET. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, São Paulo, 40 (131): 8-11, 2015

FERREIRA, Leda Leal. Psychodynamique du travail et analyse collective du travail. Revigny-sur-Ornain: **Travailler**, v. 25, p. 97-118, 2011.

FERREIRA, Mário César; MENDES, Ana Magnólia. “Só de pensar em vir trabalhar, já fico de mau humor”: atividade de atendimento ao público e prazer-sofrimento no trabalho. **Estudos de Psicologia**, 6(1), 2001.93-104

FLEETWOOD, S.; HESKETH, A. **Explaining the performance of HRM**. UK: Cambridge University Press, 2010.

FLEURY, Afonso. Organização do trabalho na produção – a abordagem sociotécnica. In: CONTADOR, J.C. (coord.) **Gestão de operações: a engenharia a serviço da modernização da empresa**. São Paulo: Blucher, 2010, pág. 193-201.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Aprendizagem e inovação organizacional: as experiências de Japão, Coréia e Brasil** (2a. ed). São Paulo: Atlas, 1997.

FRANZOI, Naira. **Da Profissão como profissão de fé ao "mercado em constante mutação": trajetórias e profissionalização dos alunos do Plano Estadual de Qualificação do Rio Grande do Sul (PEQ-RS)**. Tese de doutorado em Educação. Faculdade de Educação da Universidade Estadual de Campinas, São Paulo, 2003.

FREIDSON, Eliot. **Renascimento do Profissionalismo-Teoria, Profecia e Política**. Edusp, 1998.

FREIDSON, Eliot. La teoría de las profesiones: estado del arte. **Perfiles educativos**, v. 23, n. 93, p. 28-43, 2001.

FREIDSON, Eliot. The Perils of Professionalism. **The Hastings Center Report**, vol. 8, no. 3, 1978, pp. 47–49.

FREIDSON, Eliot. Para uma análise comparada das profissões: a institucionalização do discurso e do conhecimento formais. In: **Rev. Bras. de Ciências Sociais**, Vol. 11, nº 31, 1996.

GERNET, I.; DEJOURS, C. Evaluation du travail et reconnaissance. **Nouvelle Revue de Psychosociologie**, 8, 27-36, 2009.

GIDDENS, Anthony. **Modernidade e Identidade**. Rio de Janeiro: Zahar, 2002.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002

GOLLAC, Michel; WOLKOFF, Serge. **Les conditions de travail**. Paris: La Découverte, 2007.

GOMEZ, Pierre-Yves. **Le travail invisible : Enquête sur une disparition**. Paris: François Bourin Éditeur, 2013.

GOMEZ, Carlos Minayo; THEDIM-COSTA, Sonia Maria da Fonseca. Precarização do trabalho e desproteção social: desafios para a saúde coletiva. **Ciênc. saúde coletiva** [online], vol.4, n.2, 1999. pp.411-421.

GOUNET, Thomas. **Fordismo e toyotismo na civilização do automóvel**. São Paulo. Boitempo, 1999.

GREBOGI, Dilséa. Adoecimento mental entre os trabalhadores do setor de teletendimento. **Revista Ciências do Trabalho**, nº 6, junho de 2016.

GUÉRIN, F. *et al.* **Compreender o trabalho para transforma-lo: a prática da ergonomia**. São Paulo: Blucher: Fundação Vanzolini, 2001

HABERMAS, Jürgen. **Teoria do agir comunicativo**. São Paulo: Martins Fontes, 2012

HARTLEY, J. F. Case studies in organizational research. In: CASSELL, Catherine & SYMON, Gillian (Ed.). **Qualitative methods in organizational research: a practical guide**. London: Sage, p. 208-229, 1994.

HOBSBAWM, Eric J. **A era das revoluções - 1789 - 1848**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2007.

HOBSBAWM, Eric J. **O novo século: entrevista a António Políto**. São Paulo: Companhia da Letras, 2000.

HONNET, Axel. Observações sobre a reificação. **Civitas**. Porto Alegre, v.8, nº 1. p.69-79. jan-abr 2008.

HORKHEIMER, Max. **Eclipse da Razão**. Rio de Janeiro: Labor do Brasil, 1976.

HOUAISS, Antônio. **Dicionário Houaiss de Língua Portuguesa**. 1 edição, Rio de Janeiro, Objetiva, 2009.

