

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
Programa de Pós-graduação em Educação da Faculdade de Educação
ECOLE DOCTORALE ETE
Entreprise, Travail, Emploi, Centre de Recherche Travail & Développement du CNAM

**A dupla função da pausa na atividade de atendimento face a face:
instrumento para resolução de conflitos e renovação do gênero**

Raquel Guimarães Soares

Belo Horizonte

2011

RAQUEL GUIMARÃES SOARES

**A dupla função da pausa na atividade de atendimento face a face:
instrumento para resolução de conflitos e renovação do gênero**

Tese de Doutorado submetida ao Programa de Pós-graduação em Educação da Faculdade de Educação da Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG e à Ecole Doctorale ETE – Entreprise, Travail, Emploi, Centre de Recherche Travail & Développement (EA 4132), Equipe Clinique de l'Activité do Conservatoire National des Arts e Métiers como requisito parcial à obtenção do título de Doutor em Educação.

Orientadores:

Prof^ª. Dr^ª. Daisy Moreira Cunha
(FAE/UFMG)

Prof. Dr. Yves Clot (CNAM)

Belo Horizonte

2011

Raquel Guimarães Soares

*A dupla função da pausa na atividade de atendimento face a face: instrumento para
resolução de conflitos e renovação do gênero*

Tese de Doutorado submetida ao Programa de Pós-graduação em Educação da Faculdade de Educação da Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG e à Ecole Doctorale ETE – Entreprise, Travail, Emploi, Centre de Recherche Travail & Développement (EA 4132), Equipe Clinique de l'Activité do Conservatoire National des Arts e Métiers como requisito parcial à obtenção do título de Doutor em Educação.

Prof^ª. Dr^ª. Daisy Moreira Cunha (Orientadora)

Prof. Dr. Yves Clot (Orientador)

Prof^ª. Dr^ª. Maria Elizabeth Antunes Lima

Prof^ª. Dr^ª. Cláudia da Silva Osório

Prof^ª. Dr^ª. Maria de Fátima Almeida Martins

Prof^ª. Dr^ª. Kátia Kostulski

Ao meu marido e eterno namorado, Ney Soares Filho, agradeço pelo amor, pela paciência, tolerância e apoio incondicional neste e em todos os momentos da minha vida.

Aos meus filhos Camilla, Bárbara e Bernardo, agradeço por compreenderem os momentos de ausência em nosso convívio familiar e por me apoiarem se mostrando orgulhosos da minha empreitada. Amo vocês acima de tudo.

AGRADECIMENTOS

Aos meus orientadores, Professora Dra Daisy Moreira Cunha e Professor Doutor Yves Clot, pelo trabalho de orientação, pela acolhida e por terem contribuído para o meu desenvolvimento.

À professora Elizabeth Antunes Lima pelo precioso apoio e contribuição.

Ao professor Francisco Lima pela interlocução que me fez mais uma vez despertar para o caminho que deveria seguir.

À empresa em que trabalho, pela oportunidade, confiança e apoio dispensado a mim, nesta conquista.

Aos colegas do atendimento face a face pela colaboração constante e oportuna.

Aos colegas Leandra Leal, Aline C. Lacerda, Marcos Geraldo Coelho e Alexandre Faria por entenderem a minha ausência em vários momentos. E a Cláudia Alves que muitas vezes me socorreu nos momentos de aflição diante dessa “máquina misteriosa: o computador”.

Novamente ao meu marido, Ney Soares Filho, pela sua dedicação e competência com as quais pude contar também no trabalho de revisão desta tese.

Aos meus queridos e dedicados professores de francês: Junia Haddad, Edna Grandi Morais, Antoine Bollinger, Makha Coulibaly que me ajudaram com tanta paciência a compreender um pouco dessa língua tão difícil.

Ao Antoine Bollinger, que, além de meu professor, foi o tradutor desta tese. Agradeço ainda pelo ombro amigo e por compartilhar comigo a dor de estar distante.

À minha família, que eu amo de paixão: à minha mãe, Desy, que é a minha maior admiradora, às minhas irmãs queridas: Ângela, Juliana e Paula, aos meus sobrinhos e

sobrinhas: Bruna, André, Júlia, Emília, Pedro Henrique e Ana Luisa, e, especialmente, à minha querida sobrinha e afilhada Joanna, que souberam pacientemente compreender minha ausência e me apoiar para seguir em frente.

A Marinete, que durante todos esses anos vem me tratando com carinho e me dando o apoio necessário, principalmente durante o ano em que passei em Paris.

À minha querida amiga Matilde pelas noites de diálogo em Paris e também pela companhia durante a realização desta tese. Estivemos juntas em todos os momentos, nos felizes, nos preocupantes, nos desesperadores! Sem a sua amizade todo este processo teria sido mais sofrido e menos divertido.

Aos meus colegas do CNAM, que me ajudaram cada um a seu modo a compreender um pouco sobre a clínica da atividade.

A Kátia Kostulski pelo carinho especial que teve comigo durante minha estada em Paris.

À professora Cláudia Osório pelos momentos de alento em Paris.

Aos professores que compõem a banca examinadora pelo aceite.

*Você não sabe
O quanto eu caminhei
Prá chegar até aqui
Percorri milhas e milhas
Antes de dormir
Eu nem cochilei
Os mais belos montes escalei
Nas noites escuras
De frio chorei, chorei*

*A vida ensina
E o tempo traz o tom*

(Cidade Negra)

RESUMO

A pesquisa se desenvolve em uma agência de atendimento a clientes. Os atendimentos são realizados face a face e demandam do trabalhador trocas discursivas que tratam da não realização dos serviços solicitados ou do não cumprimento dos prazos. A tensão é explícita. Lidar com situações de reclamação do público contra a empresa, legítimas ou não, faz com que os atendentes mantenham um esforço mental intenso e prolongado. O objetivo geral da pesquisa é avançar um pouco mais na compreensão da singularidade dos sujeitos em situação de trabalho e contribuir para que os trabalhadores possam se desenvolver e transformar a atividade com o intuito de diminuir os conflitos no atendimento e, conseqüentemente, o adoecimento mental. Buscamos, então, uma teoria e prática que melhor pudessem contribuir para revelar o sentido das situações a partir da apreensão das experiências subjetivas dos atendentes. Com o conceito de "atividade impedida", na qual os conflitos intrassubjetivos se fazem presentes, buscamos como fio condutor a clínica da atividade. Nesse processo, utilizamos o método de autoconfrontação cruzada, ou seja, por meio das discussões, das contradições, em situações vivenciadas no coletivo os trabalhadores poderiam chegar à reconstrução dos sentidos da própria atividade. Foi a partir do campo de trabalho, do material empírico colhido nas autoconfrontações simples e cruzada, que surgiu um "instrumento" que serviu como um fio de novelo a ser desenrolado: a pausa durante a jornada de trabalho. E, a partir da pausa, buscamos chegar aos conflitos da atividade e ao possível desenvolvimento dos trabalhadores na atividade. De forma geral, pode-se dizer que nosso objetivo passou a ser a dupla questão da função da pausa, de um lado como instrumento de desenvolvimento da atividade, de outro como objeto de retomada do trabalho a partir do coletivo para renovação do gênero. Nesse problema aparentemente simples concentram-se fortes tensões da atividade face a face, tanto individual (intrassubjetivas), quanto coletiva (intersubjetivas) de trabalho, que podem revelar todo o potencial de desenvolvimento dos trabalhadores nessa mesma atividade.

Palavras-chave: Clínica da atividade. Atividade impedia. Real da atividade. Atividade real. Pausa. Renovação do gênero.

RESUMÉ

La recherche se développe dans une agence d'accueil aux clients. Les accueils sont réalisés en face à face et demandent de la part du travailleur des échanges discursifs qui traitent de la non-réalisation des services sollicités ou du non-respect des délais. La tension est explicite. Faire face à ces situations de réclamation du public contre l'entreprise, légitimes ou pas, fait que les réceptionnistes maintiennent un effort mental intense et prolongé. L'objectif général de la thèse est d'avancer un peu plus dans la singularité des sujets en situation de travail et de contribuer à ce que les travailleurs puissent se développer et transformer l'activité dans le but de diminuer les conflits dans l'accueil et, par conséquent, l'affection mentale. Nous cherchons donc une théorie et une pratique qui puissent mieux contribuer à révéler le sens des situations à partir de l'appréhension des expériences subjectives des réceptionnistes. Avec le concept d' "activité empêchée", dans laquelle les conflits intrasubjectifs se font présents, nous cherchons comme fil conducteur la clinique de l'activité. Dans ce processus, nous utilisons la méthode de l'auto-confrontation croisée, c'est-à-dire que par le biais des discussions, des contradictions, dans des situations vécues dans le collectif, les travailleurs pourraient parvenir à la reconstruction des sens de la propre activité. C'est à partir du terrain de travail, du matériel empirique recueilli dans les auto-confrontations simples et croisées, qu'a surgi un "instrument" qui a joué le rôle de fil à dérouler: la pause au cours de la journée de travail. Et à partir de la pause, nous cherchons à parvenir aux conflits de l'activité et au possible développement des travailleurs dans l'activité. D'une manière générale, on peut dire que notre objectif est devenu une double question de la fonction de la pause, d'un côté en tant qu'instrument de développement de l'activité, de l'autre en tant qu'objet de reprise du travail à partir du collectif, pour la rénovation du genre. Dans ce problème apparemment simple se concentrent de fortes tensions de l'activité en face à face, aussi bien individuelle (intrasubjectives) que collective (intersubjectives) de travail, qui peuvent révéler tout le potentiel de développement des travailleurs dans cette même activité. Mots-clés: clinique de l'activité, activité empêchée, réel de l'activité, activité réelle, pause, rénovation du genre.

Mots-clé: Clinique de l'activité. Activité empêchée. Réel de l'activité. Activité réelle. Pause. Rénovation du genre.

ABSTRACT

The research was developed at a client service agency. The services are carried out face to face and demand from the employee discursive exchanges dealing with the failure to carry out the requested services or non compliance with deadlines. Tension is explicit. Dealing with situations of complaints from the public against the company, whether these complaints are legitimate or not, makes the attendants exercise continuous and long mental efforts. The general goal of this research is to advance further in the understanding of the singularity of the subjects in a work situation and contribute for the workers to be able to develop and transform the activity, aiming at reducing conflicts during service and, as a consequence, reducing mental sickness. A theory and practice which may contribute to reveal the meaning of the situations from the apprehension of the subjective experiences of the clerks is then sought. With the concept of “prevented activity”, in which intrasubjective conflicts are present, we search the clinic of the activity as a conducting line. In this process we utilize the method of cross self confrontation, that is, by means of the discussions and contradictions in situations experienced collectively, the workers might be able to reconstruct the meanings of the activity itself. It was from this work field, from the empirical material collected in the simple and cross self confrontations, that an “instrument” arose to serve as a yarn to be unfolded: The break during the work. And from the break we attempt to get to the conflicts of the activity and to the possible development of the workers in the activity. In a general way, we can say that our objective became the double question of the function of the break, on the one hand an instrument of activity development, and on the other an object of work restart from the collective for gender renewal. In this apparently simple problem, strong tensions from the face-to-face activity are concentrated, both individual (intrasubjective) and collective (intersubjective), which may reveal the whole potential of development of the workers in this same activity.

Key Words: Activity clinic. Prevented activity. Activity real. Real activity. Break. Gender renewal.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Tipos de clientes	28
Quadro 2: Canais de Relacionamento com clientes.....	32
Quadro 3: Extrato de autoconfrontação simples (jun. 2009)	110
Quadro 4: Extrato de autoconfrontação cruzada (2010).....	117

LISTA DE SIGLAS

AET:	Análise Ergonômica do Trabalho
CLT:	Consolidação das Leis Trabalhistas
CNE:	Comissão Nacional de Ergonomia
DORT:	Distúrbio osteomuscular relacionado ao trabalho
LER:	Lesão por esforço repetitive
MTE:	Ministério do Trabalho e Emprego
OCT:	Organização Científica do Trabalho

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO: EM BUSCA DO TRABALHO REAL.....	13
CAPÍTULO 1: DESVELANDO A DEMANDA	20
1.1 Reflexões sobre a prática profissional de uma psicóloga do trabalho e ergonomista	20
1.2 A demanda.....	21
1.3 A reformulação da demanda	23
1.4 Das reformulações da demanda aos objetivos dessa pesquisa.....	25
CAPÍTULO 2: DELIMITANDO O MATERIAL DE ESTUDO A PARTIR DE PESQUISAS E OBSERVAÇÕES	27
2.1 Uma construção coletiva da pesquisa	27
2.2 A empresa de serviços	27
2.3 As agências de atendimento	33
2.4 Atendimento ao público: o campo pesquisado	37
2.5 O recorte da pesquisa.....	44
2.6 Procedimentos de campo	45
2.7 O diálogo escolhido para a autoconfrontação cruzada.....	46
CAPÍTULO 3: ENTRE A ATIVIDADE REAL E O REAL DA ATIVIDADE.....	48
3.1 O encontro teórico-metodológico.....	48
3.2 A clínica da atividade e suas fontes	50
3.2.1 <i>A clínica da atividade: a atividade realizada e o real da atividade.....</i>	<i>57</i>
3.2.2 <i>O gênero profissional</i>	<i>59</i>
3.2.3 <i>O estilo profissional</i>	<i>61</i>
3.2.4 <i>O método de autoconfrontação cruzada</i>	<i>64</i>
CAPÍTULO 4: A PAUSA COMO INSTRUMENTO DE TRABALHO: A QUESTÃO SOB A PERSPECTIVA DE DIVERSAS DISCIPLINAS	69
4.1 O significado da palavra pausa.....	69
4.2 Os caminhos da pausa no setor de serviço	70
4.3 Pausa e intensificação do trabalho.....	73
4.4 Apropriações disciplinares da pausa.....	77
4.4.1 <i>Pausa e regulação fisiológica da fadiga</i>	<i>77</i>
4.4.2 <i>Pausa como luta social pela utilização do tempo de trabalho.....</i>	<i>84</i>

<i>4.4.3 Pausa como regulação psíquica: a apropriação da pausa pelos trabalhadores como instrumento de trabalho</i>	90
CAPÍTULO 5: PAUSA COMO MEIO DE DESENVOLVIMENTO NA RESOLUÇÃO DE CONFLITOS E RENOVAÇÃO DO GÊNERO	100
5.1 O caminho metodológico para as análises	100
5.2 A questão da Pausa: as autoconfrontações desenvolvendo o métier	106
<i>5.2.1 A autoconfrontação simples</i>	108
<i>5.2.2 A autoconfrontação cruzada</i>	113
5.3 A discussão sobre a pausa no coletivo	120
<i>5.3.1 O encontro do coletivo</i>	121
5.4 A transformação da discussão em ação	125
CONSIDERAÇÕES FINAIS	133
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	144
ANEXOS	151

INTRODUÇÃO: EM BUSCA DO TRABALHO REAL

Não foi fácil produzir este texto. Foram idas e vindas, dificuldades visíveis e também latentes. Na verdade, ele passou por tantas transformações quantas as que provocou naquela que o redigiu. A solidão de fazer uma tese realmente se apresenta, mas não uma solidão de não ter com quem compartilhar, e sim a solidão de se lançar sozinha em novas teorias e novas práticas, em caminhos ainda não conhecidos. São labirintos construídos por nós, mas que não são apenas nossos, envolvem um outro. Nossas questões são sempre definidas e redefinidas a partir de nós mesmos e da relação com o outro, e o coletivo pode estar no centro dessa redefinição (CLOT, 2006a, p. 14). O trabalho é “triplamente dirigido” (CLOT, 2006a, p. 97) para o sujeito, para o objetivo da tarefa e para os outros.

Contudo, temos que encontrar um ponto de partida, ou ele nos encontra, não se sabe bem, mas ele nos obriga a nos movimentar e, assim, um caminho começa a ser percorrido. E o que precisamos agora é acertar os passos para não perdermos o rumo.

Essa trajetória teve início na área de recursos humanos de uma empresa de serviços, há mais de duas décadas. A experiência foi se construindo a partir de quase todos os setores de RH da empresa: recrutamento, seleção, treinamento, acompanhamento de pessoal, e há 14 anos, no setor de saúde, na atividade de ergonomista.

A primeira experiência em RH se deu no setor de treinamento da empresa. O aprendizado de uma novata, como não poderia deixar de ser, iniciou-se na prática. Resumidamente, os analistas de RH treinavam os trabalhadores da organização nos requisitos básicos necessários para cumprir sua tarefa prescrita. Os treinamentos eram elaborados sem conhecimento prévio da atividade. Esse conhecimento se limitava às informações obtidas junto aos gerentes e/ou supervisores. O trabalhador não era ouvido.

Esses treinamentos eram voltados para desenvolver as competências e novas habilidades, mudar atitudes, introduzir novos conceitos, aumentar a produtividade, melhorar a comunicação e o relacionamento interpessoal. Todos eram realizados em salas de aula. Assim, formalmente, a área de Treinamento e Desenvolvimento era a responsável pelo "processo de preparação de pessoas para desempenhar de maneira eficaz todas as tarefas específicas dos cargos que deverão ocupar". Por vezes, os trabalhadores reclamavam bastante da maneira como os treinamentos eram ministrados, já que o conteúdo trabalhado fugia ao seu cotidiano. Para eles, muitas vezes, o que era focado não era o que sentiam necessidade de discutir ou

colocar em prática. A insatisfação com o conteúdo era geral e muitos acabavam aproveitando o espaço para descansar das tarefas desgastantes que lhes eram impostas. Nesse tipo de aprendizado institucional, ao contrário do que aprendemos com a ergonomia, as pessoas não constroem juntas as relações de aprendizagem, e os analistas de recursos humanos não têm como prática contar com a participação do trabalhador.

Em seguida, nossa experiência prossegue no Recrutamento e Seleção. Nesse setor, o que dominava à época era a aplicação de testes específicos para avaliar a personalidade, a psicomotricidade, a memória, a inteligência dos trabalhadores. Os resultados dos testes serviam de base para a aprovação ou não de um trabalhador para um cargo. Os estereótipos contidos na antiga frase se faziam veladamente presentes: “o homem certo no lugar certo”. Os profissionais de RH acreditavam que se os trabalhadores tivessem uma atuação mais próxima de um perfil previamente formulado, eles se desenvolveriam plenamente e os objetivos da seleção seriam alcançados.

Outro objetivo visava o comportamento das pessoas. Elas precisavam se comportar de maneira coerente e se apresentar diante das situações de trabalho de maneira calma, tranqüila, sem grandes alterações, buscando o tempo todo manter o bom senso. Nesse tipo de abordagem, não se fazia necessário conhecer o trabalho no qual aquele sujeito iria atuar. A psicologia se constituía em uma especialidade responsável por detectar e corrigir desarranjos como se os sujeitos fossem uma peça de uma grande engrenagem mecânica. O trabalho dos analistas de RH se passava em gabinetes fechados e a realidade de trabalho era algo que não se discutia. As funções de cargos que estavam descritas nos manuais eram balizadoras de todas as situações. Nesse caso, a distância entre o sujeito trabalhador e a situação de trabalho era também enorme.

Ao abordar essa questão, Clot (2010a) constata desvios entre a concepção da psicotécnica e o seu uso, ou seja, diferenças entre a maneira que ela foi pensada e concebida e como os profissionais a utilizam. A psicotécnica teve sua trajetória iniciada na França, por Jean Maurice Lahy e por Suzanne Pacaud, a partir da análise do trabalho. O trabalho era observado em campo e se tornavam visíveis suas dificuldades e barreiras. Apesar desse ponto de partida correto, a psicotécnica se transformou na psicotécnica da aptidão, do teste, do “homem certo no lugar certo”. Os psicólogos que se orientam pela psicotécnica, não se baseiam na análise do trabalho, eles não compreendem que essa análise é tão importante quanto a análise dos homens e estabelecem perfis baseados apenas numa vaga discussão com a direção das empresas. (MONTMOLLIN, 1974).

O acompanhamento de pessoal foi o próximo serviço especializado no qual atuamos,

cuja proposta era a de acompanhar o trabalhador na sua vida funcional, suas dificuldades, competências e aspirações. Mas, no fundo, caía-se na mesma armadilha do “homem certo no lugar certo”, pois o trabalho continuava sendo realizado atrás das mesas na tentativa de analisar a situação à distância. Nesse setor, trabalhava-se com psicoterapia breve, cujo objetivo era a melhora da qualidade de vida do trabalhador em curto prazo. Trabalhava-se somente o problema funcional mais urgente, focando na resolução daquele problema. Uma vez estabelecido com o trabalhador o foco, todo o atendimento girava em torno dele. Os psicólogos que lá atuavam orientavam-se pelo discurso psicanalítico. Essa miscelânea entre problemas do trabalho, psicanálise e foco no presente era algo difícil de colocar em ação. As perspectivas não combinavam, ao contrário entravam em choque continuamente. Eram realizadas, também, pesquisas de clima organizacional e de qualidade de vida no trabalho, e remanejávamos trabalhadores de áreas ou de funções. Na verdade, com o referencial teórico que utilizávamos não eram feitas grandes mudanças, apenas mudanças genéricas que acabavam por não alcançar a situação de trabalho real.

Há 14 anos, ocorreu o primeiro contato com a ergonomia francesa, que não se restringe aos aspectos fisiológicos, à biomecânica e ao mobiliário. Uma ergonomia que desenvolve seus conhecimentos a partir da análise da atividade real, isto é, da ação real dos homens em situações concretas de trabalho. Exige-se, então, conhecer tanto o comportamento do homem quando trabalha, quanto os determinantes das situações em que trabalha.

Realizamos então, a nossa primeira escolha, convocando os estudiosos dessa disciplina como interlocutores para o nosso desenvolvimento. Nossa experiência anterior revelou que buscar apoio em instrumentos ou teorias construídas independentemente da realidade vivida pelo trabalhador não era um caminho que levasse às transformações necessárias. Essas ferramentas acabavam por distanciar-nos dos trabalhadores e do trabalho.

Com a ergonomia, o nosso olhar dirigiu-se para as situações de trabalho, deixando de lado os “pré-conceitos” que tínhamos sobre essas situações. Os conceitos de trabalho prescrito e trabalho real abriram nossos horizontes. O caminho, então, ampliou-se, começamos a apreender o trabalho real, indo diretamente às situações de trabalho para compreendê-las, e depois ajudarmos nas transformações necessárias.

A metodologia nos orienta como nos escreveram os autores:

O necessário foi conhecer a atividade real, isto é, como cada um dos indivíduos, em uma situação de trabalho, relaciona-se com os objetivos que foram propostos, com a organização do trabalho e com as possibilidades para realização deste, para que possamos, assim, agir (GUÉRIN, 2001).

[...] Tentar conhecer, o mais detalhadamente possível, as condições materiais e organizacionais do trabalho. Além disso, tentar compreender o tipo de relação que os indivíduos estabelecem com tais condições, o sentido que atribuem às atividades que realizam, as pressões psicológicas que sofrem no trabalho e como se defendem das mesmas. (LIMA, 2002, p. 127).

A ergonomia permitiu compreender melhor os conflitos presentes no trabalho. Entendemos, agora, que esses conflitos são, sobretudo, decorrentes da organização do trabalho e não das características das pessoas neles envolvidos.

Mas nossa busca não cessa no encontro com a ergonomia. Ainda necessitávamos de mais recursos para compreender as questões subjetivas do homem com sua atividade.

Por isso, o encontro com a clínica da atividade nos fez dar mais um passo à frente, principalmente devido à sua ênfase no coletivo de trabalhadores. Ela pode contribuir para restaurar a função psíquica do coletivo profissional e, assim, permitir que os trabalhadores possam agir frente aos inconvenientes de um ambiente de trabalho, restaurando, revigorando a atividade que cada um deve realizar com os outros. Apesar da clínica da atividade ter como um dos seus pilares a ergonomia, ela vai mais além, buscando a dimensão subjetiva na atividade de trabalho.

Durante a realização do mestrado em ergonomia, evidenciamos naquele momento foram dois pontos, a nosso ver essenciais: 1) a análise dos obstáculos (e das possibilidades) frente à transversalidade na prestação de serviços; e 2) a demonstração da impropriedade de se separar serviço de indústria (ou produção imaterial de produção material) se se quer compreender o que é a relação de serviço e como se pode melhorar sua qualidade.

O que fizemos foi analisar o problema sob o ângulo da ergonomia e da análise do discurso centrada na situação real de atendimento. Essas abordagens permitem uma compreensão acurada das situações, possibilitando, através de métodos específicos, apontar conflitos interfuncionais e organizacionais que interferem nas situações de atendimento. Construimos, assim, um enfoque inspirado na articulação dos vários universos implicados na produção de serviços (atendimento, operação, cliente, comercial etc.).

A análise do trabalho em situações de atendimento face a face nos mostrou as dificuldades e conflitos na realização da atividade. Na verdade, o atendente é aquele a quem é exposto o problema, e, a partir de suas considerações, de seu olhar singular, de sua experiência e conhecimento, ele inicia o processo de atendimento. A visibilidade da importância desse trabalho pode ser notada a partir das análises realizadas por nós (SOARES, 2005).

Nas situações de diálogo no trabalho, demonstramos como os discursos produzem enunciados heterogêneos, e como as trocas verbais são mantidas de acordo com as situações, que somente podem ser compreendidas no contexto, nas observações dos interlocutores que se engajam, nos alinhamentos e nas renormalizações que efetuam para alcançar seus objetivos (SOARES, 2005).

Percebemos, a partir daí, que poderíamos começar a desenhar um novo olhar. Era necessário trabalhar os conflitos, as dificuldades, as frustrações daqueles indivíduos, mas levando em consideração, ao mesmo tempo, o coletivo de trabalhadores.

O estudo permitiu nossa evolução teórica e prática e o planejamento de uma nova fase. Novas perspectivas poderiam ser delineadas a partir dos resultados alcançados. O que percebemos foi a necessidade de colocar os trabalhadores frente a frente, durante uma nova pesquisa, realizar autoconfrontações cruzadas entre eles, de modo a avançar na compreensão dos dilemas presentes na sua atividade, bem como de possíveis saídas para os mesmos. Dessa maneira, acreditamos na possibilidade de impulsionar a produção de conhecimento da atividade como um todo e o desenvolvimento dos trabalhadores e do *métier*. Como propõe Faïta, (2002, p. 59): *“É no engajamento conjunto no terreno das situações de trabalho, na confrontação e na avaliação dos avanços recíprocos, que os benefícios da troca podem ser constatados e formalizados”*.

Ao retomar o estudo dos atendentes, nossa intenção foi a de favorecer o desenvolvimento do *“métier”* para fortalecê-lo e, quem sabe, alcançar o nível de saúde proposto por Canguilhem (2009, p. 149): *“A saúde é um guia regulador das possibilidades de reação. Estar em boa saúde é poder cair doente e se recuperar, é um luxo biológico. Ao contrário, a característica da doença consiste numa redução das margens de tolerância às infidelidades do meio”*.

Pensamos que por meio da autoconfrontação cruzada poderemos alcançar esse desenvolvimento. Entrar no real da atividade (CLOT, 1999; CLOT, 2006a) será necessário, de acordo com a demanda que iremos mais à frente abordar.

Todo o trabalho desenvolvido nessa tese, teórico e empírico, nasceu do esforço de investigação que desenvolvemos, partindo de uma proposta de análise da atividade. Ele traduz um pouco as evoluções do nosso percurso e mostra a nossa aproximação aos referenciais metodológicos e conceituais que nortearam nosso caminho. Acreditamos que nessa perspectiva colocamos em movimento modos de fazer, dizer e sentir na atividade de atendimento face a face.

A opção pela primeira pessoa do plural na narrativa desta tese deve-se, além da

contribuição de olhares experientes de como escrevê-la, a um profundo reconhecimento de que o que está aqui apresentado foi concebido na pluralidade de interlocuções que surgiram durante a nossa trajetória. O diálogo que pensamos a respeito da atividade face a face, mais precisamente sobre a atividade a partir da pausa, está dividido em cinco capítulos.

No primeiro capítulo, apresentamos o início de uma demanda que nasceu na dissertação de mestrado¹. E logo em seguida articulamos juntamente aos envolvidos no atendimento face a face a demanda da pesquisa. Suas reformulações apareceram no desenrolar do processo e nos levaram ao encontro dos objetos dessa pesquisa: a pausa durante a jornada de trabalho. Tendo como foco alcançarmos os conflitos da atividade e o possível desenvolvimento dos trabalhadores na atividade. O nosso propósito passou a ser examinar a pausa a partir de dois movimentos: como instrumento de desenvolvimento da atividade, e como objeto de retomada do trabalho a partir do coletivo.

O segundo capítulo começa com a exposição da concepção desta pesquisa e segue seu caminho explicando o amplo panorama em que essa prática se inscreve. São ainda considerados os aspectos que nos aproximam do tema, dos interlocutores e da atividade que realizam. Ainda nesse capítulo expomos a configuração do campo de pesquisa, e, finalmente, entramos no foco da nossa pesquisa: a pausa.

No capítulo seguinte, descrevemos a metodologia utilizada para o desenvolvimento da pesquisa. Expomos os motivos da escolha dos procedimentos metodológicos, tendo como princípio comum a atividade de trabalho. A escolha metodológica representa um desafio, uma vez que busca entender a subjetividade do sujeito em situação de trabalho. A proposta é desenvolver uma análise do trabalho a partir da autoconfrontação simples e cruzada na clínica da atividade. Discorreremos, então, a respeito da clínica da atividade como referencial de pesquisa.

O capítulo 4 trata dos diferentes referenciais e conceitos que auxiliam na aproximação das concepções sobre o uso da pausa. Assim, trabalhamos os referenciais oriundos de diferentes disciplinas, tais como: a fisiologia, a sociologia, a ergonomia, a psicologia, bem como os conceitos da clínica da atividade que nos fazem nos aproximar do tema. Além disso, buscamos pontos de contato, discórdia e desenvolvimento entre elas, especialmente no que permitem convergir para a ampliação do conceito da “pausa no trabalho”, em direção ao desenvolvimento da noção de atividade.

¹ SOARES, R.G. **Da dor ao riso**: a relação de serviço entre saber fazer e saber atender. 2005. 133 f. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Minas Gerais, Departamento de Engenharia de Produção, Belo Horizonte.

No capítulo 5, apresentamos de maneira mais pontual as primeiras análises realizadas, com o objetivo de aprofundar as reflexões sobre os modos de fazer a pausa em situação real. Apresentamos e discutimos o início da pesquisa de campo, a metodologia em prática, os recortes da pesquisa que se fizeram necessários, as situações escolhidas e as análises realizadas. A pausa aqui é referenciada como tema central da pesquisa e é desenvolvida empiricamente.

Enfim, no último capítulo, tecemos nossas considerações finais sobre os desdobramentos desta pesquisa que nos desafia a ocupar o lugar de observadores de nossa própria atividade de pesquisadora. Nessa parte, enfatizamos as discussões que foram manifestadas a partir da autoconfrontação cruzada e as reflexões e questões que esse processo de pesquisa desencadeou.

CAPÍTULO 1: DESVELANDO A DEMANDA

1.1 Reflexões sobre a prática profissional de uma psicóloga do trabalho e ergonomista

Ao nos defrontarmos com a situação colocada como ponto de partida para esta pesquisa, “os adoecimentos psíquicos no trabalho”, algumas questões emergiram: 1) Como tratar o problema? 2) Em que campo das disciplinas que tratam da atividade podemos resolvê-lo? 3) Que ferramentas metodológicas usar? Por ser adoecimento psíquico, essas questões dizem respeito apenas à psicologia? A ergonomia teria algo a dizer? Em que se diferenciam as abordagens da atividade quando se trata de resolver problemas psíquicos? Como se combinam? Que resultados propiciam?

As intervenções realizadas até então eram baseadas no caminho proposto pela ergonomia, ou seja, observações realizadas junto ao trabalhador, levando em consideração o seu conhecimento e experiência, que se traduzem em contínuas confrontações e trazem como consequência resultados transformadores das situações estudadas. Mergulhada no dia a dia de trabalho na empresa como ergonomista, respondendo a questões relativas à organização do trabalho, gestão, produção, softwares, dentre outras, a nova solicitação, apesar da minha formação, não pareceu familiar.

Pela primeira vez, pelo menos oficialmente, encontrou-se uma demanda voltada para um diagnóstico clínico. O chamado para atender pessoas que estavam com problemas psíquicos relacionados ao trabalho instaurou uma nova problemática que não fazia parte da nossa rotina de ergonomista.

Nesse primeiro momento, poderíamos nos limitar a compreender a demanda como um pedido dirigido a um psicólogo empresarial, que geralmente responde às questões gerais relacionadas a perturbações psíquicas atribuindo-as às características psicológicas dos próprios sujeitos. Mas entendemos a demanda como uma possibilidade de aproximação do ambiente de trabalho, para observar e discutir a respeito das dificuldades que os atendentes tinham em relação aos clientes, mas desta vez visando compreender seus impactos na saúde mental.

Tornou-se então necessário que a pesquisadora se colocasse como uma profissional especializada, uma psicóloga do trabalho, para entender as relações possíveis entre o

adoecimento e o trabalho realizado pelo atendente. Eis a nova dificuldade que tivemos de enfrentar: mudar a prática profissional, ampliá-la, desenvolvê-la. O assunto a ser tratado fugia dos limites de um campo especializado que anteriormente era utilizado: a ergonomia. Ficamos, então, diante da necessidade de recorrer ao saber da psicologia do trabalho como uma disciplina que se coloca também como ferramenta para análise em situação, mas em uma perspectiva clínica.

Uma vez percebida a limitação de manter o estudo apenas no âmbito da ergonomia, decidimos optar pela clínica da atividade, cuja base teórica foi iniciada e desenvolvida por Yves Clot e sua equipe, como será exposto mais à frente. A teoria e a prática da clínica da atividade oferecem elementos para abordar esse tipo de solicitação, além de contribuir para que os trabalhadores pensem, conheçam e desenvolvam sua própria atividade.

Para percorrer esse caminho, retomamos a situação de trabalho, com o objetivo de ampliar as possibilidades de considerações dos atendentes em torno do seu contexto laboral, e ainda possibilitar emergir questionamentos sobre as contradições inerentes à própria atividade. Para tal, foi preciso voltar ao campo e nos envolver novamente com a situação, o contexto em que ela se dá e com a demanda na forma em que foi formulada.

Esse foi o nosso maior desafio: o de nos lançar na clínica da atividade e discutir os avanços que ela proporciona frente a um campo que já havíamos estudado.

1.2 A demanda

Inicialmente, a escolha do problema a ser abordado partiu da pesquisa anterior, tanto por demanda da própria pesquisadora, quanto dos trabalhadores que se veem diante de situações de afastamento por depressão, “estresse”² e males semelhantes. Também há a demanda da empresa, já que o segundo maior índice de afastamento entre seus empregados se deve ao adoecimento mental.

Conforme já foi dito, o primeiro estudo junto aos atendentes teve início no ano de 2002, no mestrado em ergonomia. O objetivo era estudar as dificuldades presentes na atividade do atendente para fazer um atendimento de qualidade. A análise das situações reais, tendo como foco as atividades dos atendentes comerciais, suas interações verbais, culminou

² Trata-se de tensões psíquicas que hoje no vocabulário do senso comum são tratadas com o nome de estresse, termo que usaremos daqui para frente.

na problemática das disfunções e das desarticulações do processo produtivo. A pesquisa teve como foco a qualidade no serviço de atendimento. Desvelar e descrever detalhes dessas interfaces promoveu discussões com os trabalhadores sobre as possibilidades de se realizar uma atividade mesmo sem condições totalmente propícias para o seu desenvolvimento.

Assim que a pesquisa de mestrado terminou, a análise permitiu revelar a tensão a ser administrada pelos atendentes no transcorrer do contato com os clientes. Nesse tipo de relação, em que as trocas discursivas tratam da não realização dos serviços solicitados ou do não cumprimento dos prazos, a tensão é explícita. Os interlocutores mantêm um tom alterado na voz e o conteúdo do diálogo, por vezes, chega a ser hostil. A pressão temporal, quando as agências estão lotadas, contribui também para o aumento do desgaste psíquico. Lidar com situações de reclamação do público contra a empresa, legítimas ou não, faz com que os atendentes mantenham um esforço mental intenso e prolongado.

Em muitos atendimentos observados, o desgaste psíquico nasceu de atividades que não podiam ser realizadas, impedidas, em luta. O atendente mobiliza-se subjetivamente, como se estivesse em uma arena na qual o conflito está sendo trabalhado. Observou-se que sua atividade se desenvolvia não apenas a partir daquilo que ele fazia, mas também do que não deveria ter feito (CLOT, 1999; CLOT, 2006a). Apareciam muitas contradições nesse momento, pois no atendimento face a face as respostas precisam ser dadas em tempo real, o que os obriga a fazer escolhas, não só nas respostas a serem dadas como também no que pode ou não ser dito.

Um estudo focalizado na atividade nos parece a maneira mais adequada para alcançar os impedimentos desse trabalho. A intenção é avançar um pouco mais na singularidade dos sujeitos em situação de trabalho e contribuir para desvelar essa dimensão. Este projeto de doutorado pretende adentrar no campo onde as atividades se encontram suspensas, contrariadas ou impedidas, indo além do estágio no qual a primeira pesquisa parou, articulando pesquisa e intervenção na direção da discussão entre os protagonistas.

O estudo propõe pesquisar situações concretas de trabalho, estabelecendo um encontro de duas disciplinas que visam um interesse comum: o trabalho humano, mais especificamente a atividade. São elas: a análise das situações de trabalho – compreender a atividade de trabalho real por meio da Análise Ergonômica do Trabalho (AET) – e a clínica da atividade – alcançar o real da atividade, considerando o que foi dito ou não, o que foi realizado ou não pelos protagonistas da atividade em situação de trabalho, pensando a atividade de trabalho como uma atividade para os outros. Como se perceberá, algumas questões do projeto imbricam em outras, e a construção metodológica exige que situações sejam estudadas sob

pontos de vistas complementares. Acredita-se que tanto o quadro teórico quanto o empírico devem ser construídos sob diferentes olhares.

Diferentemente do postulado da psicodinâmica do trabalho (DEJOURS, 2004), que assume como objeto o discurso do trabalhador e não a atividade, acredita-se que em Clot (1999; 2006a) pode-se encontrar um quadro conceitual mais próximo à ergonomia, mostrando como a dinâmica da atividade e seus impedimentos se engrenam à atividade subjetiva.

Buscar entender a atividade apenas no que está contido nas palavras, no prescrito, nas regras e normas pode obscurecer fenômenos da criação verbal, das construções dialógicas em situação. Com o conceito de "atividade impedida", onde os conflitos intrassubjetivos se fazem presentes, o autor introduz a "clínica da atividade", e não mais análise da atividade, como fio condutor. Incorpora também o impossível da atividade, a atividade não realizada. Essas construções reconfiguram e redimensionam a atividade. Ou seja, o que se deve fazer passa ao largo do que se tem que fazer ou se deveria fazer para alcançar os objetivos da tarefa prescrita. A atividade não se configura apenas pelo que os trabalhadores fazem ou dizem, mas também pelo que não podem fazer ou pelo que precisam fazer de diferente para alcançar um objetivo prescrito. Desse modo, a atividade realizada já não é mais toda a atividade, *“o real da atividade é também o que não se faz, aquilo que não se pode fazer, aquilo que se busca fazer sem conseguir – os fracassos –, aquilo que se teria querido ou podido fazer, aquilo que se pensa ou que se sonha poder fazer alhures”*. (CLOT, 2006a, p.116).

1.3 A reformulação da demanda

Ao refletir sobre a demanda inicial, que trata de adoecimento e conflitos no trabalho, compreende-se que para contribuir tanto com os trabalhadores quanto com a empresa é necessário deslocar o olhar. A postura profissional adotada já não cabe apenas ao profissional ergonomista. O envolvimento de um psicólogo do trabalho parece fundamental. O real parece querer contrariar a trajetória de uma psicóloga que se tornou ergonomista por se sentir desconfortável com a ausência do trabalho na forma como demandas subjetivas eram tratadas pelo setor de psicologia do RH. Agora, a psicologia parece retomar seu lugar, mas desta vez, a subjetividade só pode ser devidamente apreendida na sua relação com a objetividade, sendo que o trabalho ocupa aí seu lugar central.

No entanto, ainda que as explicações faltassem, diante das leituras que fizemos e da

“percepção intuitiva” que construímos a partir do campo, concluímos que esses novos problemas tinham relação com o cotidiano de trabalho dos atendentes e que a pesquisa teria que ser voltada também para suas atividades, desenvolvidas junto aos clientes. Essa linha de pensamento era primordial para ajudar na compreensão dos impedimentos em situação de trabalho. Todavia, escolher um caminho que levasse a um trabalho de intervenção totalmente ligado à concepção clássica da ergonomia, que prevê intervenções especializadas, centradas nas condições materiais, nos ambientes de trabalho, no quadro organizacional, na produção e nas competências poderia ser insuficiente para a compreensão total dessa demanda. Buscamos, então, a teoria e prática que melhor poderia contribuir para revelar o sentido das situações a partir da apreensão das experiências subjetivas dos atendentes.

Privilegiamos agora a construção de um campo de sentido cujo olhar se voltasse para o desenvolvimento do atendente em seu trabalho, mesmo com todas as dificuldades e obstruções que as regras lhe impõem. A demanda construída anteriormente a partir dos problemas e conflitos vividos encontrou um novo e mais promissor caminho, do desenvolvimento do trabalhador, mesmo diante dos impedimentos encontrados. Reformulamos, assim, a demanda: a busca se focará no desenvolvimento e não mais na compreensão dos conflitos. Isso porque mesmo com todos os problemas e conflitos presentes, os trabalhadores davam conta de lidar com eles e de construir novas formas de fazer.

Nesse processo, começamos a entender que os atendentes poderiam chegar a diálogos mais abertos por meio das autoconfrontações cruzadas, das discussões, das contradições, em situações vivenciadas no coletivo.

A demanda e sua reformulação começaram a apontar os objetivos desta pesquisa, vindos de questões voltadas para a situação de campo até as possíveis teorizações, que começam a se delinear depois do processo de reconstrução dos sentidos da própria atividade (atividade real e real da atividade).

Foi importante determinar limites para dar continuidade à pesquisa, tentando evitar nos deter na análise ergonômica da atividade. Precisávamos avançar. Essa postura trouxe reflexões: uma vez que a demanda foi entendida como um processo de busca para o desenvolvimento dos atendentes, envolvidos na atividade construída na história do trabalho, não apenas individualmente, mas também coletivamente, fazer falar sobre o trabalho foi estabelecido como um propósito. Dessa forma, os recursos para a transformação da situação surgiram e se desenvolveram a partir da autoconfrontação simples e cruzada com os trabalhadores.

De forma simplificada, podemos dizer que o objetivo geral passou a ser o

desenvolvimento do trabalhador, esperando com isso trazer à tona diferentes possibilidades de lidar com os clientes e com as dificuldades encontradas durante o fazer da atividade.

Foi a partir do campo de trabalho que essa tese foi construída, mais precisamente, nos momentos de realização da autoconfrontação. A autoconfrontação simples fez emergir a questão que se tornou o fio condutor dessa tese: a pausa durante a jornada de trabalho. Na autoconfrontação simples um atendente colocou que a única maneira que encontrou para fazer a pausa foi saindo para fumar. E, ainda, que se ele não parar para fumar, não consegue sair da agência. Ele acredita que esta seja uma maneira socialmente aceita tanto pelos colegas quanto pelos clientes, permitindo-lhe sair um pouco do trabalho sem ser julgado negativamente. Para ele, fumar pode ser considerado um vício e, sendo assim, sua saída se torna aceitável³.

Na autoconfrontação cruzada, resumidamente, foi dito que a pausa era muito difícil de ser feita. Mas os dois atendentes falaram que desenvolveram estratégias para fazê-la: um sai para fumar, o outro vai ao banheiro em horários praticamente predeterminados. Eles disseram ainda, que existe um colega que sai para a pausa sem se preocupar com o trabalho.

Já na discussão com o coletivo, eles disseram que a pausa é importante para o descanso, que sentem necessidade de fazê-la. Mas salientam que faltam condições físicas e organizacionais para tal⁴.

1.4 Das reformulações da demanda aos objetivos dessa pesquisa

A demanda e suas reformulações apontam para os objetivos e as diversas perguntas desta pesquisa, vindas não só de questões provenientes do campo, mas também a partir dos aportes teóricos. Entretanto, mesmo que o processo de reformulação e atualização da demanda ajude a trilhar um caminho, isso não significa que todas as questões se tornem totalmente explícitas. Algumas perguntas foram feitas: podemos afirmar que após as reuniões com o coletivo nas quais os atendentes discutiam a questão da pausa algo foi transformado? A atividade se desenvolveu? A pausa, usualmente considerada como uma interrupção da atividade, de alguma forma poderia fazer parte da atividade? A partir do encontro entre os trabalhadores, mudanças foram sugeridas, os conflitos da atividade apareceram e algumas

³ O trabalhador considera que na empresa e em muitas outras sair para fumar ainda pode ser considerado aceitável, pois trata-se de uma “doença” de difícil combate.

⁴ Todas as questões sobre as autoconfrontações serão retomadas detalhadamente mais à frente.

situações foram mudadas; isso quer dizer que ocorrem desenvolvimento? No momento em que discutiam a respeito das pausas, os conflitos sobre a atividade propriamente dita emergiam; isso quer dizer que a pausa é parte da atividade ou apenas pretexto para se falar dela? Sem pausas, a atividade parece, paradoxalmente, ficar impedida por obstáculos externos que são ressentidos como conflitos internos entre eu e o outro-cliente, o outro-colega, os outros que se duplicam em mim e que me impedem de gozar a pausa. Qual, então, é a função psíquica da pausa, para além de um tempo de repouso, de não atividade ou de interrupção da atividade? Caso essas questões façam sentido, impõe-se uma nova abordagem da pausa, até então tratada de forma negativa, como não trabalho.

Acreditamos, essa é a nossa tese, que fazer a pausa precisa ser analisado como parte da atividade e não como simples interrupção, como se as energias psíquicas em recuperação funcionassem como uma bateria que se recarrega ou um músculo que se relaxa antes de voltar a trabalhar.

Foi necessário considerar alguns limites e aberturas para dar continuidade a esta pesquisa. Para tal, duas questões nos orientaram na pesquisa da atividade, levando a um objetivo geral compartilhado com os atendentes:

A primeira diz respeito à representação de que a pausa é um instrumento para resolver os conflitos que acontecem durante a atividade. São situações conflitantes do cotidiano que serão discutidas a partir da pausa. As discussões não se limitarão às questões da pausa pela pausa, mas tocarão na pausa como instrumento de trabalho, ou seja, a partir do tema pausa alcançaremos os conflitos entre clientes e atendentes ao realizarem a atividade.

A segunda questão introduz o quadro clínico que a autoconfrontação fez funcionar. Por meio da autoconfrontação, situações emergiram e se desenvolveram. A pausa tem também uma função de objeto, de retomada da deliberação coletiva. Isso quer dizer que, por meio dela, os atendentes falaram a respeito do trabalho e propuseram mudanças no seu contexto laboral. Existiria, então, uma outra dimensão, uma outra função que a pausa determina, que é a função de renovação do gênero.

De forma geral, pode-se dizer que nosso objetivo passou a ser a dupla questão da função da pausa, de um lado como instrumento da atividade, de outro como objeto de retomada do trabalho a partir do coletivo. Nesse problema aparentemente simples, que inicialmente se apresenta como um direito do trabalhador formalmente reconhecido, concentram-se fortes tensões da atividade individual, intrassubjetivas, e do coletivo de trabalho, intersubjetivas, que, em contrapartida, revelam todo o potencial de desenvolvimento dessa mesma atividade.

CAPÍTULO 2: DELIMITANDO O MATERIAL DE ESTUDO A PARTIR DE PESQUISAS E OBSERVAÇÕES

2.1 Uma construção coletiva da pesquisa

O objetivo do capítulo é evidenciar situações que foram apontadas pelos atendentes como situações-problemas que precisam enfrentar para responder aos objetivos da tarefa. Essas situações foram aprofundadas em autoconfrontações pela pesquisadora.

Vale ressaltar que o dispositivo de autoconfrontação cruzada empregado neste estudo permitiu o levantamento de problemas diversos que nascem nas situações de atendimento e que podem ser discutidos pelos trabalhadores visando o desenvolvimento do *métier*. E que foi por meio desse método que o objeto desta tese foi reconstruído.

Iniciaremos o capítulo dando uma visão geral da empresa onde nossos protagonistas trabalham e, logo em seguida, um panorama das agências onde o trabalho foi desenvolvido para, em seguida, passarmos às observações realizadas com os atendentes participantes da pesquisa. Nesta parte do estudo desenvolvemos também as análises e o aprofundamento das reflexões sobre diversas situações que foram observadas durante o trabalho.

Aqui será apresentado ainda, o foco escolhido para a pesquisa e as razões dessa escolha, para em seguida passarmos a trabalhar o diálogo escolhido para o desenvolvimento desta tese.

2.2 A empresa de serviços

Trata-se de uma empresa brasileira que surgiu em 1963, de economia mista, sendo seu principal acionista o Governo do Estado⁵. A empresa realizou sua oferta inicial de ações em 2006, e em abril de 2008 foi realizada uma oferta secundária de ações, vendendo assim parte delas, mas de forma a não perder o controle acionário.

⁵ Todas as informações deste item foram retiradas do Relatório da Gestão da Empresa, 2010.

Segundo o Relatório da Gestão da Empresa de 2010, suas principais atividades são apresentadas na própria missão: “*Prover soluções para o setor de serviços em que atua, contribuindo para o desenvolvimento sócio-econômico e ambiental*”.

Depois da reestruturação produtiva promovida pelo governo estadual, no ano de 2006⁶, o chamado “choque de gestão”, a empresa de serviços se tornou ainda mais rentável e apresentou em seus últimos relatórios uma sensível melhora nos resultados financeiros. Segundo os mesmos relatórios, ela trouxe modernas técnicas de gestão da administração privada para a esfera pública. Entretanto, essa mudança gerou uma forte cobrança, forçando os empregados a se adaptar a uma realidade mais competitiva.

Segundo os atuais paradigmas de gestão, o trabalhador deve aprender “novos conceitos a respeito das relações entre empresa e cliente, trabalho em equipe, cooperação e participação”. Ele também deve aprender a “criar, inovar, sendo uma pessoa dinâmica e ativa”. Dessa forma, passou-se a exigir um “perfil” extremamente produtivo.

A atividade fim da empresa é a prestação de serviços. A força de trabalho é formada por 11.553 empregados efetivos e temporários, com vínculo regido pela CLT.

Para expor os resultados da nossa pesquisa é importante conhecer um pouco sobre o mercado em que a empresa atua, já que será com esse tipo de mercado composto de uma clientela específica que nossos sujeitos irão se deparar. O mercado é segmentado em quatro categorias de clientes, a saber: residencial, comercial, industrial e pública. A empresa define como clientes-alvo todas as pessoas físicas e jurídicas do seu mercado de atuação. Esses clientes podem ser reais, factíveis⁷ ou potenciais (definidos no **Quadro 1**, a seguir):

Segmento	Descrição
Residencial	Residencial: Economia ocupada exclusivamente para fim de moradia.
Comercial	Economia ocupada para o exercício de atividade de compra, de venda ou prestação de serviços, ou para o exercício de atividade não classificada nas categorias residencial, industrial ou pública.
Industrial	Economia ocupada para o exercício de atividade classificada como industrial pelo IBGE.

Quadro 1: Tipos de clientes (continua)
Fonte: Relatório da Gestão da Empresa, 2010.

⁶ É uma política de governo que implementou, segundo sua assessoria, a promoção do desenvolvimento mediante a reversão de quadros de déficits orçamentários (através, inclusive, num primeiro momento, da redução de despesas), da reorganização e modernização do aparato institucional do Estado e da busca e a implementação de novos modelos de gestão.

⁷ São clientes que podem ser usuários dos produtos da empresa.

Segmento	Descrição
Pública	Economia ocupada para o exercício de atividade de órgãos da Administração Direta do Poder Público, Autarquias e Fundações. São ainda incluídos nesta categoria: hospitais públicos, asilos, orfanatos, albergues e demais instituições de caridade, religiosas, organizações civis e políticas, entidades de classe e sindicais.

Quadro 1: Tipos de Clientes

(conclusão)

Fonte: Relatório da Gestão da Empresa, 2010.

Além disso, os clientes podem ser cadastrados como contratados, especiais ou normais. Os primeiros são clientes que possuem contrato de demanda celebrados com a empresa. Os segundos são clientes que demandam tratamento diferenciado: hospitais, escolas, hotéis etc. E os últimos são aqueles que não se enquadram nas outras duas demandas e que serão atendidos pelos atendentes que são foco desta pesquisa.

Após realizações de algumas pesquisas de satisfação, por parte da empresa, junto aos clientes, foram definidas as principais necessidades e expectativas destes, no que tange aos serviços prestados e que estão diretamente relacionadas aos requisitos qualidade, quantidade, regularidade e preço.

Segundo o relatório de 2010 da empresa, essas necessidades e expectativas dos clientes, são previamente percebidas e tratadas como tais em legislações específicas como uma nova lei que estabelece diretrizes nacionais para este tipo de serviço. Ao cumprir o que determina a lei, a empresa atende aquilo que estabeleceu, previamente, como necessidades e expectativas dos clientes quanto a serviços considerados de natureza essencial.

De forma corporativa, desde 2004 a empresa realiza, a cada dois anos, a pesquisa de mercado e satisfação dos clientes, sob a responsabilidade de sua Superintendência Comercial (SPCA), com o apoio de agências de publicidade e de institutos de pesquisa, com o objetivo de; a) identificar e avaliar as necessidades e o nível de conhecimento, satisfação e confiança dos clientes em relação aos produtos e serviços; b) avaliar a percepção da marca e da reputação da empresa; c) ampliar e aprofundar o conhecimento do mercado, conforme prescrito nas suas Políticas de Comunicação Social e de Gestão Comercial, tendo como referência “*Elevar a Satisfação dos Clientes e Fortalecer a Imagem da empresa*”.

A implementação dessa prática vem-se consolidando desde 1990 e implica, basicamente, em: a) definição de modelo de pesquisa a ser adotado; b) definição do universo a ser pesquisado; c) contratação de instituto de pesquisa, por meio de agência de publicidade; d) definição de cronograma de ações; e) definição de modelo de questionário; f) realização de

pré-testes; g) realização da pesquisa de campo; h) compilação dos resultados em relatórios e divulgação interna na companhia por meio de reuniões e *intranet*.

Segundo a empresa, da forma como é concebida, a pesquisa procura identificar as necessidades e expectativas dos clientes da Categoria Residencial – quanto à qualidade, quantidade, regularidade e preço, sendo aplicada nas várias regiões do Estado, recorrendo-se para tanto ao método de estratificação por *Departamentos Operacionais da Empresa, porte de domicílio, gênero, idade, nível de escolaridade e renda familiar*. A empresa coloca ainda que o aprimoramento dessa prática ocorreu, sucessivamente, em 2004 e 2006, com o desdobramento da pesquisa para as diretorias, e, em 2008, para os departamentos e distritos operacionais. O questionário é direcionado aos clientes atuais, com os resultados da pesquisa fornecendo dados para compor os indicadores de desempenho, índice de satisfação dos clientes, índice de favorabilidade da imagem da organização e índice de conhecimento dos serviços e produtos. O controle da prática é feito pela sua Superintendência de Comunicação, que acompanha as ações previstas por meio de cronograma e analisa o relatório de resultados apresentados pelo instituto de pesquisa. Identifica, também, as necessidades e expectativas dos clientes reais, potenciais, factíveis e da concorrência, por meio de canais como agências e escritórios locais de atendimento, agência virtual, telefone, *home-page*, e-mail, pesquisas pós-venda e ouvidoria. O tratamento das necessidades e expectativas identificadas é feito nas unidades responsáveis pelo relacionamento direto com os clientes – como, por exemplo, distritos, escritórios locais, agências de atendimento, devidamente subsidiadas, sempre que necessário, pelas áreas meio afins, por meio de ações planejadas de acordo com as particularidades da demanda de cada cliente, levando em consideração os aspectos sociais, políticos, normas e legislação vigente e o Orçamento Operacional e/ou Programa de Investimentos.

Mas como mostramos em outro momento vimos que, para fins de melhoria dos serviços, as pesquisas com questões generalistas, como o da avaliação realizada, são insuficientes para se chegar a uma compreensão aprofundada do problema. Tomaremos como exemplo a questão “*Cumprimento dos prazos para reparos e respostas às reclamações*”. Encontramos neste item, uma nota média de 7,49 entre os clientes, mas o que isso significa? Onde atacar os problemas se não sabemos que tipos de reparos são esses, do que realmente o cliente está reclamando? Qual será a razão do não atendimento? O que será que o cliente considera “*resposta a suas reclamações*”? Constatou-se que esse tipo de pesquisa pode gerar explicações prematuras, devido à insuficiência de dados. Esse processo de avaliação tem visão estreita, restringindo-se a medir variáveis e não o objeto de análise como um todo,

revelando-se insuficiente para se apreender e corrigir os reais problemas (SOARES, 2005).

Com base nas informações obtidas nos canais de relacionamento e buscando a melhoria do processo de desenvolvimento de novas políticas comerciais, em 2008 foi implementada a Política de Adesão para Imóveis Factivéis, que busca recuperar os ex-clientes mediante condições especiais de parcelamento de débitos e negociação de serviços de ligação dos produtos da empresa, de religações e de construções de ramal interno, conforme plano de *Prorrogação da Política de Adesão para Imóveis Factivéis*.

Em relação aos ex-clientes, a identificação de suas necessidades dá-se a partir da abertura, atendimento e análise de ordens de serviço geradas no SICOM (Sistema Comercial), por meio das agências e escritórios de atendimento, por telefone e agência virtual. No caso específico de mercados potenciais e concorrentes, a prospecção de oportunidades e a identificação de necessidades de clientes se dá por meio de pesquisas de opinião direcionadas, exclusivamente, para cidades não concessionárias, visando à incorporação de novos sistemas.

Essas políticas influenciam diretamente o trabalho dos atendentes, já que os clientes que aderem a essas transações procuram os atendentes para fechar negócio.

A empresa detém a concessão e presta serviços a 615 municípios no Estado em que atua. Neste contexto, seus principais concorrentes são os municípios não concessionários, onde tais serviços são prestados por empresas ou autarquias municipais. Outros prováveis concorrentes seriam empresas privadas e municípios alavancados por financiamentos federais. No entanto, segundo o plano de gestão, uma soma de fatores garante vantagens competitivas à companhia em relação aos concorrentes, tais como: geração de caixa consistente e solidez financeira, acesso a fontes de financiamento em condições favoráveis para a implementação de sua estratégia de crescimento, receita amparada por instrumentos formais de longo prazo (contratos de concessão e contratos de programa).

Os principais desafios estratégicos são: a) atingir as metas de 100% de atendimento das populações beneficiadas; b) prestar serviços em mais 51 municípios com mais de 15 mil habitantes até 2011 e em 390 municípios com menos de 15 mil habitantes até 2015; c) criar condições internas e externas para consolidar e incluir o negócio “resíduos sólidos” para fins de reciclagem, tratamento e disposição final; d) internalizar a nova Visão da empresa: *Ser reconhecida como referencial de excelência empresarial*, mediante o aprimoramento contínuo das práticas de Governança Corporativa voltadas para a qualidade da gestão e a satisfação dos acionistas, investidores, clientes, fornecedores, empregados, comunidades e demais partes interessadas.

Desde a criação das agências, a empresa, sob coordenação das áreas Comercial e de

Comunicação Institucional, define os canais de relacionamento com os clientes, considerando eventuais diferenças de perfis, com base em critérios que englobam acessibilidade, abrangência e disponibilidade de recursos. Em 1999, numa ação integrada das áreas supracitadas, foi lançado um manual voltado para a implantação, padronização e dimensionamento das Agências de Atendimento, com base em critérios, como porte das localidades a serem atendidas, volume de demandas existentes, peculiaridades regionais e disponibilidade de recursos. Trata-se do *Manual de Padronização de Agências de Atendimento*, com o objetivo de estabelecer canais eficazes de relacionamento que garantam a satisfação dos clientes.

A partir de 2003, com a elaboração do plano estratégico, foi lançado um programa para ampliar e melhorar o relacionamento com os clientes por meio dos canais apresentados no **Quadro 2** a seguir. Esses canais são divulgados por meio de: a) contas, incluindo a versão em *braille*, conforme definido no *Acompanhamento da Emissão da Conta Braille*, destinada aos clientes com deficiência visual; b) malas diretas, notícias na imprensa e no próprio *site* da companhia.

Canais	Descrição
Agência de Atendimento	Referenciada pelo Manual de Padronização específico, o atendimento é feito diretamente nos balcões, por funcionários especializados.
Site (www.empresadeserviços.com.br)	A incorporação contínua de novas ferramentas tem incrementado o auto-atendimento dos clientes e permitido até mesmo a realização de pesquisas escolares.
Ouvidoria	Acesso pelo <i>site</i> – Instituída em 2007, com a tarefa de: receber denúncias acerca de assuntos contábeis e de auditoria; atuar como canal de comunicação direta da sociedade; receber e tratar reclamações não atendidas, satisfatoriamente, por outros canais da empresa.
Agência Virtual	Acesso pelo <i>site</i> – Garantia de conforto, segurança e agilidade no encaminhamento de demandas comerciais, pelos clientes. Disponibiliza <i>on line</i> parte dos serviços prestados numa Agência de Atendimento.
Fale Conosco	Acesso pelo <i>site</i> – Possibilita o encaminhamento de demandas por <i>e-mail</i> .
Pesquisa Pós-Venda	Permite ao cliente avaliar a qualidade da execução de novas ligações dos produtos.

Quadro 2: Canais de Relacionamento com clientes

(continua)

Fonte: Relatório da Gestão da Empresa, 2010.

Canais	Descrição
Telefone	<p>Central de Relacionamento com o Cliente – Em razão do porte das localidades e do volume de demandas por informações e serviços, a empresa pode optar por este tipo de canal de comunicação com o cliente, como no caso de BH, Contagem e Betim, atendidas por um mesmo <i>Call Center</i>, via telefone 115 PGP DVRC - <i>Relacionamento com o Cliente pelo Call Center</i>.</p> <p>Telefone comercial – Todos os sistemas da empresa dispõem de um ou mais aparelhos para atendimento telefônico das demandas dos clientes. Em mais de 200 localidades, o atendimento é feito pelo telefone “115”, todavia sem caracterizar um <i>Call Center</i> nos moldes do que a empresa mantém na Capital.</p>

Quadro 2: Canais de Relacionamento com clientes

(conclusão)

Fonte: Relatório da Gestão da Empresa, 2010.

2.3 As agências de atendimento

As agências de atendimento pesquisadas estão localizadas na região metropolitana de uma grande cidade. Iniciou-se a pesquisa com quatro agências, que hoje são foco do maior número de reclamações por parte dos clientes. Também são o maior motivo de queixas dos atendentes, que se referem a agências lotadas e ao grande volume de serviços prestados. As quatro agências contam com 21 atendentes que foram, de início, os sujeitos participantes da pesquisa.

O objetivo do serviço é registrar as demandas, enviadas automaticamente para a área comercial e operacional, bem como prestar informações solicitadas pelos clientes, que estão contidas no sistema de informações. São informações a respeito de contas, vazamentos, recomposição de calçamento e asfalto, mudança de padrão, pedidos de ligações do produto, instalação de relógio, alterações de nomes, leitura de contas e abastecimento da região metropolitana da cidade. O recurso técnico utilizado é o microcomputador que está interligado em rede aos distritos operacionais e à área comercial da empresa.

[...]

É um serviço que recebe reclamações e demandas do cliente pessoalmente. A empresa divulga esse serviço através da imprensa e folhetos, visando atender com maior agilidade e presteza o cliente. Segundo as regras da empresa, para que isso ocorra é necessário que o atendente seja cordial e objetivo com o cliente. E que seja ágil na procura dos registros solicitados. O atendente deverá buscar informações nas telas do computador e repassá-las no tempo máximo de 15 minutos. Este período está compreendido entre a chegada do cliente à agência e a conclusão de seu atendimento. O envolvimento emocional com o cliente deve ser evitado, em especial nas situações em que exista agressividade, o que ocorre com frequência.

Quando sentir que a situação está difícil e poderá sair de seu controle, o atendente deverá encaminhar o cliente para a sala do supervisor. (SOARES, 2005, p. 13).

Três das agências pesquisadas funcionam de 8:30 às 17:30 horas e uma de 8:30 às 17 horas. O horário é diferenciado, já que uma das agências está localizada na região metropolitana do Estado, fato que não impede que os atendentes tenham as mesmas regras e normas a cumprir.

O número médio de atendimentos diários para seis trabalhadores, segundo o manual de padronização, é de 192 clientes (agência porte 6), meta que eles sempre ultrapassam devido à grande demanda. Não existem pausas predeterminadas para esse tipo de trabalho. No caso das agências estudadas, na região metropolitana, por exemplo, os trabalhadores atenderam no ano de 2011, no mês de janeiro, 217 senhas/dia, no mês de fevereiro, 210, no mês de março, 186. Já o total de serviços atendidos em janeiro de 2011, foi de 277, em fevereiro, 277 e em março, 249. Na agência da capital, no mês de janeiro de 2011, atendeu-se 197 senhas/dia, no mês de fevereiro, 212, e no mês de março, 181. Já o total de serviços atendidos em janeiro de 2011 foi de 274, em fevereiro, 295 e em março, 280.

No momento em que a agência está mais vazia os atendentes realizam o trabalho de lançamento dos dados que não conseguiram lançar durante o atendimento, como, entre outros, o valor cobrado indevidamente em contas, parcelamentos, dentre outros. A cobrança de algum produto, por exemplo, só pode ser realizada quando existe uma rede instalada. Quando é cobrada indevidamente, os clientes levam as contas às agências para serem recalculadas. Geralmente, os clientes e a própria empresa demoram um tempo para se dar conta do erro e, quando os clientes descobrem, levam um grande número de contas para serem calculadas mês a mês. Esse trabalho demanda um tempo grande para ser finalizado. Por isso, quando a agência está lotada, o atendente faz para o cliente uma estimativa de devolução de valores, para depois calcular corretamente o valor a ser devolvido ou lançado na conta.

Os atendentes se queixam do ritmo intenso de trabalho, da sobrecarga de atendimentos, das exigências dos clientes quanto à rapidez no atendimento e também da prontidão exigida por eles nas respostas a serem dadas. Essa sobrecarga de trabalho é associada ao número pequeno de atendentes que existe hoje para atender às regiões que mais necessitam (em cada agência, seis trabalhadores). *“se hoje pudéssemos contar com uma agência bem grande no centro da cidade... uns 12... não teríamos tanto trabalho... a coisa seria dividida”* (verbalização de um atendente, mas considerada ideal por quase todos).

Durante seu trabalho, o atendente precisa transformar as normas e regras prescritas em atendimento humano. Ele precisa sair de uma linguagem técnica de códigos para explicações

claras e convincentes ao cliente. Mas, ao mesmo tempo, os códigos são necessários para o sistema informatizado, pois são enviados aos distritos operacionais, que vão a campo, a partir deles, resolver os problemas dos clientes.

No atendimento, as tarefas destinadas ao setor operacional que não são realizadas ou que são mal feitas, são avaliadas face a face, não só pelas verbalizações do cliente durante o próprio atendimento, mas também por meio de um dispositivo instalado sobre as mesas, o “terminal de avaliação”.

Assim que o atendimento termina, o atendente é orientado pela supervisão a solicitar a nota do cliente. Por meio de um botão, o cliente aciona as cores: vermelho que indica ruim, laranja regular, azul bom e verde ótimo. O verdadeiro motivo desse sistema de avaliação não está muito claro, nem para os atendentes, nem para os supervisores. Nas agências pesquisadas, as opiniões são diferentes. Alguns consideram que é para avaliar o atendente; outros, que é para avaliar a empresa. Os atendentes reclamam que o cliente tende a julgar sempre o serviço da empresa e não o dele. Muitas vezes, o atendente dá todas as informações, com clareza, educação e presteza e a nota não reflete seu comportamento, mas o funcionamento do sistema como um todo.

O dispositivo instalado sobre as mesas, o “terminal de avaliação”, que ao final do mês gera relatórios com o desempenho de cada atendente (quantas pessoas atenderam no dia, qual o tipo de assunto foi tratado etc.), causa dúvidas quanto à verdadeira razão de sua utilização, que mais parece aos olhos do atendente cobrança por produção. Essa percepção acaba ficando evidente, segundo eles, quando relatórios individuais são confeccionados mostrando a diferença no número de atendimentos de um trabalhador para o outro.

Mesmo que para alguns o dispositivo exista para avaliar o serviço da empresa como um todo, é desconfortável atender bem e ser mal avaliado. E a outra razão da insatisfação com o aparelho, que aparece como a ponta do iceberg, é ter que argumentar e pedir ao cliente para ser avaliado. Os atendentes não consideram a maneira de avaliação eficaz por vários motivos: alguns clientes avaliam o atendimento operacional da empresa, outros o atendimento face a face, outros o setor comercial e existem ainda aqueles que não entendem bem o que é a avaliação, mesmo depois da explicação, perguntam, “*aperto qualquer um?*” “*qual que eu aperto?*”

Existem clientes que são analfabetos e apertam o botão vermelho, conforme o exemplo descrito: Um atendente solicita a avaliação ao usuário, que aperta o vermelho. Como ele tinha atendido muito bem e resolvido toda situação do cliente, fica intrigado e pergunta: **At4:** *o senhor acha que não foi bem atendido?* Cl: *não senhor... o senhor me atendeu muito*

bem... At4: então porque o senhor apertou o ruim? Cl: não... apertei o vermelho...At4: mas o vermelho quer dizer ruim...Cl: não era esse? achei a cor mais bonita... me desculpa meu filho... não sei ler”.

Os atendentes se sentem constrangidos de pedir ao cliente a “nota”, não por medo de que ela seja ruim, mas pela situação em si, pois os usuários estão nervosos e irritados com o serviço realizado pela empresa, com as contas altas, como o produto cortado, com o atraso das religações etc. E os atendentes precisam, de certa forma, acalmá-los antes de solicitar a avaliação que com certeza nesses casos será ruim: “*é ruim pedir para um cliente furioso uma avaliação... ele sempre te avalia mal*” (At4).

Outra queixa é de ter aumentado a carga mental de trabalho, já que o atendente frequentemente tem de explicar o que é a avaliação e como o cliente deve usar o dispositivo para avaliar. Esse tempo gasto para explicações é ressentido pelo trabalhador, pois, além de causar uma pressão temporal devido à quantidade de trabalho a ser feito, torna-se um contato desgastante e demanda um modo operatório específico, em que é necessário construir um *savoir-faire* para gerir a situação. O atendente precisa primeiro tranquilizar o cliente e depois solicitar a avaliação: *a gente tem dois trabalhos agora.. o de explicar o serviço e o de explicar a avaliação... com essa agência lotada não é fácil*” (At1).

Diante do que foi colhido no campo pela análise ergonômica do trabalho, AET, constatou-se que as prescrições concebidas para o trabalho criam para os atendentes dificuldades e impasses que são verbalizados por eles como dificultadores da realização da tarefa. Ao mesmo tempo em que a iniciativa e a competência são solicitadas aos atendentes, as regras e normas tentam engessar o espaço para manifestação e construção delas.

Outra questão encontrada foi a tensão a ser administrada na atividade no transcorrer do contato entre atendentes e clientes. Nas agências, quando existe uma longa fila de espera, as pessoas trocam opiniões a respeito da empresa. Essa manifestação causa certo desconforto para o atendente. As pessoas exprimem-se elevando o tom de voz, as expressões fisionômicas demonstram o descontentamento e reações de raiva aparecem em inúmeros diálogos, o que torna o conteúdo das conversas bastante hostil.

Em uma das autoconfrontações simples realizada no campo, o atendente verbaliza a pressão que sente diante de uma dessas situações:

[...] quando o sistema está lento... é que eu fico mais nervoso ainda porque não aguento ele ((cliente)) olhando para mim... não agüento assim... no bom sentido... ele ali parado achando que eu estou enrolando... o cliente se senta... você leva 15 minutos para tirar uma segunda via igual tá acontecendo ((sistema lento))... às vezes... a gente fica de pé ao lado da impressora batendo papo... porque tem lá...

têm três atendentes esperando uma conta cada um... e o cliente lá parado olhando para você e ele não está sabendo o que está acontecendo... na maioria das vezes... você fala com ele que o sistema está lento e ele não sabe o que é sistema... o computador está lento e a gente fala assim... 'o computador está fora do ar... na hora que ele voltar... a conta sai... vai demorar um pouquinho' ... principalmente... porque a culpa não é sua e ele entra lá te xingando... (At2).

O atendente é mobilizado subjetivamente. O conflito é trabalhado em situação e sua atividade se desenvolve não apenas a partir daquilo que ele pode fazer, mas também a partir daquilo que não pode fazer ou que deveria estar fazendo. Ele trava consigo mesmo uma batalha, entre a vontade de cumprir a tarefa e estar impedido e, ao mesmo, tempo sentindo-se pressionado pelo cliente. Assim, os conflitos do trabalho só adquirem visibilidade se levarmos em consideração o real da atividade.

A análise de situações conflitantes revela objetivamente o que era visto apenas como algo de ordem puramente subjetiva, como traços pessoais que influenciam seu trabalho: “*tem uns que são mais agressivos... é o jeitão dele*”, (palavras do supervisor da área sobre o atendente). Tratar problemas como o descrito acima em um plano exclusivamente individual não leva às soluções efetivas. Suas causas são também de natureza organizacional (WISNER, 1994), e coletiva, já que são questões referentes a um *métier* e que devem ser pensadas pelo coletivo de trabalhadores para desenvolvê-lo (CLOT, 1999; CLOT, 2006a).

2.4 Atendimento ao público: o campo pesquisado

Esse trabalho requer o uso constante da linguagem por meio do diálogo. Os atendentes realizam um trabalho verbal e de comunicação. São explicações, tentativas de convencimento, cujo desenvolvimento estabelece a todo o momento novos formatos de diálogos, relações e comunicações ligados às situações vividas.

Os trabalhadores devem convencer os clientes da legalidade da informação sob o ponto de vista da empresa e ainda contornar os conflitos surgidos. Para desenvolver suas atividades, eles precisam tentar aproximá-los das normas, procedimentos, regras e regulamentações da empresa. O saber-fazer implica novas exigências no dia a dia. Suas atividades se pautam sobre a discussão, a argumentação, a negociação, a resolução de problemas e, ao mesmo tempo, um controle psíquico para dominar toda a situação. Eles conseguem o difícil equilíbrio entre o atendimento conflituoso e o controle de si, por meio de

um trabalho cuidadoso sobre as próprias emoções. Contornam situações difíceis e, às vezes, as transformam em agradecimentos sorridentes e sinceros, como se verá em alguns exemplos que mais à frente.

São ao todo, na região metropolitana, 106 atendentes. Na população pesquisada, de 21 trabalhadores, constatamos que 90% dos atendentes das agências são do sexo masculino e, ainda, que a maioria, tem entre 31 e 50 anos de idade. Essa variável que poderá ser pesquisada em outra oportunidade nos parece estar diretamente ligada aos adoecimentos passados (LER/DORT), quando existiam apenas atendentes do sexo feminino. As empregadas que trabalhavam no atendimento foram remanejadas ou reabilitadas para outras áreas, ou ainda aposentadas por invalidez. Duas delas entraram na Justiça contra a empresa (1995) reivindicando indenizações, devido a lesões adquiridas no trabalho, alegando que as condições não eram adequadas. E ganharam as ações. À época, novas contratações privilegiaram o sexo masculino, em função da crença de que as LER/DORT seriam manifestações que atingem somente as mulheres. Mas, mesmo depois das mudanças no mobiliário e leiaute, os homens se queixaram (anexo 2) e ainda se queixam de dores nos membros superiores e formigamento nas nádegas e pernas. Afastam-se, fazem fisioterapia, com diagnósticos semelhantes às LER/DORT, já que o INSS não reconhece, na maioria das vezes, as queixas como sendo resultantes do trabalho. Esse processo de adoecimento (LER/DORT) está mais uma vez sendo tratado pela empresa como uma questão decorrente apenas do ambiente de trabalho, e a empresa já começa a estudar a renovação da padronização das agências somente sob o ponto de vista do mobiliário.

O nível de escolaridade exigido pela empresa para o cargo é o 2º grau completo. Todos os atendentes preenchem o pré-requisito, 80% possuem o 2º grau e o restante, superior completo ou incompleto.

Esse pré-requisito parece não ser o mais importante diante da experiência necessária e das competências específicas desenvolvidas, que ultrapassam a formalidade do nível de escolaridade. Verificou-se, assim, que 66% dos trabalhadores que participam do estudo têm de 5 a 10 anos de atendimento ao público e 29%, mais de 10 anos, variável considerada, de certa forma, positiva, tanto pelos atendentes quanto pela empresa.

As experiências que adquirem com o tempo de trabalho trazem benefícios ao atendimento, ou seja, os atendentes conseguem resolver problemas dos clientes com maior facilidade e dar mais rapidamente respostas às dúvidas que aparecem (considerações da chefia e de muitos trabalhadores). Também quando vêm de tarefas nas áreas de leitura, cadastro, arrecadação e faturamento, trabalhos voltados para a área comercial da empresa, mas com

vasta experiência de campo, parecem ter mais facilidade no exercício da atividade, segundo relatos dos próprios trabalhadores e observado durante o atendimento.

Por outro lado, o desgaste mental é associado, pelo gerente e atendentes, aos muitos anos de trabalho. Segundo eles, muitos anos de trabalho os tornam impacientes, irritadiços e mentalmente cansados, como ilustram os depoimentos:

todo dia a mesma reclamação deixa a gente nervoso... estressado (At2).

ela não entende o que você diz você viu? ((o atendente fala para a pesquisadora))... expliquei dez vezes para ela e ela não entende... aí... chega essa hora no final do dia... QUARTA FEIRA... já atendi uns sessenta ou mais... e sei que ainda vou explicar prá outros... acabo me irritando... ficando nervoso... é um desgaste só. (At5).

[...] aqui é assim... todo mundo acha que a culpa das coisas não acontecerem é nossa... eles xingam a gente... falam alto... até palavrão... e todo mundo acha que temos que ficar calmos... tranquilos... afinal de contas esse é o nosso trabalho. (At6).

Os atendentes queixam-se da não existência de uma política de remanejamento de cargos. Acreditam que se houvesse uma espécie de rodízio entre as tarefas administrativas do setor (leitura, cadastro, arrecadação, atendimento e faturamento), não teriam tantos problemas de “desgaste mental”, já que todas essas tarefas têm atividades ligadas à área administrativa que são desenvolvidas no escritório, e o contato com o público, de tempos em tempos, seria minimizado.

A atividade dos atendentes provoca um cansaço mental que, segundo eles, se intensifica na sexta feira (36%), por já terem trabalhado toda a semana. Mas, também na segunda feira (18%), o cansaço é grande, pois o trabalho se inicia com exigências de rapidez, já que é o dia em que se atendem mais clientes (conforme relatado pelos atendentes e encarregados e confirmado nos gráficos de atendimento do setor)⁸.

Os diálogos no trabalho, que precisam ser construídos de acordo com as regras da instituição, constituem fator de desgaste expressivo na atividade dos atendentes. Observou-se que, na relação com os clientes, diante da organização do trabalho, reside a principal fonte de desgaste e queixas dos trabalhadores. E as dificuldades mais frequentes estão associadas a esse relacionamento.

Um grande incômodo relatado pelos trabalhadores diz respeito a comportamentos que os usuários adotam para conseguir resolver suas demandas. Em geral, há algumas exigências

⁸ Segundo os atendentes e os supervisores, esses dias de intensificação do trabalho se dão, porque entre eles existe o fim de semana durante o qual a empresa não abre para o trabalho de atendimento.

dos clientes em situações específicas:

- a) deseja o serviço o mais rápido possível, mesmo sendo informado dos prazos. Durante o atendimento, o cliente é informado do prazo em que será realizado o serviço. Para religação do produto, por exemplo, são sete dias úteis. Quando escuta essa resposta, ele se altera querendo maior rapidez;
- b) chega ao guichê desinformado das regras e normas para obtenção dos serviços. Para reclamar de uma conta alta, é preciso levar a leitura do relógio, pois, sem essa informação não é possível verificar se existe erro ou não. O cliente se altera, reclamando da não divulgação por parte da empresa desse procedimento, ou ainda da dificuldade de se fazer uma leitura;
- c) reclama insistentemente e discorda de tudo que o atendente explica, de maneira, às vezes, irônica, e outras vezes, exaltada, às vezes, por não entender a lógica da empresa. O atendente recebe um cliente que reclama do consumo que a empresa está cobrando na conta daquele mês. O atendente abre o dossiê e vê que o consumo cobrado é o mesmo de todos os meses anteriores. Vira a tela do computador para o cliente e lhe diz que o consumo não se alterou. O cliente discorda e insiste com o atendente que não, mas o consumo está na tela. Ele ainda diz que o atendente deve ter aberto outro dossiê e não o dele. O atendente mostra o número de matrícula da conta e indaga porque ele iria fazer isso. O cliente passa ainda alguns minutos discordando do atendente, acaba se exaltando e o agride verbalmente. O cliente ainda diz, em tom jocoso, que ele é um ótimo empregado. Nesse momento, o atendente fica muito vermelho, inquieto na cadeira, demonstrando sua irritação. Ao final do atendimento, se levanta, vai beber água e fumar um cigarro (o que só faz no trabalho, ele não fuma em outras ocasiões);
- d) agressivo e que altera a voz constantemente, por motivos diversos. Certa manhã entra na agência um policial que quer ser atendido como cliente preferencial. É explicado a ele quem são por lei os clientes preferenciais. Ele grita que é policial e ameaça o atendente de morte. O atendente, após a saída do policial, desabafa da seguinte forma:

você pensa só... é o meu segundo cliente e já me estragou o dia... sabe o que está acontecendo... tenho medo... senta uma pessoa que grita... xinga... fala o que quer... aí eu engulo tudo e menos de um segundo depois senta outro... fico apreensivo... não sei o que vem depois... não tenho nem tempo de me recuperar. (At5).

Outros fatores também considerados causadores de discussões com os clientes são:

- a) agências lotadas. As principais causas são: negociação de contas em atraso, prazos pré-estabelecidos pela empresa não cumpridos, corte do fornecimento do produto;
- b) quadro de trabalhadores reduzido. Uma agência quase nunca tem o seu quadro completo. Durante sete meses do ano, trabalham forçosamente com um a menos, já que todos tiram férias, inclusive o supervisor, que sempre determina que um deles fique em seu lugar. São também remanejados pela gerência para atender demandas de outras agências, seja por motivo de férias, afastamentos ou faltas;
- c) impossibilidade real de pausas. Segundo a maioria dos atendentes, é impossível realizá-las devido ao grande número de clientes nas agências: *“mesmo sabendo que precisamos fazer a pausa... fica impossível... se saio sobrecarrego os colegas” (At2)*. Às vezes quando os atendentes tentam sair do guichê sem um motivo aparente e a agência esta cheia, os clientes reclamam uns com os outros em tom de voz alto;
- d) senha de prioridade: essa senha é motivo de freqüentes discórdias nas agências. O sistema foi concebido para chamar um cliente prioritário para cada um “normal”. Como foi observado, os clientes prioritários, com 65 anos ou mais, estão indo à agência cada vez em número maior e demoram mais tempo no atendimento, às vezes, por contarem toda a história de sua demanda com riqueza de detalhes, outras por não entenderem bem o que o atendente explica, e/ou ainda por levarem contas dos filhos ou dos vizinhos para discutir. Certa vez, na agência, estavam no atendimento quatro atendentes todos prioritários acima de 65 anos. Uma senhora que aguardava esbravejou veementemente incitando todos os que estavam aguardando. Foram gritos reclamando do sistema, dos atendentes e dos senhores que se encontravam assentados no atendimento.

Nesse contexto, embora seja visível e quantificável o elevado número de atendimentos realizados, o que parece mais difícil é a qualidade da relação com os clientes. Essa relação de conflito que permeia o cotidiano de trabalho no setor de atendimento coabita, principalmente, segundo percepções dos atendentes, com o ritmo acentuado de trabalho exigido pelos clientes e que eles realmente necessitam ter para dar conta de toda a demanda.

Diante do que foi colhido no campo para análise da demanda, constatamos que as prescrições concebidas para o trabalho criam para os atendentes dificuldades e impasses que são verbalizados por eles como dificultadores da realização da tarefa. Ao mesmo tempo em

que a iniciativa e a competência são solicitadas aos atendentes, as regras e normas acabam por engessar o espaço para sua manifestação e construção.

Os atendentes se sentem pressionados pelo ritmo do cliente, que quer condicioná-los a um tempo maior de atendimento, com características personalizadas. Mas, ao mesmo tempo, as filas de espera são enormes, em contraposição com a empresa que “criou” um tempo padrão de atendimento, 15 minutos, que na verdade não deve ser cumprido, pois, se assim for, os clientes que vão às agências diariamente não seriam todos atendidos. O que se espera é um atendimento objetivo. O tempo médio de atendimento é de 5 a 7 minutos.

Existem também as pressões advindas de suas próprias exigências pessoais, que são diferentes. Alguns constroem seu atendimento com respostas rápidas e precisas, outros trabalham com a perspectiva de conversar com o cliente, acalmá-lo, por isso o grupo de trabalho também é fator de pressão.

A natureza do trabalho não permite a comunicação constante. Existe uma certa impossibilidade de trocas durante as atividades, restringindo as possibilidades de contato entre os pares e os impedindo de construir respostas comuns entre eles e se fortalecer enquanto grupo.

Há momentos que, mesmo sabendo como resolver o problema do cliente, o atendente não deve burlar as normas. Essas situações se configuram como um impedimento para ação. A tentativa de despersonalização do poder de agir causa uma desestabilização de certa forma visível durante a realização da tarefa. Mas esses limites impostos são transpostos e a atividade se desenrola apesar deles. O trabalhador é capaz de criar maneiras diferentes de fazer, cedendo um pouco em alguns momentos e modificando o que era para ser feito em outros. O atendente em pleno impedimento cria novos modos de fazer e se desenvolve. Mesmo diante dos impedimentos que causam desprazer, existe nessa atividade espaço para o desenvolvimento. Um exemplo que pudemos observar nos mostra o que afirmamos: o cliente vai até a agência e solicita que a empresa vá até sua residência verificar o risco de desmoronamento dos padrões instalados em cima de um barranco. Segundo ele, os padrões podem cair devido às chuvas. A norma da empresa prevê que o próprio cliente deve mudar os padrões de lugar e pagar nova instalação. O atendente tenta, junto à área de operação, negociar uma solução que possa “beneficiar” o cliente, que se encontra em dificuldades financeiras (inferidas a partir dos dados sobre local onde mora, renda que deve ter e também pelo diálogo, já que o desfecho se dá com pedidos de diminuição de tarifas). Neste momento o atendente antecipa os problemas do cliente e dialoga com o setor operacional sobre questões técnicas (barranco cedendo, derrubada de padrões, troca de padrões e reinstalações). Essa

maneira de trabalhar não está prescrita, ele deveria apenas mandar o cliente pagar pelo serviço e pronto. Mas ele muda sua maneira de trabalhar conforme as necessidades do cliente e a realidade da empresa. Desenvolve, assim, uma representação concreta da realidade do cliente e da situação de trabalho. No caso em pauta, o atendente melhora as condições da operação na rua, antecipando prejuízos para a empresa, que iria ter de remontar o padrão se este caísse, e, ao mesmo tempo, a empresa perderia em valores financeiros os dias que o cliente iria ficar sem usufruir do produto. Pensa também na qualidade de vida do cliente, antecipando a ida da empresa a sua residência, não deixando que fique sem o produto. Ele interpreta as instruções não como um trabalhador que aplica prescrições, mas como um sujeito que vive uma situação específica no interior das relações sociais e de trabalho.

Diante dessa perspectiva, ao acompanhar atendimentos e discutir sobre eles, a compreensão (dos atendentes e da pesquisadora) sobre as variáveis a serem observadas começou a se delinear. Nos deparamos com um cliente que tem uma demanda e acredita que, ao solicitar um serviço, será atendido. Mas existem regras no atendimento já pré-estabelecidas e difíceis de ser burladas ou mudadas, e o cliente espera do atendente uma solução imediata para as situações que traz. O atendente encontra-se aí em posição de desvantagem, já que não tem poder para resolver todas as situações da maneira que o cliente deseja, porque algumas solicitações vão de encontro a regras e normas que devem ser cumpridas. Embora, às vezes, os clientes os considerem como os “poderosos” da situação, por terem informações da empresa, esse raciocínio não é verdadeiro. Podem-se iniciar, assim, conflitos, polêmicas, transtornos e impedimentos.