HUBAULT, François. A quoi sert l'analyse de l'activité en ergonomie. **Performances Humaines & Techniques**, (Hors Série), 1995. p. 79-85

HUBAULT, F.; SZNELWAR, L.I. Can activity be understood out of subjectivity? **Work**, 41, 2012, 26-29.

HUBAULT, F. Do que a ergonomia pode fazer análise? In: DANIELLOU, F. (Coord.). **A ergonomia em busca de seus princípios: debates epistemológicos**. São Paulo: Edgard Blucher, 2004. p. 105-140.

HUBAULT, François. L'approche ergonomique des questions santé / travail, **Mouvements**, nº 58, 2, 2009, p. 97-102.

HUBAULT, François. Le travail de management. **Travailler**, nº 29, 2013/1.

HUBAULT, François. Os desafios relacionados à mobilização da subjetividade na relação de serviço. in: SZNELWAR, L. (org). **Saúde dos Bancários**. São Paulo: Editora Gráfica Atitude Ltda., 2011, cap.7, p.125-149.

HUBAULT, François. Prendre en compte l'activité de travail pour concevoir **Paru dans Activités**, 4-2, octobre 2007

HUBAULT, François - (re)Penser l'ergonomie à partir des questions qu'on lui pose. In Hubault F (s/d),. **Persistances et évolutions : les nouveaux contours de l'ergonomie**. Editions Octarès, pp3-14, 2013.

HUBAULT, François. Risques psychosociaux, troubles psychosociaux, charge psychosociale... questions de travail. In : HUBAULT, F. (coord.), Risques psychosociaux : quelle réalité, quels enjeux pour le travail ? Toulouse, Octarès Éditions, **Collection Le travail en débats**, série « Séminaire Paris 1 », 2011.

HUBAULT, François; TERTRE, du Christian. Le travail d'évaluation. In Hubault F (coord.) **Evaluation du travail, travail d'évaluation** » Actes du séminaire Paris1 4-6 juin 2007, Editions Octarès, Toulouse, pp.95-114, 2008.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. IBGE, Diretoria de Pesquisas, Coordenação de Contas Nacionais.Tabela15_2. Disponível em: http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/contasnacionais/2014/defaulttab_s_inoticas_xls.shtm. Consulta em 05.12.2016.

JOHNSTON, Robert; CLARK, Graham. **Administração de Operações de Serviço**. São Paulo: Atlas, 2002.

KUHN, Thomas S. **A estrutura das revoluções científicas**. São Paulo: Editora Perspectiva S.A, 1987.

LEGGE, Karen. **Human resource management – theorics and realities**. London: MacMillan, 1995.

LE GOFF, Jacques. **O apogeu da cidade medieval**. Tradução Antonio de Pádua Danes. São Paulo: Martins Fontes, 1992.

LHUILIER, Dominique. Introdução à psicossociologia do trabalho. São Paulo, **Cadernos de Psicologia Social**. Trab. v. 17, n. spe. 1, 2014, p. 5-19.

LHUILIER, Dominique. « Travail, management et santé psychique », **Connexions**, vol. 91, no. 1, 2009, pp. 85-101.

MAGGI, Bruno. **Do agir organizacional um ponto de vista sobre o trabalho, o bem-estar, a aprendizagem**. Tradução Laerte Sznclwar. São Paulo, Edgard Blucher, 2006. 239 p.

MALVEZZI, Sigmar. **The Man-work relationship and organizational change**. PhD Thesis. Department of Behavior an Organizational, University of Lancaster. 1998.

MALVEZZI, Sigmar. A gestão de pessoas no contexto da estrutura de redes: desafios para a sociedade, empresas e indivíduos. João Pessoa: **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 3, Número Especial, p. 6-17, out. 2013.

MARCELINO, Paula Regina Pereira. **Terceirização e ação sindical: a singularidade da reestruturação do capital no Brasil**. Tese de doutorado. IFCH. Campinas, 2008.

MARTINS, R.A. Abordagens Quantitativa e Qualitativa. In: MIGUEL, P.A.C (Coord.). **Metodologia de pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

MARX, Karl. **Contribuição à crítica da economia política**. 2.ed. São Paulo: Expressão Popular, 2008. 288 p

MARX, Roberto; SOARES, João Paulo Reis Faleiros. A influência da orientação à geração de valor ao acionista nas práticas de gestão de pessoas no ambiente da produção. **Gest. Prod.**, São Carlos, v. 15, n. 2, p. 215-230, maio-ago. 2008.