Por outro lado, o comportamento que a empresa espera dos profissionais do atendimento se resume a evitar a polêmica. Mas a multiplicidade de assuntos tratados não se enquadra nessa regra prescrita, e ela não é suficiente para quebrar os diferentes modos de atender, conflitantes durante determinadas situações.

Uma mesma demanda tratada entre clientes e atendentes diferentes, ou às vezes pelo mesmo atendente, mas em dias e horários diferentes, toma uma forma diferente, levando em consideração todo o contexto. Dependendo do diálogo travado entre o cliente e o atendente, o enunciado reconstrói seu sentido. Os diálogos são ressignificados ao se tornarem ásperos e o desenvolvimento da situação segue um percurso penoso e, às vezes, repleto de impedimentos para o atendente.

Após a fase inicial do trabalho, descreveremos a fase da gravação e escolha de situações que no cotidiano atual poderiam levar aos impedimentos da atividade.

2.5 O recorte da pesquisa

Durante o processo de escolha da nova fase da pesquisa, foi feita a devolução dos dados colhidos por meio de observações, entrevistas de autoconfrontação simples (sem gravações, modelo AET) a todos os atendentes participantes da pesquisa (meses de abril e maio/2009). A devolução foi feita um a um, pois não é possível retirar mais de um trabalhador do atendimento ao mesmo tempo. Entrevistas de autoconfrontação simples foram realizadas com o objetivo de refletir sobre a atividade e colhidos muitos depoimentos sobre a história pessoal em relação ao trabalho já realizado na empresa e a sua atividade.

Diante da especificidade de cada atendimento, não só em relação à atividade, mas também a heterogeneidade dos conflitos vivenciados, era necessário definir alguns limites. Alguns recortes precisavam ser feitos. Considerando todas as informações obtidas na fase anterior e nessa fase, o objeto de pesquisa foi redefinido e uma das situações escolhida:

A questão da pausa. Vimos que os atendentes apresentam uma impossibilidade real de pausas durante o atendimento. Em outras oportunidades, as pausas já foram discutidas, sendo que a maioria dos trabalhadores acha impossível realizá-las devido ao grande número de clientes nas agências: *“mesmo sabendo que precisamos fazer a pausa fica impossível... se saio sobrecarrego os colegas”* (At2). Mas uma minoria discordou, dizendo que seria justo que pudessem parar por quinze minutos, de manhã e à tarde, um a um em horários pré-estabelecidos: *“afinal... a gente trabalha num ritmo louco e isso nos deixa muito estressados”* (At6).

Essa será a situação escolhida para utilizarmos o método da clínica da atividade. O atendimento que será analisado repercute situações que os trabalhadores vivem e que têm causado transtornos, situações de conflitos vividos na relação com o cliente.

Sendo assim, para compor o material de estudo dessa nova fase, fizemos gravações em áudio e vídeo dos atendimentos. Durante alguns meses, fomos a campo todos os dias, às vezes em apenas um dos expedientes, outras durante todo o dia de trabalho. Inúmeras situações foram filmadas e gravadas para se escolher com quais cenas trabalharíamos, não perdendo de vista nosso objetivo inicial, mas também não descartando outras situações que poderiam ser importantes para caracterizar o atendimento face a face.

2.6 Procedimentos de campo

A especificidade do atendimento face a face exigiu um ajustamento na fase de constituição do grupo a ser analisado para a coleta de dados. Desse modo, não se definiu a priori quais trabalhadores iriam se filmados. Todos os trabalhadores foram preparados para as filmagens e não se mostraram incomodados com elas, provavelmente devido à confiança construída durante a convivência entre a pesquisadora e eles. Realizamos filmagens de diversas situações com vários atendentes e apenas depois escolhemos com quais interações e com quais atendentes iríamos trabalhar, levando em consideração o foco da pesquisa, “a pausa”. Isso se deveu a não saber a priori qual era o problema trazido pelo cliente e qual seria o desenrolar da situação. Nesse tipo de pesquisa, mais uma vez comprovou-se que não há como manter-se prescrita uma regra metodológica rígida.

As filmagens foram realizadas nas agências de atendimento, locais onde os clientes procuram os atendentes para as solicitações. As agências ficam em ruas ou avenidas movimentadas, de fácil acesso aos usuários. O ambiente é ruidoso, ouve-se barulho de carros, buzinas, conversas entre os clientes, de clientes no telefone celular e de clientes com os atendentes. Mesmo assim, buscou-se um local estratégico para colocar a câmera próxima aos atendentes. A câmera ficou voltada apenas para o atendente, com o cuidado de não filmar o cliente para preservar sua identidade e não comprometer excessivamente a naturalidade da interação. Apenas suas vozes foram captadas, mas eles sabiam que o atendimento estava sendo gravado e permitiram tal situação.

Em algumas filmagens, principalmente, quando as agências estavam lotadas, o som do vídeo não conseguiu captar com clareza os diálogos. Mas quando as agências se encontravam mais vazias esse problema não ocorreu. Em alguns momentos, além da filmagem, houve gravações de áudio que facilitaram a transcrição dos diálogos.

Após as gravações, que somaram 40 horas, iniciou-se a fase da escolha das cenas e dos trabalhadores que iriam participar da etapa seguinte. Foi necessário escolher as situações que serão o objeto da análise. Por sua vez, essa decisão foi objeto de uma elaboração inicial com o coletivo de profissionais representativo da situação, selecionados em função de critérios estabelecidos a partir da demanda. São ocorrências discursivas que revelam as interações consideradas representativas para as situações escolhidas para análise.

2.7 O diálogo escolhido para a autoconfrontação cruzada

O diálogo apresentado representa bem a complexidade dos discursos que transitam nesse *métier*. Os dois trabalhadores escolhidos, Pedro e João, (nomes fictícios), trabalham na mesma agência que recebe em média 220 clientes/dia.

Um dos atendentes que participou da autoconfrontação cruzada tem em torno de 20 anos de empresa, o outro tem oito anos. Mas, no atendimento face a face, Pedro tem oito anos e João, três. Os dois já trabalhavam anteriormente com o público, foram leituristas (faziam leitura das contas, indo às casas dos clientes) antes de se transferirem para o atendimento.

Por meio das observações e gravações, vimos que os dois trabalhadores apresentam modos operatórios bem diferentes. Pedro mantém-se distante do cliente, responde o que lhe é demandado, mas tenta limitar sua interação àquilo que é perguntado. Já João sustenta um diálogo mais amigável, ele parece ter uma veia cômica, a todo tempo faz piadas e sorri bastante. Ele diz que não pode esquentar a cabeça com os clientes, pois se ficar nervoso pode deixar o cliente ainda mais irritado. Ele prefere, então, tentar descontraír os clientes fazendo-os rir, com muito bom humor.

A maioria das interações que filmamos não chegou a um conflito maior, mas demandou intervenções e explicações constantes por parte dos trabalhadores. São diversas situações que exigem paciência, esclarecimentos, justificativas e interpretações advindas das perguntas e queixas dos clientes.

Pedro aparenta certa impaciência, é pouco comunicativo, com respostas curtas, mas esclarecedoras. Já João se apresenta sempre sorridente, com um semblante tranquilo, e muitas vezes durante os atendimentos procura a encarregada da agência para solicitar ajuda. Diz que ainda se considera novato e que muita coisa ele não sabe a melhor forma de resolver. Durante as observações vimos também que várias vezes ele solicitou orientações do colega Pedro.

Durante as entrevistas, Pedro se queixou de certa impaciência e irritação com os clientes, de dificuldades em pensar após o trabalho, da interferência deste no sono, das dores de cabeça, da sensação de confusão mental em que se encontrava, da ansiedade e do desânimo no momento do atendimento. Já João disse que quando saía do trabalho tentava esquecer de tudo, mas, às vezes, quando os clientes estavam muito irritados e o agrediram verbalmente, ele demorava um pouco mais para se desligar.

Pedro, particularmente, se via diante de constantes tremores nas pálpebras, testa e boca. Relatou-nos que, às vezes, tinha vontade de bater no cliente “*dar socos*”. João, por sua

vez, dizia que é preciso ter paciência, que tentava entreter o cliente e fazê-lo entender o que é preciso fazer.

Além das diferenças individuais, existe também o tempo em que cada um se dedicava à atividade de atendente, sendo que João se considerava ainda novato.

As autoconfrontações foram trabalhadas em uma sala preparada para a nova filmagem. No momento da autoconfrontação simples, o atendente foi confrontado às imagens produzidas da sua atividade realizada. O comentário do trabalhador confrontado às imagens, frente à pesquisadora, foi registrado em vídeo. Para esse processo de entrevistas alguns objetivos iniciais foram pensados:

- a) resgatar os acontecimentos das situações descritas e guiá-las para a reflexão sobre a atividade, de modo que os atendentes retomem suas histórias pessoais em relação à atividade de atendimento;
- b) criar um espaço de discussão para favorecer a posterior troca de experiência entre os atendentes participantes;
- c) contribuir, senão para o desenvolvimento das práticas de trabalho dos atendentes, ao menos para o maior conhecimento dessa prática de trabalho.

Vale a pena lembrar que o método utilizado foi discutido com os trabalhadores. E eles já sabiam, então, que iriam ser gravados e que depois discutiríamos sobre as gravações. No desenvolvimento desse processo, dois vídeos foram trabalhados: um de autoconfrontação simples e um de autoconfrontação cruzada.

O próximo capítulo tratará dos passos seguidos na pesquisa e dos métodos adotados.

CAPÍTULO 3: ENTRE A ATIVIDADE REAL E O REAL DA ATIVIDADE

3.1 O encontro teórico-metodológico

O caminho teórico-metodológico para este projeto foi construído, em princípio, a partir da necessidade de um diálogo pluridisciplinar em torno de situações concretas de trabalho. Pensamos ser preciso dispor de ferramentas teórico-metodológicas complementares para dar conta de explicar a influência que o trabalho exerce sobre a saúde psíquica do trabalhador.

Com foco no objeto de caráter dialógico, acreditávamos ser necessário recorrer ao encontro entre metodologias e disciplinas: a) a ergonomia: que permite explicitar o saber informal dos trabalhadores em situação, os critérios que orientam suas ações e os objetivos conflitantes que surgem e ditam os comportamentos no trabalho. A base da pesquisa é a atividade de trabalho. Por isso, não se levam em consideração variáveis de análise pré-determinadas, justificando, assim, a não existência de critérios fixos para a intervenção. A análise da atividade realiza-se por meio da estrutura do trabalho, das relações dos sujeitos consigo mesmos e com os outros sujeitos. Portanto, a análise da atividade busca detalhes das situações cotidianas para contribuir para sua transformação; b) a clínica da atividade: visa agir sobre o campo profissional e desenvolver a capacidade de ação dos trabalhadores sobre eles mesmos e sobre o próprio campo profissional. Para a concepção da clínica da atividade não se pode tratar a atividade separadamente da subjetividade (CLOT, 1999; CLOT, 2006a). Esta é uma das diferenças entre a ergonomia e a clínica da atividade para o autor, “*o fato de que atividade e subjetividade são inseparáveis*”. A clínica da atividade proporciona ao trabalhador a possibilidade de descolar-se de si e voltar-se para o outro, e também para o objeto, e, assim, desenvolver suas possibilidades de agir, de conceber novas atividades, de desfazer-se das atividades dos outros, de perceber o que não se fez e o que poderia ter sido feito. A atividade de trabalho prevê escolhas, requer respostas às “*pré-ocupações*” oriundas das situações, tanto reais quanto prescritas.

Segundo Clot, “*A atividade psicológica no trabalho é aquilo que se faz no universo dos outros para dele participar ou separar-se. É o trabalho assumido pelo sujeito no âmbito do trabalho dos outros*”. (CLOT, 2006a, p. 65).

Sendo assim, essas disciplinas têm suas especificidades, mas não divergem, fundamentalmente, sendo que a ergonomia é posta por Clot (2010a) como um dos pilares da clínica da atividade. Existem, portanto, pontos em comum que permitem o encontro entre elas. Tais abordagens têm seu valor individual para gerar conhecimentos sobre o sujeito em situação de trabalho.

Mas, na maioria das vezes, são desenvolvidas de maneira isolada. Essa articulação entre as metodologias representava um desafio, uma vez que buscamos uma interlocução fundada na atividade de trabalho.

Ao trilhar o caminho dos ergonomistas ou dos psicólogos do trabalho é inevitável se deparar com a atividade, bem como a necessidade de considerar a atividade real e o real da atividade.

Quando o posicionamento consiste em fazer análise da atividade nesses dois campos, torna-se necessário formalizar a opção teórica: utilizar no campo as duas disciplinas ou escolher uma delas. Como a análise ergonômica do trabalho já tinha sido realizada entre 2002 e 2005 (durante o mestrado) e em 2008 e 2009 (no início do doutorado), não há como desmerecê-la e tirá-la completamente de algumas análises finais desta tese. A ergonomia, como pano de fundo, terá o seu papel. Mas o que fizemos agora foi voltarmos para a clínica da atividade buscando encontrar neste espaço/tempo de pesquisa a possibilidade de contar com contribuições originais e específicas para nosso objeto de tese.

Para dar conta dos objetivos propostos, que giram em torno dos impedimentos diante das situações de trabalho, do dialogismo, dos sentidos compartilhados, dos obstáculos encontrados, a clínica da atividade foi escolhida como fundamento teórico-metodológico. Primeiramente, por ter como base uma concepção de homem sócio-histórico, um homem que se transforma de acordo com o contexto social em que vive, capaz de se colocar naquilo em que participa e, ao mesmo tempo, ampliar sua visão daquilo que faz, capaz de intervir em sua própria história, de mudar o destino das coisas. Em segundo lugar, por ser uma metodologia que entende o homem como um ser capaz de participar de um processo coletivo e singular, de criação e recriação da história de um ofício. E, por fim, por pensar em transformar as situações de trabalho, com uma visão voltada ao mesmo tempo para as situações sociais e de trabalho, para o indivíduo e o coletivo.

Inseridos agora na segunda possibilidade, e tendo como objetivo transformar e desenvolver o trabalhador em uma situação de trabalho específica, a metodologia se volta para a vertente da psicologia do trabalho, ou melhor, da psicologia do desenvolvimento no trabalho, que busca desenvolver o poder de agir dos coletivos. Tal opção tem implicações

teórico-práticas que influenciam na construção metodológica dos instrumentos a se utilizar e nas formas de analisar a atividade.

A clínica da atividade se mostra apropriada para continuidade da pesquisa, pois desenvolve pressupostos que nos aproximam da singularidade dos sujeitos a partir do diálogo profissional. Cria espaços para que os profissionais se expressem por meio de palavras, alcançando o dia a dia do trabalho. O trabalhador é estimulado a discutir a atividade, proporcionando, assim, mudanças no meio, nos outros e em si. Emergem considerações e reflexões que os trabalhadores fazem de sua ação e do seu próprio campo de trabalho.

Diante das perspectivas das contribuições da Clínica da Atividade para a análise deste trabalho, trataremos a seguir aspectos teóricos e operacionais relativos à metodologia que será utilizada.

3.2 A clínica da atividade e suas fontes

Os estudos de Yves Clot, um dos autores da clínica da atividade, no campo da psicologia do trabalho se iniciam na década de 80, quando entra em contato com a obra de Ivar Oddone⁹, na Itália, inspirando-o a “*transformar a psicologia do trabalho em psicologia dos trabalhadores*” (CLOT, 2001a, tradução nossa)¹⁰. Nessa linha, os próprios trabalhadores exploram suas possibilidades e superam os impasses criados pela atividade. O pesquisador passa a ser colaborador da investigação e da produção de inovações (CLOT, 2001a). Oddone propôs avaliar, juntamente com os trabalhadores da Fiat, as denúncias de condições de trabalho inadmissíveis. A pesquisa de Oddone aponta que os trabalhadores favorecem com suas ações em situação a promoção e proteção de sua própria saúde. Para Clot, o autor propõe uma psicologia do trabalho baseada na prática, no campo de trabalho dos operários.

Quando começou a atuar no CNAM, Clot buscou não só se dedicar à reflexão sobre a psicologia (uma filosofia da psicologia), mas preocupou-se com a prática do psicólogo nos contextos de trabalho. Encontrou em Oddone uma proposição diferente: a de mudar os protagonistas da psicologia do trabalho. Foi, sobretudo, essa direção teórica e

⁹ Ivar Oddone, psicólogo italiano, atuou como assessor de conselhos de trabalhadores. Entre nós, ficou conhecido como um dos propositores do Mapa de Risco e do Modelo Operário Italiano. No Brasil, a partir da década de 80, teve influência importante no trabalho desenvolvido na área de Saúde do Trabalhador, tanto nos órgãos sindicais, como nos serviços públicos de saúde.

¹⁰ Transformer la psychologie du travail en psychologie des organisations de travailleurs

prático/metodológica, que despertou nele o interesse pela obra de Oddone. Sua concepção parte do princípio de que os trabalhadores devem “*entrar*” na psicologia do trabalho por meio da “*comunidade científica ampliada*”, ou seja, os trabalhadores têm a possibilidade

[...] de afetar e controlar a psicologia do trabalho mediante formas de cooperação entre eles, com a co-análise do trabalho, que é o dispositivo de transformação... uma nova forma de atividade comum no mundo do trabalho com os trabalhadores, de certa maneira, seria a psicologia do trabalho (CLOT, 2006d, p. 100).

A proposta de cooperação entre cientistas e trabalhadores, por meio da co-análise do trabalho, apresenta “*a ideia de que a psicologia do trabalho vai partir do campo (da realidade de trabalho) e voltar ao campo*” (CLOT, 2006d, p. 101). É também um dispositivo de transformação, “*uma ideia de que não há psicologia do trabalho sem transformação da situação de trabalho*” (CLOT, 2006d, p. 101).

A clínica da atividade trabalha a partir do real da atividade, ou seja, das escolhas, das decisões que precedem a tarefa, o que poderia ter sido feito, mas não se pode fazer. As soluções encontradas não são restritas aos indivíduos, fazem parte de acordos estabelecidos entre os interlocutores reais ou potenciais, um movimento que se depara com recursos e limitações. Levam também em consideração o coletivo, o gênero profissional em questão, e o encontro com outros múltiplos gêneros aos quais os trabalhadores estão relacionados.

Para a clínica da atividade, a atividade de trabalho está pautada nas experiências, competências e memórias coletivas que conformam o gênero profissional, sempre renovado por uma permanente solicitação do meio, do coletivo ou de si próprio. Na atividade realizada existem sempre conflitos, tudo o que se faz poderia ter sido realizado de outra maneira:

[...] mesmo um gesto que foi feito, outros modos de fazer foram deixados de lado, outras intenções foram menos fortes. A inclusão das pré-ocupações na análise das ocupações dá oportunidade ao pesquisador de estudar como se dão as relações entre a atividade realizada e os processos de subjetivação que são parte integrante da atividade. (Osório, 2007, p. 6).

Para Clot, (1999; 2006a), os processos de subjetivação precisam ser entendidos a partir do desenvolvimento dinâmico do afeto e do intelecto que estão situados no interior da atividade. A atividade é uma prova subjetiva, na qual o sujeito confronta a si mesmo e aos outros para efetivar o que precisa ser feito. No processo de trabalho, o sujeito desenvolve o possível e neste desenvolvimento ele põe o mundo social a seu serviço, “*integrando-se a ele e reformulando-o a fim de participar da elaboração de novas significações*” (CLOT, 2006a, p.115).

Sem prescindir da ergonomia da atividade, que tem como práxis tornar visível a experiência, o conhecimento do trabalhador, e a partir daí compreender o trabalho para proporcionar mudanças, Clot, juntamente com Faïta (2000), propiciam o desenvolvimento de uma reflexão mais ampla “*com o enfoque dialógico, procurando apreender processos de construção dos sentidos no trabalho, via análise dos enunciados (verbais e não verbais)*” (VIEIRA, 2004, p. 213). Sob esse ponto de vista, a contribuição se torna relevante, pois articula-se a teoria dialógica do discurso à análise de atividades de trabalho, levando em consideração a relação entre gêneros do discurso e gêneros da atividade. (VIEIRA, 2004). São reflexões dos sujeitos sobre suas próprias ações no interior de um campo de atividade profissional.

Eles discutem os pressupostos vigotskianos e bakhtinianos para colocar em prática análises da atividade de trabalho. A partir do diálogo profissional, criam espaços de dizeres sobre o trabalho. O processo é dialógico, confronta o trabalhador por meio de sua ação, pela atividade real (atividades realizadas), bem como pelo real da atividade (aquilo que não se fez, aquilo que se procura fazer sem se conseguir). Sendo assim, “*De fato, nos diálogos profissionais que nós organizamos, a última palavra não é jamais dita, o último ato, jamais acompanhado*”, a atividade não é jamais limitada ao que se faz” (CLOT; FAÏTA, 2000, p. 34, tradução nossa)¹¹.

A obra de Vigotski foi introduzida em 1985 nos estudos de Clot com a finalidade de olhar para o “*trabalho como um campo essencial para o desenvolvimento do homem*” (MACHADO, 2005, p.157). Para o autor, a releitura da obra de Vigotski tem proporcionado a construção de uma base sólida para a discussão teórica e metodológica da análise psicológica do trabalho, trazendo um aprofundamento cada vez maior na sua inserção no campo da psicologia do trabalho.

Baseado nos pressupostos de Vigotski, Clot (2006a, p. 157) salienta que toda ação humana possui dois pressupostos: a “*experiência histórica*” (manifestada nos signos e ferramentas) e a “*experiência social*” (conhecida nas trocas vivas entre os sujeitos). Ambas não são psicologicamente diferentes, pois se apresentam ao mesmo tempo no gênero, tanto separadas como reunidas pelo mesmo gênero.

O autor busca fundamentação teórica na teoria vigotskiana, em um social que não se constrói com uma única dimensão, que implica no encontro do coletivo e do subjetivo:

¹¹“Du coup, dans les dialogues professionnels que nous organisons, le dernier mot n’est jamais dit, le dernier acte jamais accompli”.

O coletivo entendido como recurso para o desenvolvimento individual. É isso o que interessa à clínica da atividade... existe ao mesmo tempo uma dimensão coletiva e subjetiva no interior da atividade... uma atividade impedida e recriada por uma mobilização subjetiva, mas que envolve o outro, o coletivo como recurso para o desenvolvimento da subjetividade individual... é o coletivo no indivíduo que nos interessa (CLOT, 2006b, p. 4).

A metodologia utilizada pela clínica da atividade, se levarmos em consideração que o pensamento se desenvolve em uma discussão (Vigotski, 1991), fundamenta-se novamente na concepção vigotskiana, portanto, para a clínica da atividade: *“O pensamento se desenvolve na discussão, na confrontação e, portanto, a controvérsia é a fonte do pensamento”* (CLOT, 2006b, p. 105). O método de autoconfrontação cruzada, do diálogo e controvérsia no coletivo, é semelhante ao método indireto que Vigotski desenvolveu em psicologia, *“que consiste em tentar se apropriar do objeto pela mediação de outro, por meio do conflito entre as pessoas”* (CLOT, 2006b, p. 8). O método consiste em criar situações para que as pessoas pensem na sua atividade, para que pessoas que realizam a mesma tarefa se coloquem frente a frente e discutam. *“A descoberta prática é de que o diálogo profissional é uma fonte do pensamento individual, assim, o coletivo é uma fonte do pensamento individual”* (CLOT, 2006b, p. 8). Coletivo compreendido como comparação, confrontação, troca, discussão, contestação.

Nessa linha de compreensão, Clot cita Bakhtin, que, segundo ele, consegue levar ainda mais longe a teoria da significação das palavras (CLOT, 2006d). De acordo com Bakhtin (1998), as interações verbais possuem natureza dialógica. A comunicação é compreendida como diálogo, a partir da interação que projeta os interlocutores concomitantemente no discurso. Ele sustenta que o objeto da linguagem não é a língua e sim a fala, a interação verbal. *“A experiência verbal do homem é um processo de assimilação mais ou menos criativo das palavras do outro e não das palavras da língua em si mesma.* (CLOT, 2006b, p. 222) que se concretiza através da troca de enunciados, em forma de diálogo.

Todo falante se insere nas formas sociais do gênero do enunciado. Os gêneros organizam a nossa fala e são indispensáveis para o entendimento mútuo. Modelamos nossa fala determinados pelo gênero mais ou menos maleável, mas é preciso dominar os gêneros para os transformarmos. *“É preciso entender o gênero não como uma norma, mas como um sistema de variantes em movimento, cujos atritos conservam a heterogeneidade e as dissonâncias do gênero”* (CLOT, 2006d, p. 225).

A atividade inclui saberes (ações) e discursos anteriores. Propõe-se, assim, um processo de análise dialógica, que tem como premissa confrontar o trabalhador às suas atividades e discursos. Para Clot (1999; 2006a), a atividade tem sentidos que são

reconstruídos pelos trabalhadores. Em atividade, subjetivamente, regulamos a nós mesmos e aos outros, confrontando o real, o que está sendo feito, para termos oportunidade de por em prática as atividades suspensas, contrariadas ou impedidas.

Essa reestruturação de sentidos envolve uma tentativa de compreensão da atividade, um retorno ao pensamento sobre si mesmo, para examinar mais profundamente uma ideia, uma situação, um problema. E é realizada juntamente pelo pesquisador e pelos protagonistas que se auxiliam na reconstrução desses sentidos. Sendo assim, a autoconfrontação pode contribuir para reavaliar o papel da fala interior, tornando possível ao sujeito trabalhador reconhecer em si mesmo uma fala do coletivo, reconstruir sua fala interior a partir do coletivo, de outros estilos profissionais, e, assim, alcançar mais facilmente o entendimento sobre a atividade para vencer seus obstáculos:

Os métodos de confrontação colocam num mesmo plano de visualização, seja ao pesquisador, seja aos protagonistas da atividade, a fala, o pensamento e a linguagem. Propõe que uma estrutura da atividade mental seria tão social como a sua objetivação exterior. Toda essa reflexão vem aprofundar a preocupação de Bakhtin acerca de como compreender o discurso englobando, ao mesmo tempo, a palavra e a situação extraverbal do enunciado [...]. (VIEIRA, 2004, p. 216).

É no cotidiano, na enunciação, parte verbalizada, parte subentendida, que se encontram as possibilidades de compreender como se organizam as ações e as condutas das pessoas, sem ter de encontrar uma expressão adequada no conteúdo do discurso. São as avaliações sociais, objetivadas nos gêneros do discurso, que dão os tons possíveis a uma emoção individual, a uma manifestação subjetiva (representação, pensamentos, sensações).

O trabalhador, por mais que seja subjugado, precisa sempre de um trunfo, “*guardado na manga*”, para não perder sua capacidade de ação, pois, se sua capacidade de criar, recriar e inovar suas relações com o mundo for destruída, ele adocece.

Tal perspectiva encontra aporte teórico nas discussões de Georges Canguilhem sobre saúde e doença (2009). Sua obra voltada para a distinção entre patologia e normalidade, e seu conceito de saúde não limitado à ausência da doença, alicerçam as propostas dos estudos e pesquisas em subjetividade e trabalho na clínica da atividade. Clot trabalha com a mesma definição de saúde proposta por Canguilhem (2009). Este considera que “*a indiferença de um ser vivo às suas condições de vida, à qualidade de suas trocas com o meio, é que é profundamente anormal*” (CANGUILHEM, 2009, p. 98), ou seja, a maneira como o homem se deixa viver, sua apatia diante das situações que aparecem é que é anômala. “*O homem normal é o homem normativo, o ser capaz de instituir novas normas*”. (CANGUILHEM,

2009, p. 98), Ou seja, gozar de boa saúde significa poder estar doente e recuperar-se, pois o normal para o ser humano expressa-se no adoecer, já que a saúde perfeita é inobservável (CANGUILHEM, 2009).

Nesse caso, o doente estabelece normas de vida reduzidas de atividade em relação ao meio (CLOT, 2001). A doença se faz presente porque o doente admite uma única norma, doente por não ser mais normativo (CANGUILHEM, 2009). É quando o doente opta por se excluir, limita sua margem de manobra, sua maneira de agir e reduz seriamente suas condições de lidar com o meio (CLOT, 2001). As pessoas precisam usar seus recursos pessoais para preservar a saúde e, se não for possível, sua saúde, inclusive no contexto de trabalho, estará seriamente comprometida.

As obras de Le Guillant (1984, 2006) também têm uma influência importante na teoria e prática de Clot. Ele se atentava às condições sociais concretas, aos conflitos objetivos, e acreditava que para o não adoecimento dos trabalhadores dever-se-ia primeiro cuidar do trabalho dessas pessoas. Ou seja, a transformação do trabalho é a que constitui a melhor garantia para a saúde mental dos trabalhadores (CLOT, 2006a, p.14). Para ele, a psicologia do trabalho não pode ser paralisada e a ‘ação’ não pode ser mais pensada como privilégio dos psiquiatras ou psicossociólogos, na medida em que o primordial é o esclarecimento das situações de trabalho realizadas pelos próprios trabalhadores. (CLOT, 2010a, p. 68; CLOT, 2006a, p. 14; CLOT, 2006c).

Para ele, “uma doença profissional” específica a determinado ofício não pode ser confundida com a nocividade do trabalho (CLOT, 2010b, p. 68; CLOT, 2006a, p. 14). Por exemplo, no caso da síndrome nervosa das telefonistas, ele considerou que o nervosismo era necessário para a realização das tarefas. Era o nervosismo que permitia que elas intensificassem seu trabalho e alcançassem os objetivos propostos.

Outra questão está voltada para a maneira como o autor tratava os problemas de seus pacientes a partir de uma visão concreta da realidade. Tinha o olhar voltado à história singular, à subjetividade e não aos quadros clínicos determinantes, mas sem perder a importância do coletivo, do social. Dessa forma, ao invés de instituir um quadro clínico pronto, promove uma “*clínica a partir de cada situação concreta, passível de ser transformada*” (CLOT, 2006a, p. 15). Também em suas observações, verificou que os doentes mentais que atendia, quando estavam fora do hospital, demonstravam um poder de adaptação social surpreendente.

O aprendizado inspirado em Le Guillant, Vigotski, Canguilhem e Bakhtin influenciou a clínica da atividade a restaurar as pesquisas e observações no ambiente de trabalho

ordinário. O cotidiano de trabalho durante a aplicação do método é muito importante, repetido e sistematizado. O recurso interno do meio profissional deve ser redescoberto ou reencontrado. (CLOT, 2008b). Para Yves Clot, essa é uma questão importante para a clínica da atividade: ela desenvolve a interpretação dos trabalhadores e não somente a do pesquisador. É um dispositivo com o qual os trabalhadores reinterpretem e devolvem a sua interpretação sobre o trabalho que fazem para si mesmos e para os outros que compartilham o que fazem. Isso é psicologia do trabalho: o desenvolvimento do pensamento e da atividade dos trabalhadores por eles mesmos e, ainda mais, um recurso para que os protagonistas da observação e da interpretação se transformem (CLOT, 2008b).

Clot (1999; 2006a) expõe alguns argumentos em oposição a algumas correntes filosóficas contemporâneas que sustentam que o trabalho não possui mais centralidade na sociedade humana. Explica ainda a importância do trabalho para a autoconstrução do ser humano e para a construção do patrimônio histórico-cultural. A Clínica da Atividade trata a função psicológica do trabalho e pressupõe que o trabalho possui para o sujeito uma função psicológica exclusiva que não pode ser substituída por qualquer outra, mantendo sua centralidade na sociedade contemporânea. O trabalho é definido pelo autor como uma função psicológica sócio- historicamente constituída:

A função social do trabalho realiza de maneira concomitante a produção de objetos e de serviços e a produção das trocas sociais que proporcionam aos seres humanos um valor em determinada sociedade. A função psicológica da atividade não está meramente contida na sua função social; esta última pode ser um recurso para o desenvolvimento dos sujeitos. (BOSCHCO, 2011, p. 25).

A abordagem da clínica da atividade procura evidenciar a dinâmica de ação dos sujeitos em situação de trabalho, uma dinâmica dirigida a si próprio, ao objeto de trabalho e aos outros. Essa análise, então, se torna facilitada se for realizada a partir de coletivos de trabalho. (CLOT, 1999; CLOT 2006a).

Retomando a teoria da análise da atividade de trabalho, agora compreendida a partir do pressuposto teórico da Psicologia Sócio-Histórica de Vigotski (VIGOTSKI, 2000; VIGOTSKI, 2004; VIGOTSKI, 2007), Clot assume seu encontro com a psicologia sócio-histórica.

O desenvolvimento de um sujeito não é, além disso, uma corrida rumo a uma meta conhecida de antemão. O seu modelo não é embriológico, pois o desenvolvimento só é unidirecional e predeterminado fora das situações reais. O real se encarrega de transformar o desenvolvimento esperado em história não realizada. (CLOT, 2006a, p. 13).

Os profissionais que trabalham com a clínica da atividade examinam e investigam com profunda intensidade a importância e o alcance do significado e dos limites da atividade de trabalho, atentos aos meandros em que ela é construída, colocando-a em ação como representação de sua singularidade. Eles entendem que

[...] em qualquer que seja o trabalho, trabalhar é sempre, de alguma forma, buscar re-conceber a tarefa para colocá-la a serviço de sua própria atividade ou da atividade que é partilhada com outros, usar de engenhosidade para torná-la um instrumento para esta atividade. (CLOT; LITIM, 2001 apud OSÓRIO, 2007, p. 5).

É importante ressaltar que a clínica da atividade tem como finalidade a transformação, no sentido de possibilitar o desenvolvimento do sujeito trabalhador.

3.2.1 A clínica da atividade: a atividade realizada e o real da atividade

Nos trabalhos de Clot, encontramos categorias conceituais da ergonomia francesa, tais como prescrito e real, tarefa e atividade, mas ele considera necessário redesenhar esses conceitos, expandi-los. Ele se propõe a recuperar o conceito de atividade, pois considera que a atividade na ergonomia detém o monopólio do que é realizado. E o realizado é uma parte do que é possível (CLOT, 1999; CLOT, 2006a). O autor retrabalha o conceito de atividade. Para ele, a atividade real da ergonomia é dividida e desenvolvida em atividade realizada e o real da atividade. A atividade realizada e o real da atividade não se recobrem, o realizado não tem o monopólio do real. Aquilo que o trabalhador faz é apenas a atualização de uma das atividades realizáveis em uma dada situação na qual a atividade que venceu é governada pelo conflito entre atividades rivais. Analisar o trabalho implica, então, encontrar o real no realizado, isto é, as escolhas, as decisões que precedem a tarefa, o que poderia ter sido feito de outro modo, mas não o foi; os acordos estabelecidos entre os interlocutores reais ou potenciais. (CLOT *et al*, 2000).

A atividade ainda tem como particularidade o que não se faz, o que não se pode fazer, o que se deveria fazer, o que se procura fazer sem conseguir e aquilo que se faz sem se ter necessidade, aquilo que se quer ou se pode fazer, aquilo que se pensa que se pode fazer (CLOT, 1999; CLOT, 2006a). Então, o real da atividade é toda atividade “impedida”, “contrariada” ou “amputada”. Logo, pode ser considerada como “aquilo que se faz para não

fazer aquilo que deve ser feito”. O “fazer” é equivalente a “refazer” ou “desfazer”.

O objetivo do autor não é desfazer-se das tradicionais linhas francesas da psicologia do trabalho e da ergonomia. Sua intenção é enriquecê-las ao integrar nelas os “*conflitos do real que opõem o sujeito a si mesmo*” (CLOT, 2001a, p. 14, tradução nossa)¹².

O que também torna o trabalho fatigante, segundo ele, produzindo o cansaço, é a atividade impedida, aquela que é necessário retomar, a que se torna impossível de concluir, aquela que não é realizada. Entretanto, “*não se pretende dizer que a atividade realizada se encontra em segundo plano, pois é precisamente na realização da atividade que surgem, por vezes, novos possíveis*”. (SANTOS, 2006, p. 37). No processo de análise do trabalho, por meio da autoconfrontação, a contradição é desencadeada e coloca-se de frente com a atividade/ação. Assim não só a ação é evidenciada. Existe a busca para além da ação, para o impedimento.

No contexto analisado por nós, os atendentes se queixam também do que são obrigados a fazer, mesmo não concordando. Essa obrigação pode levá-los a difíceis desfechos. Como, por exemplo, no caso da obrigação de solicitar a avaliação ao cliente ao final de cada atendimento. Algumas verbalizações dos atendentes exemplificam isso:

o atendimento já é algo difícil e a gente ainda é obrigado a convencer o cliente a avaliar... mesmo depois de um atendimento complicado onde o que ele quer não pode ser feito. (At4).

a gente fica exposto... eles xingam...xingam e a gente tem que engolir... não aguento mais engolir sapo... e depois disso tudo tenho que pedir... pode me avaliar? é demais... as pessoas acham que é fácil... muito problema na operação... conta cara... a empresa não ajuda... mas quer que a gente peça para ser avaliado. (At5).

Também a atividade impedida, isto é, aquela que se torna impossível de realizar, ou a demanda do cliente que retorna constantemente por não ter uma solução possível, são motivos de queixas dos atendentes. Mas, mesmo assim, em momento algum o autor fala da atividade realizada como algo secundário, porque somente quando o trabalhador realiza uma atividade emergem novas possibilidades. Tudo aquilo que foi realizado constitui-se como um recurso do real. (CLOT, 1999; CLOT, 2006a).

Como a conceito de atividade considera, mutuamente, a atividade realizada, o observável e o real da atividade, aquilo que não se vê, pode-se dizer que essa concepção de atividade está associada à noção de enunciado de Bakhtin (2003), em que o enunciado efetuado é dialógico, ou seja, tudo o que não pode ser dito, tudo o que não foi dito ou o que

¹² Les conflits d'intérêts réels qui opposent le sujet lui-même.

poderá se dizer em outro momento fazem parte desse enunciado. O enunciado realizado, assim como a atividade realizada, é menos que o real desse enunciado, que o real dessa atividade (CLOT, 1999; CLOT, 2006a).

Clot desenvolve ainda, conceitos fundamentais para o seu trabalho, gênero e estilo profissional, que veremos abaixo. Com isso, ele tenta explicar e responder à questão sobre qual seria a função psicológica do trabalho (CLOT, 1999; CLOT, 2006a).

3.2.2 O gênero profissional

“O gênero é, de algum modo, a parte subentendida da atividade, o que os trabalhadores de determinado meio conhecem e observam, esperam e reconhecem, apreciam ou temem; o que lhes é comum, reunindo-os sob condições reais de vida” (CLOT, 2010a, p. 121).

Em outras palavras, o gênero profissional tem uma maneira de se organizar coletivamente, partilhar deveres e responsabilidades, adotada pelo coletivo profissional para conseguir desempenhar a tarefa real em um dado momento, isto é, num contexto e tempo determinados.

Denomina-se aqui gênero o que foi indicado anteriormente como um corpo intermediário entre os sujeitos, um intercalar social situado entre eles, por um lado, e entre eles e o objeto do trabalho, por outro. De fato, um gênero sempre vincula entre si os que participam de uma situação, como coautores que conhecem, compreendem e avaliam essa situação da mesma maneira. (CLOT, 2006a, p.41).

No gênero profissional existem deveres que são compartilhados pelos que trabalham para que os mesmos possam conseguir realizar o trabalho, mesmo diante dos obstáculos da organização prescrita.

Entendemos que essa transmissão do saber do meio retém e determina o que se espera do gênero. Esse fato autoriza a lidar com o inesperado do real. Ele é constituído diante dos processos de trabalho, conforme a organização de que o coletivo de trabalhadores dispõe, a partir de seus gestos, palavras e normas concebidas por eles mesmos. Assim, o gênero profissional assume uma função psicológica que merece consideração, já que os trabalhadores precisam desenvolver o trabalho que lhes é dado, mas sem deixar de lançar mão de uma ação que lhes é própria, organizada e construída por eles. A atividade, então, é olhada a partir de

dois movimentos, um pessoal e outro coletivo.

O gênero é uma referência social e ao mesmo tempo apoio à expressão da atividade do indivíduo. A competência individual é constituída de modo contínuo e se sustenta na cultura profissional coletiva. Ele conserva a história de um grupo, a memória impessoal de um trabalho, e ao mesmo tempo é constitutivo da atividade pessoal que se realiza por meio dele. É a referência social e também a base indispensável de troca e o lugar de expressão da atividade do indivíduo.

É por meio do gênero que pressupostos da atividade em curso conservam ideias ou imagens que não pertencem a uma pessoa em particular, mas que se referem ao coletivo, que orientam a atividade individual em situação, os modos de se expressar, as maneiras de começar, desenvolver e finalizar uma atividade etc. Não se pode olhar o gênero como uma norma, mas como um sistema de variantes em movimento. As regras se apresentam implícitas nos modos de dizer, de fazer, nas dificuldades e expectativas do indivíduo relacionado com o grupo.

“Assim, a noção de gênero de atividade [...] está diretamente ligada à função psicológica do trabalho, já que essa função se encontra justamente na participação do sujeito num dado gênero” (CLOT, 2008a, p. 223).

O gênero da atividade trata da composição da ação, ou seja, aquilo que já se fez, as maneiras de se proceder; as condutas pertencentes a um coletivo de trabalho que emergem em um tempo determinado, com um propósito também determinado, ou quando convém. É a base da memória histórico-social da atividade que orienta o trabalho e as condições da atividade em curso (CLOT; FAÏTA, 2000). Contudo, para isso, faz-se necessário o conhecimento a respeito do gênero e presume-se que se tenha a participação de vários outros gêneros coexistentes.

Ele pode ser entendido como algo que intermedeia o trabalho dos indivíduos entre eles próprios e entre eles e seus objetos de trabalho. De fato, ele une os trabalhadores que participam de uma situação, que têm traços em comum, como co-atores que conhecem, compreendem e avaliam uma situação a partir de um ponto de vista comum, mas com delineamentos particulares. A atividade se realiza a partir de um gênero que tem um lado bastante claro, mas que, de certa forma, guarda algo “sub-entendido”, velado, que os faz se reconhecer nas certezas e nas dúvidas. O gênero caracteriza indivíduos comuns que se reúnem em situações reais, sem que seja preciso a todo momento re-explicar o que está sendo feito. É como um código conhecido apenas por aqueles que fazem parte de um mesmo *métier*. (CLOT, 2006a, p. 41).

A existência dos gêneros define a maneira como os membros do coletivo devem agir nas relações sociais e também as maneiras aceitáveis de se trabalhar. Trata-se de um sistema flexível de normas variantes, que levam em consideração diversos cenários, nos mostrando como funcionam aqueles com quem trabalhamos juntos, “como agir ou abster-se de agir [...] como conduzir as transações interpessoais” exigidas pelo cotidiano, tudo isso organizado em torno dos objetivos das ações (CLOT, 2010a, p. 124).

O gênero não é um processo acabado. Explicita a “primeira nota” da ação, “o tom da sinfonia” e se desenvolve a partir do momento em que os indivíduos agem. Permite que o trabalhador balize suas ações a partir dos outros, não o deixa só, lhe serve de recurso para enfrentar o real. (CLOT, 1999; CLOT, 2006a). Assim, o gênero nos remete a um plano coletivo de constituição do trabalho e permite que a análise dos coletivos de trabalho sejam realizadas. Ele é historicamente construído por regras impessoais, mas que carregam consigo uma forma de agir singularizada que está marcada na história do grupo. Coletivo e singular não se desvencilham.

“[...] Convém salientar que o gênero profissional não é só uma espécie de pertença social, mas um recurso para a ação. É o gênero profissional que impede os trabalhadores de permanecerem sozinhos e de cometerem erros” (SANTOS, 2006, p. 37).

Quando o coletivo de trabalhadores não alcança uma composição fortalecida, torna-se frágil profissionalmente. *“O exercício dos ofícios se encontra consideravelmente complicado pela impossibilidade de se chegar a um acordo sobre as obrigações compartilhadas para trabalhar”* (CLOT, 2010a, p. 124). Via de regra, o gênero profissional só se torna fortalecido se houver debates, contestações, controvérsias, discussões entre o coletivo.

3.2.3 O estilo profissional

“O estilo é o movimento por meio do qual o sujeito se liberta do curso das atividades esperadas, não as negando, mas desenvolvendo-as”. (BOSCHCO, 2011, p. 25). Todo estilo profissional só se torna possível diante do contexto, isto é, do meio em que é criado.

O estilo é, então, construído na atividade real, em situação, no momento da ação, diante das condições reais. Quando o trabalhador se depara com uma nova situação, um evento nunca antes encontrado, e se vê diante de um impasse que precisa resolver, o estilo se ajusta e se transforma. Mas não devemos esquecer que o estilo só tem sua legitimidade diante

do coletivo. Ele se enraíza e alcança seu lugar quando o gênero profissional o sustenta. “*O estilo pode ser definido, portanto, como uma metamorfose do gênero*” (CLOT, 2010a, p. 127).

Os trabalhadores agem por meio dos gêneros, à medida que atendem às exigências da ação. Portanto, os estilos regularizam e ao mesmo tempo aperfeiçoam os gêneros, modificando-os. Diga-se a propósito, o trabalho de estilo produz uma estilização dos gêneros, que os mantém em estado de funcionamento, os transformado e os desenvolvendo. Os estilos transformam os gêneros profissionais “*que eles adotam como objeto de trabalho, assim que estes ficam fatigados como meio de ação*”. (CLOT, 2010a, p.126). Existe assim uma reciprocidade interior entre estilos e gêneros profissionais que impede que o estilo seja um simples atributo psicológico do sujeito.

O gênero, ao mesmo tempo em que fortalece o estilo, o confronta. Por isso é possível o desenvolvimento da atividade. O trabalhador necessita trazer sempre algo novo referente ao seu estilo na presença da atividade. Ele retira ou liberta o trabalhador do gênero, não o negando, mas empregando os seus recursos, suas diferenciações, por meio do desenvolvimento, impulsionando-o a uma renovação. O estilo é a transformação dos gêneros em recursos para apreensão da atividade real de um sujeito. Os estilos são a reformulação dos gêneros em determinada situação. E o gênero não é um estado fixo. Ambos se processam em uma interioridade recíproca (CLOT, 1999; CLOT, 2006a). O gênero e o estilo se relacionam estreitamente, via de regra, e isso pode, de certa forma, ameaçar a existência do estilo diante do gênero. O risco que se corre deve-se ao fortalecimento excessivo do gênero, não deixando que o estilo apareça.

Assim, quando o estilo é subjugado, as patologias no trabalho podem emergir. Em contrapartida, o conhecimento do gênero da atividade facilita as recriações estilísticas, a emergência de um sujeito inserido em um gênero e portador de estilos. Essa faculdade estilística garante a variedade, a flexibilidade e a renovação do gênero. É a própria reconstrução do gênero (CLOT, 1999; CLOT, 2006a). Então, quanto mais se conhece o gênero, maior a possibilidade de o trabalhador libertar-se dele, maior a possibilidade de criação estilística. A libertação do sujeito para agir não está somente vinculada ao coletivo que trás consigo as suas imposições e compromissos. Ele também está dirigido a si mesmo.

O estilo é, igualmente, a distância que um profissional interpõe entre sua ação e sua própria história, quando ele a adapta e retoca, colocando-se à margem dela por um movimento, uma oscilação, aí, às vezes, também rítmica – consistindo em se afastar dela, em solidarizar-se e confundir-se com ela, assim como em desembaraçar-se dela, de acordo com as contínuas modificações de perspectivas que podem ser

consideradas, igualmente, como criações estilísticas. (CLOT, 2010a, p. 128).

Os gêneros e estilos, para Clot e Faïta (2000), estão relacionados à memória social da atividade. Mas o estilo individual de ação não se sucede mecanicamente do gênero social, ele se dirige também por si próprio. Isso é, durante seu percurso na atividade ocorrerão idéias. Um ir e vir ao encontro de algo novo que transformará e conformará suas maneiras de fazer e agir, dando existência a algo novo, produzindo e inventando estilos considerados criações estilísticas. O estilo, então, se estabelece entre a memória social e pessoal do sujeito, que o utiliza de acordo com o contexto. Todo trabalho acomete e reporta o sujeito a um eu (pessoal) ou a um outro (coletivo).

Diante do gênero que expressa um estilo compreende-se que o trabalhador pode delinear entre ele e seu trabalho, com certa liberdade e independência, se opondo às limitações da tarefa, transformando-a em recursos coletivos e singulares. Então, a flexibilidade do gênero está diretamente ligada e alimentada por novos fazeres pessoais, que diante do coletivo de trabalho se transformam, se desenvolvem e adquirem novas formas.

O estilo mescla a memória singular (pessoal) à memória transpessoal. A primeira liberta o sujeito do gênero profissional, mas nunca o negando e sim o impulsionando para o caminho do desenvolvimento, buscando a renovação. A segunda liberta o sujeito de seus “invariantes subjetivos e operatórios incorporados”, não os repelindo, mas os reescrevendo na história que os faz mudar. Aqui o desenvolvimento é conflito. (CLOT, 2010a, p.129).

O sujeito se apropria também da cultura já acumulada pelas gerações anteriores. Assim, o que foi concebido, elaborado em uma geração, não se perde para aquela que a sucede. (CLOT, 1999; CLOT, 2006a). Para além disso, os indivíduos apresentam, no nível individual, um estilo pessoal (estilo profissional)(CLOT, 1999; CLOT, 2006a). A maioria das vezes em que o sujeito/trabalhador se vê diante de uma situação inusitada, não prescrita, precisa criar algo novo para resolver a situação imposta. São essas criações individuais que estão correlacionadas e proporcionam o estilo profissional. Entretanto, o estilo só se torna possível a partir do meio. É na atividade real, no momento da ação, que o “*estilo retira ou libera o profissional do gênero, não negando este último, não contra ele, mas graças a ele, usando seus recursos, suas variantes, em outros termos, por meio de seu desenvolvimento, impelindo a renovar-se*” (CLOT, 2006a, p.41). Todavia, se o estilo não se torna parte integrante do coletivo que estrutura o gênero, não existe possibilidade para se chegar à elaboração do estilo (SANTOS, 2006).

Na abordagem que pretendemos construir e seguir, respaldada pela investigação de

campo, pela prática construída em situação, o estilo é essa liberação que engrandece as relações sociais consigo mesmo e os contatos pessoais instituídos com os outros. Esses pressupostos desenvolvidos pela clínica da atividade nos parecem adequados e importantes, pois nos remetem à atividade real com um amplo significado: admitindo que é possível colocar em prática métodos que abordem as contradições, e o impossível de ser realizado em um dado momento.

3.2.4 O método de autoconfrontação cruzada

Os instrumentos utilizados na clínica da atividade (autoconfrontação simples, autoconfrontação cruzada e instrução ao sócio) têm como finalidade promover a percepção e o entendimento de efeitos de sentido que circulam em uma atividade de trabalho. Eles privilegiam a palavra. O diálogo deixa de ser objeto de pesquisa e assume o lugar de método. É por meio do dito sobre sua ação que o trabalhador coloca as realidades do trabalho, refletindo, assim, sobre os gêneros, para que eles se conservem, persistam e voltem a ser ou comecem a ser um meio de ação coletiva ou individual em determinada situação. Por meio desses instrumentos e dos conceitos desenvolvidos e seguidos é que Yves Clot (1999; 2006a) busca ao mesmo tempo voltar-se para a subjetivação e para a organização do trabalho.

Trata-se de um olhar diferenciado. O ponto chave é ampliar o poder de ação dos coletivos de trabalhadores sobre o ambiente e as condições de trabalho real e sobre si mesmos. Um instrumento que não apenas protesta contra o constrangimento, mas o supera concretamente¹³ (CLOT, 2001a).

Diante da complexidade do conceito de atividade (atividade real e real da atividade), Faïta (SILVA *et al*, 2002; FAÏTA, 2002), juntamente com Clot (CLOT; FAÏTA, 2000. CLOT *et al.*, 2000), têm se aplicado no desenvolvimento da metodologia de autoconfrontação, procedimentos metodológicos voltados para a promoção do movimento dialógico, em que o sujeito-trabalhador é incentivado a verbalizar sobre sua atividade.

Nosso intuito é de “*criar situações nas quais os não- ditos ligados à ação possam se realizar, possibilitando ainda que as intenções, as escolhas e os projetos dos interlocutores possam ser ditos e desenvolvidos*” (FAÏTA, 2002, p. 9). Os lingüistas, juntamente com

¹³ Explicitaremos melhor na metodologia

psicólogos, partindo do princípio de que existem “poros” ainda invisíveis aos pesquisadores na dimensão subjetiva da atividade, desenvolveram uma técnica que tenta avançar na análise subjetiva das situações de trabalho, denominada autoconfrontação cruzada, que cria “*condições de diálogos entre os trabalhadores acerca dos problemas de sua atividade de trabalho comum*” (FAÏTA, 2002, p. 59).

O encontro dos trabalhadores observados pelos pesquisadores traz à tona trocas verbais acerca da profissão, utilizando filmagens dos sujeitos em situação de trabalho, para que possam ver a si próprios e aos outros em ação (FAÏTA, 2002).

A tarefa do pesquisador é confrontar os trabalhadores com situações nas quais eles possam falar sobre o trabalho. Essas discussões devem ser relançadas ao coletivo de trabalho com a finalidade de se pensar o trabalho, de refletir sobre ele. Diante dos diálogos, os profissionais terão a oportunidade de recuperar o gênero profissional, “*suas qualidades*” (Santos, 2006, p. 38). A metodologia enfatiza a discussão sobre o gênero profissional no centro do coletivo de trabalho. Ela apresenta uma análise das situações considerando tanto o trabalhador quanto o pesquisador:

A autoconfrontação propõe uma análise que ‘associa explicação e compreensão’ logo que a mesma atividade é ‘re-escrita’ num contexto novo. A ‘boa’ descrição é a ‘re-descrição’. Conduzida em colaboração entre o investigador e os trabalhadores em causa, ela fornece frequentemente a explicação esperada. (CLOT, 2006a, p. 137).

A autoconfrontação implica em uma forma de comunicação oral, e pressupõe-se uma ocasião especial em que os pensamentos voltam-se para si mesmos, buscando elementos de entendimento da própria ação e/ou da própria idéia. Também se deve considerar o argumento ou comentário do outro. Essa reflexão leva a uma nova ação refletida, pois, na réplica, as atividades se transformam, se reorganizam. De qualquer forma, esse é um momento de expressão do novo, do estilo próprio na ação.

A relação entre os pesquisadores e os trabalhadores é importante, pois o papel do pesquisador consiste em criar condições para que os trabalhadores encontrem meios de interpretar a situação em que se encontram e não apenas darem a sua explicação. Para Clot (1999; 2006a), antes da atuação dos pesquisadores já se havia construído um sentido da situação, mas estes podem contribuir para o desenvolvimento, enriquecimento e mesmo a transformação dos sentidos preexistentes.

A ideia não é de considerar o perito como alguém que é capaz de pensar nas

situações no lugar do outro, ou que é capaz de descrevê-las e propor soluções no lugar do outro. A questão é como é que os peritos podem ajudar um coletivo profissional a voltar a conduzir a sua própria história, voltar a ser sujeitos do gênero profissional e não meros objetos da prescrição oficial. O papel do perito é ser um recurso para que os próprios operadores ajam sobre o trabalho da organização. A sua ação é, sobretudo, uma ação de mediação. (SANTOS, 2006, p. 39).

O objetivo é entender o que se faz, por meio da observação da atividade (filmada e apresentada aos trabalhadores), confrontando esta observação com o que o trabalhador pensa que faz em determinada situação. Cada trabalhador comenta também a atividade dos outros. Assim, diante de uma mesma situação, os trabalhadores fazem comentários sobre o que pensam acerca do que fazem e sobre a atividade do outro. Essa confrontação, comparando modos operatórios diferentes, ou estilos no interior de um mesmo gênero, permite a explicitação das ações (ênfase em “como se faz”, mais do que no “por que se faz”) e o enriquecimento da descrição da atividade “resultante” do processo de análise (CLOT *et al*, 2000).

A autoconfrontação cruzada reflete a análise conjunta do analista pesquisador e dos protagonistas e ajuda na reconstrução de sentidos da atividade. *“O objetivo não é recontar a história do trabalho, mas as maneiras (concretas, subjetivas, intersubjetivas) pelas quais cada um adapta o trabalho prescrito à realidade da atividade”* (VIEIRA, 2002, p.115). Através do método de autoconfrontação cruzada é possível mostrar os elementos invisíveis da atividade, como o significado das atividades suspensas, contrariadas ou impedidas e também das contra-atividades¹⁴.

Os procedimentos do método são descritos em cinco etapas (FAÏTA; VIEIRA, 2002):

O filme propriamente dito, no qual o pesquisador registra a situação e produz o material em vídeo. É necessária a observação das situações e das estratégias dos atendentes de maneira a permitir uma representação partilhada com os trabalhadores sobre a sua situação de trabalho. Nesse momento, os trabalhadores constituirão um grupo de análise e participarão da escolha das situações de trabalho que serão analisadas.

A autoconfrontação simples: O trabalhador se confronta com a própria imagem em atividade e comenta com o pesquisador esse momento registrado nas seqüências filmadas e editadas pelo pesquisador. O protagonista emite comentários sobre o seu fazer e é confrontado pelo pesquisador a partir de suas imagens.

¹⁴ A autoconfrontação é uma técnica de entrevista de explicitação que já se tornou corrente na ergonomia da atividade. Partindo dessa base, a equipe de Yves Clot e Daniel Faïta, do Laboratório de Psicologia do Trabalho, deu uma contribuição original ao desenvolver a autoconfrontação cruzada.

A autoconfrontação cruzada: dois trabalhadores que já passaram pela autoconfrontação simples se encontram na presença do pesquisador e analisam a mesma seqüência de imagens antes mostrada separadamente, só que agora com o outro trabalhador presente. “*Trata-se de um procedimento complexo em que diferentes níveis de significação vão sendo acrescentados e o movimento dialógico reenvia os protagonistas a outras dimensões do real da atividade*”. (VIEIRA, 2002, p. 117). Os registros de vídeo conduzem ao processo de análise e de coanálise, onde o discurso é construído em função destes, “*tornando consciente a atividade de trabalho, os seus constrangimentos, o gênero profissional e, provavelmente, o estilo próprio*” (SANTOS, 2006, p. 38).

O retorno ao meio do trabalho: os pesquisadores dialogam com todos os trabalhadores que fazem parte da situação de trabalho. O pesquisador faz uma análise da utilização ou não da autoconfrontação com o coletivo de trabalho. São realizados também ajustes para a utilização do método.

Diferentes apropriações do objeto “autoconfrontação cruzada” pela equipe de pesquisa:

O método ajuda a redimensionar a função da fala interior, possibilitando ao protagonista o momento de retrabalhar uma fala para si mesmo do coletivo, ou seja, de chegar a construir vias de uma fala interior a partir da diferenciação dos diversos estilos de agir no trabalho. (VIEIRA, 2002, p. 118).

Nesse momento, pode-se propor na devolução da análise efetuada ao coletivo profissional que haja a extensão do trabalho a todos os outros trabalhadores que fazem parte do coletivo em questão para se revitalizar a discussão sobre o gênero. (SANTOS, 2006).

A autoconfrontação cruzada, ao aprofundar os mecanismos da atividade subjetiva, pode ser um caminho para presentificar a história de vida (valores, experiências, afetos). Esperamos que essa metodologia ajude a construir uma linha de investigação que consiga decifrar os fenômenos psíquicos, através de uma abordagem capaz de identificar na atividade humana, nas relações dialógicas e na articulação com a história de vida do atendente um olhar que dê conta de esclarecer a gênese das queixas complexas desses trabalhadores.

O fio condutor de análise tem como princípio básico a atividade. Por isso, parece fecundo considerar para o estudo o método de autoconfrontação cruzada, que vincula a teoria de desenvolvimento da escola vigotskiana com procedimentos guiados pelo princípio bakhtiniano do dialogismo.

Pode-se compreender a autoconfrontação cruzada como constitutivamente dialógica,

estabelecida pelo diálogo entre os interlocutores diante de uma dada situação buscando a construção dos sentidos.

Para então, se atingir o objetivo desejado, o enfoque adotado nesta pesquisa tem como via principal a clínica da atividade, que, leva em consideração um sujeito coletivo e individual, no desenvolvimento de sua atividade de trabalho. Mas para entendermos um pouco da dimensão que o nosso objeto “pausa” tomou em algumas disciplinas a pesquisa convocará outras disciplinas com abordagens distintas sobre a pausa, mas que devem ser levadas em consideração já que o homem é um todo: fisiológico, psicológico, cognitivo, social, individual e coletivo, transcendendo todos os limites de uma ou outra disciplina.

CAPÍTULO 4:

A PAUSA COMO INSTRUMENTO DE TRABALHO: A QUESTÃO SOB A PERSPECTIVA DE DIVERSAS DISCIPLINAS

4.1 O significado da palavra pausa

A palavra “pausa” tem como significado nos dicionários Aurélio e Michaelis on line: “*interrupção temporária de ação, movimento ou som, vagar, lentidão*”, ou no Priberam on line: “*breve interrupção, descanso, intervalo, tardança, lentidão, vagar*”, ou ainda no dicionário Koogan Houaiss on line o significado de: “*suspensão, parada momentânea de ação, vagar, descanso*”. A palavra descanso, no último dicionário, significa “*cessação do movimento, do trabalho, da fadiga*”. E a palavra fadiga, de maneira geral, refere-se à diminuição da capacidade para o trabalho e a perda de motivação para qualquer atividade (GRANDJEAN, 1998. KROEMER; GRANDJEAN, 2005).

Uma das primeiras menções sobre a pausa é a de Bernardino Ramazzini, em 2000, quando conclui que posições estereotipadas poderiam causar problemas osteomusculares aos trabalhadores. Em atividades sedentárias, ele reconheceu inúmeras doenças causadas em obreiros submetidos a constrangimentos físicos da atividade, e também em artesãos que se empenham no trabalho até serem acometidos por fadigas às vezes irrecuperáveis, ou mesmo em trabalhadores braçais cujos esforços físicos repetitivos originavam lesões musculares (hoje, conhecidas como LER/DORT). Primeiramente, o autor prescreve uma verdadeira aula de como um médico deve atuar diante de pacientes que são seres humanos que trabalham, da importância de conhecer suas tarefas e os locais onde exercem suas funções (RAMAZZINI, 2000). Depois disso sugeriu, também, a “ginástica corporal”, com o objetivo de introduzir pausas durante a jornada de trabalho, acentuando com isso a importância fisiológica dos alongamentos durante a atividade. Segundo o autor, os exercícios permitem uma melhora na flexibilidade dos trabalhadores (RAMAZZINI, 2000). No nosso caso, os atendentes durante o processo demandaram a ginástica por sentir dores no corpo e por ter informações da mídia de que esse procedimento poderia ajudá-los (voltaremos ao assunto no item 4.4).

Atualmente, as pausas são vistas pela grande maioria dos analistas do trabalho como medida de prevenção e amenização dos problemas da fadiga física e mental (COUTO, 1995; IIDA, 1990; GRANDJEAN,1998). Elas têm a finalidade de recuperação fisiológica

(MARTINS; MARTINS, 2008; Iida, 1990) e podem ser classificadas como pausa passiva e pausa ativa (COUTO; NICOLETTI; LECH, 1998. FARIA JÚNIOR, 1990, p. 105). A pausa passiva é caracterizada pela interrupção das atividades de trabalho para descanso, sem acelerar a metabolização e/ou a excreção dos resíduos metabólicos. E a pausa ativa, que se dá perante a utilização de exercícios físicos laborais, ativando a circulação sanguínea, diminuindo a concentração do ácido láctico, promovendo reequilíbrio metabólico, melhoria da oxigenação dos tecidos, eliminação de substratos e ativação de outras estruturas osteomusculoligamentares (alongamento e relaxamento das fibras musculares, melhora da viscosidade e lubrificação dos tendões).

Grandjean (1998, p.173-174) classifica as pausas em quatro tipos: a) pausas voluntárias: são visíveis, declaradas pelo trabalhador que interrompe a atividade para descansar; b) pausas mascaradas: o trabalhador procura ocultar a pausa inventando um motivo para se ausentar do trabalho e descansar um pouco; c) pausas necessárias: são aquelas em que o trabalhador fica em *stand by*, em espera, seja pela maneira como o trabalho é organizado, seja pelo andamento da máquina, ou mesmo por aguardar um cliente; d) pausas obrigatórias do trabalho: são aquelas determinadas pelos empregadores, tais como a pausa para alimentação.

Discutiremos neste capítulo, a questão da pausa no trabalho dos atendentes face a face, que pode assumir e condensar diferentes sentidos (fisiológicos, psicológicos, sociais), de acordo com os interlocutores e o contexto.

Iniciaremos expondo, não exaustivamente, já que não é nosso objetivo principal, as configurações da pausa no setor de serviços e como esse caminho acaba levando à discussão sobre pausa e intensificação do trabalho.

4.2 Os caminhos da pausa no setor de serviço

Compreende-se por setor de serviços, ou setor terciário, as atividades cuja produção não é mensurável em unidades físicas ou, de outra forma, o produto somente existe durante o processo produtivo (ALMEIDA; SILVA, 1973. GADREY, 1999; ZARIFIAN, 1998). Os serviços caracterizam-se por ser intangíveis, intransferíveis, não estocáveis e apresentar contato direto entre produtor e consumidor.

O setor de atendimento face a face estudado faz parte de atividades de serviço, que

estão classificadas no setor terciário. É fato que a complexidade e o número de atividades relacionadas a esse setor vêm crescendo nos países de primeiro mundo (DAL-ROSSO, 2008). Evidentemente, com seu desenvolvimento constante, o Brasil também passa por evoluções aceleradas no setor (SEBRAE, 2011; DAL-ROSSO, 2008). As condições técnicas, sociais e organizacionais se modificam levando em consideração os clientes e/ou usuários dos serviços e/ou o desenvolvimento das empresas. A intensidade da utilização das energias dos trabalhadores aumenta ou diminui de acordo com a organização e as condições de trabalho, mesmo quando este não exige esforço físico, mas em contrapartida os esforços cognitivos e afetivos são bastante solicitados.

O setor de serviços, para se constituir, leva em consideração as mudanças tecnológicas e as mudanças organizacionais. No atendimento face a face foi visto em pesquisa anterior que as transformações tecnológicas fazem crescer a carga de trabalho mental, exigindo uma reorganização deste (SOARES, 2005), o que pode levar a um maior tempo de atendimento. Outra questão que está ligada a esse aumento na carga de trabalho dos atendentes é uma norma interna que redefine os procedimentos dos atendimentos. Ela obriga os clientes a irem até as agências para resolver um número cada vez maior de demandas, que antes poderiam ser resolvidas por telefone e agora precisam da assinatura do cliente.

Cabe ressaltar o conflito de lógicas que recorta a produção de serviços. Comungamos com a idéia de Zarifian (1998) de que não existe uma lógica de serviços em estado puro, e sim agindo juntamente com outras lógicas produtivas. Verifica-se, especialmente na organização e gestão do trabalho, uma tensão constante entre interesses estritamente comerciais, resultados financeiros, e a conduta, às vezes compreensiva, e, às vezes, de desconsideração, que a empresa adota em relação às expectativas dos clientes. Tudo isso levando sempre em consideração a produção material (setor de operação da empresa) e a produção imaterial (setor de serviços, atendimento). Esses pontos são ambíguos e trazem abordagens distintas: a) uma mais próxima do modelo fordista que dá prioridade aos ganhos de eficiência para obtenção de lucros; b) e outra que tenta preconizar o aumento da capacidade laborativa do trabalhador visando identificar as singularidades das expectativas dos clientes. O atendente, agente foco desta pesquisa, se encontra nesse fogo cruzado e tem de dar conta de atender a expectativas, às vezes, totalmente opostas (empresa x cliente). O que se devia levar em conta para se pensar um setor de serviço seriam as incertezas inerentes às atividades que só se realizam diante da demanda dos clientes. Essa especificidade é crucial para se pensar, analisar e conceber a atividade de prestação de serviços. O cliente e o atendente são elementos do processo de socialização no setor de serviços e não podem ser compreendidos de maneira pontual e

isolada. *“A idéia principal é que o serviço não é somente o ponto de chegada da produção. É também o ponto de partida, o que justifica sua existência e permite avaliar a performance de uma empresa”*. (ZARIFIAN, 1998, p. 2).

Se essa posição é correta, algumas consequências se impõem quanto à forma de compreender e tratar os problemas de organização e de controle do trabalho nas atividades de serviços. Isso vale para a atividade de atendimento face a face que não pode ser realizada mais tarde e deixada de lado em “um canto”, “na espera” enquanto a inspiração não vem, ou mesmo, não se pode parar e resolver outro problema mais fácil, pois o cliente está aguardando naquele momento. *“As atividades de serviço se desenrolam essencialmente por ocasião de seu consumo, com os recursos disponíveis no momento de sua produção e através de interações entre as pessoas”* (SOARES, 2005, p. 69). Segundo Offe (1991), a finalidade das atividades de serviços não se encontra somente na sua prestação, mas também na manutenção de uma disponibilidade para que essa prestação ocorra em tempo real.

Essa breve revisão sobre controvérsias em torno da definição de serviços nos serve não para retomar a discussão nesse nível mais geral, mas a um propósito mais limitado: tão somente analisar alguns aspectos da atividade de serviço no âmbito da dinâmica intrassubjetiva e intersubjetiva. Abordaremos essas dimensões da atividade de serviço por um objeto ainda mais circunscrito: as pausas durante o atendimento face a face.

No caso do atendimento face a face, as especificidades no controle e intervalos da pausa, que podem ser atribuídas: a) à presença imediata do cliente, o que torna o controle de tempo fonte de desgaste não só entre clientes e atendentes, mas também entre os próprios atendentes que acabam por vigiar um ao outro durante a realização da pausa, b) as exigências de atendimentos rápidos, não só por parte do cliente e da empresa, mas também devido à pressão interna do atendente em relação à quantidade de atendimentos realizados (ver capítulo 5 desta tese); c) à busca da qualidade dos serviços, que, além de ser almejada pela empresa, pelos atendentes e pelos próprios clientes, tende a ser objeto de regulamentação e controle institucional (judiciário, proteção ao consumidor, agências reguladoras).

Esses são fatores organizacionais do setor de serviço que se apresentam de modo marcante na atividade e podem contribuir para a não existência de pausas e para que os intervalos de recuperação entre atendimentos se tornem curtos ou mesmo inexistentes. Ou seja, o modelo de gestão empregado no setor analisado pode ser considerado como um recurso fundamental para a concepção do processo produtivo. Na maioria das vezes, a concepção predominante visa obter alta produtividade com o menor número de trabalhadores, sem levar em conta seus limites e necessidades de recuperação. Na prática, isso significa

longas jornadas sem pausas, nem mesmo para satisfazer necessidades fisiológicas, pressão de chefias para atingir metas de produtividade, sem levar em consideração as diversidades das situações de trabalho, questionamentos exagerados a respeito do tempo gasto no atendimento ao cliente, contingente de trabalhadores reduzido, prolongamento da jornada para atender clientes que já estão dentro da agência ao final do expediente, mas sem se considerar hora extra para os trabalhadores.

Em suma, o trabalho no atendimento, e de modo geral no setor de serviços, se torna mais intenso e mais extenso, o que implica em processos de desgaste que não seguem uma relação linear. Trabalhos mais intensos demandam maior esforço físico, intelectual e emocional (DAL-ROSSO, 2008). No nosso caso, além dessas tendências gerais, as especificidades organizacionais do atendimento ao público face a face faz com que o trabalhador tenha que atender continuamente, diminuindo as chances de gozar de pequenos intervalos de descanso ou de pequenos intervalos para recriação de novos modos de fazer.

4.3 Pausa e intensificação do trabalho

Todo trabalho, mecânico, animal ou humano, pressupõe dispêndio de energia e certo desgaste, momentâneo ou duradouro, do ente que o efetiva. Em qualquer uma das diferentes formas, física, vital ou psicossocial, essa energia precisa ser reposta e o ente ser recuperado dos desgastes (usure) mais ou menos duradouros para dar continuidade ao trabalho em momentos subsequentes. Em condições normais, apesar da extrema diversidade como esforço, ritmo e repouso se combinam, o trabalhador consegue estabelecer uma certa homeostase que lhe permite manter a atividade durante vários anos. Possibilidades de realização do esforço demandado pelo trabalho e necessidades de recuperação são, assim, relativas. Mas sob combinações determinadas, podem ocorrer situações de intensificação absoluta.

A intensificação é entendida como *“a condição pela qual requer-se mais esforço físico, intelectual e emocional de quem trabalha com o objetivo de produzir mais resultados, consideradas constantes a jornada, a força de trabalho empregada e as condições técnicas”* (DAL-ROSSO, 2008, p.42). O autor alega que na origem do conceito de intensificação está o fato de que todo ato de trabalho envolve dispêndio (qualitativo ou quantitativo) de energias (físicas, cognitivas e emocionais) tanto do trabalhador quanto do coletivo de trabalhadores.

Cabe questionar se seria possível regulamentar uma jornada de trabalho justa, onde os

trabalhadores não conviveriam com o fenômeno da intensificação. A luta pela regulamentação da jornada de trabalho pode ser lida como um embate social em torno do uso social das energias vitais humanas, acumuladas na força de trabalho que é objeto de negociação permanente entre capitalistas e trabalhadores. É um processo sem fim que perdura mesmo após a transação de compra e venda no mercado de trabalho onde esses atores sociais se defrontam.

Com a regulamentação dos limites da jornada de trabalho e das restrições colocadas a sua extensão, essa luta se desloca para a intensidade do uso da força de trabalho nos limites legais de uma jornada. Historicamente, alguns efeitos paradoxais foram observados. O trabalho pode ser realizado mais eficientemente, com maior produtividade, quando se reduz a jornada e se aumenta a intensidade (Marx, 1983). Os capitalistas passam a investir em tecnologia e a exigir que os trabalhadores se adaptem ao novo ritmo das máquinas que já nasce intensificado. É imperioso elevar a produtividade e o caminho vislumbrado foi intensificar a exploração sobre o trabalho. A questão da “porosidade”, tempo do não trabalho (Marx, 1983), que os trabalhadores procuram se dar para evitar o desgaste excessivo, interessa aos empregadores, que buscam diminuir o tempo “ocioso”, aumentando, assim, a produção e estabelecendo uma luta sem fim entre intensidade do esforço e pausas para descanso. E isso continua acontecendo mesmo quando a máquina afasta o trabalhador do trabalho imediato e parece realizar todas as forças físicas necessárias. *O tempo livre, o tempo de não trabalho, passa a ser engolido pelo trabalho. A tecnologia que poupa trabalho está falhando em liberar aqueles que trabalham* (DAL-ROSSO, 2008, p.71).

A redução da jornada diária pode ser acompanhada de um desgaste maior, caso a intensidade aumente acima de certos limites. A intensificação não é apenas um fenômeno limitado à época de desenvolvimento do capitalismo, anterior à regulamentação do direito do trabalho, às leis fabris do início da industrialização, e tampouco foi superada pela mecanização e automatização crescente dos processos de produção. Mostra-o o fato de a intensificação do trabalho retornar como tema central de vários estudos sobre o trabalho contemporâneo (DAL-ROSSO, 2008. HIRATA, 1994. NAVARRO; PADILHA, 2007). O fenômeno aparece ligado tanto às transformações tecnológicas na base do processo de intensificação, quanto aos processos de reorganização do trabalho, introduzidos pelas escolas de gestão. A intensificação no trabalho decorre dos seguintes mecanismos: “alongamento das jornadas, acúmulo de atividade, polivalência, versatilidade e flexibilidade, ritmo e velocidade; e gestão por resultados” (DAL-ROSSO, 2008, p.108).

No entanto, sob essa denominação comum – intensidade do trabalho – podem se

esconder fenômenos diversos e diferentes em cada momento histórico que apenas uma análise do vivido pelos trabalhadores, durante o desenrolar de sua atividade, pode colocar em evidência.

Vamos procurar aqui entender um pouco como a intensificação no trabalho pode ser vista sob perspectivas diferentes. Nos parágrafos acima a intensificação é entendida como morbidade profissional, um constrangimento deletério, aquela que priva o trabalhador de assumir suas responsabilidades diante do trabalho. Na atividade, o que se pode fazer é uma simples execução de procedimentos.

Em uma segunda perspectiva, se levarmos em consideração o real da atividade, podemos alertar que essa intensificação não possui saída única. Esses mesmos obstáculos podem ser fonte de reflexão e mobilizadores de recursos para a saúde. Evidenciaremos aqui uma análise que considera a intensificação para além da fadiga causada pela intensificação do gesto. Esta leva em consideração não somente a intensificação do trabalho enquanto gesto, mas também como “*uma desqualificação do movimento espontâneo do trabalhador*” (CLOT, 2006e, p. 1, tradução nossa)¹⁵. Aqui as tensões psíquicas a partir da intensificação tomam outro nível de análise.

No setor de serviços, que é o nosso foco, mas não somente nele, o trabalho é organizado de maneira a privar o homem de sua iniciativa. Essa limitação conduz a um esforço mais fatigante que aquele que ele faz para conseguir alcançar uma cadência, um ritmo, pois o trabalhador é condenado a uma imobilidade que lhe provoca uma tensão contínua. É necessário aqui impedir a própria atividade. Esse é um sacrifício que deixa o trabalhador “*em silêncio*” diante de diversos movimentos que seriam necessários para realização plena da atividade. A produção busca fixar a atividade em operações elementares, no caso de atendimento face a face, prescrições de tempo, *scripts* a serem seguidos, normas rígidas. Mas, mesmo assim, é impossível esgotar toda atividade pessoal do sujeito nessas operações. Daí nasce um “*cansaço que é ponto de partida para novos conflitos*” (CLOT, 2006e, p.2, tradução nossa)¹⁶. O atendente, nesse caso, se torna um “*sujeito de descontentamento*”, o que não quer dizer que ele perca o seu potencial criativo, a sua engenhosidade (CLOT, 2006e, p.3).

Esse tipo de intensificação – do lado do real – pode ser fonte de investimentos “*psíquicos renovados*”, de reflexões, já que os impedimentos, os constrangimentos, são recursos para reinvenções nas maneiras de fazer. Essas dificuldades encontradas

¹⁵ [...] une disqualification du mouvement spontané du travailleur.

¹⁶ [...] d'une fatigue qui est le point de départ de nouveaux conflits.

principalmente no universo dos serviços pressupõem um desenvolvimento de recursos coletivos com o propósito da ação (CLOT, 2006e, p.4).

O que não se faz e o que não se pode fazer não desaparecem da atividade dos sujeitos. Com os recursos metodológicos da clínica da atividade, pode-se procurar repatriar esses resíduos deixados pela intensificação na atividade. E usar a intensificação como desenvolvimento dos ofícios, como por exemplo, alocando tempo para refletir sobre a atividade e discuti-la coletivamente, refazendo e reorganizando o trabalho.

“Mas então é necessário escolher. Para voltar à intensidade efetiva “ao ofício” a fim de civilizar o real, deve-se fazer recuar a intensificação factícia do trabalho” (CLOT, 2006e, p. 7, tradução nossa)¹⁷.

A partir dessa perspectiva, a intensificação do trabalho se apresenta como um fenômeno extremamente complexo, já que existe uma grande diversidade de graus de intensidade, em função das distintas formas de organização do trabalho, com dimensões heterogêneas, podendo ser abordada por várias disciplinas. Como dissemos, essa questão será, aqui, tratada a partir das pausas, tradicionalmente previstas como forma de regulação da intensidade do trabalho e freio aos processos de intensificação, e também com o novo olhar da clínica da atividade.

Antes de apresentar os resultados de nossa pesquisa, faremos um breve apanhado de como a questão da pausa é tratada em diferentes disciplinas, sem pretensão de exaustividade, o suficiente apenas para desenhar casos paradigmáticos aos quais se pode confrontar a tese da pausa como instrumento do desenvolvimento da atividade no âmbito do trabalho face a face e, dessa forma, argumentar a favor da especificidade da pausa como instrumento psíquico, tal como permite evidenciar a clínica da atividade.

Nossa tese é que a eficácia da pausa depende de sua transformação em instrumento de desenvolvimento da atividade. Não afirmamos que seja a única fonte de sua eficácia, mas que existe aí uma eficácia específica, que conseguimos evidenciar no caso da atividade de serviços face a face, na qual se desenvolve um trabalho atravessado por emoções manifestas e latentes. Mostraremos essa função psicológica da pausa embasados na psicologia do trabalho, mais precisamente na clínica da atividade, que nos oferece recursos para explorar o jogo complexo das forças subjetivas que tecem a trama da atividade, mesmo quando, paradoxalmente, a atividade parece se interromper.

¹⁷ Mais alors il faut choisir. Pour redonner de l'intensité effective au “métier” afin de civiliser le réel on doit faire reculer l'intensification factice du travail.

4.4 Apropriações disciplinares da pausa

Em cada disciplina, da fisiologia à psicologia, passando pela sociologia, e economia (DAL-ROSSO, 2008), para citar apenas algumas, a questão das pausas é tratada com abordagens e conceitos próprios. Cada disciplina oferece elementos para lidar com a questão, cada qual trazendo contribuição sobre dimensões particulares, mas revela também limites, cuja superação requer abordagens mais próximas à atividade.

4.4.1 Pausa e regulação fisiológica da fadiga

A avaliação da carga física de trabalho constituiu um dos primeiros problemas a ser discutido e examinado pela fisiologia do trabalho e continua sendo ainda hoje uma questão central para a maioria dos analistas do trabalho. Os problemas fisiológicos são vistos, inclusive nos setores com maior nível tecnológico e com esforços físicos menores (Iida, 1990), diferentemente de anos atrás, quando apenas esforços físicos importantes eram levados em consideração para se pensar a introdução de pausas.

Nos estudos ergonômicos que têm como base a fisiologia do trabalho, esses índices fisiológicos são medidos para determinar o ponto máximo de atividade física que o trabalhador pode exercer. Acredita-se, assim, ser possível reorganizar o trabalho, indicando com precisão a duração ideal da jornada, a melhor maneira de se executar uma tarefa e a frequência em que as pausas podem ser introduzidas e orientadas (COUTO, 1995). O autor afirma que a fadiga por si só não é prejudicial ao trabalho (COUTO, 1995). Segundo ele, qualquer sinal de cansaço poderá servir de alerta para o trabalhador não “forçar” a continuidade do trabalho que esteja fazendo, ao “avisar” ao organismo a necessidade de parar a atividade. Essa afirmação seria pertinente se os trabalhadores tivessem autonomia para executar e parar o seu trabalho como lhes fosse mais conveniente, o que não acontece na vida real, ou melhor dizendo, no trabalho real. Essa regulação individual, isolada de qualquer relação e condicionantes sociais, não é real. Durante um atendimento face a face não existe a possibilidade de parar um trabalho no momento exato que o atendente sinta dor ou mesmo quando julgar necessário o descanso. Nesse caso, são os clientes e a empresa que ditam as regras.

Além das determinações sociais, essa concepção negligencia a dinâmica real da relação entre atividade, consciência e percepção dos “sinais” de fadiga enviados pelo corpo. No “fogo da ação”, sobretudo devido à imbricação indissociável entre emoções e processos cognitivos, a percepção desses sinais é apenas um aspecto da atividade complexa que manifesta a implicação do sujeito com seu trabalho. Isso significa que a atividade não se mostra de forma imediata ou transparente à consciência do sujeito que trabalha, durante a ação, inclusive os sinais de fadiga. A relação do trabalhador com seu corpo próprio é mediata e atravessada por várias atividades ou dimensões concorrentes da atividade. Como a atividade se realiza entre intenções concorrentes, ela exige a mobilização física e psíquica do trabalhador em face de um meio em constante variação. Clot (1999; 2006a) formula que as intenções são sempre resultados transitórios de uma luta que nunca cessa na ação e que a tarefa é sempre redefinida na situação. Por isso, Clot entende que “a intenção é apenas protegida de maneira muito parcial, nesse âmbito de intenções rivais” (CLOT, 2006a, p. 29).

Para nossa tese, uma consequência fundamental é que tanto a regulação da atividade quanto a relação fadiga-recuperação não se resolvem em uma função fisiológica e tampouco podem ser uma função exclusiva do trabalhador individual¹⁸.

A fadiga, física e psíquica, é a manifestação do uso, no caso que nos interessa aqui, no trabalho dos atendentes, mais ou menos intenso dessas energias vitais e psicossociais em um dado período de tempo. A fadiga fisiológica depende essencialmente da intensidade do esforço e de sua duração. Mas outros fatores podem influenciar no aparecimento de sintomas de fadiga, como estado de saúde, nutrição, condicionamento físico, envelhecimento, satisfação no trabalho, lazer, relações familiares, disposição, fumo, álcool, prazer e até espiritualidade, que são fatores considerados pessoais (NAHAS, 2001; ROCHA, 2005). A fadiga, assim como a dor, não é um fenômeno exclusivamente fisiológico, mas psíquico e social.

Esses fatores se somam a questões do trabalho no atendimento, como ruído excessivo, sobrecarga de tarefas devido à urgência do tempo, falta de apoio por parte dos superiores e colegas, condições físicas de trabalho ruins, fatores organizacionais, pressão econômica/social, mudanças determinadas pela empresa por novas formas de gestão ou por inovações tecnológicas. A velocidade dessas mudanças no processo produtivo faz com que os atendentes tenham que desenvolver competências e habilidades em um curto espaço de tempo, o que causa ansiedade, “*estresse e até sofrimento no trabalho, levando à fadiga tanto*

¹⁸ Sobre os diversos níveis de regulação fisiológica e social, ver Canguilhem, 2009, p. 199-219.

física como mental” (ROCHA, 2005; IIDA, 1990).

Esse tipo de trabalho, e aí podemos incluir o trabalho por nós realizado, no decorrer do tempo, pode ocasionar desconforto e malefícios à saúde, em consequência da fadiga crônica (GRANDJEAN, 1998. IIDA, 1990. COUTO; NICOLETTI; LECH, 1998). Deve-se sempre levar em conta que o conjunto complexo de fatores fisiológicos e psicológicos pode estar ligado ao ambiente e às condições de trabalho, cujos efeitos podem ser cumulativos.

Observa-se ainda, que, no atendimento, existem os dois níveis de fadiga simultânea: física e mental, pois há exigências orgânicas, de inteligência e de natureza afetiva sobre o trabalhador (CAÑETE, 1996). Como a fadiga tem uma origem multicausal, muitas vezes, depende de autorrelato para ser identificada por estar ligada à subjetividade (MOTA; CRUZ; PIMENTA, 2005). As cargas fisiológicas não têm uma materialidade perceptível externa ao corpo humano. Um esforço físico pesado ou uma posição incômoda não podem existir senão por meio do corpo humano (LAURELL; NORIEGA, 1989). E é pelas manifestações do corpo que se pode tentar reconhecer os efeitos das cargas a que os trabalhadores estão subjugados. Em uma de nossas observações assistimos um supervisor chamar atenção de um atendente, que, segundo ele, insistia em se posicionar mal diante do computador “... *ele assenta dessa maneira o dia todo e depois reclama de dor no corpo, na cabeça, nos olhos...*”. Depois das observações, vimos que havia um ventilador na diagonal do posto de trabalho que fazia com que a tela vibrasse, por isso, ele usava o corpo para conseguir uma posição melhor para enxergar o que estava escrito na tela. Isso quer dizer que dependemos de vários fatores relacionados ao trabalho para que possamos posicionar nosso corpo para trabalhar.

À medida que a fadiga aumenta, o ritmo de trabalho, a atenção e a rapidez de raciocínio ficam reduzidos, tornando o operador menos produtivo e mais sujeito a erros e acidentes (LAVILLE, 1997). Reconhece-se assim que “*a fadiga é um estado de desequilíbrio gerado pelo ambiente de trabalho, ocasionando sintomas subjetivos – sensação de cansaço – e objetivos – alterações fisiológicas*” (BARRETO; BARBOSA-BRANCO, 2000, p. 27). E que, “*os sintomas subjetivos da fadiga vão desde uma ligeira sensação de cansaço até a total exaustão*” (FARIA JUNIOR, 1990, p. 105) e as particularidades desses sintomas exigem uma consideração e um cuidado especiais no seu diagnóstico.

Essa forma de abordagem centrada na fisiologia levou a estudos e recomendações que procuram organizar o trabalho intercalando esforço e pausas de recuperação. Essa é, no essencial, a forma de intervenção no caso das LER/DORT que atingiram proporções epidêmicas no final do século XX. Mas a recomendação de adotar pausas ao longo do período de realização de um dado esforço é tradicional nos estudos de fisiologia (LAVILLE, 1997).