MASCIA F. L.; SZNELWAR, L. I. Diálogo e constrangimentos do script na atividade de atendimento a clientes. In: SZNELWAR, L. I.; ZIDAN, L. N. (Orgs.). **Trabalho humano no setor de serviços**. São Paulo: Plêiade, 2000. v. 1, p. 97- 104.

MICIAC, Alan; DESMARAIS, Mike. Benchmarking service quality performance at business-to-business and business-to-consumer call centers. **Journal of Business & Industrial Marketing**. Volume: 16 Number: 5, 2001. pp: 340-353

MIGUEL, Paulo A. Cauchick. **Estudo de caso na engenharia de produção: estruturação e recomendações para sua condução**. São Paulo. Produção, vol.17 nº 1, jan/abr 2007.

MIGUEL, Paulo A. Cauchick (coord.). **Metodologia de pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

MUMFORD, Lewis. **A cidade na história: suas origens, transformações e perspectivas**. Tradução Neli R. da Silva. 4. Ed. São Paulo, Martins Fontes, 1998.

OLIVEIRA JR., Moacir M. (coord.) *et al.* **Brazilian Call Center Industry Report 2005**. (The Global Call Center Industry Project). Disponível em <http://www.ilr.cornell.edu>. 2005.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO. Trabalho decente nas américas: uma agenda hemisférica 2006-2015. Informe do Diretor Geral. Brasília: OIT, 2006

OLIVEIRA, S. M. Os trabalhadores das centrais de teleatividade no Brasil: da ilusão à exploração. In: ANTUNES, R.; BRAGA, R. (Org.). **Infoproletários: degradação real do trabalho virtual**. São Paulo: Boitempo, 2009. p. 113-135.

OUTEIRAL, José. **Breve ensaio sobre a mentira**. Rio de Janeiro: Revinter, 2004.

POCHMANN, M. As perspectivas do trabalho na economia moderna. In: DOWBOR, L. et al. (Org.). **Desafios do trabalho**. Petrópolis: Vozes, 2004. p. 17-24.

PETIT, Johann ; DANIELLOU, F.. L' intervention ergonomique sur les risques psychosociaux dans les organisations : enjeux théoriques et méthodologiques. **Le travail humain**, nº 4, vol 74, 2011. p. 391-409.

PUENTE, Fernando Rey (org.). **Os filósofos e a mentira**. UFMG; Departamento de Filosofia – FAFICH/UFMG, 2002. 81p

SABALA BLANS, Lisiane. **A análise da mentira em Agostinho**. Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa Maria, Centro de Ciências Sociais e Humanas, Santa Maria. 2012. 154 p.

RAMAZZINI, B. De morbis artificum diatriba, 1700.p. 165) (In: ESTRELA, Raimundo (tradutor). São Paulo: Fundacentro; 2000).

RAMOS, Alberto Guerreiro. **A nova ciência das organizações: uma reconceituação da riqueza das nações**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 1989.

RAMOS, Alberto Guerreiro. Modelos de homem e teoria administrativa. **Rev. Adm. públ.**, Rio de Janeiro, 18(2):3-12, abr./jun. 1984

RITZER, George. The McDonaldization of Society. **Journal of American Culture** 6, no. 1, 1983. P. 100–107

ROLO, D. (2013). **Contraintes organisationnelles, distorsion de la communication et souffrance éthique. Le cas des centres d'appels téléphoniques**. Thèse de doctorat. Paris: Conservatoire national des arts et métiers, 2013.

ROLO, Duarte. Novas perspectivas sobre sofrimento ético no trabalho: o caso da mentira como prescrição. in: SZNELWAR, L. (org). **Saúde dos Bancários**. São Paulo: Editora Gráfica Atitude Ltda., 2011, cap.7, p. 83-103.

SARAIVA, F.R dos Santos. **Novíssimo dicionário latino português**. 11ª edição. Rio de Janeiro: Livraria Garnier, 1993.

SCWHARTZ. Yves. Conceituando o trabalho, o visível e o invisível (Conceptualizing the work, the visible and invisible). **Trabalho, Educação e Saúde** (Online). Rio de Janeiro: vol.9, supl.1, 2011.

SCHWARTZ, Yves. Trabalho e saúde: construindo outros modos de gestão. Tradução de Anna Luiza Telles Kirsch. Florianópolis: **ABRASCO**, Jul. 2005

SCHWARTZ, Yves. Ergonomia, filosofia e exterritorialidade. In: DANIELLOU, François (coord.). **A Ergonomia em busca de seus princípios: debates epistemológicos**. São Paulo: Edgar Blücher, 2004.