Nem sempre, no entanto, o processo de trabalho pode ser organizado de forma compatível com as pausas necessárias do ponto de vista da fisiologia. Laville (1997, p.41), conclui em sua análise sobre duração, ritmo e carga de trabalho, que o aspecto quantitativo é importante na definição dos tempos de pausa e que o conteúdo da tarefa e as limitações temporais nas quais as tarefas são executadas é um fator determinante no surgimento da fadiga. Nesse ponto a abordagem que visa apenas a fisiologia é insuficiente para ajudar os trabalhadores a vencerem os problemas de fadiga no trabalho por não levarem em consideração a situação de trabalho como um todo.

Uma das formas de promover a pausa no trabalho, nessa abordagem, acontece por meio da ginástica laboral (GL daqui para frente). Segundo Couto (1995), a GL se aplicada no início do trabalho pode prevenir a fadiga cognitiva, restituindo a atenção e tornando o indivíduo mais vigilante durante a realização do trabalho.

Em pesquisas anteriores, Soares, Assunção e Lima (2006), apresentam algumas considerações sobre a GL: a GL aparece na literatura como uma das medidas para o enfrentamento de distúrbios físicos e emocionais na saúde do trabalhador, tais como: LER/DORT, “estresse”, lombalgias etc. Tem como objetivo “a prevenção e reabilitação das doenças que o trabalho repetitivo e monótono pode acarretar aos trabalhadores” (MENDES; LEITE, 2004, p.3), mas durante sua pesquisa bibliográfica não “se encontrou nenhum estudo epidemiológico comprovando os efeitos da GL na prevenção de doenças relacionadas ao trabalho, nem fundamentação teórica sobre os seus alcances e limitações. Os teóricos que pesquisam e implementam a ginástica laboral são unânimes em afirmar que os distúrbios de saúde dos trabalhadores ocasionam-se na organização do trabalho (pressão, ritmo, tarefas fragmentadas, monotonia etc.) (ZILLI, 2002. MENDES; LEITE, 2004. SESI, 2002. MILITÃO, 2001), mas, quando elaboram os programas ou descrevem seus resultados, parecem não levar em consideração tais fatores e a aplicam independentemente de uma análise mais aprofundada do problema e do contexto em que ele se coloca (SOARES; ASSUNÇÃO; LIMA, 2006).

Ao analisarmos criticamente a literatura no que diz respeito à eficácia dos programas de atividade física no local de trabalho, no quesito aptidão física e saúde, concluímos que são frequentes as afirmações de um efeito positivo de um programa de atividade física sobre os distúrbios músculo-esqueléticos e sobre a fadiga, mas poucas ou quase nenhuma prova empírica desse efeito positivo foram encontradas. V.A. Lima descreve alguns benefícios da GL, mas afirma que não são os exercícios que causam tais reduções no cansaço e sim a pausa proporcionada por ela (LIMA, 2007).

O efeito paradoxal da introdução de pausas obrigatórias é comentado por Grandjean (1998, p.174), quando relaciona duração da jornada e produção do trabalho. Segundo o autor, a introdução das pausas em seus estudos gerou como consequência uma aceleração na produção, de modo que a “perda de tempo” decorrente de pausas prescritas foi compensada pelo aumento da intensidade do trabalho.

Em situações extremas, socialmente reconhecidas como patogênicas ou fontes de desgaste excessivo, como trabalho em temperaturas extremas ou hiperbárico, as pausas de recuperação fazem parte da organização do processo de trabalho, embora nem sempre sejam cumpridas com rigor. Mas a introdução de pausas em situações não extremas é uma situação difícil de resolver, por ser muito complexa, quando o desgaste se desenvolve de forma insidiosa, manifestando-se em doenças crônicas como LER/DORT ou “estresse” psíquico. Nessas situações, qual a pausa adequada: 5 minutos a cada meia hora, 10 minutos a cada hora, 15 minutos a cada 2 horas? São perguntas que os gestores nos colocaram em várias intervenções e situações analisadas. A importância das micropausas durante ou entre ciclos de trabalho começa a ser reconhecida, mas também é de difícil avaliação (IIDA, 1990).

Mesmo na administração científica, Taylor (1970) reconheceu a importância da pausa quando reduziu as horas de atividade durante a jornada no trabalho de inspeção de esferas de rolamento de bicicleta, por compreender que “as moças” precisavam de descanso para se restabelecer fisiologicamente e conversarem entre si para não ficarem “nervosas”. Reduziu as horas de trabalho das operárias a fim de assegurar a produtividade e a qualidade, para que elas realmente trabalhassem e não apenas simulassem o trabalho. Ele utilizou inúmeros métodos que até hoje são usados nas empresas: fragmentação do trabalho, pagamento por peça, hoje também por serviços prestados, ou premiação para quem consegue alcançar ou superar as metas. Em contrapartida, as pausas não são realizadas ou nem mesmo autorizadas em diversas empresas. Então, o que encontramos atualmente são empresas que utilizam os métodos tayloristas, mas sem mesmo se preocupar com as pausas necessárias, que, segundo o fundador da organização científica do trabalho (OCT), permitiriam uma utilização racional do esforço.

Nada mais fácil e, contudo, equivocado do que concluir que o critério de “máxima eficiência” significa maior intensificação do trabalho. Em verdade, o que Taylor busca é aumento de produtividade e não simplesmente aumento da produção, o que significa que, em termos relativos, não se trabalha mais, e sim melhor. O trabalho cientificamente organizado propicia mais rendimento com igual dispêndio de energia. Para tanto é necessário determinar cientificamente as leis da fadiga. O operário Schmidt não se cansa mais quando obedece às ordens do especialista em métodos, apesar de produzir mais. Que Taylor pretenda elevar o

rendimento da máquina humana ao seu limite máximo não há dúvidas. A questão é se isso implica em prejuízos ao trabalhador, o que ele nega explicitamente. O aumento de produção, a rigor de produtividade, e a OCT em geral devem preservar a saúde física dos trabalhadores, favorecer o seu desenvolvimento moral, aumentar os salários, melhorar o nível de consumo e até mesmo reduzir a jornada de trabalho. (LIMA, 2000b).

A ligação entre saúde e aumento de eficiência é claramente buscada por Taylor (1970):

Essas tarefas são cuidadosamente planejadas, de modo que não obriguem o trabalhador a esforço algum que lhe prejudique a saúde. A tarefa é sempre regulada, de sorte que o homem, adaptado a ela, seja capaz de trabalhar durante anos, feliz e próspero, sem sentir os prejuízos da fadiga. (TAYLOR, 1970, p 51).

Essa condição acima descrita por Taylor é a condição principal, indispensável e intrínseca ao método: “*Se este homem torna-se fatigado com seu trabalho, então a tarefa está sendo mal determinada, coisa impossível na administração científica*” (TAYLOR, 1970, p. 124).

O importante, aqui, não são tanto os resultados efetivos obtidos por Taylor, e tampouco se eles são reais, isto é, se os trabalhadores trabalham mais e melhor e se eles se cansam menos, mas sim que ele afirma ser “impossível” que isso ocorra na OCT. A OCT é uma proposta totalizante de organização do trabalho baseada na ciência, enquanto tal, nada relacionado ao trabalho pode lhe escapar. Se algo lhe foge ao controle é porque ela não é científica, ainda não é uma organização racional do trabalho. A OCT é autossuficiente, não pede nem precisa de complementos desde que as tarefas sejam bem determinadas. (LIMA, 2000b, p. 89).

Não que pensemos que a pausa seja um remédio para todos os males ou que o taylorismo seja, se fato, uma ciência positiva do trabalho, como polemiza Montmollin já no título de sua obra *Le taylorisme à visage humain* (MONTMOLLIN, 1981). Mas é interessante constatar que somente parte das técnicas são utilizadas: aquelas que os gestores consideram que trarão benefícios para as empresas, como a padronização dos *scripts* de atendimento. E a pausa parece não se enquadrar nesta racionalidade gerencial.

As situações de trabalho que podem causar sofrimento mental e físico de maior intensidade são aquelas que aliam fortes cargas de trabalho com as exigências do atendimento ao público (WISNER, 1987). As reclamações frequentes dos clientes no que se refere ao desempenho dos atendentes, tais como, informações demandadas que não foram prescritas, ou mesmo os serviços prestados aos clientes em que os atendentes precisam burlar o sistema para concluir o serviço, ou ainda, aquelas informações que são ditas, mas que são na verdade proibidas de serem ditas pela organização, podem contribuir para o aumento do desgaste dos

trabalhadores. Nesse tipo de situação, na qual funções cognitivas são constantemente solicitadas, um grande número de informações diferentes interagem ao mesmo tempo. Quando existe um grande número de clientes para poucos atendentes, o trabalhador é obrigado a organizar o seu tempo e a ordenar suas tarefas de maneira variável, em função de novos fatos acontecem sucessivamente (WISNER, 1987), as exigências cognitivas e psíquicas podem incidir no corpo e na saúde dos sujeitos (WISNER, 1987).

Um controle rígido sobre as situações de trabalho suscita nos atendentes uma insatisfação no trabalho (esgotamento emocional e físico, diminuição da produtividade, despersonalização), condizente com aquelas apontadas por Wisner (1987), pois o serviço de atendimento face a face tem, geralmente, suas bases estruturadas em uma organização do trabalho inflexível, influenciada pelos padrões tayloristas, na qual os horários, o ritmo e as pausas, apesar de parecer que não são controladas de perto, existem, e acabam por ser determinados e fiscalizados pelos gráficos dos relatórios mensais.

Não há como dissociar os sujeitos, analisando e separando a atividade em ações motoras, cognitivas, motivacionais e emocionais, isoladamente. Não há ação humana que dissocie seu agente para que a mesma seja executada. As atividades podem certas dimensões que serão mais predominantes em alguns momentos, mas, se as analisarmos em profundidade, veremos que cada dimensão se imbrica e interage um como o outro.

Essas afirmações que já se tornaram pressupostos na ergonomia da atividade, implicam consequências acerca das relações entre as várias disciplinas, ou áreas de conhecimento; colocam questões que exigem um desenvolvimento na forma de ver, pensar e lidar com a situação de pesquisa, tendo em vista a necessidade da articulação das diversas áreas do conhecimento (WISNER, 1996).

Vimos que a dimensão fisiológica do trabalho pode influenciar a realização do trabalho e ser uma fonte de sobrecarga. E, quando perpassada por diferentes relações sociais e emocionais, é crucial para se compreender o trabalho no atendimento. Considerando e analisando o trabalho de atendimento, nos parece fundamental integrar as dimensões sociais e emocionais aos diferentes modelos de gestão e planejamento do trabalho.

Finalmente, trata-se de um trabalho que existe somente porque o outro precisa de ajuda, de esclarecimentos. Assim, a inclusão de quem é atendido é essencial na organização do trabalho. Esse cliente é fonte de desafios e emoções tanto positivas quanto negativas. Para atender, o trabalhador coloca em prática inúmeras competências que permanecem na maior parte do tempo invisíveis, pouco valorizadas, sem reconhecimento. Mas quando não se realiza um trabalho que manifeste intenções sociais e emoções, os clientes percebem imediatamente e

até mesmo reclamam, pois a falta dessas qualificações faz com que o trabalho de atendimento perca seu sentido, seu espírito, seu lado humano.

4.4.2 Pausa como luta social pela utilização do tempo de trabalho

Na sociologia, as pausas são tratadas a partir de referências aos conflitos sociais, incluindo conflitos de classe, enquanto objeto de disputa entre trabalhadores e gestores do capital. Mesmo as pausas para necessidades fisiológicas ainda são mantidas sob controle estrito pelos empregadores, que acabam por determinar quando os trabalhadores podem fazer pausas. Isso continua acontecendo mesmo após aprovação do Anexo I da NR 17 (BRASIL, 2007) que trata exclusivamente do teleatendimento e determina: “*Com o fim de permitir a satisfação das necessidades fisiológicas, as empresas devem permitir que os operadores saiam de seus postos de trabalho a qualquer momento da jornada, sem repercussões sobre suas avaliações e remunerações*”.

Na empresa pesquisada, os teleatendentes precisam pedir autorização para ir ao banheiro, pois não é permitido que muitos trabalhadores se ausentem ao mesmo tempo. Isso é fator de constrangimento, pois fica a cargo de alguns resolverem se são prioridade ou não as necessidades fisiológicas de outros. Muitos teleatendentes dizem que preferem não sair por se sentirem envergonhados ou mesmo humilhados por ter que solicitar permissão para algo que consideram ser de natureza pessoal. Muitos não bebem água para não precisarem sair.

No atendimento face a face, esse tempo fisiológico pode tornar-se ainda mais embaraçoso, pois os clientes estão diante dos atendentes e, se estes se levantam por qualquer motivo, os olhares os perseguem e os intimidam. A rapidez e presença, nesse caso, é cobrada frente a frente, e os resultados das ações são esperados no momento. As condições temporais são determinadas pelas pressões ininterruptas da demanda dos clientes, que controlam o tempo e as pausas que porventura vierem a ser feitas.

Nesse caso, não há uma cobrança de tempo rígida (explícita) por parte da empresa, mas o gerente acompanha *on line* em seu computador todos os atendimentos que estão sendo realizados e, quando algum passa de 20 minutos, ele costuma ligar para a agência para saber o que está acontecendo. Isso porque, nos relatórios mensais, a média de tempo de atendimento da agência sobe, provocando um grande aumento do tempo médio na avaliação geral. O que pode afetar negativamente os bônus dos programas de premiações.

Durante uma das reuniões coletivas esse fato foi abordado:

recentemente... quando eu fui emprestado para uma outra agência... a cliente... daquelas mais aborrecida possível... tem anos que eu não pego um cliente dessa forma... ela conseguiu me segurar no guichê mais de uma hora.. aí eu te falo... você está a todo o momento perguntando as coisas... as situações de vários imóveis... e às vezes você não entende... ele ((o cliente)) faz a pergunta e ele volta lá na pergunta outra vez... a minha obrigação é te atender... não importa o tempo que você vai levar... mas isso tudo detalhado... o gerente ligou para querer saber por que a senha X estava fazendo no guichê tal há tanto tempo... aí a recepcionista lá dessa agência veio me perguntar..., eu falei para ela... estou com um cliente aqui com vários problemas de imóveis... e com divergências de informações... é atendimento... ela explicou para a secretária do gerente e o gerente... passados alguns minutos... ligou outra vez para saber mais detalhes... aí eu tive que levantar para ir lá justificar... quer dizer... ele estava administrando o tempo lá de cima... então se eu levantar dali e não colocar serviço interno ((no computador há uma tecla que permite isso))... e tiver aqui dez clientes esperando... ele logo vai querer saber... por que o guichê três está parado... sem atender sendo que tem dez clientes na fila de espera? entendeu? então... quer dizer... para eu não ser chamado à atenção eu vou ter que usar um argumento de alguma coisa... e esse argumento... que é o tempo maio..., é serviço interno... porque isso aí gera o quê? desconforto... é horrível você ser chamado à atenção. (AT.10)

A pesquisa mostrou, por exemplo, que as variações de tempo de atendimento fazem com que os trabalhadores cobrem dos colegas mais rapidez em seu desempenho. Vimos que alguns aceleram e essa questão é valorizada pelos superiores. Entretanto, essa tática não se mostrou suficiente para a resolução dos problemas reais que lá acontecem, isto é, não são todos os atendentes que conseguem aumentar o número de atendimentos, pois possuem estratégias muito diferentes quando estão submetidos a pressões. O conteúdo das respostas e o modo como resolvem os problemas também varia de acordo com as demandas e exigências dos clientes, sendo geradas em tempo real a partir de suas experiências, competências e pela pressão temporal a que estão submetidos, e ainda devido à lotação das agências.

As formas de controle do trabalho no setor incluem estatísticas detalhadas de tempos, quantidade de atendimento e a demonstração desse número em relatórios mensais de desempenho individuais.

Cada um dos atendimentos não pode durar muito tempo¹⁹. Os clientes não devem esperar na fila. Trata-se de trabalhar cada vez mais em menos tempo. O trabalhador precisa responder de modo cada vez mais “perfeito” (tempo x bom atendimento) às exigências de qualidade e desempenho do setor em que atua. As ferramentas tecnológicas são aperfeiçoadas e concebidas para se tornarem um instrumento de controle do tempo de trabalho. Mas esse “aperfeiçoamento” obriga o trabalhador a viver sob pressão temporal cada vez maior.

¹⁹ O cliente deve permanecer na agência, contando do tempo que entra ao término do atendimento, 15 minutos.

O tempo torna-se um constrangimento maior quando os resultados das ações esperadas são determinantes, e os clientes cobram tais ações imediatamente. Na realidade, no trabalho de atendimento face a face tudo se passa rapidamente: o raciocínio para entender o que quer o cliente, a resposta a ser dada, a mudança de assunto entre um cliente e outro, o tempo do intervalo para ir ao banheiro. O que é primordial para a maioria dos atendentes e para a empresa é evitar a espera por parte dos clientes. Há dias em que existem poucos “poros” durante a jornada de trabalho. Praticamente sem intervalos, eles deixam o posto apenas no momento de atender às necessidades fisiológicas, não existindo outras pausas.

O setor estudado não foge ao que hoje é demandado para todos os setores da empresa: a busca de novas e avançadas tecnologias, novos modelos de gestão e prêmios a serem alcançados. No entanto, é exatamente esse quadro que faz com que o atendente diminua seu grau de autonomia no seu trabalho. Como já dito anteriormente pela pesquisadora a organização imposta assemelha-se ao tipo de controle característico do modelo de gestão taylorista, que se mostra presente na padronização dos tempos de atendimento exigidos durante a execução tanto nas tarefas realizadas na agência quanto nas executadas na rua, sempre buscando uma pretensa qualidade, medida na prática quase unicamente pelos tempos e não pela qualidade do serviço (SOARES, 2005).

Estudos sociológicos, alguns em estilo romanceado, mostram em cores vivas essa disputa em torno das pausas (LINHART, 1978; DURAND, 1990; WEIL, 2002), sobretudo em sistemas de produção tayloristas ou na linha de montagem fordista. Em *L'établi*, Linhart (1978), relata como três trabalhadores mudam a organização da linha de montagem, dois deles fazendo o trabalho de três, criando pausas que são usufruídas alternadamente para que cada um possa ter tempo de fumar um cigarro, ou para tratar de assuntos mais pessoais, como, por exemplo, “*paquerar*”. Os gestores faziam vista grossa porque, mesmo com esse arranjo, eles conseguiam realizar todas as tarefas com a qualidade esperada e no tempo determinado. Só houve interferência nesse tipo de esquema quando eles usaram esse tempo para tratar das questões da greve na fábrica. Aí os arranjos lhes foram tolhidos e essa proibição servia de castigo. O tempo da pausa foi retirado, não lhes pertencia mais.

Esse tipo de rearranjo só pode existir quando o *métier* possui um gênero profissional fortalecido e pronto para enfrentar as artimanhas da organização. Para que isso aconteça com os atendentes face a face é necessário fortalecer esse trabalho coletivo, pois o desenvolvimento do coletivo poderá proporcionar o fortalecimento e desenvolvimento do gênero. É levantando discordâncias, como a pausa, por exemplo, que o coletivo poderá se constituir e criar maneiras novas de trabalhar. Vimos nas autoconfrontações que é exatamente

nas diferenças (na maneira de atender, ou de fazer pausas) que há uma mobilização subjetiva, onde os trabalhadores discutem, em certos momentos de forma acalorada, colocam sua maneira de pensar e realizar a atividade.

O que caracteriza a perspectiva sociológica de análise das pausas é considerá-las como umas das manifestações da luta capital/trabalho pela apropriação do tempo da jornada de trabalho: o que foi negociado e vendido ainda deve ser objeto de uma apropriação conflituosa e contraditória. A pausa é a manifestação do poder dos trabalhadores, para expressão de suas necessidades pessoais e sociais, contra a força do capital que quer transformar todo o tempo de trabalho em tempo produtivo de valor, tendência que também pode ser extrapolada ao dito “tempo livre”:

[...]aquela parte da vida das pessoas durante a qual se dá a construção da liberdade individual e coletiva. Tempo livre é o tempo que constrói a liberdade, é o tempo que emancipa o indivíduo, que cria possibilidades para a coletividade crescer, desenvolver-se humanamente. (DAL-ROSSO, 1996, p. 414).

O conceito de tempo livre não é o mesmo conceito de não trabalho. O segundo está diretamente ligado ao tempo de trabalho, pois, quando se é assalariado, o sujeito pode-se permitir gozar desse tipo de lazer, que envolve gastos financeiros, capital. Já o conceito de tempo livre não possui essa mesma obrigação. E é desprendido do tempo de trabalho, envolve atividades desenvolvidas pelo sentido de lazer, pelo genuíno sentido estético, pelo prazer de ser, estar e fazer, pela construção e solidariedade humana, pela salvação da ecologia, pelo prazer lúdico, e assim por diante (DAL-ROSSO, 1996).

Mas o que as pessoas são levadas a fazer com o tempo livre, que chances oferecem ao seu desenvolvimento? Embora “não devesse”, o tempo livre é acorrentado ao tempo de trabalho (ADORNO, 1995). Este antagonismo em que a relação se apresenta, imprime-lhe traços essenciais. O tempo livre dependerá da situação geral da sociedade, nele se prolonga a não liberdade, tão desconhecida da maioria das pessoas não livres. (ADORNO, 1995).

[...] o tempo em que se está livre do trabalho tem por função restaurar a força de trabalho, precisamente porque é um mero apêndice do trabalho... Por um lado, deve-se estar concentrado no trabalho, não se distrair, não cometer disparates... por outro lado, deve o tempo livre, provavelmente para que depois se possa trabalhar melhor, não lembrar em nada o trabalho [...] Por baixo do pano, porém, são introduzidas, de contrabando, formas de comportamento próprias do trabalho, o qual não dá folga às pessoas... Toda mescla, aliás, toda falta de distinção nítida, inequívoca torna-se suspeita ao espírito dominante. Essa rígida divisão da vida em duas metades enaltece a coisificação que entrementes subjugou quase completamente o tempo livre (ADORNO, 1995, p. 64).

Adorno sugere, aqui, algo que pudemos demonstrar empiricamente: o trabalhador, ao fazer pausa para fumar, orienta seu pensamento para sua casa, pensa em sua família como forma de se recuperar para enfrentar novamente as exigências do trabalho.

Para que o trabalhador tenha uma redução no tempo de trabalho, seria necessário que isso não implicasse na queda do padrão de vida da população, pois esse é o combustível que move os capitalistas. Antes de se pensar na redução da jornada seria necessário um aumento de produtividade, já que, após a redução, pode-se promover uma intensificação do trabalho. Sob esse ponto de vista, entende-se porque a diminuição do tempo de trabalho está profundamente ligada às relações entre as classes sociais, como afirma a teoria marxista. Para que a redução de tempo possa privilegiar a classe trabalhadora, esta necessita de força política para coagir a classe capitalista. Aumentar a produtividade e ter lucro ao mesmo tempo significa menos trabalho e mais produção (DAL-ROSSO, 1996). Nessa abordagem sociológica, o que se verifica é que:

[...] o aumento da produtividade aliado ao esgotamento dos empregados possibilita as vitórias dos trabalhadores por menos horas de trabalho, do que se conclui que as reduções da jornada de trabalho no decorrer da história não advieram apenas das pressões dos trabalhadores, mas também da situação relativamente confortável em que se encontram os empregadores em relação à produção. (BALESTRA, 2011, p. 9).

Não seria suficiente, então, que os trabalhadores lutassem somente por uma pausa ou uma redução na jornada do trabalho, pois mesmo que alcançassem o que perseguem, continuariam fazendo parte dessa sociedade que determina a produção de mercadorias como elemento estruturante, e que sempre impõe as suas regras.

É necessário um novo projeto de organização societária, que supere a visão dos trabalhadores como mercadorias e que seja proveniente da ação dos próprios trabalhadores, deixando de se constituírem como objetos e colocando-se como sujeitos da transformação (BALESTRA, 2011).

Vale a pena lembrar que atualmente muitas empresas, sindicatos e até mesmo os próprios trabalhadores se interessam em demandar “espaços de lazer”, traduzidos em atividades como ginástica laboral e salas de repouso para os intervalos durante as jornadas. Todavia, tais solicitações devem ser bem avaliadas. Não obstante exprimam as preocupações das empresas ou dos próprios trabalhadores com a sua saúde e bem-estar geral, não se pode desconsiderar o fato de que devem ser também interpretadas como o poder que as empresas têm sobre o tempo de ação dos trabalhadores e sobre o aumento de sua produção (MAÑAS,

2005).

Nesta tese, interessamo-nos por um aspecto determinante da intensidade – as pausas no interior da jornada. Historicamente, a luta social em torno do uso “normal” da força de trabalho se deslocou para a esfera interna, na qual o uso pertence ao comprador, ao qual o trabalhador está juridicamente subordinado. De tempos em tempos, quando a intensificação do trabalho ultrapassa os limites da resistência psicofisiológica, o Estado começa a intervir, como no caso das LER/DORT (ver NR 17).

Entre os anos de 2000 e 2005, foram realizadas ações coletivas buscando melhores condições de trabalho, solicitadas por meio de intervenção ao Ministério do Trabalho e Emprego (MTE). As solicitações foram feitas pelos sindicatos dos trabalhadores portadores de LER/DORT. Além dessas ações de fiscalização a Comissão Nacional de Ergonomia (CNE) do MTE, organizou eventos reunindo profissionais de instituições de pesquisa, representações patronais e de trabalhadores, para discutirem profundamente sobre o assunto. Houve nesse período também a capacitação de auditores fiscais do trabalho para fiscalização dos problemas levantados em ergonomia em todo o país. Essas ações resultaram na constituição de um grupo de trabalho interinstitucional que publicou recomendações técnicas para o Departamento de Segurança e Saúde no Trabalho. A partir daí houve enfrentamentos tanto com o meio empresarial, quanto com o movimento sindical, devido a diversas “inconsistências” para resolução dos problemas de um lado e de outro. Essa luta pôde ser institucionalizada e formalizada em direitos (como a pausa do almoço, as pausas para regulação da fadiga no caso das LER/DORT), com a promulgação de uma Norma Regulamentadora para o telemarketing - Anexo da Norma Regulamentadora 17 (“Ergonomia”) (Peres *et al*, 2006) , o que mesmo na visão do MTE, não resolve todo o problema:

[...] é necessário passar da pausa enquanto direito adquirido, da pausa formalmente prevista e concedida em lei, à pausa efetivamente usufruída. Veremos que o usufruto da pausa tem dimensões particulares que não estão asseguradas nem mesmo quando o trabalhador interrompe seu trabalho, pois “sua cabeça” pode continuar atenta ao que acontece: em termos subjetivos, a interrupção do tempo ocupado não libera o trabalhador de suas “pré-ocupações.” (PERES et al, 2006, p. 38).

É, então, indispensável, além de tentar criar pausas para um trabalho menos penoso, compreender a realidade histórica em que vivem os trabalhadores e suas contradições para tentar superá-las. A contradição aparece de todos os lados, entre trabalhadores e empresas, entre os próprios trabalhadores, entre trabalhadores e clientes/usuários ou mesmo uma

contradição interna na maneira de pensar e agir.

Mas algumas perguntas permanecem: por que, mesmo quando a pausa é coletivamente vista como um direito, ela ainda não é usufruída de fato, subjetivamente? Por que não é considerada legítima pelo sujeito individual e coletivo? Essas são perguntas que só poderemos responder após a implantação das pausas, com as observações de campo e as confrontações entre os atendentes. O campo será sempre o nosso suporte.

4.4.3 Pausa como regulação psíquica: a apropriação da pausa pelos trabalhadores como instrumento de trabalho

Vimos durante a pesquisa (e descreveremos no capítulo 5) e em alguns autores (CRU; DEJOURS, 1987. SCHÖN, 2000. ZARIFIAN, 2001) que em certos casos o trabalhador usa a pausa a favor da atividade, ou seja, para conseguir alcançar os objetivos traçados. Nesse caso, as pausas feitas em uma atividade são preenchidas por outra atividade que, além de seus resultados, visa também recolocar o trabalhador em condições de retomar a atividade anterior, mais complexa ou mais delicada. Isso quer dizer que o trabalhador precisa mobilizar suas capacidades para conseguir criar recursos e fazer escolhas para dar conta das exigências do meio. A maneira de fazer escolhas, segundo os autores (citados acima), será inevitavelmente uma maneira pessoal, uma tentativa de recolocar o meio no centro de sua própria história, normas e valores.

O trabalhador, então, no caso do atendimento, muitas vezes em seus momentos de pausa procura conhecer melhor o software com que trabalha para agilizar as próximas demandas, ou tira dúvidas com os colegas ou supervisores sobre assuntos que ainda não tem domínio, ou ainda procura os colegas para saber como eles tratam tais e tais assuntos quando estão diante dos clientes, ou mesmo se vale da pausa como descanso para conseguir retornar ao trabalho.

Ao fazerem *uso de si* (SCHWARTZ, 2000), os trabalhadores desenvolvem saberes, e é nesse sentido que apontam as pesquisas realizadas por Cru e Dejours (1987) sobre os *saberes de prudência*. Para os autores, os trabalhadores desenvolvem estratégias e procedimentos que, realizados durante a atividade e articulados com a experiência que possuem, possibilitam que em cada etapa do trabalho sejam tomadas precauções que diminuem os riscos no trabalho e aumentam a qualidade deste. Desse ponto de vista podemos pensar na pausa que pode ser

articulada pelo trabalhador conforme sua necessidade e experiência na atividade. Cru e Dejours apresentam em seus estudos uma hipótese completamente contrária às usuais sobre a prevenção, segundo a qual os trabalhadores possuem um conhecimento implícito e profundo dos perigos de sua atividade e que de alguma forma se defendem de maneira espontânea e não perceptível à organização do trabalho, contra o medo criado pelo perigo, pelos próprios riscos. Assim eles se defendem concretamente, com a ajuda de procedimentos específicos e eficazes, no fazer da atividade. O coletivo de atendentes prefere renunciar aos modos prescritos vindos de pessoas que não conhecem a fundo o trabalho, e se basear em conhecimentos concebidos a partir dos saberes adquiridos através da profissão e das tradições desta (CRU; DEJOURS, 1987). Esses procedimentos espontâneos de luta contra os acidentes e, de maneira geral, contra o esforço inútil, a fadiga, são em parte inconscientes, adquiridos em um “savoir-faire” coletivo, a arte do *métier*, as tradições, os costumes. Aqui se instala um saber adquirido que pode contribuir para os momentos de pausa. Esses trabalhadores, além de saberem quando usá-la, podem também diante do contexto criar maneiras de como usá-la a favor da atividade que estão fazendo.

Os dirigentes procuram eliminar os “tempos mortos do trabalho”, causando graves conseqüências à saúde dos trabalhadores suprimindo suas regulações, não permitindo que cada um possa impor seu próprio ritmo (CRU, 1983). Cada trabalhador age de maneira distinta, os modos e as autoregulações são variados e personalizados (CRU, 1983, p. 95). Assim também acontece com as maneiras de encarar as pausas no trabalho. Cada atendente cria sua própria estratégia para conseguir se afastar para depois estar no trabalho.

Para cada *métier* existe uma relação no/do trabalho que é específica, uma antecipação nas maneiras e realizar o trabalho, uma relação com as ferramentas, com os clientes, com outras profissões, principalmente as que estão diretamente ligadas às suas. (CRU, 1983). Os procedimentos, estratégias, “saberes de prudência” são parte integrante do saber do trabalhador e são dele indissociáveis. Uma parte é consciente. Outra, adquirida na arte do ofício profissão, nas tradições, nos costumes e hábitos, é inconsciente (CRU; DEJOURS, 1987).

A impossibilidade de determinar *a priori* o que se pode fazer na atividade de trabalho parece-nos, de fato, uma característica inerente a todo tipo de tarefa. O que requer que os trabalhadores recorram ao mesmo tempo às suas experiências vividas e à criatividade diante do novo (Schwartz, 1998). São saberes desprezados e não reconhecidos pela empresa ou pelos gestores.

A discussão a respeito da pausa e de suas dificuldades de realização é marcada de

modo permanente pelas normas antecedentes. Os atendentes levam em consideração todos os elementos da atividade, que trazem consigo uma historicidade que não pode ser ignorada (SCHWARTZ, 1998). Os atendentes se balizam nas variabilidades da atividade, na situação vivida, nas normas antecedentes (procedimentos) e materiais, objetos técnicos, entidades coletivas (cada trabalhador e sua própria experiência), cujo encontro é constituído de situações nunca iguais a outras, produzindo e reproduzindo história (SCHWARTZ, 1998). Não podemos deixar de acrescentar que o coletivo envolve também o outro e a experiência dele. É no ato de trabalho, em função das microescolhas feitas com base em saberes e valores construídos a partir de si mesmo e do outro, que cada atendente é capaz de realizar ou não a pausa.

Na realização ou não da pausa são esse saber e experiência que os têm conduzido até aqui. Mas alguns conflitos entre os atendentes surgem durante o processo e é nesse momento que a discussão entre eles se torna importante. É daí que acreditamos que poderá nascer o desenvolvimento tanto da atividade quanto dos trabalhadores.

Historicamente, a experiência de trabalho não é apenas um ato técnico de cumprimento das normas antecedentes, mas é também uso da experiência, da subjetividade, através das ações que organizam e dão caráter individual e coletivo às atividades. (SCHWARTZ, 1998).

A historicidade é uma dimensão inevitável das situações de trabalho. Por isso, o trabalho é sempre execução de protocolos, mas é também um encontro entre homens portadores de experiência, de saber, de competência e de circunstâncias de trabalho marcadas por variabilidade em suas múltiplas dimensões como produto engendrado historicamente. (CUNHA, 2007, p. 12).

Esse caráter industrioso do ser humano em atividade inclui os saberes científicos e técnicos, as formas organizacionais, as instruções da ação (prescrição), as regras compatíveis e gestonárias, e ao mesmo tempo experimenta na singularidade histórica e concreta da atividade o saber-fazer acumulado e não rigorosamente formalizado da experiência individual e coletiva (SCHWARTZ, 1998).

Como se pôde ver, o trabalho não é jamais o mesmo, não é apenas uma repetição. É sempre reconfiguração, renormalização das prescrições, das regras, dos procedimentos na atividade. Nas situações de trabalho em quaisquer que sejam as circunstâncias, há sempre que se negociar uma eficácia para as operações (Schwartz, 1998).

As situações são sempre singulares, marcadas por variabilidades, mesmo quando os gestores criam protocolos tentando assegurar certa padronização. Essa pode ser umas das

dificuldades de se implantar pausas prescritas, mesmo com o desejo explícito dos trabalhadores. Eles terão que antecipar para além do previsto nos protocolos que regerão as saídas para a pausa, tomando como pontos de referência o próprio saber sobre a atividade, a experiência que possuem e, principalmente, levar em consideração as regras de conduta do coletivo de trabalho que contornarão cada situação vivenciada.

Foi também nesse sentido que o dispositivo de autoconfrontação foi utilizado, para contribuir para a imersão e o desenvolvimento da experiência, tanto pessoal como coletiva. O importante é proporcionar uma atividade que tenha como objeto a própria atividade de trabalho. Nesse encontro, novos saberes foram desenvolvidos pelos trabalhadores. São saberes muitas vezes desconhecidos pelo coletivo. Explicitar e incorporar esses saberes dos atendentes em ações mais amplas que dizem respeito ao atendimento de clientes na empresa é uma forma de tornar o atendimento mais eficaz e, ao mesmo tempo, dar força para que esse coletivo se constitua e se fortaleça.

Não escapou a diversos autores a relevância das pausas, inerentes à atividade, como momento de reflexão na ação, em que o “parar para pensar” é condição para se resolver um problema mais ou menos inusitado.

Assim, Schön, (2000) em o *Profissional Reflexivo*, ressalta a importância de o trabalhador desenvolver o que ele chama de “talento artístico”, no qual podemos ler perspicácia, intuição, criatividade e espontaneidade. É preciso, além de acumular conhecimentos, dominá-los juntamente com os conteúdos e as teorias. E saber aplicá-los na prática, torná-los úteis nas soluções de problemas e conflitos. Nessas circunstâncias algumas resoluções diante do conflito, podem ou não remetê-los a pausa.

Sob esse ponto de vista, ele apresenta uma nova epistemologia da prática e baseia seus fundamentos nos conceitos de conhecimento na ação e reflexão na ação. O conhecimento na ação está relacionado com o saber-fazer, é espontâneo, implícito e surge na ação, ou seja, é conhecimento tácito. Assim, a reflexão se revela a partir de situações inesperadas, originadas pela ação, e nem sempre o conhecimento na ação é suficiente. Schön (2000) apresenta três tipos de reflexões distintas: a) reflexão sobre a ação: consiste em pensarmos de maneira retrospectiva sobre o que fizemos, com o objetivo de descobrir como nosso ato de conhecer-na-ação pode ter colaborado para um resultado inesperado; b) reflexão na ação: consiste em refletirmos no meio da ação, sem interrompê-la. O pensamento conduz a uma nova forma de percebermos o que estamos fazendo, no momento em que estamos fazendo, contribuindo para que se possa interferir na situação em desenvolvimento, e, c) reflexão sobre a reflexão na ação: baseia-se no ato de pensar sobre a reflexão-na-ação passada, consolidando o

entendimento de determinada situação e possibilitando a adoção de uma nova estratégia.

Assim, o trabalhador pode refletir sobre suas ações com o objetivo de descobrir aquilo que ajuda ou prejudica seu trabalho. O autor ainda coloca que o desenvolvimento dessa metodologia permite nos aproximarmos das condições de funcionamento do coletivo. Isso, porque, quando os trabalhadores argumentam o que acontece no dia a dia de trabalho, levam sempre em consideração a maneira como se organizam, a partir de si mesmos, dos colegas, dos gerentes, do local, do tempo. Os argumentos para se fazer o trabalho de uma forma ou de outra passam por vias diferentes. Nesse caso, podemos entender que a elaboração resulta de um processo de internalização da interação com o outro, consigo mesmo e com o meio. Assim, leva-se em consideração o que já aconteceu e o discurso é assumido e renormalizado para o agir, evitando erros que já aconteceram e que podem trazer conflitos. Os trabalhadores orientam a ação pela memória coletiva, pelas histórias comuns que já viveram. O coletivo é a base de todo o processo de mudança.

Outra questão a ser discutida sobre a metodologia diz respeito à reflexão. Toda reflexão requer pausa. Então aqui a pausa pode ser vista, de certa forma, como desenvolvimento do pensamento. As pessoas pensam no trabalho, em como o realizam e o que poderão fazer para melhorá-lo. Mas é preciso “*espaço e espaço*” para tal. Essa é uma questão que aparece na discussão dos atendentes. Como realizar pausas se o espaço físico e o espaço que existe durante a atividade, ou seja, a quantidade de clientes para se atender, não lhes permite. Muitos clientes na agência acabam por influenciar nas duas questões, tanto a do espaço físico quanto a do espaço na atividade. Veremos essa questão no próximo capítulo, no trabalho de campo realizado.

Outro autor que trata de problemas inusitados na ação é Zarifian, (2001). A esse respeito, ele assume a posição de que a competência profissional está hoje muito mais ligada ao que chama de “eventos”, à variedade das situações enfrentadas, do que ao tempo em que se está em um posto de trabalho. Os eventos são acontecimentos surpreendentes. E enfatiza a capacidade (competência) do trabalhador de se apropriar de cada situação e de sua singularidade (ZARIFIAN, 2001). O evento diz respeito ao que ocorre de maneira parcialmente imprevista, indicando o rompimento do fluxo cotidiano no trabalho, “*a competência profissional não pode mais ser enclausurada em definições prévias de tarefas a executar*” (ZARIFIAN, 2001, p. 42). Por consequência dos eventos, os trabalhadores agregam conhecimentos que aumentam suas competências.

Segundo Zarifian, “[...] *o grau de experiência dos assalariados não depende mais, primordialmente, da duração de sua permanência no posto de trabalho, mas da variedade*

dos eventos enfrentados e da qualidade da organização que permite examiná-los a fundo”. (ZARIFIAN, 2001, p. 43).

Assim sendo, quanto maior a variedade de eventos confrontados, maior a possibilidade de apreender e desenvolver conhecimento e experiência na atividade. Isso desde que devidamente apoiada, em um período de formação e também no decorrer do exercício profissional, no qual os trabalhadores possam contar com dispositivos e abordagens que os façam refletir e desenvolver o diálogo crítico. Ações simultâneas entre os profissionais e os pesquisadores podem reforçar, desenvolver, e ampliar, a atuação de ambos. Para tanto, a organização do trabalho deve permitir e promover o exercício reflexivo sobre as situações de trabalho, para tanto sendo necessário fazer pausas para reflexão sobre o que aconteceu ou está acontecendo. O evento se define precisamente por instituir uma ruptura com o fluxo normal do tempo, que só pode ser compreendido com uma atividade que também se desenvolve em outro tempo, que se afasta temporariamente do fogo da ação e da situação e os toma como objeto de reflexão.

Essa ideia segue na contramão da representação que se tem entre tempo de atuação em uma atividade e experiência. Assim, para se tornar de fato um “trabalhador competente”, segundo o autor, seria fundamental não somente o tempo de experiência, mas também saber lidar com os imprevistos e ter capacidade de criar alternativas frente às variáveis que estão sempre presentes.

A construção de um ofício requer que determinadas “qualidades” (ZARIFIAN, 2001) sejam desenvolvidas, e estas comporiam sua competência para o trabalho. Os trabalhadores devem, então, ter a capacidade de utilizar-se dos conhecimentos adquiridos nos eventos e transformá-los em informações úteis para “a empresa”, por exemplo, formalizando esse conhecimento para que o acontecido em um determinado evento passe a incorporar procedimentos, fazendo com que essa situação, caso reapareça, não seja mais um evento (ZARIFIAN, 2001). Como já referenciado acima, para discussão de tais eventos, nada mais justo que momentos de pausa.

Contudo, mesmo que as situações sejam formalizadas, a aprendizagem e o saber fazer vêm a partir do enfrentamento nas situações reais, isto é, o trabalhador precisa vivenciar as situações para que seja capaz de dominá-la. Nesse caso, não há como adquirir o aprendizado total apenas por meio de formalizações e posteriores treinamentos. Para soluções de eventos não há regras. As decisões a serem tomadas fogem dos padrões prescritos.

É importante registrar aqui que os conhecimentos adquiridos nos eventos são válidos e influenciam os próprios trabalhadores e o coletivo nas transformações que precisam ser feitas

durante o fazer da atividade. São eles que proporcionam a criação de estilos e podem contribuir para o fortalecimento do gênero.

Importante destacar ainda que deter certo controle do espaço é crucial para reinterpretar e reinventar as normas sobre os objetos e o tempo (CLOT; ROCHEX; SCHWARTZ, 1990). Portanto, o espaço de atendimento representa um ponto de partida para os atendentes desenvolverem suas habilidades na prática da “re-normalização”. No trabalho de análise dos mecanismos de implicação na operação de processos automatizados. Clot, Rochex e Schwartz (1990) concluíram que as reformulações que os trabalhadores imprimem às normas não têm o teor de transgressão. O que eles fazem, na verdade, é renormalizá-las, contextualizando-as e adequando-as, não somente à meta produtiva, mas também aos imprevistos e aos seus limites, necessidades e anseios possíveis.

A “re-normalização” é requisito da flexibilidade que o homem apresenta não apenas no funcionamento do corpo, da mente e dos valores do trabalhador, mas também para o alcance da produção e da gestão no trabalho. Apenas o homem possui a habilidade de gerir, “*pari passu*” à ocorrência de problemas, às variações causadas por fatores imprevisíveis (DANIELLOU; DURAFFOURG; GUÉRIN, 1982).

Mas, diante do descompasso entre o trabalho prescrito e o trabalho real, os trabalhadores tomam decisões que muitas vezes não são conscientes, de forma que os mecanismos de produção da atividade muitas vezes não são diretamente observáveis. Então o *real da atividade*, que vai além do visivelmente observável, escapa aos olhos dos próprios trabalhadores e dos pesquisadores. (CLOT, 2006a, p. 119).

Por isso foi necessário, então, para contribuir com o desenvolvimento do sujeito em situação de trabalho, delimitar uma seqüência de trabalho (autoconfrontação simples e cruzada), para facilitar a focalização da experimentação sobre os detalhes não visíveis, interessando-se mais sobre a questão do *como* do que sobre a questão do *por quê* daquela atividade. A intenção é que os trabalhadores falem sobre seu trabalho, e não que reproduzam um comportamento ideal, mais de acordo com o prescrito, tendo pouco a ver com o trabalho real. A utilização dessa técnica permitiu que os atendentes percebessem que existe um descompasso entre o modelo prescrito pela empresa e o modelo prático, real da realização de seu trabalho e que só pode ser ultrapassada pela intervenção deles mesmos, diante de suas idéias, de seus saberes. É nesse campo que situamos o ponto central de nossa tese: como a pausa é apropriada subjetivamente pelos trabalhadores e se transforma em um instrumento do desenvolvimento de sua própria atividade.

Toda atividade se desenrola seguindo modulações de intensidade que implicam pausas

mais ou menos pronunciadas, durante as quais não apenas se limita o esforço da atividade como se muda o objeto ou foco da própria atividade. A pausa como instrumento de trabalho não consiste apenas em interromper o fluxo da atividade, embora essa seja uma condição prévia, mas em desenvolver a atividade mobilizando outros recursos.

Pode-se verificar a pertinência dessas afirmações retomando alguns resultados das autoconfrontações simples e cruzadas sobre a pausa e também das reuniões de validação e devolução dos resultados ao coletivo de trabalhadores (capítulo seguinte). Vimos no desenrolar da autoconfrontação um desenvolvimento, a partir das questões da pausa, tanto para pensar o trabalho quanto para se livrar dele momentaneamente para depois ter condições de continuar nele.

Se, na perspectiva sociológica, os trabalhadores lutam pela pausa para, dentre outras coisas, poder fumar, vimos que o ato de fumar se torna condição para fazer a pausa e para usufruí-la em termos subjetivos.

Se o condutor do metrô/trem, diante da monotonia do trabalho em condução automática, luta para se manter subjetivamente em atividade usando revistas de palavras cruzadas de diferentes graus de dificuldade, das mais fáceis para quando está alerta, indo até as mais difíceis para quando o sono chega, tudo isso para se manter na atividade e fazer um trabalho bem feito²⁰, pois precisam reagir sem perder tempo para “refletir” diante dos eventos (CLOT, 2006a, p. 167), para os atendentes fazer a pausa, se afastar do trabalho, pensar na família, é condição para voltar à atividade para fazer um atendimento bem feito e continuar nele, mesmo sabendo que outras dificuldades virão.

No atendimento, por exemplo, os trabalhadores desenvolvem a “capacidade de evitar o embaraço para si e para o outro”, um saber que precisa ser construído durante a relação, para que as muitas interações ocorram de maneira a guardar um equilíbrio. Esse “saber-fazer” é um aspecto importante para a manutenção do entendimento, da comunicação e da escuta entre eles. E ainda guarda aspectos relacionados à paciência, à capacidade de manter um controle emocional equilibrado, sem perder a calma, ao longo do tempo. Isso é o que a empresa e o coletivo esperam. Muitos atendentes, ao longo dos anos, buscam alcançar esse saber.

O processo de autoconfrontação realizado, tendo como foco a pausa, implicou “simultaneamente em atividade de conservação e de transmissão e atividade de invenção e de renovação” (CLOT, 2006a, p. 80). Por meio desse trabalho, cada atendente viu a si mesmo e ao outro em atividade. A função da discussão sobre a pausa está também na possibilidade que

²⁰ Palestra proferida por Yves Clot na UFMG em 2007.

confere aos trabalhadores de se inserir em um coletivo e poder realizar mais do que realizariam sozinhos.

A pausa na atividade pode também servir como uma forma de não vivenciar as tensões continuamente, canalizando as perturbações em movimentos voltados para resolver a situação ou até mesmo fugir dela naquele momento. Mas como a atividade pessoal do trabalhador não pode ser aniquilada, ela precisa ser deslocada, pois, ainda que impedida, a atividade não pode ser abolida. Aqui chegamos a um ponto em que podemos dizer que a fadiga mental pode desencadear novos conflitos, já que traz na sua raiz a amputação da atividade possível (CLOT, 2006a, p. 14).

A pausa pode ser uma atividade que organizará as demandas vindas do trabalho real e das exigências sociais dos profissionais, pois se nela vemos um momento de pensar a atividade, de discuti-la, os sentimentos de descompensações psíquicas e de ressentimentos podem se tornar sentimentos de luta para a busca do que pode ser instituído, na discussão de inúmeros conflitos que podem deixar de ser obstáculos e gerar ideias mais vigorantes, e se deslocar com a transformação do trabalho, “embora não se dissipem” (CLOT, 2006a, p. 17).

O ressentimento vivido nas situações de trabalho, em nossa pesquisa, aparece não porque o trabalho exija demais dos sujeitos, e sim por não lhes restituir o suficiente. O trabalho se torna um peso, ou mesmo fica sem sentido para o trabalhador quando a maneira como está organizado não oferece possibilidades de valorizar nas tarefas todas as expectativas que cada um traz consigo (CLOT, 2006a, p. 72).

Com a clínica da atividade, por meio da pausa, permitimos um momento de valorização do fazer, de explicitação da atividade contrariada, dos valores dos sujeitos construídos na experiência. Ao mesmo tempo, demos início a um processo que pode aumentar a capacidade do poder de agir dos sujeitos e do coletivo, os resgatando-os de situações sofridas quando se vêem capazes de um desenvolvimento possível. A subjetividade é então configurada em um processo de movimento contínuo, e a atividade é indispensável para esse processo. No entanto, quando a atividade do ser humano é contrariada, impedida, quando ele está inserido em um sistema de trabalho que possa limitar ou suprimir suas capacidades, pode-se observar um processo de subjetivação relacionado ao adoecimento. A clínica da atividade, por meio da autoconfrontação cruzada, tendo como foco o recorte no objeto pausa, foi escolhida como uma proposta teórica e prática para ajudar os atendentes a iniciar as discussões necessárias para o desenvolvimento e transformação do trabalho.

No próximo capítulo a discussão será o saber fazer, os eventos, a construção coletiva de mudanças que podem levar a novas maneiras de atender. Todos os movimentos vistos por

meio da pausa.

CAPÍTULO 5:

PAUSA COMO MEIO DE DESENVOLVIMENTO NA RESOLUÇÃO DE CONFLITOS E RENOVAÇÃO DO GÊNERO

5.1 O caminho metodológico para as análises

Antes de discutir com os atendentes, a primeira atitude foi nos reunir novamente com os gerentes das agências para explicar o trabalho que se pretendia fazer no coletivo, seus objetivos e dimensões, para tentar, assim, evitar mais uma vez que pesquisas sejam realizadas sem nenhum compromisso dos gerentes.

Sabemos que a intenção do método é fortalecer o coletivo, e tal procedimento pode fazer com que esses trabalhadores comecem a assumir posturas, antes, nunca tomadas. Sabemos também que no atendimento surgem situações nas quais é necessário transgredir regras e normas, instituindo uma racionalidade operativa própria para que as tarefas sejam cumpridas. Sabemos, ainda, que esses momentos tendem a ser vividos individualmente, mas na medida em que a proposta de trabalhar o coletivo for sendo implementada, surgirá também um novo tipo de relação social. Por isso, na discussão com os gerentes tentamos deixar claro para onde estávamos caminhando e qual a intenção do trabalho, para que eles pudessem entender que o fortalecimento do coletivo poderá despertar nos trabalhadores reflexões dos processos vividos e novas reivindicações nas maneiras de fazer.

Os gerentes concordaram com o trabalho a ser feito e se dispuseram a contribuir com o que estivesse ao alcance deles. A primeira reunião com os atendentes contou com a colaboração do gerente. Ele disse aos trabalhadores que iria se envolver no processo e que, na medida do possível, iria ajudá-los no que eles demandassem.

Após essa primeira reunião reiniciamos o trabalho de campo. Buscamos provocar a reflexão sobre a atividade, resgatando os acontecimentos das situações descritas, possibilitando aos atendentes que falassem sobre seus atendimentos, tanto os que foram vistos, quanto outros que lhes viessem à cabeça diante daquelas imagens. Assim, pudemos perceber que as entrevistas em autoconfrontação também despertam um processo de conhecimento e avaliação do saber fazer, como no exemplo abaixo.

Em uma das autoconfrontações que fizemos, dois trabalhadores falaram da sua própria maneira de trabalhar, que era muito diferente uma da outra. Um deles, para restringir o

diálogo aos aspectos profissionais, obter e trabalhar as informações colhidas, tenta se ater a dados que o levem a diagnósticos mais precisos da situação. Ele só pergunta e deixa o cliente falar sobre o que veio tratar. Ele dirige-se ao cliente diretamente para saber sobre sua demanda ou ajudá-lo a resolvê-la. Nos atendimentos realizados por ele verificamos que ele conduz a discussão tentando convencer o cliente, sempre com poucas palavras, e apoiando-se nas normas da empresa. Ele procura mostrar a eles que seus problemas particulares podem esbarrar em regras da empresa, e que estas estão acima de qualquer circunstância particular.

Para exemplificarmos melhor, trouxemos um atendimento realizado por ele. Nesse caso, o cliente se recusa a seguir uma norma prescrita pela empresa que especifica que toda suspensão de um serviço que o cliente demandar, significa corte da chegada do produto em sua residência. É preciso que ele retire os aparelhos instalados que permitem que o produto chegue à sua residência para que o produto seja cortado. O atendente em questão tenta convencê-la de fazer o que a empresa prevê: retirar os aparelhos de sua casa para que a empresa possa realizar o serviço que a cliente mesma demandou. O atendimento durou seis minutos. Há uma passagem que mostra como o atendente é incisivo e busca se apoiar nas normas da empresa e com poucas palavras convencê-la de que ele é quem sabe o que precisa ser feito:

Cl: eu também não acho isso certo... é só para tirar uma ligação... e tá indo mais de um ano...

At2: o que eu posso fazer é renovar o pedido... mas eles vão lá e têm que entrar no imóvel

Cl: o senhor sabe é o seguinte... pode entrar lá, eu desliguei todos os aparelhos porque não está sendo usado... mas eu não vou fazer corte no meu imóvel...

At2: não é cortar... é consertar as coisas... ele (um empregado do setor operacional da empresa) vai conferir o comércio ver se está sem aparelhos nesse pedaço...

Cl: sem aparelho? então não pode ter nenhum lá dentro?

At2: não... se tiver... o aparelho... é considerado ligado...tem que tirar...

Cl: mesmo sem uso?

At2: a senhora tem que tirar os aparelhos lá e colocar tampão no lugar deles para isolar o galpão da senhora...

Cl: vai atrapalhar minha vida... atrapalhar minha vida...

At2: ... não vai alterar nada... a senhora tem que tirar os aparelhos de lá... isolando lá e colocar tampão no lugar...

Cl: para mim é muito difícil fazer isso... eu estou tentando vender o imóvel há quase um ano... se eu fizer isso vai parecer um estrago de certa forma...

At2: tirar os aparelhos e colocar tampão no lugar deles... não tem estrago assim não... no lugar onde vai o aparelho põe um tampão e pronto...

A partir daí ele não deixa que ela argumente. Diz a ela que são normas da empresa e que é preciso fazer desse jeito “*e se a senhora não fizer isso a empresa não faz o serviço... é norma e pronto...*”. Abre uma ordem de serviço para a vistoria deixando claro que, se ela não tirar os aparelhos, o caso dela não será resolvido.

Já o colega extrapola o contexto e procura entreter os clientes com assuntos que não dizem respeito somente à demanda, mas à vida pessoal deles. Em autoconfrontação cruzada ele diz que age assim para acalmá-los e atingir mais tranquilamente seus objetivos. Esse atendimento pode exemplificar sua maneira de agir diante dos clientes e resume-se no seguinte: a cliente chega à agência bastante nervosa e reclama do valor de sua conta. Ela a considera alta em relação a outras contas dos meses anteriores e não consegue entender porque isso acontece. O atendimento durou 45 minutos. Uma pequena parte desse diálogo mostra como o atendente tenta acalmá-la e como ele conduz a interação não somente para questões burocráticas do atendimento, mas também para questões particulares da vida da cliente. Segundo ele, ele tenta descontraí-la para que ela se acalme e compreenda melhor o que é preciso ser feito:

At1: é... porque a conta caiu consideravelmente... viu?

Cl: muito assim... só que o seguinte... quando aconteceu isso eu fui reclamar com o Marco também...o proprietário... eu falei que eu ia arrumar um escarcéu por causa disso

At1: gaúcha... né?

Cl: heim?

At1: gaúcha... né?

Cl: é

At1: gaúcho é sangue quente ((ri))... eu esqueci o nome da senhora

Cl: Lucimar

At1. Lucimar... eu tenho uma cunhada que ela chama Lucimeire

Cl: Lucimeire

At1: diferente o nome... esse nome não é muito tradicional não

Cl: no Nordeste o meu nome é usado mais por homem

At1: ah é? eu não sabia disso não

Cl: eu também não sabia... fiquei sabendo quando eu fui morar lá no Nordeste... eu morei lá... e aí é que eu vi.

A partir daí o atendimento muda seu tom. A cliente não fala mais agressivamente. Ela responde às questões tanto particulares quanto às que trouxe sobre o atendimento da empresa. Ela sai do atendimento sorridente e se despede cordialmente.

Nesta autoconfrontação cruzada, **At2** se posiciona desencadeando um processo de comparação:

ele é mais flexível do que eu... isso aí dá para ver... está nítido lá nas duas filmagens... ele tem mais paciência... ele conversa mais... ele busca mais ali e tal... eu já vou direto ao ponto... eu quero resolver o problema... se a EMPRESA deixa eu fazer isso aqui é só isso aqui... eu não converso muito... não busco muito ficar conversando com o cliente não... eu prefiro que ele levante e vá embora satisfeito com o problema resolvido... eu sou diferente dele nesse ponto aí de não conversar tanto... não querer muita ideia com o cliente lá...

E o discurso toma outra direção, um estilo discursivo voltado para a reflexão: “*mas em relação ao atendimento em si... o que ele fez lá... é justamente o que eu faria*”.

Em resposta ao colega, **At1** expressa seu ponto de vista:

[...] igual a conversa com ela que começou tensa e eu percebi que eu poderia achar uma solução... TENTAR achar uma solução para ela.

[...] eu parto sempre desse princípio... a gente tem um compromisso com eles... mas eles também tem que ter um compromisso com a gente... entendeu?

[...] mas essa pessoa tem que ter um compromisso porque ela tem que ter um compromisso com a EMPRESA também... ela tem que fazer por onde a EMPRESA atender ela melhor... por isso que tem hora que eu bato meu papo assim com o cliente... às vezes eu prorrogo um pouquinho mais.

No final deste turno:

[...] às vezes eu prorrogo um pouquinho mais... mas daí a pouco já não tem assunto... quando eu vejo que a pessoa não deixou brecha para eu dialogar... aí é igual você falou mesmo... eu levanto pego a conta... é isso aqui... pronto e acabou... porque a pessoa não deu essa oportunidade... mas eu procuro fazer isso.

Ele tenta conciliar o pensamento do colega com o seu. São duas idéias concorrentes, mas que por vezes podem coabitar seu pensamento. Exprime em primeiro lugar o pensamento do colega e o seu em seguida.

Essa “diferença no atender” foi sendo explicitada e desenvolvida por eles diante do método de pesquisa, caminhando para relatos das dificuldades do real e dos motivos que os levam agir dessa ou daquela forma. Assim, **At2** expõe para **At1** as suas razões para atender:

eu não aguento ver o pessoal sentado... eu já te falei isso né? ((fala para a pesquisadora))... é aquela ansiedade de chamar o próximo... é que às vezes eu olho para frente ((local de espera dos clientes)) e vejo que começa aqueles ti...ti... ti... um do lado do outro sem ter visto a pessoa ((ele)) que está ali na frente.

As duas idéias então se cruzam. Os diálogos internos, exteriorizados, prosseguem e um intervém no outro. Não se pode mais, facilmente, se desligar do que o outro disse, de como o outro constrói seu atendimento. Esse nível de fala parece ampliar os limites da visão dos atendentes. **At1** completa o pensamento de **At2** como um discurso recoberto pela memória de outros discursos, interrompe e completa o pensamento de **At2**. O discurso se apoia, então, em uma tradição, em fatos já ocorridos. O diálogo se desenvolve diante de um mesmo posicionamento: **At1**: *a xingar né?* **At2**: *a conversar e xingar a gente do outro lado... e isso eu não agüento* **At1**: *é terrível*.

At2 também se posiciona dessa forma quando diz que, se necessário, ele pode estender o diálogo: *“igual eu falei... eu não converso tanto... eu até converso... você vai conversando com a pessoa e você desarma a pessoa”... “às vezes a pessoa senta e eu até brinco um pouquinho e tal”*. Esse tipo de discurso parece ter uma relação privilegiada com a memória, suscita palavras que foram retomadas a partir da memória de outros atendimentos acontecidos, ou de atendimentos possíveis. Pode-se lembrar de ações que reformulam as diferenças.

Para Vigotski, o pensamento nasce duas vezes: a primeira vez quando se discute coletivamente, e, em seguida, renasce na atividade individual. É o duplo nascimento do pensamento. (CLOT, 2006c, p. 105).

Foi a primeira vez que os trabalhadores se viram frente a frente para falar do atendimento e de suas diferenças na maneira de atender. Uma tentativa de proporcionar ao trabalhador a possibilidade de descolar-se de si e voltar-se para o outro, e também para o objeto e, assim, desenvolver suas possibilidades de agir.

Nesse primeiro momento, os atendentes começam a ver e falar da atividade de trabalho um do outro, que prevê escolhas, requer respostas às “*pré-ocupações*” oriundas das situações, tanto reais quanto prescritas, observando que cada atendimento está pautado nas experiências, nas competências que se renovam por uma permanente solicitação do meio, do coletivo ou de si próprio. O olhar se descola de si mesmo e reflete também o olhar do outro.

Por meio do método de autoconfrontação, os trabalhadores se desenvolvem, se apropriam do objeto pela mediação com/do outro, por meio do conflito que nasce na diferença, na controvérsia. *“Assim, a tomada de consciência apoiar-se-ia em uma*

transformação da experiência psíquica” (CLOT, 2010a, p.148). Os atendentes desenvolvem suas interpretações do trabalho e as fazem também a partir do trabalho do outro. Esse encontro é objeto de reflexão, de transformação, de desenvolvimento do pensamento e de sua atividade por si mesmo e a partir do outro. Duas pessoas de um mesmo *métier* dizem coisas diferentes a respeito do trabalho. Refletem sobre o que dizem. Transformam o que dizem. E, justamente o mais interessante, é que esse processo é fonte de interpretação do real.

A tarefa era colocar o trabalhador diante de situações nas quais ele pudesse falar sobre o trabalho, com a finalidade de se pensar o seu trabalho, de refletir sobre ele.

A situação escolhida para a autoconfrontação simples foi a diferença no atender. O estilo próprio de cada atendente estava trazendo conflitos durante o trabalho, ou seja, os que atendem mais entrando em conflito com os que atendem menos, os que fazem pausa entrando em conflito com os que não fazem.

Durante essa autoconfrontação simples, voltada para a diferença de estilo ao atender, um dos trabalhadores nos fala que desenvolve uma maneira particular de fazer as pausas durante o trabalho. Essa passagem nos chama a atenção, pois ao mesmo tempo em que pode ser considerada um estilo próprio, ela diz respeito a todo um gênero, a um coletivo de trabalho que tem dificuldades de discutir e aceitar as diferenças durante o atendimento. Essa maneira de agir será discutida por acreditarmos que ela tem ligação com o objetivo de nossa pesquisa. A discussão sobre a pausa pode se tornar um instrumento para debater os conflitos existentes que acontecem durante a atividade e fazer emergir situações que propiciem o desenvolvimento.

Começamos, então, a pensar na função psicológica desse ato, dessa forma de se fazer a pausa. Como veremos mais à frente, a pausa transforma a situação, ou seja, o trabalhador ele sai para conseguir novamente entrar na atividade, com suas forças psíquicas mais ou menos renovadas. Nesse sentido, a pausa será sempre um instrumento da atividade, que a potencializa. Por isso, como este é um dos temas abordados pelos trabalhadores na discussão, ele – o tema pausa – foi escolhido para alvo da autoconfrontação cruzada.

Diante do diálogo da autoconfrontação cruzada, o profissional terá a oportunidade de recuperar o seu estilo profissional e discuti-lo com o colega e depois com o coletivo.

A continuidade da análise criará condições para que o trabalhador encontre meios de interpretar a situação/ação e não apenas dar uma explicação do que foi realizado na atividade. Esperamos com a autoconfrontação cruzada que os pensamentos se voltem para si mesmos e busquem também no pensamento do outro, nessa relação mútua, o entendimento da própria ação. Assim, as atividades se reorganizarão e se transformarão. É o movimento para se

expressar algo novo, o próprio estilo na ação, construído a partir do gênero.

O método de autoconfrontação busca as controvérsias profissionais nos coletivos de trabalho. E cuida de restaurar os recursos da ação dos próprios coletivos. O dispositivo visa então, assessorar os trabalhadores, os ajudando num “enquadramento dialógico permitindo ao trabalho voltar a ser uma ocasião de ampliar seu raio de ação, a fonte de uma regeneração da atividade conjunta” (CLOT, 2001b, p. 7).

A autoconfrontação cruzada repousa sobre dois pressupostos. O primeiro como método de ação, para fazer desenvolver o poder de agir dos coletivos. E o segundo como método de análise dos dados da atividade real e dialógica. O método nos permite ter acesso à atividade real. Esses dois pressupostos se cruzam durante toda a análise de campo.

A pesquisa se enriquece com isso. O seu objeto se transforma em: transformar para compreender. Compreender as relações entre o real e o realizado. Compreender em que condições a experiência vivida pode ser ou vir a ser um meio de viver outras experiências (CLOT, 2001b).

5.2 A questão da Pausa: as autoconfrontações desenvolvendo o *métier*

A partir do diálogo que se segue, acreditamos poder discutir com o coletivo, por meio da autoconfrontação cruzada, uma questão que hoje, como já foi dito, é motivo de controvérsia no *métier*: as pausas. Alguns dizem que é necessário fazê-las, enquanto outros, apesar de considerá-las necessárias, afirmam ser difícil colocá-las em prática. Entretanto, durante as observações e autoconfrontações realizadas foi constatado que, em sua grande maioria, as pausas são realizadas, a partir de estratégias individuais (como veremos mais à frente).

Durante a autoconfrontação simples, a questão da pausa apareceu da seguinte forma: o trabalhador entrevistado sai do local de trabalho para fumar um cigarro e considera que nesse momento ele se afasta um pouco da atividade realizada. Faz uma parada no meio da manhã e outra no meio da tarde. Procura sempre conciliá-las com horários em que a agência fica mais vazia. Sair para fumar sugere a necessidade que este trabalhador tem de fazer pausas, devido a problemas que aparecem durante o atendimento. Muitos processos de atendimento, que se iniciam na agência e terminam no campo, na rua, na execução do serviço, às vezes os prazos não são cumpridos e fazem com que as agências fiquem lotadas de clientes (SOARES, 2005).

Buscamos, então, estimular a análise do gesto “sair para fumar” pelo coletivo, por meio da autoconfrontação cruzada. O objetivo é provocar no coletivo uma discussão sobre a pausa e não sobre o gesto em si.

Levantar para fumar e, conseqüentemente, fazer a pausa faz parte da atividade. Sem esse gesto ela – a atividade – pode ser ressentida como fonte de conflitos internos entre mim e o outro/cliente, entre mim e o outro/collega e mesmo entre outros que se desdobram dentro de mim e que me impedem de fazer a pausa. Isso porque a atividade necessita às vezes de um tempo físico, para descanso do corpo e, às vezes, de um tempo psicológico, no qual os pensamentos podem se perder ou se encontrar na atividade, ou seja, muitas vezes esse tempo nos faz desenvolver pensamentos que contribuem para o desenvolvimento da atividade, e, outras vezes para nos afastarmos delas.

Parece que o sair é a consequência da percepção de que algo vai mal ou não está como deveria estar. Esse movimento não se passa somente no interior do sujeito. Ele foi construído a partir dos conflitos da atividade, justamente como recurso para sua realização. É um movimento de regulação da atividade. Mesmo não se tratando de um movimento operacional de ofício, ele foi desenvolvido socialmente para atender a um coletivo de trabalhadores e até mesmo a um coletivo de trabalho (trabalhadores e cliente). Esse recurso, o da pausa, se construiu em função do meio, dos atores, das condições do trabalho e das condições internas do trabalhador, já que todos os elementos estão presentes no fazer da atividade.

A deliberação, no caso, é esta: o atendimento me incomoda e uma maneira considerada legal e moralmente aceitável pelo coletivo é “sair para fumar”. O trabalhador não consegue levantar e sair para *“ficar lá fora sem fazer nada... porque todo mundo olha para mim... e quando olham para mim... eles olham e pensam... ele está fumando um cigarro”* (At2). São 5 a 7 minutos nos quais, segundo ele, *“fico lá fora e descanso a cabeça... penso em outras coisas... penso na minha família... na minha casa... em diversas coisas e isso me distrai do atendimento”* (At2).

O sair é uma decisão tomada por ele devido à dificuldade que sente ao atender. Esse movimento – “sair para fumar” – parece não violar as regras do jogo social. O atendente não saiu do trabalho por qualquer motivo. Pelo contrário, ele encontrou uma maneira socialmente aceita para fazê-lo. Nesse caso em particular, o atendente, ao se apropriar das mediações sociais do coletivo na sua atividade de trabalho, produz, individualmente, sua forma de enfrentar os obstáculos da atividade. A apropriação inicial está vinculada à sua participação na coletividade onde aquele tipo de signo é socialmente aceito. O ato de fumar produz aqui um movimento que é dirigido, seja ao objeto de trabalho, seja aos pares ou hierarquias, seja ao

próprio trabalhador, ou mesmo aos clientes.

No caso, o trabalhador começou a fumar ainda jovem, parava e voltava. Não se lembra mais das datas precisas, mas disse que ficou muito tempo sem fumar e voltou depois que foi trabalhar na agência de atendimento. Não se lembra também há quanto tempo estava nesse cargo quando retornou. Quando questionado sobre por que um cigarro e não uma coca-cola, ele alega que *“não é possível trocar o cigarro por um suco ou refrigerante... pois o bar mais próximo fica distante e até ir e voltar demoraria uns 15 minutos e a pausa não pode ser tão longa assim porque a agência fica lotada... não tem jeito de ir”* (At2).

Ao invés de desenvolver a atividade coletivamente, o profissional acaba se fechando numa alternativa individual: fumar um cigarro, que, embora resolva o problema momentaneamente, não permite um desenvolvimento que poderia atingir o problema na sua origem.

5.2.1 A autoconfrontação simples

A primeira análise desse movimento de “levantar para fumar” parte de leituras que fizemos de Vigotski (2004) e Leontiev (1984). Este gesto realizado por um trabalhador experiente foi desenvolvido em um momento específico de sua atividade, quando, por vezes ele sai, pois, a dificuldade de atender aos clientes ultrapassa o zelo, o cuidado de ter que estar no trabalho.

“é igual aqui... ó... o cigarro... só fumo lá na agência... é a única maneira de sair fora do atendimento um pouquinho... eu pego o cigarro e vou lá para fora... se não for fumar um cigarro... eu não consigo ir lá para fora” (At2).

O movimento entre atividade, ação e operação revela o processo contínuo de desenvolvimento do sujeito (LEONTIEV, 1984). Segundo o autor, trata-se de um processo contínuo, mas não natural. Por isso, nossa reflexão segue o seguinte caminho: para que o atendente consiga tomar consciência do sentido de sua ação, para que faça a correspondência entre o fumar e a atividade, é preciso promover essa reflexão. A dificuldade de adaptar-se à tensão provoca a vontade de sair, que é uma resposta às sensações negativas de desprazer diante das situações de trabalho. Conforme Vigotski esclarece: *“Toda emoção é um chamado à ação ou uma renúncia à ela. Nenhum sentimento pode permanecer indiferente e infrutífero*

no comportamento” (VIGOTSKI, 2004, p.139).

Importante considerar, aqui, que, quando essa autoconfrontação simples foi realizada, a pausa não era o foco de nossa entrevista. Por isso acreditamos não ter sido tão bem explorada como deveria. O foco à época, como já foi dito, era a diferença nas maneiras de atender ao cliente. Mas, mesmo assim, a autoconfrontação produziu um rico material de estudo e foi aproveitada depois que os atendentes e eu decidimos trabalhar a pausa como foco de nosso estudo. No **Quadro 3** a seguir, parte da autoconfrontação simples que fizemos:

1. **At2:** é igual aqui... ó... o cigarro... só fumo lá na agência... é a única maneira de sair fora do
2. atendimento um pouquinho... eu pego o cigarro e vou lá para fora... se não for fumar um
3. cigarro... eu não consigo ir lá para fora... eu não consigo largar o atendimento ali... mesmo
4. não gostando... nem nada... eu não consigo largar o atendimento com o cliente sentado
5. aguardando... porque nesse caso eu me coloco no lugar dele... porque se eu ((es))tivesse
6. ali... eu queria também ser atendido... resolver o problema e ir embora... eu penso igual a
7. ele nesse ponto
8. **P:** hum hum
9. **At2:** então não saio... então... na hora que dá uma vaga lá... que não tem ninguém para ser
10. atendido... é a hora que eu saio para fora e fumo um cigarro... isso é o quê? um cigarro só...
11. eu fumo por volta de 10... 10h30 da manhã... pois é a hora em que há a queda... a hora que
12. o atendimento cai um pouquinho... se não cair eu não fumo... vou fumar quando eu for
13. almoçar
14. **P:** hãhã
15. **At2:** na volta... a mesma coisa... quando eu volto do almoço eu fumo um cigarro... 15h30 da
16. tarde... mais ou menos... depois fumo um na hora de ir embora e acabou o cigarro... fica
17. lá... nem para casa eu levo
18. **P:** você não fuma em casa? só fuma no trabalho?
19. **At2:** só lá... só no serviço
20. **P:** para dar essa pausa?
21. **At2:** para dar essa pausa... eu tenho isso comigo que ninguém entende... conversei com o
22. meu médico... ele não entendeu... ele só não falou com todas as letras... mas ele falou
23. assim: “mas você é bobo, né?” ele só não falou com essas palavras... mas que ele falou...
24. falou... “por que você não para de fumar? mesmo sendo pouco igual você está falando...
25. então?” eu falei: “não agüento”... mas por causa do trabalho? ((o médico))... eu falei: “é
26. porque a única forma de dar uma relaxada... é fumando um cigarro”... ele falou “e quando é
27. feriado?” “ não fumo... quando eu estou em casa eu não fumo” ... eu posso estar em um
28. barzinho... onde for... eu vou tirar férias agora... né? então meu último cigarro vai ser sexta-
29. feira... às 16h30 da tarde... e o próximo... vai ser no retorno às 8h da manhã... eu fico os 30
30. dias sem pegar num cigarro
31. **P:** humhum

32. **At2:** é eu chegar na agência para trabalhar já vou direto no cigarro... para poder sair... não
33. sei se é alguma coisa da cabeça da gente mesmo... que faz isso comigo e que eu tenho
34. que ir... às vezes dá dez horas... dez e pouco... eu olho para o relógio... sei até o horário e
35. vou lá e fumo um cigarro
36. **P:** e aí o que acontece? esse sair... você sai daquele ambiente e vai lá para fora
37. **At2:** é um tempo para descansar até a própria cabeça mesmo... porque eu chego lá fora...
38. fumo um cigarro... às vezes eu pego o telefone e ligo lá prá casa à toa... converso um
39. pouco com minha esposa... converso um pouco com meu menino
40. ... ((Fala de como gosta de ficar em casa))
41. ... porque eu gosto de casa... gosto de estar em casa... adoro sair do serviço e ir embora
42. para casa
43. ...
44. é só chegar na agência eu já começo a sentir a cabeça pesada... já começo a ficar meio
45. tenso... meio nervoso... antes do serviço
46. **P:** você já pensa nele?((no serviço))
47. **At2:** já penso... fico pensando até o que o cliente vai falar comigo e o que ele não vai... isso
48. tudo me deixa tenso... é o meu jeito... eu sou ansioso demais... eu ponho a carroça na
49. frente dos bois e não tem jeito de mudar... já tentei várias vezes e não consigo... todo
50. mundo já falou isso comigo

Quadro 3: Extrato de autoconfrontação simples (jun. 2009)

Fonte: Dados da pesquisa

Ao iniciarmos a análise deste extrato, ressaltamos que o nosso objetivo principal, nesse momento, era contribuir para que o trabalhador entenda e desvele o que não está visível na atividade real, ou seja, a impossibilidade de fazer a pausa. Começar uma caminhada que leve o trabalhador a compreender e desenvolver, a partir das poucas intervenções da pesquisadora, ou seja, a partir do olhar do outro, a sua própria compreensão acerca da sua atividade, com o intuito de transformar os movimentos de sua consciência²¹ e aproximá-lo do real da atividade.

Isso posto, iniciaremos a análise do extrato acima, destacando que o atendente deixa claro que sente dificuldade para realizar a pausa, mas que criou uma estratégia para fazê-la. Em outras partes da entrevista, e mesmo na discussão com o coletivo, ele diz de um colega que faz a pausa normalmente, isto é, sem apelar para o tipo de recurso que ele adota: “*não sei como ele consegue*”.

²¹ A consciência é entendida aqui, segundo Vigotski (2001, p.44), como a “percepção da atividade na mente – a forma mais complexa de organização do nosso comportamento, particularmente certo desdobramento da experiência, que permite prever por antecipação os resultados do trabalho e encaminhar as nossas próprias respostas no sentido desse resultado”

A forma como cada atendente lida com a fila de espera no atendimento pode ser decisiva no momento de se pensar individualmente como cada um realiza a pausa. Podemos começar a fazer uma análise da importância que esse trabalhador dá à situação da ‘espera’, pois nem todos a julgam da mesma maneira. No caso este trabalhador diz: “[...] *eu não consigo largar o atendimento com o cliente sentado aguardando... porque nesse caso eu me coloco no lugar dele... porque se eu tivesse ali... eu queria também ser atendido... resolver o problema e ir embora... eu penso igual a ele nesse ponto*” (At2).

Vê-se que ele se identifica com o cliente. E, embora sua perspectiva seja fruto de uma ação isolada em relação aos outros atendentes, ela está ligada e implicada no atender ao cliente, em resolver seu problema, então, na atividade. Ele pensa no cliente, se coloca no lugar dele, mesmo que o seu desejo seja de sair da agência. O cliente se transforma em um duplo de si mesmo, criando um diálogo interno que trava uma luta com o sujeito trabalhador. Sendo assim o “eu” atendente, é um “eu fundido no outro/cliente”, o “eu/atendente” trava um diálogo interno consigo a partir do outro/cliente, o que desencadeia também uma batalha interna a partir do outro.

Em contrapartida, ele confessa, em passagens da autoconfrontação, que tem pressa em se livrar do cliente:

é... que eu já vou direto ao ponto... igual lá na agência... no normal na maioria dos dias quem mais atende sou eu... por quê? eu não converso assim com o cliente de ficar perguntando coisas dele... ele falou qualquer coisa comigo... eu já estou olhando para mão dele... e ele está falando... já cumprimentei... “bom dia”... já estou olhando na mão dele para ver a conta... na hora em que ele me passa a conta eu já sei o que eu tenho que fazer ali... eu já vi a leitura... já vi o que tem na conta... se na conta consta portão fechado... se foi média... se está bloqueado por algum código... aí na hora que ele me passa a conta... ele continua falando... e eu já estou fazendo o meu serviço (At2).

Assim, esse atendente adota um estilo próprio, que consiste em apressar os atendimentos, a fim de que os clientes possam resolver seus problemas rapidamente e saírem da agência. Quando não há clientes aguardando, ele se permite fazer pausa. No entanto esse estilo não encontrará sentido enquanto não se articular com o meio de trabalho, lugar onde buscará encontrar ressonância. Nesse caso, a ação necessita ser partilhada com o grupo. Isso porque o estilo individual de tentar resolver a situação precisa buscar no coletivo formas aceitáveis e compartilhadas de trabalhar no grupo.

“Trata-se de uma atualização individual de uma parte subentendida da atividade, ‘aquilo que os trabalhadores de um dado meio conhecem e veem, esperam e reconhecem”. (CLOT, 2006, p. 11)

No diálogo, quando **At2** relata a opinião do médico sobre o fumar, evidencia que seu médico faz um juízo de sua atitude como um fenômeno autônomo, isto é, sem considerar o contexto no qual ocorre. No entanto, acreditamos que para entendê-lo é essencial considerá-lo em seu contexto.

conversei com o meu médico... ele não entendeu... ele só não falou com todas as letras... mas ele falou assim: mas você é bobo, né? ele só não falou com essas palavras... mas que ele falou... falou... por que você não para de fumar? mesmo sendo pouco igual você está falando... então? eu falei: não agüento... mas por causa do trabalho? ((o médico))... eu falei: é porque a única forma de dar uma relaxada... é fumando um cigarro... ele falou: e quando é feriado? não fumo... (At2).

No nosso entender, não se trata de apenas ouvir o que o atendente diz e concluir que sua ação, que se manifesta no ato de fumar, é fruto de uma iniciativa somente individual e subjetiva. No seu comentário, o médico não se atenta para o contexto no qual essa ação se passa, para a situação de trabalho e todas as suas variáveis.

Na situação da pausa, parece ocorrer um fenômeno compartilhado pelo coletivo, mas de forma subtendida. Cada um faz seu repouso a seu modo e na maioria das vezes tentam camuflá-lo. Mesmo que se queixem do número excessivo de atendimentos, não conseguem assumir individualmente a necessidade da pausa. E, quando a buscam, ela se configura como uma falta.

Na atividade, no âmbito de um amplo repertório de possíveis, cada situação de pausa se expressa diferentemente e precisa ser discutida pelo “*métier*” para que o gênero atualize seus gestos e discursos orientados para o agir. Na medida que isso não acontece, os trabalhadores assumem essa conduta individualmente e sofrem por isso.

Dando sequência à análise, observou-se que o atendente, mesmo que timidamente, levado por nossa indagação, “*você não fuma em casa? só fuma no trabalho? At2: só lá... só no serviço; P: para dar essa pausa?;*” direciona o olhar para si próprio, “*para dar essa pausa... eu tenho isso comigo que ninguém entende..*”. Ou seja, ele direciona o olhar para a própria atividade ainda que acanhadamente, pois o maior ângulo de visão da situação está direcionado aos clientes.

Defendemos a ideia de que, após a autoconfrontação simples, o atendente refletiu sobre o que foi dito. A apropriação do seu gesto gerou mudanças, instabilidades, pois dois meses depois da autoconfrontação ele parou de fumar. Indagamos sobre o que tinha acontecido e ele nos disse que havia pensado muito e que tentaria parar de fumar, já que não fumava fora do trabalho. Perguntamos sobre a pausa, como ele fazia agora para dar um

descanso, e ele nos informou que simplesmente não a fazia mais. Mas essa situação durou por seis meses, pois ele nos disse que o trabalho aumentou muito, com as novas leis estaduais implantadas na empresa²², e ele não agüentou a pressão. O número de clientes para atendimento aumentou bastante e ele voltou a fumar para sair da agência.

Ao finalizar a etapa da autoconfrontação simples, começamos a nos indagar se a autoconfrontação cruzada seria capaz de gerar novos movimentos além dos que já havia sido produzido. Estamos nos referindo a movimentos que significassem transformações, avanços e recuos (jamais compreendidos como retorno a posições anteriores) sobre o que eles pensam e como sentem a própria atividade.

O próximo passo foi, então, recorrer à autoconfrontação cruzada, com o objetivo de criar condições para que os trabalhadores encontrem meios de interpretar a situação/ação e não apenas dar uma explicação do que foi realizado na atividade. O que se espera a partir da autoconfrontação cruzada é provocar a discussão desse gesto, mas evidenciando um problema que concerne ao *métier* – a pausa como parte da atividade. Esperamos, assim, que a atividade se reorganize e se transforme. É um movimento que busca a expressão de algo novo, construído pelo coletivo e sustentado por ele.

5.2.2 A autoconfrontação cruzada

Nessa segunda etapa da intervenção, nosso objetivo é utilizar o método para provocar a controvérsia, a discussão, e a partir daí tentar criar um coletivo que caminhe na direção de fortalecer e autorizar o poder de agir dos trabalhadores em direção das transformações necessárias. Para que os atendentes façam a correspondência entre o sair para fumar e as dificuldades da atividade, é preciso, como já dissemos, promover a reflexão e a discussão. Afinal, nesse método, as palavras são a expressão dos trabalhadores. Entretanto, devemos considerar que a palavra não possui relação direta com o que se pensa, ou se sente. Ela não consegue expressar todas as articulações psicológicas presentes na subjetividade do sujeito. “*O pensamento não se exprime na palavra, mas nela se realiza*” (VIGOTSKI, 2004, p.409).

Os dois colegas escolhidos são da mesma agência. Um deles, Antônio²³ (**At3**), tem 2

²² São leis que obrigam a assinatura dos clientes em diversas solicitações. Por isso eles não podem mais fazer alguns serviços por telefone, apenas pessoalmente, o que os obriga a procurar as agências.

²³ Nome fictício

dois anos de atendimento e o outro, Pedro²⁴ (At2), 8 anos. Os dois acabam, cada um a seu jeito, fazendo a pausa. O menos experiente faz todos os dias, impreterivelmente, e o mais experiente quando a agência não está lotada. Ao tomarem conhecimento do vídeo, os dois não se confrontaram, não emergindo qualquer tipo de controvérsia. Eles concordaram com a necessidade de fazer a pausa, mas ao mesmo tempo falaram sobre a dificuldade em fazê-la. Então, o diálogo foi construído em torno de opiniões a respeito das razões que levam à impossibilidade de se fazer pausas no trabalho. Nesse momento, eles expõem algumas razões que são diferentes (**Quadro 4**).

1. **At3**: eu... a respeito da pausa... a gente faz o seguinte... quando tá cheio... eu penso o
2. seguinte... tá cheio e se a gente fosse tentar fazer a pausa aí acaba sobrecarregando
3. os outros e sem falar que o cliente vai ficar mal... com essa aí porque o cliente vai ficar
4. bem olhando pro relógio...tem pouco... prá eles né... são seis atendentes... vai pensar que
5. tem pouco atendente e acaba que a gente fica sem dar pausa... mais é quando folga
6. um pouquinho mesmo... folga um pouquinho... aí a gente faz a pausa... só que a minha
7. pausa é aquela... é que eu... éeee... dá um probleminha aqui (aponta para a barriga)...
8. sempre de manhã eu tenho que ir pro banheiro... todo mundo já sabe... é de manhã e à
9. tarde... aí deu uma vontade aqui... eu vou pro banheiro... aí tem que voltar rapidinho... prá
10. não... sobrecarregar... porque na mesma hora que está vazio enche de uma vez...
11. entedeu? enche de uma vez e já ta totalmente cheio... e aí o sistema às vezes também
12. não ajuda... se bem que agora tá mais tranquilo, né Pedro? ((ele, balança a cabeça
13. afirmativamente)) tá, tá é... o sistema tá indo mais rápido prá fazer o formulário e
14. atender o cliente... esse negócio da pausa aí, ninguém entende não...porque aí
15. sobrecarrega mesmo.
16. **At2**: se for conversar isso com todo mundo... todo mundo vai falar tá tudo bem... é, tem
17. até um colega nosso lá que fala que tem direito a 10 minutos... 20 minutos... todo
18. mundo sabe... que todo mundo tem direito... que tem direito a pausa...prá descansar
19. um pouquinho... só que ali no Eldorado não tem como por que: uma... até a pausa é
20. difícil... eu saía prá fumar porque era uma desculpa prá eu ir lá prá fora... aí eu tô
21. fumando cigarro... todo mundo que me vê ali fora... me vê fumando porque não pode
22. fumar lá dentro... então eu to fumando lá fora... agora se eu saio lá prá fora e me sento
23. lá do lado de fora na entrada olhando o tempo... lá dentro tem cliente que vai ver aquilo
24. ali e pode até ligar prá empresa... a agência do Eldorado tá cheia e tem atendente
25. sentado do lado de fora da agência olhando os carros passarem... então não tem nem
26. onde você fazer esses 10... 15 minutos., 20 minutos que seja dentro da própria agência
27. que é do outro lado daquelas portas ali... aquilo é bem cansativo... gera até um estresse
28. que você fica ali preocupado com a hora que você vai retornar lá prá dentro e ouvindo

²⁴ Nome fictício.