SCHWARTZ, Yves. Travail et gestion: niveaux, critères, instances. Paris: **Revue Performances Humaines et Technique**, n. hors-série, p. 13-45. octares, 2000.

SCHWARTZ, Yves. **Le paradigme ergologique ou um métier de philosophe**. Toulouse: Octarès Éditions, 2000.

SCHWEITZER, L; GONÇALVES, J; TOLFO, SR; SILVA, N. Bases epistemológicas sobre sentido(s) e significado(s) do trabalho em estudos nacionais. **Rev Psicol Horgan Trab**, 16(1), 2016. P. 103-16.

Secretaria Nacional de Relações de Trabalho e Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos. **Terceirização e desenvolvimento: uma conta que não fecha**. São Paulo: Central Única dos Trabalhadores, 2014. In: <https://www.cut.org.br/system/uploads/ck/files/Dossie-Terceirizacao-e-Desenvolvimentolayout.pdf>. Consulta em: 01.12.2016.

SILVA, Benedicto (coord.). **Dicionário de Ciências Sociais**. Rio de Janeiro: FGV, 1986

SZNELWAR, L.; ABRAHÃO, J; e MASCIA, F (2006). Trabalhar em centrais de atendimento: a busca de sentido em tarefas esvaziadas. Working at call centers and searching for meaning in “meaningless” tasks. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, São Paulo, 31 (114): 2006, 97-112.

SZNELWAR, Laerte Idal. **Atividades de trabalho e conteúdo das tarefas em serviços de atendimento a distorção da comunicação e as consequências para a produção e para a saúde dos trabalhadores**. Relatório científico – final. São Paulo: FAPESP, março 2010.

SZNELWAR, Laerte Idal; MASCIA, Fausto Leopoldo; BOUYER, Gilbert Bouyer. L’empêchement au travail : une source majeure de TMS? **Activités** [En ligne], 3-2 | octobre, 2006.

SZNELWAR, Laerte. O trabalho bancário e a distorção comunicacional: quando a mentira é parte da tarefa. In: SZNELWAR, L. (org.). **Saúde dos bancários** – 1ª edição – São Paulo: Editora Gráfica Atitude Ltda., 2011.

SZNELWAR, Laerte. **Quando trabalhar é ser protagonista e o protagonismo no trabalho** [livro eletrônico] / Laerte Idal Sznelwar. - São Paulo: Blucher, 2015.

SZNELWAR, Laerte; Uchida Seiji; Lancman, Selma. A subjetividade no trabalho em questão. **Tempo Social** v. 23, nº 1, p. 11-3-, 2011.

SZNELWAR, Laerte Idal; UCHIDA, Seiji. O trabalho bancário e a distorção comunicacional: quando a mentira é parte da tarefa. In: SZNELWAR, L. (org.). **Saúde dos bancários** – 1ª edição – São Paulo: Editora Gráfica Atitude Ltda., 2011.

TAYLOR, Frederick W. **Princípios da administração científica**. São Paulo: Editora Atlas, 1995.

TERTRE, du Christian. Activités immatérielles et relationnelles: quels nouveaux enjeux pour les secteurs et les territoires. **Géographie, Économie et Société**, 4, 2002. p. 181-204

TERTRE, du Christian. Activités immatérielles, subjectivité et productivité. **Groupe de Recherche “Régulation, Secteurs et Territoires**. Paris, 1999.

TERTRE, du Christian. Lean production et modèles de valeur: une approche régulationniste par le travail. **Activités**. 9(2), 2012.

TERTRE, du Christian. L’économie immatérielle et ‘les formes de pensée’ dans le travail. In F. HUBAULT (coord.), **Comprendre que travailler c’est penser, un enjeu industriel de l’intervention ergonomique**, Toulouse: Éditions Octarès, 2001. p. 41-52.

TERTRE, du Christian. «Modèle industriel» et «modèle serviciel» de performance, **17th International RESER Conference**, Tampere (Finland) : september 2007.

TERTRE, du Christian. Services immatériels et relationnels: intensité du travail et santé. **Activités**, Volume 2, n°1, pp 37-49, 2005.