29. aquela campainha o tempo todo... tum dum, tum dum... chamando e você lá dentro
30. ouvindo... você não descansa... você não tem jeito de tirar isso da cabeça... a pausa seria
31. igual aqui... essa agência aqui (agência de um bairro próximo)... é... suponhamos... eu tô
32. trabalhando aqui... igual de vez em quando eu venho prá cá... tô atendendo ali e eu
33. quero sair... aí eu saio dali e vou lá prá cima... lá pro setor de leitura... eu converso com
34. outras pessoas... eu vou prá sala do cadastro e converso com alguém ou em alguma
35. outra sala... eu não fico ali e nem em pé lá na porta... eu vou conversando com outras
36. pessoas que não pertencem ao atendimento... aí sim você tá descansando... fazendo
37. uma pausa... você assusta... opa... deixa eu voltar... você já corre prá lá de novo... agora,
38. no Eldorado não tem jeito... cê vai sentar naquela salinha onde tá a mini cozinha lá...
39. você senta ali prá fazer uma pausazinha... prá tomar um café... cê senta ali ó... aí já chega
40. alguém: ô Pedro... dá licença... deixa eu dar uma ligada aqui lá prá baixo... ou eu tô lá
41. fazendo essa pausa do café... chega um dos meninos mesmo... ou até mesmo a
42. supervisora pode não estar lá e tal... ou tá ocupada no telefone e outra coisa... eles
43. chegam em mim... o Antônio ((olha para o colega e este balança a cabeça
44. afirmativamente)) pode confirmar isso..., e assim: “o que você faria com isso aqui?” aí
45. pede a minha opinião sobre o serviço que ele tá fazendo prá um cliente que ele tá
46. atendendo... resumindo: que pausa é essa se você tá ali prá tomar um café e chega
47. um e te pergunta sobre o serviço dele e você ouvindo tudo que tá acontecendo do
48. outro lado... até mesmo um cliente brigando com um colega seu lá... nisso aí... essa
49. pausa vai ser difícil... você vai ver... a gente vai ter que conversar e todo mundo vai falar
50. mais ou menos a mesma coisa... que tem que fazer? Tem... a empresa permite que isso
51. seja feito? Permite... mas... ali não dá... só se sair igual aquela vez que nós conversamos...
52. faz assim... sai... vai lá em cima... lá na lanchonete... faz um lanche... ou qualquer coisa e
53. volta... desvia um pouquinho dali... mas ninguém faz isso...
54. **At3:** mas a questão também é que você sai... se a agência tiver cheia você tem que
55. passar pelos clientes... aí a pessoa vai olhar e pensar: ué... tá cheio de gente aqui e o
56. camarada vai sair?
57. **At2:** eu sei... é mesmo...
58. **P:** éh, então vocês estão me dizendo que vocês poderiam conseguir fazer uma pausa
59. se a gente tivesse um espaço adequado.. por exemplo...
60. **At2:** no total é mais ou menos isso... que não dá... não dá... se você ficar lá igualzinho
61. você ficou o dia inteiro ((olha para a pesquisadora))... você vai ver... você vê aquelas
62. campainhas tocando o tempo todo... a gente sai dali tem dia... você fica ouvindo essa
63. campainha em casa...
64. ...
65. **At2:** eh... prá sair uma conta... você atendia 3 pessoas por hora e a agência cheia... isso aí
66. é estressante...
67. **P:** e vocês conseguem perceber se... né... igual você acabou de me falar essa palavra... ela
68. que eu vou buscar é “estressante”... essa pausa que você faz... você consegue de certa

69. forma achar que essa pausa pode aliviar um pouco seu estresse?
70. **At2**: prá mim não... igual eu falei aqui ó... enquanto eu saía prá fumar um cigarro...
71. cigarro é uma desculpa prá eu poder ficar lá fora e alguém ver que eu estava
72. fumando....
73. **P**: que era a pausa.
74. **At2**: às vezes a pessoa me via na rua... passava assim... parava: éh... tá fazendo uma
75. pausa aí pro cigarrinho né? é, a gente tem que descansar um pouquinho... aí cê tava
76. com o cigarro na mão... na época tava saindo esse horário igual tá escrito aqui ó... eu
77. tava com o cigarro na mão lá fora... a pessoa via que eu tava lá fora numa pausa
78. fumando o cigarro... a gente vê muito... cê passa em frente de lojas por exemplo... a gente
79. que trabalha no Eldorado... você vê... às vezes a pessoa tá lá... cinco ou dez passos fora
80. da loja... você vê aqui atrás uma... o uniforme da loja lá também com o cigarro na mão...
81. essa tá no horário de pausa dela ali... aí fica ali.. é uma desculpa... agora eu prá eu
82. sentar lá fora sem esse cigarro que eu não tô saindo mais... eu não consigo... eu
83. descanso depois que eu saio de lá... na hora que fechou a porta e que eu tô indo
84. embora.. aí sim eu consigo tirar um pouco do atendimento da mente... aí sim... muito
85. pouco né?
86. **P**: vc diz que não consegue... mas se estiver institucionalizado?
87. **At.2**: aí eu não sei... eu acho que vai ser difícil... por todas as coisas que já falamos
88. **P**: e para você? ((pergunto ao outro atendente))
89. **At3**: a pausa prá ficar na agência ali... prá mim tinha que né...o ambiente é meio
90. complicado... não vai descansar muita coisa não... igualzinho outro dia... cê tá na agência
91. ali... tentando descansar... quando não é um que tem que entrar... que tá atendendo... que
92. precisa do telefone... ou então... no caso do Pedro que a gente procura ele prá ajudar a
93. gente... prá atender o cliente... sem falar que é o bip prá tirar a senha... é o barulho prá
94. chamar a senha... sem falar quando vai criança... né Pedro? começa fazer bagunça...
95. começa gritar... os pais não controlam a criança... a pausa teria que ser num lugar que
96. cê ficasse realmente descansando... num lugar... vamos dizer assim... num quarto que
97. você não ficasse ouvindo o barulho de nada... ficava só uns dez minutinhos ali... só pro
98. cê ficar mais relaxado... descansando... preocupando com nada... mas o que vai pegar é o
99. seguinte é que se a gente tem que passar pelo cliente... ele vai ficar falando aí ó... “o
100. escritório tá cheio aqui e ele tá saindo fora”...
101. **At2**: é que se você preocupa muito com o cliente... igual eu já falei...em relação às
102. vezes que você... que eu me preocupo com ele... que eu me coloco no lugar
103. dele quando eu vou a algum lugar prá ser atendido... seja uma loja... seja uma instituição
104. pública... que seja um hospital... então eu me coloco como cliente também... se eu vir a
105. pessoa saindo... por quê? essa aí... igual o pessoal fala que funcionário público não
106. trabalha... isso aí... todo mundo conhece essa frase... tem gente que consegue... o mister
107. ((outro atendente)) mesmo consegue...
108. **At3**: é esse daí consegue...

109. **At2**: ele pode estar cheio... pode estar vazio... que ele levanta... vai prá cadeira... senta lá...
110. esparrama um pouquinho o corpo lá... toma o café dele tranquilo e faz a pausa dele... não
111. to questionando não... que eu acho que ele que tá certo... o errado sou eu... ele consegue...
112. parece que ele consegue desvencilhar isso aí... uma coisa da outra e senta lá e fica
113. quietinho...
114. **At3**: e eu... eu to falando de mim... eu não consigo que às vezes o cliente chega os
115. meninos não saíram... eu vou sair? aí é sacanagem... né? parar... eu não consigo...

Quadro 4: Extrato de autoconfrontação cruzada (2010)
Fonte: Dados da pesquisa

Na autoconfrontação cruzada constatamos, conforme os diálogos abaixo, que os dois trabalhadores zelam pela atividade se preocupam com ela, ao se preocuparem com o cliente, com o coletivo e com o objetivo final que é atender bem ao cliente e dar-lhes todas as informações em um curto espaço de tempo. Também, durante o diálogo, algumas informações sobre a dificuldade de se fazer a pausa são trocadas, sendo que todas elas remetem à própria atividade:

*quando tá cheio... eu penso o seguinte, tá cheio e se a gente fosse tentar fazer a pausa aí acaba sobrecarregando os outros e sem falar que o cliente vai ficar mal... com essa aí porque o cliente vai ficar bem olhando pro relógio...tem pouc... prá eles né, são seis atendente... vai pensar que tem pouco atendente e acaba que a gente fica sem dar pausa (**At3**).*

*que se você preocupa muito com o cliente... igual eu já falei... em relação às vezes que você, que eu me preocupo com ele... que eu me coloco no lugar dele quando eu vou a algum lugar prá ser atendido... seja uma loja... seja uma instituição pública... que seja um hospita... então eu me coloco como cliente também... se eu vir à pessoa saindo... por quê? essa aí... igual o pessoal fala que funcionário público não trabalha... isso aí... todo mundo conhece essa frase (**At2**).*

Vimos que **At2**, na sua primeira colocação, inicia o diálogo com novas questões para o não fazer a pausa, tais como o barulho da campanha no salão de atendimento, o colega que trás questões a respeito do trabalho e não permite que ele se desligue da atividade.

*então não tem nem onde você fazer esses 10... 15 minutos... 20 minutos que seja dentro da própria agência que é do outro lado daquelas portas ali... aquilo é bem cansativo... gera até um estresse que você fica ali preocupado com a hora que você vai retornar lá prá dentro e ouvindo aquela campanha o tempo todo.. tum dum... tum dum... chamando e você lá dentro ouvindo... você não descansa.. você não tem jeito de tirar isso da cabeça (**At2**).*

“cê” vai sentar naquela salinha onde tá a mini cozinha lá... você senta ali prá fazer uma pausazinha... prá tomar um café... cê senta ali ... aí já chega alguém : ô Pedro... dá licença, deixa eu dar uma ligada aqui lá prá baixo.. ou eu tô lá fazendo

essa pausa do café... chega um dos meninos mesmo... ou até mesmo a supervisora pode não estar lá e ta... ou tá ocupada no telefone e outra coisa... eles chegam em mim... o Antônio ((olha para o colega e este balança a cabeça afirmativamente)) pode confirmar isso, e assim: “o que você faria com isso aqui?” aí pede a minha opinião sobre o serviço que ele tá fazendo prá um cliente que ele tá atendendo... resumindo: que pausa é essa se você tá ali prá tomar um café e chega um e te pergunta sobre o serviço dele e você ouvindo tudo que tá acontecendo do outro lado... até mesmo um cliente brigando com um colega seu lá.. nisso aí... essa pausa vai ser difícil (At2).

Primeiramente, **At2** ouve as primeiras verbalizações do colega que se referem ao cliente, ponto em que ele parou na autoconfrontação simples. Depois continua o diálogo e trás à tona novos elementos (verbalização abaixo) que foram trabalhados por ele a partir da primeira entrevista (autoconfrontação simples). Ele agora não fala somente na forma que arranjou para sair: “fumar um cigarro”, ele pensa em outras alternativas que poderiam ser utilizadas por todos:

aí eu saio dali e vou lá prá cima... lá pro setor de leitura... eu converso com outras pessoas. eu vou prá sala do cadastro e converso com alguém ou em alguma outra sala... eu não fico ali e nem em pé lá na porta... eu vou conversando com outras pessoas que não pertencem ao atendimento (At2).

É possível perceber que houve aí um primeiro desenvolvimento do pensamento tanto de **At2** quanto de **At3**, pois **At2** referiu-se a novas situações sobre a questão da pausa e **At3** coloca uma nova questão que diz respeito aos clientes dentro da agência: “mas a questão também é que você sai... se a agência tiver cheia você tem que passar pelos clientes... aí a pessoa vai olhar e pensar... ué, tá cheio de gente aqui e o camarada vai sair?” (**At3**).

Mais uma vez vemos um diálogo sobre a atividade, sobre as dificuldades em executá-la. Pois as questões dizem respeito à pausa e, ao mesmo tempo, tratam da agência lotada de clientes, algo que interfere diretamente na maneira de executar a atividade.

Observa-se nas falas que os atendentes para dizer o que sentem e o que pensam a respeito da pausa necessitam lançar mão da concretude de situações vivenciadas por eles. Eles apontam aspectos relacionados às condições do ambiente de trabalho e principalmente ao leiaute:

... a pausa prá ficar na agência ali.. prá mim tinha que né...o ambiente é meio complicado.. não vai descansar muita coisa não... igualzinho outro dia... cê tá na agência ali... tentando descansar... quando não é um que tem que entrar... que tá atendendo... que precisa do telefone... ou então... no caso do Pedro que a gente procura ele prá ajudar a gente... prá atender o cliente... sem falar que é o bip prá tirar a senha... é o barulho prá chamar a senha.. sem falar quando vai criança... né Pedro? começa fazer bagunça... começa grita... os pais não controlam a criança... a pausa teria que ser num lugar que cê ficasse realmente descansando... num lugar... vamos dizer assim... num quarto que você não ficasse ouvindo o barulho de

nada... ficava só uns dez minutinhos ali... só pro cê ficar mais relaxado... descansando... preocupando com nada... mas o que vai pegar é o seguinte é que se a gente tem que passar pelo cliente... ele vai ficar falando aí ... o escritório tá cheio aqui e ele tá saindo fora (At3).

A experiência vivenciada faz emergir ou suscita sentimentos tais como: constrangimentos, apreensão, ansiedade, irritação, inquietude, que se transformam em dificuldades em lidar com a situação posta, às vezes, como “estressante”.

... no total é mais ou menos isso ...que não dá... não dá... se você ficar lá igualzinho você ficou o dia inteiro ((olha para a pesquisadora))... você vai ver... você vê aquelas campanhas tocando o tempo todo... a gente sai dali tem dia... você fica ouvindo essa campanha em casa.... eh... prá sair uma conta, você atendia 3 pessoas por hora e a agência cheia.. isso aí é estressante. (At2).

No desenrolar da autoconfrontação cruzada eles nos apresentaram os vários impedimentos que constroem a ação (fazer a pausa), a saber: agência lotada de clientes, falta de local apropriado para pausa, a campanha que chama o cliente, a impossibilidade de sair da agência sem ser notado, constrangimento em sair do posto de trabalho com as pessoas aguardando atendimento.

No entanto, a pausa não pode ser vista como algo fora da atividade do atendente, pois faz parte da própria atividade, e, pelo que parece, a atividade precisa dela para conseguir alcançar seus objetivos. Os elementos apontados acima, que constroem a ação dos atendentes, constituem os impedimentos que, conforme levantamos, podem fazer com que a maioria dos trabalhadores rejeite o momento de pausa. Esses elementos, que constituem o real ao qual se confronta a atividade, não são impedimentos que vêm da imaginação dos atendentes, e sim dos inúmeros fatos concretos que fazem parte do cotidiano desses trabalhadores.

Outra verbalização que chama a atenção no final da transcrição diz respeito ao fato de **At3** dizer que não sai para a pausa porque ninguém sai. Mas ficou evidente a razão de sua atitude: ele vai ao banheiro todos os dias nos dois expedientes, praticamente nos mesmos horários. Isso é percebido por todos os colegas, que julgam que ele sai para se afastar um pouco do atendimento (discussão que aparece no coletivo). Sua ação pode ter uma explicação, indicação que ele mesmo nos dá no final do diálogo, como fazer para sair sozinho? Esta situação, como outras busca no coletivo, a razão para acontecer, sugerindo que ele também precisa do apoio do coletivo. Parece-nos então, que, para realização adequada das pausas, estas necessitam se basear em normas construídas coletivamente, de modo a encontrar nos pares o suporte que necessita para suas formas de agir no trabalho e posteriores

transformações: “*eu não consigo... que às vezes o cliente chega... os meninos não saíram... eu vou sair? aí é sacanagem... né? parar... eu não consigo*” (At3).

No trecho do diálogo acima reportado, a partir das questões postas pode-se concluir que At3 sai do trabalho em horários praticamente pré-estabelecidos, todos os dias, indo ao banheiro e, segundo os colegas, funciona como um “reloginho”, todos os dias no meio da manhã e da tarde. Já At2, só sai para fumar quando a agência está vazia; quando está cheia, ele não levanta do guichê. Pode-se falar aqui que são criados, além de estratégias, estilos diferentes na resolução dos impasses surgidos.

Uma semana depois de realizada a entrevista em autoconfrontação cruzada, o vídeo foi apresentado ao coletivo. A intenção foi de reuni-los para que possam falar sobre o trabalho, materializar os momentos conflituosos e construir e reconstruir novas maneiras de fazer, novos saberes. Será uma construção dialógica de um novo espaço.

5.3 A discussão sobre a pausa no coletivo

Iniciamos, então, as reuniões com os atendentes. A primeira reunião aconteceu em uma manhã de dezembro/2010. O gerente do setor marcou novamente uma reunião às 8 horas da manhã, horário que eles chegam para preparar a abertura da agência, que se dá às 8h30min. Tratava-se agora de uma reunião para explicar que ele, gerente, estava a par do trabalho e concordava com ele. O gerente explicou, ainda, que daríamos continuidade ao trabalho já iniciado. De início, não se estabeleceu qual seria o número exato de reuniões que faríamos, ficando apenas combinado que as reuniões durariam em torno de 1h30min. A disponibilidade de tempo era um fator essencial. Os atendentes só poderiam se reunir após o trabalho, pois tirá-los durante o expediente da agência não era possível. Desde o começo não houve qualquer tipo de manifestação de resistência. Ficou acertado que os trabalhadores receberiam em dias de folga, e não em dinheiro, as horas trabalhadas nas reuniões. Mas foi dito ainda que, independentemente dessa compensação, eles gostariam de dar continuidade ao trabalho iniciado.

Foi nesse primeiro encontro conjunto com o gerente e o coletivo de trabalhadores que percebemos a força da aliança que havíamos construído. Foi reforçado o convite ao grupo para participar das discussões sobre o trabalho e explicamos também como faríamos nossos encontros. O desejo de participar do trabalho foi unânime e nenhuma dificuldade foi

levantada. Pelo contrário, eles disseram ao gerente que achavam importantes tais reuniões e que esses encontros poderiam, no final, evidenciar questões importantes sobre o trabalho deles que poderiam ser revistas e modificadas. Ficou acertado que nos encontraríamos uma vez por semana após o expediente, que termina em uma agência às 17h30min e em outra às 16h30m. O trabalho se desenvolveu separadamente em cada agência. Nossos encontros aconteceram nos meses de dezembro, fevereiro e março.

Na segunda reunião, agora somente com os atendentes, a discussão girou em torno dos problemas que eles já tinham apresentado meses atrás (pags. 34 a 41). Após uma hora de discussões, resolvemos trabalhar focados em situações práticas e reais do dia a dia, como já havia sido apontado anteriormente. Ficou acertado que seria levado na próxima reunião o vídeo de autoconfrontação cruzada que falava das pausas.

5.3.1 O encontro do coletivo

Após verem o vídeo, a discussão se iniciou. O que aconteceu nessa situação, como pretendemos mostrar no decorrer do capítulo, foi que aproveitaram os vídeos para conversar, trocar experiências e discutir, a partir da pausa, questões do trabalho que os incomodavam já há algum tempo e questões novas suscitadas a partir da pausa. Discutiram situações diversas que, de certa forma, nos pareceram um desenvolvimento do pensamento, já que retomaram o vídeo e discutiram sobre questões que já tinham aparecido na autoconfrontação simples da AET (agência lotada, pg.38), e depois na autoconfrontação cruzada, mas agora os impedimentos serão colocados coletivamente. A discussão poderá aí acontecer e tomar rumos que antes não haviam sido pensados coletivamente. Eles tentaram encontrar soluções para os problemas postos, as ideias para transformações poderão acontecer. Ao mesmo tempo em que compartilhavam ideias, as confrontavam.

Essas foram as questões discutidas:

1) Agência lotada de clientes:

Anteriormente, eles apresentaram a situação individualmente, pensando nas razões da lotação das agências, nos serviços prestados, tais como: negociação de contas em atraso, prazos pré-estabelecidos pela empresa não cumpridos, corte do fornecimento do produto. Esses serviços geram discussões que demandam um tempo maior com o cliente para

explicações e convencimento de situações postas.

A partir do encontro com o coletivo, a discussão se expande. Pensam também em si mesmos, nos colegas e nos clientes:

- a) eles se sentem culpados quando realizam a pausa, pois, se qualquer um deles sai, sobrecarrega os outros *“penso nos colegas... por isso não saio quando a agência está muito lotada” (At2)*;
- b) os clientes reclamam se qualquer um deles se ausenta quando a agência está lotada. *“já tem pouco atendente... ainda sai um” (At3 representando a fala do cliente)*.

Existe aqui um conflito, pois os atendentes, apesar de se queixarem do cansaço que a atividade acarreta, muitas vezes não podem usar como estratégia a pausa, pois o grande número de clientes os impede de sair, e também por causa do compromisso que assumem com o coletivo: saindo ele sabe que pode sobrecarregar o outro.

Há um sentimento de impotência constante no desenrolar do trabalho, já que eles não conseguem conciliar as demandas. De um lado, a necessidade de ajudar o cliente, que desencadeia sentimentos de solidariedade e compaixão, e de não sobrecarregar os colegas. De outro, a necessidade de parar, pois o contato com os clientes muitas vezes não é fácil, provoca cansaço, irritações e angústias.

2) Falta de local apropriado:

Essa discussão se deu devido à verbalização do colega durante a autoconfrontação cruzada. A discussão se desenvolveu a partir do conhecimento que cada um tinha do trabalho em outras agências. Eles se espelhavam em locais nos quais é possível fazer a pausa e discutiam suas impossibilidades.

- a) se queixam da falta de espaço para realizar as pausas. Nas agências, os locais onde se pode descansar ficam bem ao lado do salão de atendimento. Em uma das agências, por exemplo, o telefone fica no espaço reservado à copa, lá existe uma cadeira onde os atendentes se sentam para descansar ou lanchar, mas que o telefone toca demandando trabalho. Também o colega que está no salão de atendimento ao lado tira suas dúvidas com quem está descansando e faz questionamentos sobre o atendimento que está fazendo;

que pausa é essa se você tá ali para tomar um café, você senta ali ó, aí já chega alguém: ô Fulano, dá licença me deixa dar uma ligada aqui lá prá baixo... ou eu tô lá fazendo essa pausa do café... chega um dos meninos e perguntam... o que você faria com isso aqui? pedem minha opinião sobre o serviço dele e você ouvindo tudo que tá acontecendo do outro lado... até mesmo o cliente brigando com um colega seu...essa pausa será difícil (At2).

3) O som da campanha que chama o cliente:

A campanha é um recurso empregado em todas as agências. No momento dessa discussão eles afirmam que esse incômodo deve ser geral em todas as agências.

- a) a campanha que chama o cliente se torna um barulho constante e interfere na pausa, podendo até mesmo invadir a vida pessoal: *“você vê aquela campanha tocando o tempo todo... a gente sai... e tem dia que você fica ouvindo essa campanha em casa” (At2).*

4) Impossibilidade de sair da agência sem ser notado:

Eles dizem que em muitas agências é possível sair sem ser visto pelo cliente.

- a) para sair da agência, no caso de fazer a pausa do lado de fora, o atendente precisa passar pelo cliente e esses se expressam por meio de olhares ou comentários: *“ué... tá cheio de gente aqui e o camarada vai sair” (At3);*

5) Constrangimento de sair do posto de trabalho:

Esta é uma situação que não é comum a todos. Alguns já criaram estratégias para fazê-lo sem ser percebidos e outros ainda sentem dificuldades em sair.

- a) os atendentes ficam constrangidos de fazer a pausa, já que alguns colegas não a fazem em momentos de pico. Alguns criam estratégias para sair (ir ao banheiro, fumar, telefonar etc.) em horários, de certa forma, estabelecidos por eles mesmos, ou seja, no meio da manhã e/ou da tarde. Isso para tentarem sair do posto sem serem criticados pelos colegas. Mas, mesmo assim, nas discussões do coletivo, as piadas aparecem: *“vai ao banheiro todo dia no mesmo horário... ó relógio... o que você fica fazendo lá? descansando? (At7).* Nesse dia, ocorreu um início de discussão acirrada. O atendente que faz a pausa diz que, de certa forma, todos fazem, só que não assumem. Argumenta também que precisa fazer pausas, pois não consegue atender horas seguidas sem ter um descanso, e isso até mesmo para atender com tranquilidade. Os

colegas começam a falar, todos ao mesmo tempo, dizendo ser difícil, que não conseguem, e a voz que se sobressai é a de **At2**. O atendente que realiza a pausa diz para ele: *“procure um psicólogo... você precisa é aprender que o que é melhor para você... você deve fazer... eu não tenho nada com isso se você não consegue... azar o seu”* (**At6**). Ele falou com uma voz mais irritada, nesse momento, e **At2**, alterando ainda mais o tom de voz, e falando para o colega se calar e dizendo: *“por mim você pode fazer 20... 30... uma hora até o dia todo de pausa... você é assim mesmo... não tá nem aí”* (**At2**).

O momento é tenso, mas parece que raro. Geralmente, eles não verbalizam o que um pensa a respeito da atitude do outro na pausa ou na atividade como um todo. O que faz a pausa expressou sua opinião a respeito do colega, dizendo que o acha “tolo”, por não fazer, e que ele não pensa em si mesmo. Ele ainda diz que o colega “gosta de aparecer”. E o atendente que faz a pausa apenas quando a agência está vazia, diz que ele é “folgado”, que não se importa com o cliente e muito menos com os colegas.

Como essas pausas não são institucionalizadas, e nunca foram discutidas, causam dificuldades a quem de fato necessita fazê-las, pois os que se abstêm delas, acabam por não concordar com quem decide usufruir das mesmas, argumentando que estão sobrecarregados e realizando o serviço que é do outro. Isso leva a conflitos velados. Não se fala abertamente no assunto, mas existe sempre um tom jocoso quando o discutem. Mesmo **At2** que na autoconfrontação disse que não julga o colega que faz a pausa, no momento da discussão com o coletivo alterou-se muito, chegando a ser agressivo. Segundo ele *“as pessoas têm que saber a hora de sair... sair sempre que a agência está lotada é fácil... os burros de carga trabalham.... não que eu ligue de atender mais... mas será que é justo todo dia atender mais?”* (**At2**).

Ainda em relação à pausa, um dos atendentes disse que o certo é institucionalizá-las e cada um usufruir se quiser: *“se é necessidade de um... temos que aceitar... e quem não quiser não faz”* (**At4**). Nesse momento a discussão tomou um rumo mais propositivo. **At2** assumiu o comando e disse que, se forem realmente fazer a pausa, será necessário estabelecer regras para que esta seja cumprida. *“tem que ser assim... cada um aqui terá seu horário... mas se no horário a agência estiver vazia ele tem que sair assim mesmo... viu fulano?”* (**At2** se referindo ao colega **At6** que assume que sai todos os dias para fazer a pausa). E ele responde: *“por mim tá tudo bem”* (**At6**).

É possível perceber que **At2** é um enunciador bastante ativo, ele toma a palavra e se

posiciona marcando seu ponto de vista em relação aos colegas. No início da discussão com o coletivo, ele tenta afirmar a sua maneira de pensar a pausa, “*ela não tem jeito de acontecer*”, ele é categórico. Mas os colegas não pensam dessa forma, acham que é difícil fazer, “*mas pode-se dar um jeito de se tentar fazer*”. Diante das diferenças em relação aos outros, seu discurso toma outra direção. Ele tenta conciliar o pensamento do colega e entremear ao seu, já que aceita negociar a pausa e começa a deixar de achá-la impossível.

Essa “diferença no pensar a pausa” foi sendo explicitada e desenvolvida por eles a partir do confronto entre o coletivo, caminhando para relatos das dificuldades encontradas na realidade de trabalho, bem como dos motivos que os levam a agir dessa ou daquela forma.

Observamos que **At2** ouve o grupo e amplia então o pensamento, abrindo-se para as novas possibilidades que podem permitir-lhe refletir sobre a atividade realizada, sobre seus impedimentos, sobre as novas possibilidades de realizações e, a partir daí, poderá surgir (veremos mais no futuro) a capacidade de transformar e alterar sua própria atividade.

Os opostos então se cruzam. Os diálogos internos, exteriorizados, prosseguem e um intervém no outro. Não se pode mais, facilmente, se desligar do que o outro disse, de como o outro constrói seu pensamento. O diálogo parece ampliar os limites da visão dos atendentes. **At2** reflete sobre o assunto, aceita instituir a pausa e logo tenta estipular regras para que ela aconteça como citado no parágrafo anterior. Mesmo com dificuldades, o diálogo se desenvolve tendo como ponto de partida o mesmo problema apesar das diferenças de posicionamento: a necessidade de fazer as pausas.

5.4 A transformação da discussão em ação

A discussão sobre a pausa girou em torno dos itens descritos acima. São condições bem concretas, que foram transformadas em sugestões de mudança em um relatório elaborado pelos próprios atendentes.

Para eles, é essencial que a agência seja modificada. Eles acham que deve ser construída uma sala de repouso, onde possam se desligar do ambiente de trabalho sem serem incomodados, e que, principalmente, fosse construída uma passagem para que pudessem sair da agência sem que os clientes os vissem. Essas questões seriam primordiais para execução da pausa, na opinião deles.

[] *sair é complicado... você não pode sair ... os caras falaram um negócio aí que eu acho que é batata... é em todo lugar ... você imagina, você senta ali e aqui ((na agência)) “tum dum, tum dum” ((barulho do aparelho para chamar as senhas)), o cara conversando mais alto... discutindo com o colega lá sobre a conta... e o menino chorando aqui... como é que você vai... você tem um relax? você vai relaxar? não... por quê? barulho... o pessoal chamando e a pessoa gritando aqui dentro... aí você não tem como sair daqui até pra você respirar... como ele falou ali... respirar um ar diferente... você fica preso dentro dessas 8 ou 9 horas que você fica aqui... preso a isso aqui... não tem como sair (A11).*

Durante as reuniões foram levantadas outras questões diretamente ligadas às pausas:

- a) discutiram sobre normas que existem na empresa para os teleatendentes, que não se aplicam a eles, como as próprias pausas, o horário de trabalho, que é de seis horas, e também as normas que estão começando a ser cumpridas como exigem as normas regulamentadoras do país: garantia de pausa logo após um atendimento onde haja ocorrido ameaças, abuso verbal, agressões ou que tenha sido especialmente desgastante, que lhes permitam recuperar-se;
- b) demandaram a criação de um quadro suplementar de atendentes. Para que o quadro de pessoal das agências esteja sempre completo (nas férias, nas faltas, nos adoecimentos, nas licenças) evitando filas nas agências, clientes irritados, conflitos entre clientes e atendentes;
- c) propuseram a redução do horário de atendimento: mesmo que continuem trabalhando oito horas por dia, seria interessante que diminuíssem o tempo de trabalho junto aos clientes para seis horas;
- d) gostariam, ainda, que a empresa estudasse um tempo de permanência nesse cargo, para quem o desejar, para diminuir o cansaço mental, o “estresse”, as irritações com os clientes. Nesse momento, sugeriram rodízio de cargos.

Esse desenvolvimento do coletivo aparece também nas discussões em que as trocas verbais não diziam mais respeito aos itens que foram acordados para serem discutidos, mas que são questões consideradas importantes por eles:

- a) quase todas as vezes que o cliente demanda um serviço, os atendentes escrevem no item “observações” questões que consideram importantes para serem lidas ou atendidas pelos setores de interface. Muitas vezes, eles acreditam que os colegas do outro setor não consideraram o que estava escrito, e isso pode trazer problemas sérios para a empresa. Uma situação dessa ordem ocorreu e a notícia chegou a ficar

publicamente conhecida por meio da imprensa, quando um grande vazamento do produto resultou em desmoronamento de residências, com vítimas. Os peritos avaliaram que a gravidade das consequências foi decorrente da demora no encaminhamento da resolução do problema. O atendente havia feito uma avaliação da urgência no espaço de observação e o setor operacional, por sua vez, não percebeu ou não entendeu a importância do conteúdo preenchido. O que eles demandam agora é que os colegas dos setores operacionais, ou mesmo do setor comercial da empresa, deem mais valor ao que eles escrevem no item observação, uma vez que ali pode haver a primeira avaliação de uma situação alarmante;

- b) outra questão bastante discutida foi a respeito da necessidade de divulgação por parte da empresa, via mídia, dos prazos de realização dos serviços e procedimentos prestados, pois os clientes ficam bastante irritados quando acham os prazos longos para realização dos serviços. Uma cliente chegou à agência alterada, falando em tom alto porque já tinha solicitado no atendimento automático da central de teleatendimento um serviço, que não tinha sido ainda executado. O atendente abriu o dossiê da cliente e responde, tentando acalmá-la:

At8: mas você ligou na central hoje pela manhã... e a gravação deve ter te informado que para este tipo de serviço necessitamos de 24 horas? passaram-se apenas 4 horas

Cl: estou vindo aqui para confirmar e solicitar maior rapidez... não posso ficar sem o produto (fala nervosa)

At8: mas minha senhora existem prazos para este tipo de serviço... e tentaremos cumpri-lo..."

Outra questão discutida que consideram necessário divulgar na mídia diz respeito à leitura dos relógios. A empresa solicita que todo cliente leve uma leitura atualizada no momento de fazer qualquer reclamação. O cliente deve fazer a leitura em casa, anotar os números no verso da conta e levar a uma agência de atendimento. No entanto, em geral, eles têm dificuldades para fazer a leitura. Algumas vezes, o atendente se vê obrigado a abrir uma ordem de serviço, com código o mais semelhante possível, para atender à demanda do cliente e, quando isso não é possível, este fica irritado e até agressivo. Essas relações acontecem freqüentemente no atendimento, e encontrar uma saída para esses problemas faz parte do trabalho dos atendentes, caso contrário pode trazer um desgaste entre cliente e atendente.

Durante as observações, foi possível constatar que os clientes têm dúvidas as mais diversas (o que é leitura, que números ler, para que ler, onde anotar, que dia é melhor para se

fazer a anotação dos números, qual é o melhor horário) e, por vezes, retornam a suas residências com o problema não resolvido. A maneira como hoje é realizada essa intervenção – ensinar a ler o relógio na agência de atendimento – parece não resolver o problema. Os atendentes pensam que é possível ter um aprendizado no local, na própria residência do cliente, onde um trabalhador da empresa seria designado para ensinar a leitura. Dessa forma, alguma orientação prévia seria dada, já que existe mais de um modelo de relógio. Em alguns casos, os clientes nem sabem que precisam levar a leitura, o que causa constrangimentos ao atendimento, pois o cliente sai nervoso e diz que queria ter sido “avisado dos procedimentos da empresa”. Em uma dessas ocasiões, o cliente, após se queixar muito desse tipo de procedimento, encerrou o atendimento, dizendo em tom agressivo: “*você é chato hein? mas muito chato*”. Isso porque o atendente não tinha como fazer o serviço pedido sem a leitura do relógio.

Outra questão colocada em debate diz respeito ao acompanhamento constante, evolutivo, corretivo e de manutenção, para a adequação do software com a participação dos atendentes. Para eles, algumas adequações poderiam melhorar seu trabalho: a) facilitar os acessos às telas mais utilizadas; b) acrescentar informações ao software que são necessárias e não estão presentes, como, por exemplo, se houve ou não troca do relógio, se existem ou não certos tipos de produtos disponíveis; c) mudar o sistema de lançamento de serviços. Se o atendente tira, por exemplo, três segundas vias de contas para o mesmo cliente em um mesmo atendimento, três serviços são lançados. Mas se em um mesmo atendimento faz uma retificação, uma solicitação de religação de um certo produto e uma ligação de outro produto, apenas um serviço é lançado, sugerindo que ele ficou um grande tempo em apenas um serviço. Essas incoerências têm causado desconforto aos atendentes, pois, segundo eles, tirar uma segunda via de conta é trabalho bem mais simples do que fazer outro tipo de solicitação qualquer no sistema. d) apresentar aos atendentes no monitor quantas senhas atenderam, para que acompanhem o rendimento de seu trabalho.

Foi discutido também que as pausas, além de um descanso mental, podem acabar propiciando uma recuperação física. Para eles, as dores na coluna podem estar associadas ao longo tempo que permanecem sentados. Sobre esse aspecto, cabe assinalar que os principais sintomas físicos relatados por eles são: dores na coluna, nos ombros e no pescoço. Em geral, os atendentes dizem que o descanso noturno e do fim de semana é suficiente para amenizar tais dores, mas quando “*o bicho pega*”, isto é, quando têm de enfrentar muitos atendimentos e de difícil solução, as dores se estendem por mais dias. Nesse caso, são obrigados a fazer fisioterapia. Existem queixas a respeito do mobiliário. Eles sempre os relacionam com as

dores. Apontam problemas como as mesas baixas para os mais altos, falta de suportes para CPU, e torção constante da coluna, já que o microcomputador fica de lado na mesa e não diante dos atendentes. Mas sabemos que esse desgaste físico é aumentado ainda, pelas demais cargas de trabalho: psíquica e cognitiva (WISNER, 1994).

Trata-se de uma atividade que exige uma resolução constante de problemas que envolvem grande quantidade de informações tais como: atenção, memorização, antecipação, tratamento e elaboração de informações, resolução de problemas e tomada de decisão. É uma atividade que envolve processos, ao mesmo tempo, cognitivos e psíquicos.

As pressões inerentes às exigências do atendimento ao público são características da presença do componente psíquico na atividade. A carga de trabalho advinda da interação com o cliente, a necessidade do diálogo, o confronto de situações e a tentativa de convencimento, são exemplos das dificuldades encontradas. Quando o cliente reclama de um serviço não prestado, muitas vezes, de início, o tom já é de agressividade. O diálogo se torna conflituoso e, na medida em que os problemas não encontram possibilidade de solução conforme seu desejo, as dificuldades vão se intensificando e exigindo do atendente, nas situações mais delicadas, uma maior habilidade de argumentação e de convencimento, podendo levar até à intervenção do encarregado.

A dificuldade pode ser intensificada quando os atendentes não têm uma representação clara das condições de trabalho e possibilidades da resolução dos serviços. Sob pressão da situação, os atendentes tentam conduzir o diálogo com o cliente segundo uma lógica que extrapola a função do atendimento e que tem implicações diretas sobre outros tipos de serviços da empresa. Mas, construído sob o calor das dificuldades comunicativas e sem que os atendentes dominem todos os elementos que servem de base para as negociações e argumentações, o diálogo nem sempre é possível, ficando, às vezes, sem resposta e sem fechamento, como no exemplo abaixo:

At4: aqui na tela... estou vendo que foram em sua casa ontem e o problema do serviço foi resolvido

Cl: resolvido nada... sabe o que fizeram? foram lá a primeira vez e mandaram que eu fizesse outro ponto... pois aquele não dava para ligar... bem... fiz outro ao lado... chamei novamente e me ligaram no errado... no primeiro que eu tinha feito... e ainda querem me cobrar para religar... agora me explique porque ligaram no errado? por que estava errado e assim mesmo ligaram?

((o atendente tenta verificar no sistema e não encontra nada escrito))

At4: olha... neste momento eu não tenho resposta para te dar... mas vou retirar a taxa e solicitar outra visita da operação... aí... se eles estiverem certos cobramos de novo

Cl: *certos?*

At4: *é... se a taxa for devida.*

Cl: *mas não é [...]*

((o atendente retira a taxa e o cliente vai embora sem saber o que aconteceu)).

Diálogo sobre troca de local do relógio entre atendente e cliente em uma agência de atendimento

Neste caso, quando o atendente buscou no sistema as informações verificou que nada estava relatado ou preenchido, e nenhuma informação constava no campo destinado ao registro de observações. O atendente, a partir de sua experiência, tem que caracterizar o problema e buscar uma solução, mesmo sem a certeza do que realmente estava acontecendo. Para se certificar, teria que ligar para o local responsável pelo serviço, podendo ou não obter a resposta no mesmo momento. Mas, como havia muitos clientes esperando, prefere arriscar suspendendo a cobrança da taxa de serviço, relatando o acontecido no campo de observação, para que o setor responsável fique ciente, e marcando outra visita da empresa à casa do cliente.

Muitas vezes, as discussões entre cliente e atendente acontecem devido à falta de integração entre o setor de operação e o setor de atendimento. O descompasso entre as funções gera situações conflitantes entre clientes e atendentes, aumentando a carga de trabalho mental. Os atendentes discutem ainda que seria importante que o pessoal da operação entendesse melhor o trabalho deles e vice-versa. Nos debates, falam sobre a organização de grupos de trabalho, com a participação das áreas de interface comercial (leituristas), operacional (serviço de campo) e central de teleatendimento (por meio de telefone), com o objetivo de dinamizar respostas as perguntas que vão surgindo no dia a dia do atendimento e quem sabe dos outros setores. Acreditam também que isso poderia minimizar questões que estão impactando e comprometendo os resultados do trabalho do atendimento. Às vezes, a desinformação do atendente em relação aos procedimentos das áreas operacionais e comerciais da empresa, por exemplo, pode se tornar um empecilho para um atendimento bem feito e ainda proporcionar conflitos entre atendentes e clientes.

Durante as entrevistas, muitos atendentes solicitaram a ajuda de psicólogos, dizendo necessitar de um suporte emocional para realizar os atendimentos que constantemente exigem deles paciência, compreensão, empatia, percepção, já que ouvem problemas dos clientes durante toda a jornada de trabalho. Muitos (anexo 3) dizem estar sentindo atualmente constantes dores de cabeça, nervosismo, tristeza, depressões e crises de ansiedade.

Outros relatos surgiram, e as maneiras diferentes de atender vieram à tona. Os trabalhadores constroem seus atendimentos diferentemente. Cada um deles, levando em consideração a organização do trabalho, o cliente e a experiência construída, se expressa de forma diferente. O fator tempo de atendimento é uma variável que leva o grupo a opiniões contraditórias. Alguns acham que o número de clientes que aguardam nas filas já é o suficiente para que atendam rapidamente. Outros, não, acreditam que o cliente precisa sair satisfeito e entender o que está sendo demandado. Para estes, o tempo é um fator secundário. Mas como o tempo padrão de atendimento é de 15 minutos para cada cliente, eles consideram que alguns atendimentos mais simples acabam por compensar atendimentos mais longos. O que gostariam é que esse tempo de 15 minutos fosse mantido.

Todas essas conclusões das discussões foram escritas em um relatório e enviadas ao gerente. Eles colocaram, ainda, um quadro (anexo) com datas para possíveis conclusões de cada uma das sugestões. Outra idéia que tiveram foi a de levar o relatório ao conhecimento do sindicato, para que este possa lhes ajudar a conseguir mais rapidamente o que consideram importante para realizar bem, e com conforto, suas tarefas.

Mesmo que essas últimas questões não tenham relação direta com a pausa, elas podem ser consideradas desenvolvimento, pois tratam de problemas da atividade real que foram discutidas coletivamente para que sejam transformadas.

Esperamos diante de todo esse processo tornar maior o raio de ação, o poder de agir dos sujeitos em situação. Quando o atendente amplia seu poder de ação, exige de si mesmo a produção de novas subjetividades, uma transformação capaz de produzir novas e reforçar velhas formas de enfrentar as situações. A mudança pode ser entendida, de certa forma, como uma prevenção à saúde mental dos trabalhadores envolvidos no atendimento, já que se entende saúde como capacidade de criar novas normas de ação frente às novas realidades, frente às infidelidades do meio (CANGUILHEM, 2009). Agir é sempre uma réplica, parte de um diálogo com outras atividades, seja para desenvolvê-las, seja para recusá-las (OSÓRIO; MACHADO; MINAYO-GOMEZ, 2005).

Na reunião com o coletivo, os atendentes, declararam ter vivido um período inovador que provocou mudanças pessoais, pois permitiu a eles participar de uma pesquisa que os ajudou a refletir sobre situações vivenciadas, sobre questões que deveriam ser melhoradas, sobre o fazer da atividade, sobre seus objetivos, enfim, refletir sobre aspectos nos quais nunca haviam parado para pensar. Segundo eles mesmos, trabalhar os vídeos foi uma experiência bastante positiva, pois viram colegas trabalharem de maneira diferente, o que lhes deu a oportunidade de pensar em algumas mudanças no próprio jeito de fazer.