TERSSAC, G.; MAGGI, B. O trabalho e a abordagem ergonômica. In: **A Ergonomia em busca de seus princípios: debates Epistemológicos**. François Daniellou, Maria Irene Betiol (coord.). São Paulo: Edgard Blücher, 2004. p. 79-104.

TERSSAC, G. de. **Le travail: une activité collective**. Recueil de textes. Toulouse: Octarès, 2002. 309 p

TORRES, C.C. **A Atividade nas Centrais de Atendimento: Outra Realidade, as Mesmas Queixas**. Dissertação de Mestrado. Brasília: Universidade de Brasília. 2001.

UGHETTO, Pascal. Faire face aux exigences du travail contemporain. **Conditions de travail et management**, Lyon, éditions de l'ANACT, 2007.

UGHETTO, Pascal. La relation de service au client. Source inévitable de contrainte pour les travailleurs? **Relations Industrielles**. Volume 61, No. 3, set 2006, p. 381-562.

VATIN¹, François. **Le travail activité productive et ordre social**. Paris: Presses Universitaires de Paris Ouest, 2014.

VATIN², François. Abaixo do mercado: redefinir a economia e revisitar o trabalho. **Trabalho & Educação**, Belo Horizonte, v.23, n.1, p. 13-35, jan-abr 2014

VELTZ, P.; ZARIFIAN, P. Vers de nouveaux modèles d'organisation? **Sociologie du travail**, v. 35, n. 1, p. 3-24, 1993.

VENCO, S. Centrais de atendimento: a fábrica do século XIX nos serviços do século XXI. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, São Paulo, v. 31, n. 114, p. 7-18, 2006

VENCO, Selma. Centrais de teleatividades: o surgimento dos colarinhos furta-cores? In: ANTUNES, R.; BRAGA, R. **Infoproletários: degradação real do trabalho virtual**. São Paulo: Boitempo, 2009. p. 153-171.

VENCO, Selma. Quando o trabalho adoece: uma análise sobre o teleatendimento. **Revista de Saúde, Meio Ambiente e Sustentabilidade**, São Paulo, v. 3, n. 3, 2008.

VILELA, Lailah Vasconcelos; ASSUNÇÃO, Ada Ávila. Os mecanismos de controle da atividade no setor de teleatendimento e as queixas de cansaço e esgotamento dos trabalhadores. **Saúde Pública**, jul-ago, 2004.

VOSS, Chris; ZOMERDIJK, Leonieke. Innovation in Experimental Service: an Empirical View. London: DTI (Ed.). **Innovation in Services**. 2007. pp. 97-134.

WEBER, Max. **Economia e sociedade**. Vol.1. 4º ed. Brasília: Editora da Universidade de Brasília, 1998.

WEBER, Max. A Ética Protestante e o Espírito do Capitalismo. São Paulo: Pioneira, 1967

ZARIFIAN, Philippe. **O modelo da competência**. São Paulo: SENAC Editora, 2003.

ZARIFIAN, Philippe. Organização e sistema de Gestão: à procura de uma nova coerência. **Gestão e Produção**. v.4, n.1, p. 76-87, abr. 1997

ZARIFIAN, Philippe. Valor, organização e competência na produção do serviço. Esboço de um modelo de produção do serviço. In: SALERNO, M.S. **Relação de Serviço, Produção e Avaliação**. São Paulo: Editora SENAC: 2001.

ZARIFIAN, P. (2001). Mutação dos sistemas produtivos e competências profissionais: a produção industrial de serviço. In: SALERNO, M.S. **Relação de Serviço, Produção e Avaliação**. São Paulo: Editora SENAC: 2001.

ZILBOVICIUS, Mauro. **Modelo para a produção, produção de modelos; gênese, lógica e difusão do modelo japonês de organização da produção**. São Paulo: FAPESP: Annablume, 1999.

WANDELLI, Leonardo Vieira. Da psicodinâmica do trabalho ao direito fundamental ao conteúdo do próprio trabalho e ao meio ambiente organizacional saudável. **Revista Eletrônica do Curso de Direito da UFSM**, v. 10, n. 1 / 2015.

WANDELLI, Leonardo Vieira. O direito ao trabalho como direito humano e fundamental: elementos para sua fundamentação e concretização. 2009. Tese de doutorado. Universidade Federal do Paraná, 2009.

OUTRAS REFERÊNCIAS

ABBAGNANO, Nicola. **Dicionário de filosofia**. São Paulo, Martins Fontes, 1998.

ABRAHÃO, Júlia et. al. Contribuição da Ergonomia para a transformação e melhoria da organização e do conteúdo do trabalho. In: MENDES, R. (org) **Patologia do trabalho**. 3 ed. São Paulo: Editora Atheneu, 2013. p. 1639-1654.

AGRICOLA, Georgius. **De Re Metallica** (1556). New York. Dover Publications, Inc., 1950.

ARISTÓTELES. **Política**. Tradução de Mário da Gama Kury. Brasília, Editora Universidade de Brasília, 1995.

ASSUNÇÃO, Ava A. Uma contribuição ao debate sobre as relações saúde e trabalho. **Ciência e Saúde Coletiva**, 8(4), 2003. 1005-1018.

BARBOSA, M. Lígia. Renascimento do profissionalismo: alguns comentários. São Paulo: **Rev. Brasileira de Ciências Sociais**, vol. 14, n. 39, 1999.

BARCELLINI, Flore; VAN BELLEGHEM, Laurent; DANIELLOU, François. Les projets de conception comme opportunité de développement des activités. In Falzon, P. (coord.) **Ergonomie constructive**. Paris PUF, 2013.

BOLIS, Ivan; EVANS, Steve; MORIOKA, Sandra Naomi; CARVALHO, Marly M..Transforming sustainability challenges into competitive advantage: Multiple case studies kaleidoscope converging into sustainable business models. **Journal of Cleaner Production**, Volume 167, 20 November 2017, pages 723-738.

BOLIS, Ivan; MORIOKA, Sandra Naomi; SZNELWAR, Laerte I. Are we making decisions in a sustainable way? A comprehensive literature review about rationalities for sustainable development. **Journal of Cleaner Production**, Volume 145,1 March 2017, pages 310-322

CERF, M. *et.al*. As atividades de serviço: desafios e desenvolvimento.in: FALZON, Pierre. **Ergonomia**. São Paulo: Editora Blücher, 2007. Cap. 34, p.485-499.

CHERNS, A. The principles of sociotechnical design. **Human relations**, v. 29, n. 8, p.783-792, 1976.

CLOT, Yves. A psicologia do trabalho na França e a perspectiva da clínica da atividade. Entrevista. **Fractal: Revista de Psicologia**, v. 22 – n.1, p. 207-234. Jan/Abr 2010.

DIDEROT & D'ALEMBERT. **Encyclopedia of Sciences, Arts and Trades**. Disponível em: <http://siftingthepast.com>. Consulta em 3.3.2017.

DURANT, José Carlos Garcia. A serviço da coletividade - crítica à sociologia das profissões. São Paulo: **Revista de administração de empresas**. vol.15 no.6, Nov./Dec. 1975.

ENGELS, Friedrich, 1820-1895. **A situação da classe trabalhadora na Inglaterra** / Friedrich Engels; tradução B. A. Schumann; edição José Paulo Netto. - São Paulo: Boitempo, 2008. 388p

FLEURY, Afonso Carlos Correa. Produtividade e organização do trabalho na indústria. São Paulo: **Revista de administração de empresas**, v. 20, n. 3, Set.1980. p. 19-28.

FREIDSON, E. Para uma análise comparada das profissões: a institucionalização do discurso e do conhecimento formais. São Paulo: **Rev. Brasileira de Ciências Sociais**, Vol. 11, nº 31, 1996.

GINSBOURGER, Francis. **Ce qui tue le travail**. Paris: Michalon, 2010.

GONÇALVES, Carlos. Análise sociológica das profissões: principais eixos de desenvolvimento. Porto, Portugal, **Sociologia** (Revista da Faculdade de Letras da Universidade do Porto), 17-18, 2007.

HOC, F. A gestão de situação dinâmica. In: FALZON, Pierre. **Ergonomia**. Editora Blücher, 2007. Cap.31, p.443-454

HONNETH, Axel. Trabalho e reconhecimento: tentativa de uma redefinição. **Civitas: Revista de Ciências Sociais**, v. 8, n. 1, p. 46-67, jan/abr. 2008.

HUBAULT, François; BOURGEAIS, Fabrice. La relation de service: une convocation nouvelle pour l'ergonomie? In : HUBAULT, François (coord) **La relation de service, opportunités et questions nouvelles pour l'ergonomie**. Séminaire Paris 1 (2001). 1ª ed. Toulouse : Octarès Editions, 2002. p.5-31.

HUBAULT, F.; SZNELWAR, LI. Un sujet, mais quel sujet? La question de la subjectivité en ergonomie. **Travailler**, N° 34, 2015/2

LAVAL Cristian; DARDOT, Pierre. **La nouvelle raison du monde. Essai sur la société néolibérale**. Paris: La Découverte, 2009.

LLORY, Michel. O homem como agente de confiabilidade e segurança: a dimensão coletiva do trabalho. In: DUARTE, Francisco (org.). **Ergonomia e projeto na indústria de projeto contínuo**. Rio de Janeiro: COPPE/RJ: Lucerna, 2001. p.244-267

MACHADO, M. Helena. 1995. Sociologia das profissões: uma contribuição ao debate teórico. IN: MACHADO, M. Helena. (Org.). **Profissões de saúde: uma abordagem sociológica**. Rio de Janeiro: ED. FIOCRUZ.

MAXIMIANO, Antonio Cesar A. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2005.

SANTOS, Moacir Elias. A formação dos escribas entre os egípcios antigos. **Philia: Jornal Informativo de História Antiga**. Rio de Janeiro, Ano XIII, n.38, p.6-7, abr/mai/jun.2001.

SALERNO, Mario S. **Projeto de organizações integradas e flexíveis: processos, grupos e gestão democrática via espaços de comunicação-negociação**. São Paulo, Atlas, 1999

SALERNO, M.S. **Relação de Serviço, Produção e Avaliação**. São Paulo: Editora SENAC: 2001.

SILVA, Márcia Terra. Correntes do Pensamento Administrativo. In: CONTADOR, J.C. (coord.) **Gestão de operações: a engenharia a serviço da modernização da empresa**. São Paulo: Blucher, 2010.

SILVA, Márcia Terra. **A organização do trabalho para a produção de acordo com a lógica de serviço: os mecanismos de coordenação em atividades de atendimento ao cliente**. Tese (Livre Docência) - Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, Departamento de Engenharia de Produção, São Paulo, 2010.

TEIGER, C. A aliança Teoria / Prática na obra do sociólogo do trabalho Georges Friedmann (1922-1977). **Laboreal**, 11 (2), 2015. P. 86–93.

THOMPSON, Edward Palmer. **A formação da classe operária inglesa**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1987.

VUIDEL, Patrice; TERTRE, Christian du. **Économie de la fonctionnalité et aménagement : quel référentiel au service d'un nouveau modèle de développement des territoires?** Institut Européen de l'Économie de la Fonctionnalité & de la Coopération. Janvier, 2015.

VUIDEL, Patrice; TERTRE, Christian du **Modèles économiques : quoi de neuf? Les limites du modèle industriel mise en débat des modèles de l'économie circulaire et de l'économie collaborative**. Club Économie de la Fonctionnalité & Développement Durable. juin 2014.

WANDELLI, Leonardo Vieira. O direito fundamental ao conteúdo do próprio trabalho: uma reconstrução normativa do direito ao trabalho. **Espaço Jurídico Journal of Law [EJL]**, v. 17, n. 3, p. 1013-1052, dez. 2016.

WANDELLI, Leonardo Vieira. O direito humano e fundamental ao trabalho: fundamentação e exigibilidade. São Paulo: **LTr**, 2012

WANDELLI, Leonardo Vieira. Valor social do trabalho e dignidade na Constituição. **REDHES – Revista de derechos humanos y estudios sociales, San Luís Potosí**, n. 10, p. 4111-65, jul/dez. 2013.

WISNER, A.; MARCELIN, J. A quel homme le travail doit-il être adapté. Paris: **Rapport** no 22. CNAM, 1971.

WOMACK, J.; JONES, D.; ROOS, D. **A máquina que mudou o mundo**. 13. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1992. 347 p.

WOOD JR., Thomaz. Fordismo, toyotismo e volvismo: os caminhos da indústria em busca do tempo perdido. **Rev. adm. empres.** [online], vol.32, n.4, 1992. pp.6-18.

WOOD JUNIOR, T. (Coord.) **Sentidos do Trabalho, Gestão empresarial: o fator humano**. São Paulo: Atlas, 2002. p. 131-153.

ZARIFIAN, Philippe. Organização e sistema de gestão: à procura de uma nova coerência. **Gestão & Produção**, v.4, n.1, abr. 1997. p. 76-87.

ZARIFIAN, F. **Objetivo competência: por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2012.