At2 nos disse que ao fazer uma síntese da sua maneira de atender, refletiu bastante e conseguiu “*pelo menos*” tentar rever sua prática, e se pôs a questionar: “*será que essa mania de atender mais que os outros me faz realmente bem? será que meu objetivo de atender bem está sendo cumprido dessa forma?*”

Outro momento considerado importante para o grupo foi o momento que tiveram para colocar suas opiniões, “*sem censura*”, “*mesmo sendo opiniões diferentes... ouvimos e fomos ouvidos*”, “*descobrimos que podemos trabalhar de forma diferente e fazer o trabalho do mesmo jeito*” (**At1**). Avaliaram que o grupo aprendeu muito dessa forma.

Concluimos, então, que um dispositivo pautado em reflexões e indagações sobre as diversas maneiras de realizar uma tarefa pode propiciar conhecimento e desenvolvimento da atividade. Refletir sobre a rotina do dia a dia permitiu aos atendentes rever conceitos, criticar posturas e reorientar as diversas maneiras de fazer o trabalho. Para além disso, essa experimentação proporcionou uma reflexão coletiva do exercício da profissão e uma troca de experiências levando em consideração a sua própria prática.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Trataremos aqui das considerações finais desta tese nunca falando de conclusões, pois acreditamos que, se assim fosse, teríamos que propor respostas certas, ajustes definitivos, um desfecho final como a própria palavra sugere. E não será isso que veremos nestas páginas finais. Discutiremos as considerações que pensamos ser pertinentes recuperar, acrescentar, enriquecer ou, ainda, salientar. Particularmente, pensamos que, melhor do que nos propor a dar respostas prontas, o ideal será colocar em evidência nossas dúvidas, que mesmo depois de todo caminho percorrido insistem em aparecer. São questões que surgiram durante a evolução do caminho empírico, que dizem respeito ao processo percorrido pelos atendentes para atingir os objetivos que a autoconfrontação coloca.

Quando ingressei no Doutorado, já tinha como projeto estudar a atividade subjetiva dos atendentes face a face. O campo já estava posto e o caminho já havia começado a ser trilhado. Para muitos, pode parecer um avanço fácil de transpor, mas nem sempre isso é verdade. Traçar ao longo do percurso, mesmo em um campo já conhecido, o encontro de múltiplos saberes e de experiências diversas convocou-nos a uma direção que obrigaria a transpor obstáculos e superar limitações que surgiram do diálogo entre referenciais teóricos e a linha de análise adotada.

A partir dessa certeza, do campo onde trabalharíamos, das queixas sobre as dificuldades de lidar com o cliente, ora nos discursos, ora diante de atestados médicos (depressão, angustia, ansiedade, “estresse”), aconteceu o encontro procurado: um caminho construído a partir da ergonomia em direção a aspectos do *real* da atividade.

No intuito de responder à demanda, “co-construída” com o coletivo de trabalhadores do atendimento face a face, que teve como ponto de partida a pausa durante a jornada de trabalho, foram realizadas discussões que a partir desse tema pudessem tocar os impedimentos da atividade.

Esse objetivo que resolvemos perseguir nos fez encontrar com a prática da clínica da atividade e nos encaminhou para uma pesquisa não voltada somente para a perspectiva da atividade real, que nos leva a compreender e conhecer de perto o mundo técnico, organizacional e instrumental da atividade e a contribuir juntamente com os trabalhadores na transformação destes. Revelou, sobretudo com a autoconfrontação cruzada, a existência de um olhar para o desenvolvimento, um foco agora voltado à atividade na perspectiva da história de seu desenvolvimento, mas não minimizando a importância das transformações no

trabalho.

Eis agora a perspectiva que sustentou nossa pesquisa: evidenciar que a atividade e a subjetividade não se separam, isso, a partir da psicologia do trabalho, que permitiu a expansão da noção de atividade também para o espaço do não realizado, dos impedimentos em situação. A opção pela clínica da atividade como aporte teórico foi principalmente uma escolha relacionada a uma maneira de ver o trabalho como processo ao mesmo tempo coletivo e singular, no qual os trabalhadores produzem e “re-produzem” a história do ofício. Uma teoria que não deixa de lado a atividade, o concreto, mesmo que o objetivo final seja a subjetividade no trabalho. Nesse sentido a ação profissional não é considerada como mero ornamento da atividade, ela se encontra no princípio do seu desenvolvimento, configurando-se como um recurso interno do desenvolvimento.

Esse viés nos permitiu observar, a partir da pausa, a atividade de atendimento. E também nos proporcionou reconhecer na atividade a manifestação do uso de si no trabalho, que na verdade impulsiona o desenvolvimento da atividade. São esses investimentos de si que garantem atendimentos de qualidade, apesar das dificuldades evidenciadas pela organização do trabalho.

A pesquisa promoveu a discussão entre os trabalhadores, que mesmo com foco na pausa, como não poderia deixar de ser, mostrou claramente outros impedimentos existentes a partir dela (como discutido no capítulo anterior). Um trabalho marcado por um contexto no qual os atendentes não conseguem, como gostariam, ou mesmo necessitam, trocar facilmente experiências entre eles para o desenvolvimento das competências exigidas no desempenho da atividade.

Tal afirmação pode ser melhor compreendida considerando algumas características que pensamos ter identificado na organização desse trabalho (p. 34-41), que influenciam diretamente na construção do gênero profissional.

Essa noção permite que nos aproximemos de elementos que se referem à constituição dos coletivos de trabalho, sem desconsiderar as situações singulares presentes no processo. E, mais, ainda mostra como coletivo e singular se relacionam.

Alguns aspectos que consideramos fundamentais para a discussão depois da pesquisa realizada serão aqui evidenciados, tais como: a dificuldade dos atendentes em se colocar na discussão, o desenvolvimento psicológico que é alcançado quando a controvérsia se revela, e a dificuldade de encaminhar novas idéias para os gerentes colocarem em prática.

No que diz respeito à dificuldade dos atendentes se colocarem na discussão, pensamos que um dos obstáculos para que isso tenha acontecido pode estar diretamente ligado aos

contextos de trabalho, em que a recriação muitas vezes fica tolhida. Quando o trabalhador se joga no contexto tentando transformar algo, ele é visto pelos gerentes como desrespeitoso, como aquele que procura “briga”, como um sujeito que quer fazer diferente do que está prescrito nas normas. Isso acaba por inibir os trabalhadores de se colocarem mais claramente. Mesmo que reinventem maneiras diferentes de fazer a atividade, estas ficam de certa forma camufladas perante a organização.

É interessante observar como os trabalhadores, diante dos diversos estudos que já fizemos, muitas vezes não levam uma controvérsia adiante, e como eles se calam diante do que o outro acha, preferindo não emitir opiniões divergentes para não parecerem chatos, impertinentes, inoportunos.

Quando estão em níveis hierarquicamente diferentes, isso acontece com mais frequência. Muitas vezes, durante as análises, pudemos observar que a hierarquia predomina sobre a discussão. Muitos gerentes, quando iniciam polêmicas com seus subordinados, acabam por dizer que as coisas serão feitas do jeito que eles estão propondo e pronto. Essa é uma dificuldade presente: os trabalhadores buscam um apoio em quem poderia ajudá-los e não conseguem a consideração necessária. Essa incompreensão institucional na qual vivem os trabalhadores revela certa fragilidade nessa relação. Mas não podemos deixar de estar atentos ao processo capital/trabalho que está por trás dessa correlação. Uma dimensão brevemente discutida no capítulo 4 desta tese e que tem peso na constituição dessa fragilidade.

Mas, mesmo entre os pares de profissionais, levar adiante opiniões diferentes sobre uma questão não ocorre de maneira fácil, e, durante a vida profissional desta pesquisadora, foram poucas as vezes que isso ocorreu.

Na nossa pesquisa existiam opiniões divergentes sobre a questão da pausa, e elas foram colocadas, no início, timidamente, pelo coletivo. Mas acreditamos que com a utilização do método e com o decorrer da discussão os atendentes foram se sentindo mais à vontade com a situação e conseguiram exprimir suas próprias opiniões. Não podemos esquecer que foi algo novo para eles, a primeira vez que participaram de um momento como esse. Podemos analisar o acontecido como sendo uma questão inicial e que pode ter retratado todo um desconforto também inicial perante uma técnica nova. Estavam diante de um método de difícil experimentação. Mas, mesmo assim, o tema pausa fez emergir situações do trabalho que os deixaram mais à vontade, tornando possível aflorar idéias, emitir opiniões e falar da atividade vivida. Acreditamos ainda que essa situação permitiu a ampliação da noção da atividade para os próprios trabalhadores. Nessa troca coletiva foi possível ver para além do espaço realizado. Vimos o que se deseja realizar, o que se realiza para não realizar e, o que se realiza para além

dos objetivos propostos no início de cada atendimento.

Os protagonistas da análise desenvolvem, assim, um olhar para um outro nível, quando falam de outras questões para além da pausa, que pode parecer para alguns uma fuga de um assunto mais particular para um assunto mais geral. Mas, se olharmos de perto, nos parece mais uma ampliação do pensamento, pois são questões que se apresentam durante o fazer da atividade, e que fazem surtir efeitos negativos na sua execução. Tratam-se, então, de alternâncias no pensamento, que podem indicar um início de possíveis transformações na execução cotidiana das tarefas.

Diante dos dados colhidos, podemos dizer que o método da autoconfrontação cruzada foi capaz de deflagrar reflexões acerca da atividade de trabalho. Fez surgir um espaço consistente para trabalhar a experiência dos sujeitos na atividade, o que possibilita o desenvolvimento destes, ampliando a visão sobre o seu trabalho e o dos colegas.

As imagens filmadas e depois passadas aos trabalhadores deram a eles a oportunidade de um duplo papel: o de protagonistas e o de observadores da sua atividade, proporcionando uma visão diferente do seu trabalho e, principalmente, do trabalho do outro. Esse foi o primeiro passo para reavaliar a fala interior a partir da fala do outro, contribuindo para reconstruir a fala interior a partir de outro estilo profissional. O que fizemos nesta pesquisa foi realizar uma clínica na qual o que aproxima os trabalhadores uns dos outros são as diferenças e as experiências vividas na atividade. A partir dessa vivência, os caminhos se abriram para o desenvolvimento. Procuramos uma abordagem clínica do trabalho que, por meio do diálogo, de experiências compartilhadas, origina mudanças e produz intervenção, criando novas maneiras de estar no trabalho.

Na situação de autoconfrontação cruzada, observamos o início de uma discussão sobre a atividade, um espaço aberto para a interação entre eles que se tornou um campo fértil para as discussões no coletivo. No dia a dia, essa troca de experiências fica dependente dos vários atendimentos que eles realizam simultaneamente e que demandam deles uma custosa gestão entre ajudar um colega, ou trocar experiências entre eles, e os atendimentos de difícil finalização. Algumas solicitações de ajuda dos colegas podem ficar no ar, ou mesmo ser ditas apenas em entrelinhas, o que, no momento de atendimento, o outro pode não conseguir entender. Nesse ponto, vimos o quanto foi importante o encontro do coletivo de atendentes, por se criar um espaço para a circulação da controvérsia profissional entre esses trabalhadores. A controvérsia, o debate, os confrontos, são difíceis de ocorrer no cotidiano desse ofício. E essa é uma condição importante da atividade, que permite renovar e fortalecer o gênero profissional, e que fica impedida no momento do fazer da atividade de atendimento

face a face.

Observamos, ainda, que o método que utilizamos permitiu um espaço para o debate sobre diferentes modos de fazer e também a discussão a respeito das transformações na atividade. Nos referimos aqui à problematização acerca da pausa. A partir dela foi possível acessar outras questões da atividade e, além disso, abordar questões que envolvem outros saberes de outros setores da empresa que estão ligados ao trabalho dos atendentes.

Ao olhar a própria atividade ela ressignifica os elementos apresentados nas cenas, interpreta-os e estabelece novos arranjos, atribuindo novos valores, sentidos e significados aos vários elementos constituintes da cena, conforme possibilita suas vivências anteriores e conforme, ainda, acredita que o olhar do outro envolvido a olha e a espreita. Vemos aqui o movimento da “atividade em si”, tornar-se “atividade para si” e ainda “atividade para o outro, ou seja, tornar-se “atividade dirigida. (MURTA, 2008, p.202).

Durante as reuniões, iniciou-se no coletivo uma discussão sobre os setores que têm relação direta com o atendimento. Como a proposta do método é contribuir para ampliar o poder de agir dos trabalhadores, e pensando nessa ampliação, consideramos pertinente o diálogo entre esses diferentes “saberes-fazer”, desenvolvidos nessas diferentes atividades que se encontram em um todo (operação, comercial, atendimento telefônico e outros). Esse encontro pode trazer ideias mais globais para contribuir com o sistema como um todo. Permitir a ampliação do poder de agir de um grupo, que termina por transitar em um contexto semelhante. E, principalmente, se voltar para uma elaboração mais coletiva da experiência de trabalho, tornando possível um trabalho coletivo que conduza a novas experiências, à construção de novos modos de fazer e de dizer o dia a dia das ações. Permitindo, aliás, um engajamento que leve em conta a situação concreta, tanto singular como coletiva, dos trabalhadores, de modo que consigam trabalhar em sintonia promovendo, conseqüentemente, uma melhora na saúde mental da equipe.

Por isso, os elementos produzidos nas autoconfrontações cruzadas nos mostram o quanto o método é um importante caminho para o conhecimento da atividade e para fazer crescer o coletivo. Nesse ponto, nos vimos diante de uma indagação: como fazer funcionar o poder de agir dos atendentes sobre si mesmos e sobre o meio de trabalho, se no dia a dia da atividade eles próprios não conseguem parar? Será necessário demandar aos gerentes um momento de reflexão para esses trabalhadores? E esse momento poderia ser apenas deles, ou seria necessária a contribuição de um analista do trabalho para ajudá-los nesse desenvolvimento? Acho que essas respostas só poderão ser dadas com mais tempo de utilização do método.

Outro aspecto surgido nesse mesmo contexto diz respeito à dificuldade dos atendentes em serem ouvidos pelos gerentes. O relatório foi feito e enviado para os superiores, juntamente com uma solicitação de que eles pudessem nos ouvir em uma reunião. Dizemos nós, porque minha presença foi solicitada pelos atendentes. Como seria a primeira vez que esse evento iria acontecer e como conhecemos bem os processos da empresa, suas dificuldades e facilidades, concordamos com a proposta pensando em contribuir nessas primeiras negociações.

Mas a reunião não foi realizada até hoje. São seis meses de espera. Nós tomamos a frente e marcamos por seis vezes a reunião, na expectativa de podermos sentar e discutir as ideias propostas. Mas as reuniões foram desmarcadas, todas as vezes, sob a alegação de que os gerentes tinham assuntos urgentes a ser discutidos com seus superiores ou pares. As secretárias sempre diziam que ligariam depois remarcando nova data, o que também nunca aconteceu. Isso ocorreu, mesmo com todo o cuidado que tivemos no início da intervenção, fazendo reuniões com os gerentes, explicando como funcionária o processo. Antes mesmo de iniciarmos a intervenção, firmamos um contrato e este está sempre sendo adiado.

Se levarmos em consideração que as reuniões fazem parte da atividade dos atendentes, porque darão a ela um novo rumo, uma nova face, uma nova maneira de executá-la, podemos fazer uma analogia com o que Clot (1999; 2006a) nomeia de “inatividade imposta”. Essas sensações que emergiram da não negociação da atividade, sentimentos de sofrimento, impotência, desvalorização, são abordadas pelo autor como uma atividade contrariada, um desenvolvimento impedido, uma amputação do poder de agir. E essa atividade paralisada não está ausente da vida do trabalho. A inatividade imposta – ou aquela que o trabalhador se impõe – pesa sobre ele com toda força na atividade concreta. Podemos, então, pensar que o sofrimento não é exclusivamente definido pela dor psíquica, mas também pela diminuição da capacidade de agir, do poder realizar.

A partir desse impedimento, retornaremos a um contexto mais geral que está presente na atividade dos atendentes face a face. Esse impedimento se faz presente nas diversas tarefas que realizam, nos atendimentos que fazem, e nas muitas vezes que não podem terminá-los. Está presente nas questões dos clientes que para eles (atendentes) são simples, como por exemplo, tomar a decisão de enviar uma equipe à casa de um cliente que não tem condições de fazer um procedimento solicitado, mas que não está previsto nas normas da empresa. Essa dificuldade entre o que se poderia fazer e o que não se faz vai ficando cada vez mais evidenciada quando discutem sobre o assunto, como fizeram nas reuniões com o coletivo, ou mesmo nas autoconfrontações cruzadas realizadas. Essas dificuldades têm para eles um tom

de desrespeito, presente nas verbalizações: “[...] *é assim mesmo... nós para eles não existimos... não ouvem o que temos a dizer... não querem nem saber de nós*” (At9), “[...] *acham que só eles têm idéias boas, que só eles podem ajudar*” (At 10).

Observamos que aquilo que cada um pensa e fala sobre a falta de respaldo institucional acaba produzindo efeitos no desenvolvimento da atividade. Esses efeitos podem ser vistos durante o fazer da atividade. Muitos acabam preferindo seguir as normas prescritas, que na verdade podem não atender à solicitação dos clientes, por pensarem que não resolveria nada tentar mudar essa ou aquela regra, pois não conseguiriam, por não serem ouvidos. Pensamos que isso tem implicações na própria qualidade do atendimento da empresa e na eficácia da ação dos setores operacionais e comerciais envolvidos.

Teremos ainda a oportunidade de retornar com o grupo à questão da reunião não realizada. Nessa ocasião, acreditamos que poderemos sistematizar com eles uma nova estratégia para dialogarmos sobre o material entregue aos gerentes. Reafirmaremos a importância de conseguir estar com os superiores, pois essa é uma maneira legítima de ampliação do poder de agir nesse contexto. No entanto, essa discussão merece nossa atenção, se pensarmos como cada atendente vai lidar com a falta de respaldo institucional, e como essa situação pode impactar cada participante do processo e diminuir ou não o poder de agir desse coletivo de trabalho. Essa situação põe à prova a força do coletivo de desafiar os “possíveis” apesar dos impedimentos. Será que esses trabalhadores, mesmo sem o respaldo institucional necessário, conseguiram constituir-se enquanto coletivo? Até que ponto o gênero profissional de atendentes face a face se deixará confrontar pelos estilos criados pelos trabalhadores diante das exigências do cotidiano? Será possível que o gênero profissional da atividade de atendimento face a face, mesmo diante de uma instituição que não lhes permite dizer, conseguirá buscar bases sólidas para tornar visível o seu trabalho? Ou será que esse coletivo, diante das dificuldades encontradas se fechará sobre si mesmo e não conseguirá se desenvolver e se fortalecer?

Vale a pena lembrar que uma das alternativas criadas pelo coletivo foi levar o relatório ao sindicato para tentar uma negociação. Esse também poderá ser um assunto trabalhado já que o dissídio será no próximo mês de maio.

A intervenção que propomos aqui tem como finalidade estruturar juntamente com os trabalhadores possibilidades para que estes possam criar e recriar suas próprias relações com sua atividade profissional. O método contribui para ajudar o trabalhador a observar seu próprio trabalho. E o analista do trabalho deve possibilitar que o trabalhador consiga ver seu trabalho mesmo que este lhe pareça muito familiar. Ele não poderá mais deixar que uma

atividade passe despercebida, por mais rotineira que lhe pareça. E contribuir para que os diferentes modos de fazer, as dificuldades, os impedimentos que surgem no confronto com o real da atividade sejam postos em discussão, desenvolvendo o gênero e ampliando as possibilidades do coletivo agir. Novamente algumas questões se apresentam: se as autoconfrontações forem feitas pelo analista do trabalho, algumas vezes, seu papel se torna desnecessário e os próprios trabalhadores conseguem realizar o processo no dia a dia de trabalho? Isso poderá se tornar uma constante?

Sabemos que nesse momento a empresa busca tornar-se excelência empresarial, e toma como princípio os programas de qualidade total, aumentando as exigências e reduzindo recursos, tanto físicos como humanos. Esse quadro, como pudemos observar, torna os gêneros mais enfraquecidos. E essa é a nossa missão: desenvolver esse gênero mesmo diante de todas as diversidades políticas e socioeconômicas encontradas. Quais serão então as possíveis ações que esse coletivo deve se impor? Até que ponto eles podem fixar objetivos, mesmo sem perspectivas reais de conseguir alcançá-los?

Cada vez mais refletimos sobre o nosso lugar de analista do trabalho. Como desenvolver intervenções em empresas propondo a colaboração do corpo gerencial, que no início se diz implicado, mas que não cumpre o contrato firmado? Como lidar com as dissonâncias entre o que está prescrito para nossa atividade e aquilo que realmente conseguimos fazer? Como enfrentar esse desafio já que estamos lidando com a saúde do trabalhador?

Mesmo diante de todas as questões, encontramos junto a essa abordagem uma força para atingir o objetivo central de ampliação do poder de agir dos trabalhadores, pois nesse momento, após as reuniões com o coletivo, nossos interlocutores relatam que por meio do dispositivo criaram argumentos e elaboraram um documento para enfrentar as dificuldades de negociar o trabalho. Mas ao mesmo tempo sabem que alguns projetos podem não depender do empenho deles, e sim das pessoas que estão na gestão e que podem ou não se empenhar em implementá-los. Mas acreditamos ser esse o processo, uma luta travada mesmo quando a batalha parece perdida.

Nesse processo é preciso rever e ressignificar constantemente aquilo que fazemos. Os diálogos sobre a situação de trabalho podem ser encarados como projetos do eu no coletivo, que quando confrontados a outros discursos se tornam projetos do nós coletivo que recriamos em nós mesmos.

No que diz respeito a colocar em prática os resultados da pesquisa, ou seja, as transformações sugeridas pelos atendentes, algumas dificuldades se apresentam. Como já foi

dito, o contato com os gerentes não foi feito para especificarmos como colocaríamos em ação as sugestões dadas. Por isso não pudemos até hoje dar início ao planejamento das ações a serem tomadas. Infelizmente, ainda não pudemos acompanhar as mudanças sugeridas a partir da pausa.

Para fecharmos as considerações finais, acreditamos ser importante falarmos um pouco sobre atividade e subjetividade, em um plano um pouco mais teórico, já que foram temáticas anunciadas no início desse trabalho. É possível entender, a partir desta análise do setor de atendimento face a face, que é indiscutível a centralidade do caráter trabalho nas dimensões objetivas e subjetivas da existência humana, já que essa é uma atividade em que o homem produz e reproduz a sua realidade.

No nosso caso, a profissão é organizada a partir de um modelo de gestão taylorista, atravessada por um contexto ideológico no qual a empresa busca excelência a nível mundial, mas ao mesmo tempo possui uma organização essencialmente burocrática. Esses fatores implicam diretamente na utilização da pausa e como não poderia deixar de ser, no processo de produção da subjetividade de todos os atores envolvidos. No entanto, o trabalho mesmo no interior um sistema capitalista, ainda que com algumas restrições, permitiu o desenvolvimento dos envolvidos, o que foi apresentado tendo como foco a pausa. Essas são questões que se relacionam diretamente na construção do estilo e do gênero profissional.

A partir do desenvolvimento do ofício, cada protagonista demonstrou criar e ampliar um estilo pessoal, produzindo para além de um serviço de atendimento, a própria subjetividade. O sujeito participa, reformula, e elabora a atividade a partir de novas significações.

A subjetividade na perspectiva da psicologia sócio-histórica está relacionada ao sujeito concreto, às instituições e aos espaços sociais que servem como cenário para as atividades. O sujeito continuamente produz novos espaços de subjetivação no decorrer de sua atividade. Trabalhamos com o princípio de que o sujeito se constrói socio-historicamente, com uma forma peculiar de dar sentido ao mundo. A maneira como o indivíduo se apropria do mundo se relaciona intimamente com a subjetividade que construiu a partir desse mundo. Esse é um movimento dialético (ainda a ser desvendado) e contínuo de construção tanto individual quanto coletiva do sujeito e da sociedade, pois o processo de concepção do sujeito transforma elementos históricos, culturais e sociais que fundamentam a subjetividade individual e coletiva.

Durante a experiência com a autoconfrontação cruzada foi possível perceber como os sujeitos vão atribuindo sentidos e significados diferenciados ao que estavam vivenciando na

atividade. Isso tem relação direta com a produção subjetiva, que também se configurada, ao mesmo tempo, de maneira dinâmica, não possuindo um caráter de estabilidade, e sim um caráter criativo, de renovação. As particularidades e individualidades do trabalho não são vistas somente como trabalho psíquico, mas também como uma atividade concreta e vice-versa. Essa relação com o mundo exterior é internalizada pelo sujeito em constante construção, o que impede a constituição de sujeitos estagnados.

No entanto, todas as dificuldades encontradas no trabalho desenvolvido, como vimos no decorrer desta análise, podem afetar e fragilizar os gêneros profissionais. Os objetivos da ação podem ser desvinculados do que verdadeiramente importa ao sujeito. E os objetivos que realmente seriam válidos são “reduzidos ao silêncio, deixados em suspenso, impedidos”. Essa condição permanecendo, pode tornar o indivíduo isolado e sem os recursos do social no seu ambiente de trabalho. Os indivíduos precisam então, particularizar novos sentidos para o trabalho e elaborar novas lógicas. O sentido refere-se aos aspectos subjetivos do significado²⁵, às vivências afetivas e à experiência individual e coletiva, e varia de acordo com o momento e a intenção do sujeito em relação a si próprio e aos outros. Os sujeitos, na medida em que se colocam no mundo e interagem com ele, o transformam e se constituem. Assim, nessa interface homem/meio, a subjetividade se manifesta e permite a atuação do sujeito no mundo, criando uma relação com o próprio mundo que estimula a ação, modificando-o e transformando-o. O sujeito é constituído e constituinte de relações sociais. O trabalho se apresenta como elemento constituinte do ser humano, da experiência, do saber fazer de cada um, consolidado na atividade do outro.

No contato com o outro, o indivíduo ressignifica seu mundo. O outro com quem se relaciona também estrutura seu mundo a partir dos significados que constrói. O indivíduo se torna atento para a ação coletiva do trabalho e não somente para a ação pessoal. A atividade coletiva concebe e fortalece o trabalho e, conseqüentemente, desenvolve a subjetividade. Os encontros coletivos remetem o homem ao seu mundo simbólico, a uma internalização das relações sociais, do encontro com o outro, com as suas palavras e suas atitudes, foi isso que vimos durante as autoconfrontações sobre a pausa. Também nas interações sociais dialógicas os sujeitos que compartilham os mesmos campos sociais podem construir sentidos diferentes para uma dada situação. É precisamente esse contexto que torna a formação da subjetividade um processo conflituoso, pois ela é produzida diante das divergências entre o eu, o outro e a

²⁵ Vigotski (1991) apresenta uma importante diferença entre significado e sentido: o que é convencionalmente estabelecido pelo social é o significado do signo lingüístico; já o sentido é o signo interpretado pelo sujeito histórico, dentro de seu tempo, espaço e contexto de vida pessoal e social.

situação.

Os indivíduos, na medida em que se colocam no mundo e interagem com ele, o transformam e se constituem. Assim, nessa interface homem/meio, a subjetividade se manifesta e permite a atuação do sujeito no mundo, criando uma relação com o próprio mundo que estimula a ação, modificando e transformando tanto a ação quanto o próprio sujeito.

A subjetividade se desenvolve durante a atividade de trabalho, no processo de relação com a objetividade, no aparecimento de situações diversas, de variabilidades e de contradições que surgem. Em contrapartida, a atividade é construída a partir do sujeito que leva em consideração as exigências da tarefa e sempre endereçada para uma ou mais pessoas. A atividade se constrói na interface com a atividade dos outros. É a partir do outro que definimos, organizamos a nossa atividade.

A escolha que fizemos das ferramentas teóricas e metodológicas foi um trunfo para iniciarmos esse entendimento, entre atividade e subjetividade, uma análise relacionada à concepção de homem em movimento capaz de produzir, transmitir a sua singularidade em tudo de que participa e produz. Um homem capaz de mudar a própria história, criando, imaginado, projetando, interpretando e compreendendo o trabalho como um processo coletivo e singular, de constante concepção e transformação da história de um ofício. E preparado para recriar a atividade de trabalho, não só como um processo de produção e serviços, mas também em torno de sua subjetividade.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ADORNO, Theodor W. **Palavras e sinais: modelos críticos 2**. Petrópolis, (RJ): Vozes, 1995. 259p.

ALMEIDA, Wanderly J. Manso de; SILVA, Maria da Conceição. **Dinâmica do setor serviços no Brasil: emprego e produto**. Rio de Janeiro: IPEA/INPES, 1973. [7] p.

BAKHTIN, M. M. **Estética da criação verbal**. Tradução: P. Bezerra. 4.ed. São Paulo: Martins Fontes, 2003. xxxiv, 476p.

BAKHTIN, M. M. **Marxismo e filosofia da linguagem: problemas fundamentais do método sociológico na ciência da linguagem**. Tradução de Michel Lahud e Yara Frateschi Vieira. 4.ed. Sao Paulo: Hucitec, 1998. 196p.

BALESTRA, O. S. A redução da jornada de trabalho e a defesa do tempo livre. **Direito e Deriva**, ano 1, n.1. Disponível em: <http://www.uniguacu.edu.br/deriva/Ensaios/Convidados/Oriana_rabalho.pdf>. Acesso em: 6 nov. 2011.

BARRETO, A. C.; BARBOSA-BRANCO, A. Influência da atividade física sistematizada no estresse e na fadiga dos trabalhadores do restaurante universitário da Universidade de Brasília. **Revista Brasileira de Ciência e Movimento**, 5(2), 23-29, 2000.

BOSCHCO, C. R. **Implicações do afastamento do trabalho por adoecimento na subjetividade do auxiliar de enfermagem**. 2011. 114 f. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Paraná, Setor de Ciências Humanas, Letras e Artes, Programa de Pós-graduação em Psicologia, Curitiba.

BRASIL. ANEXO I DA NR-17 – TRABALHO DOS OPERADORES DE CHECKOUT. Diário Oficial da União, Brasília, 30 mar. 2007.

CAÑETE, Ingrid. **Humanização: desafio da empresa moderna – a ginástica laboral como um novo caminho**. Porto Alegre: Foco, 1996.

CANGUILHEM, Georges. **O normal e o patológico**. Tradução de Maria Thereza Redig de Carvalho Barrocas; revisão Manoel Barros da Motta. 6. ed. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2009. 293p.

CLOT Yves; FAÏTA, D. ; FERNANDEZ, G.; SCHELLER, L. (2000). **Entretiens em autoconfrontation croisée: une méthode en clinique de l'activité**. Pistes, v. 2, n. 1, maio 2000. Disponível em: <<http://www.pistes.uqam.ca/v2n1/pdf/v2n1a3.pdf>>. Acesso em: 22 jan. 2008.

CLOT, Yves. A função psicológica do trabalho. Rio de Janeiro: Vozes, 2006. 203p. Resenha de: ANJOS, Daniela D; MAGRO, Raquel S. A função psicológica do trabalho. Pro-Posições, Campinas, v.19, n.1(55), jan./abr. 2008. **2008a**.

CLOT, Yves. **A função psicológica do trabalho**. Tradução de Adail Sobral. 1 ed., Rio de Janeiro: Vozes, **2006a**. 203p.

CLOT, Yves. A psicologia do trabalho na França e a perspectiva da clínica da atividade. **Fractal: Revista de Psicologia**, v.22, n.1, p. 207-234, **2010a**. Disponível em: <<http://www.uff.br/periodicoshumanas/index.php/Fractal/article/view/463/402>>. Acesso em: 6 jan. 2011.

CLOT, Yves. Clinique de l'activité et pouvoir d'agir. Prot, B. e Werthe, C. (dir). **Éducation Permanente**, Paris, 146, p. 7-16, **2001a**.

CLOT, Yves. Clinique du travail, clinique du réel. **Le Journal des Psychologues**, 185:48-51, **2001b**.

CLOT, Yves. Entrevista: Yves Clot. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, v.9, n.2, p. 99-107, 2006c. **2006b**. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1516-37172006000200008&lng=pt&nrm=iso&tlng=pt>. Acesso em: 4 jan. 2007.

CLOT, Yves. Entrevista: Yves Clot. **Mosaico**, Belo Horizonte, v. II, nº 1, p. 65-70, 2008a. **2008b**. Disponível em: <<http://www.fafich.ufmg.br/mosaico/index.php/mosaico/article/viewFile/22/18>>. Acesso em: 5 fev. 2009.

CLOT, Yves. **La fonction psychologique du travail**. Paris: PUF, 1999.

CLOT, Yves. Prefácio à Edição Brasileira. In: LIMA, Maria Elizabeth Antunes (Org.). **Escritos de Louis Le Guillant**: da ergoterapia à psicopatologia do trabalho. Petrópolis, RJ: Vozes, 2006a. **2006c**. 359p.

CLOT, Yves. Psicologia. In: BRAIT, B (Org). **Bakhtin**: outros conceitos-chave. São Paulo: Contexto, 2006b. **2006d**. 263p.

CLOT, Yves. Psychopathologie du travail et clinique de l'activité. **Éducation Permanente**, Paris, 146(1), p. 35-46, 2001. **2001c**.

CLOT, Yves. **Trabalho e Poder de Agir**. Belo Horizonte: FabreFactum, 2010. **2010b**. 368 p.

CLOT, Yves. **Travail et pouvoir d'agir**. Paris: Presses universitaires de France, 2008. **2008c**. ix, 296 p.

CLOT, Yves. Une intensification du travail peut-elle en cacher une autre ? In: ASKENAZY, Philippe; CARTRON, Damien; CONINCK, Frédéric de; GOLLAC, Michel. (Coord.). **Organisation et intensité du travail**. Toulouse: Octarès, 2006d. **2006e**. 552 p.

CLOT, Yves; FAÍTA, D. Genre et style en analyse du travail, concepts et méthodes. **Travailler**, n.4, p.7-42, 2000.

CLOT, Yves; ROCHEX, J. Y.; SCHWARTZ, Y. **Caprices des flux**: les mutations technologiques du point de vue de ceux qui les vivent. Vigneux: Matrice, 1990.

COUTO, H. **Ergonomia aplicada ao trabalho**: manual técnico da máquina humana. Belo Horizonte: Ergo, 1995.

COUTO, H.; NICOLETTI, S.J.; LECH, O. **Como gerenciar a questão das L.E.R/D.O.R.T.:** lesões por esforços repetitivos, distúrbios osteomusculares relacionados ao trabalho. Belo Horizonte: Ergo, 1998, 438 p.

CRU, D. Langue de métier et organisation du travail. In: FLUTEAU-COHEN, Maryse. **Le travail em chantiers, Actes du colloque dès 16 e 17 novembre, 1983.** Plan construction et habitat, 1983, p. 147-158.

CRU, D.; DEJOURS, C. Saberes de prudência nas profissões da construção civil: nova contribuição da psicopatologia do trabalho à análise da prevenção de acidentes na construção civil. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, v. 15, 59, p. 30-34, 1987.

CUNHA, D. M. Saberes, qualificações e competências: qualidades humanas na atividade do trabalho. In: REUNIÃO ANUAL DA ANPED, 14, 2007. **Anais...** Disponível em: <www.anped.org.br/reunioes/28/textos/gt09/gt091188int.rtf>. Acesso em: 10 jan. 2012.

DAL-ROSSO, Sadi. **A jornada de trabalho na sociedade: o castigo de Prometeu.** São Paulo: LTr, 1996. 477p.

DAL-ROSSO, Sadi. **Mais trabalho!**: a intensificação do labor na sociedade contemporânea. São Paulo: Boitempo, 2008. 206 p.

DANIELLOU, F.; DURAFFOURG, J.; GUÉRIN, F. Automatiser: quelle place pour le travail humain? In: **Le Nouvel Automatism.** Paris, 1982, p. 47-53.

DEJOURS, C. **Da Psicopatologia à Psicodinâmica do Trabalho.** LANCMAN, Selma; SZNELMAN, Laerte I. (Orgs). 1 ed. Fiocruz/Brasília: Paralelo 15, Rio de Janeiro, 2004, 152p.

DURAND, M. **Grain de sable sous le capot**: résistance & contre-culture ouvrière: les chaînes de montage de Peugeot (1972-2003). Paris: La Brèche, 1990.

FAÏTA, D. Análise das práticas languageiras e situações de trabalho: uma renovação metodológica imposta pelo objeto. In: SOUZA-E-SILVA, M. C. P.; FAÏTA, D. (Org.). **Linguagem e trabalho**: construção de objetos de análise no Brasil e na França. São Paulo: Cortez, 2002.

FAÏTA, D.; VIEIRA, M. Reflexões metodológicas sobre a autoconfrontação cruzada. **Revista Unicsul**, São Paulo, 2002.

FARIA JÚNIOR, A. G. Educação física no mundo do trabalho: ginástica de pausa, em busca de uma metodologia. In: QUINTAS, G. (Org). **Esporte e lazer na empresa.** Brasília, Ministério da Educação, Secretaria de Educação Física e Desporto, 1990. p. 105-118.

GADREY, J. Emprego, produtividade e avaliação do desempenho dos serviços. In: SEMINÁRIO TEMÁTICO INTERDISCIPLINAR. Os estudos do trabalho: novas problemáticas, novas metodologias e novas áreas de pesquisa. São Paulo: USP/UNICAMP/CEBRAP, 1999.

GRANDJEAN, Etienne. **Manual de ergonomia: adaptando o trabalho ao homem**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 1998.

GUÉRIN, F. *et al.* **Compreender o trabalho para transformá-lo**. São Paulo: Edgard Blücher, 2001.

HIRATA, H. Novos modelos de produção, qualidade e produtividade. In: Os trabalhadores e o programa brasileiro de qualidade e produtividade. São Paulo: DIEESE, p. 38-54.

IIDA, Itiro. **Ergonomia: projeto e produção**. São Paulo: Edgard Blücher, c1990. 465 p.

KROEMER, K. H. E.; GRANDJEAN, E. **Manual de ergonomia: adaptando o trabalho ao homem**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005. 327 p.

LAURELL, Asa Cristina; NORIEGA, Mariano. **Processo de produção e saúde: trabalho e desgaste operário**. São Paulo: Hucitec, 1989. 333p.

LAVILLE, Antoine. **Ergonomia**. Tradução: Márcia Maria das Neves Teixeira. São Paulo: EPU Editora da Universidade de São Paulo, 1977. 99 p.

LE GUILLANT, Louis. A neurose das telefonistas. **Revista brasileira de saúde ocupacional**, v. 12, n. 47, p.7-11, jul./ago./set. 1984.

LE GUILLANT, Louis. In: LIMA, Maria Elizabeth Antunes (Org.). **Escritos de Louis Le Guillant: da ergoterapia à psicopatologia do trabalho**. Petrópolis: Vozes, 2006. 359 p.

LEONTIEV, A. N. **Activité, Conscience, Personalité**. Moscou: Éditions du Progrès.

LIMA, F. P. A. Ergonomia e projeto organizacional: a perspectiva do trabalho. *Produção*, nº especial, p.71-98, ago. 2000b.

LIMA, Maria Elizabeth Antunes. A questão do método em Psicologia do Trabalho. In: GOULART, Iris Barbosa; SANTOS, Adalberto Afonso Lima dos. **Psicologia organizacional e do trabalho: teoria, pesquisa e temas correlatos**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2002 377 p.

LIMA, V. **Ginástica laboral: atividade física no ambiente de trabalho**. 2 ed. São Paulo: Phorte, 2007.

LINHART, R. L'établi. Paris: Minuit, 1978.

MACHADO, A. R. (2005). Entrevista com Yves Clot. **Psicologia da educação**, n.20, p. 155-160, jun. 2005. Disponível em: <pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S1414-69752005000100009&script=sci_arttext>. Acesso em: 7 jan. 2007.

MARTINS, Caroline de Oliveira; MARTINS, Marcelle de Oliveira. PPST programa de promoção da saúde do trabalhador. Jundiaí, SP: Fontoura, 2008. 223 p.

MARX, Karl. **O capital: crítica da economia política**. São Paulo: Abril Cultural, 1983, 3v.

MENDES, R. A.; LEITE, N. **Ginástica laboral: princípios e aplicações práticas**. São Paulo: Manole, 2004.

MILITÃO, A. G. **A influência da ginástica laboral para a saúde dos trabalhadores e sua relação com os profissionais que a orientam**. 2001. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

MONTMOLLIN, M. de. **A psicotécnica na berlinda**, Rio de Janeiro: Argir, 1974.

MONTMOLLIN, M. de. **Le taylorisme à visage humain**. Paris, PUF, 1981.

MOTA, D. D. C. F.; CRUZ, D. A. L. M.; PIMENTA, C. A. M. Fadiga: uma análise de conceito. **Acta Paul Enferm**. 2005;18(3): 285-93.

MURTA, A. M. G., **Da atividade prescrita ao real da atividade**: análise da atividade docente em uma escola regular sob a perspectiva da psicologia sócio-história e da clínica da atividade. 2008. Tese (Doutorado). Pontifícia Universidade Católica, São Paulo.

NAHAS, Markus Vinicius. **Atividade física, saúde e qualidade de vida**: conceitos e sugestões para um estilo de vida ativo. Londrina: Midiograf, 2001. 238 p.

NAVARRO, V. L.; PADILHA, V. Dilemas do trabalho no capitalismo contemporâneo. **Psicol. Soc.** vol.19, n.spe, p. 14-20. Porto Alegre, 2007. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0102-71822007000400004&script=sci_arttext>. Acesso em: 7 fev. 2008.

OFFE, Claus. **Trabalho e sociedade**: problemas estruturais e perspectivas para o futuro da "sociedade do trabalho". Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1991. 2.v.

OSÓRIO C. S.; MACHADO, J. M. H.; MINAYO-GOMEZ, C. Proposição de um método de análise coletiva dos acidentes de trabalho no hospital. **Cadernos de Saúde Pública**, Rio de Janeiro, v. 21, n. 2, p. 517-524, mar./abr. 2005.

OSÓRIO, C. S. As ações de Saúde do trabalhador como dispositivo de intervenção nas relações de trabalho. In: ROSA, E. M.; NOVO, H. A.; BARROS, M. E. de; MOREIRA, M. I. B. (Orgs). **Psicologia e saúde**: desafios às políticas públicas no Brasil. Vitória: Edufes, 2007. p. 75-90.

PAUSA. In: DICIONÁRIO AÚRÉLIO. Disponível em: <<http://www.dicionariodoaurelio.com/Pausa>>. Acesso em: 05 set. 2011.

PAUSA. In: DICIONÁRIO PRIBERAM DA LÍNGUA PORTUGUESA. Disponível em: <<http://www.priberam.pt/dlpo/default.aspx?pal=pausa>>. Acesso em: 05 set. 2011.

PAUSA. In: KOOGAN HOUAISS. Enciclopédia e dicionário ilustrado. 4. Ed. Rio de Janeiro: Seifer, 2000, 922p.

PAUSA. In: MICHAELIS. Disponível em: <<http://michaelis.uol.com.br/moderno/portugues/index.php?lingua=portugues-portugues&palavra=pausa>>. Acesso em: 05 set. 2011.

PAUSE. In: ROBERT, Paul; REY-DEBOVE, Josette; REY, Alain. **Le nouveau petit Robert**: dictionnaire alphabetique et analogique de la langue française. nouv. ed. Paris: Dictionnaires Le Robert, 2002, c1993, 2949 p.

PERES, C. C.; SILVA, A. M.; FERNANDES, E. C.; ROCHA, L. E. Uma construção social: o anexo da norma brasileira de ergonomia para o trabalho dos operadores de *telemarketing*. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, São Paulo, 31 (114): 35-46, 2006

RAMAZZINI, B. **As doenças dos trabalhadores**. 3.ed. São Paulo: Fundacentro, 2000. 325p.

ROCHA, A. C. F. O estresse no ambiente de trabalho. Rio de Janeiro, 2005. *Pedagogia em Foco*. Disponível em: <<http://www.pedagogiaemfoco.pro.br/pemp05.htm>>. Acesso em: 5 out. 2011.

SANTOS, M. **Análise psicológica do trabalho**: dos conceitos aos métodos. *Laboreal*, v.2, n 2, p. 34-41, 2006.

SCHON, Donald A. **Educando o profissional reflexivo**: um novo design para o ensino e a aprendizagem. Tradução de Roberto Cataldo Costa. Porto Alegre: Artes Médicas, 2000. 256p.

SCHWARTZ, Y. Os ingredientes da competência: Um exercício necessário para uma questão insolúvel. **Educação e Sociedade**, Campinas, v. 19, n. 65, p. 101-139, dez. 1998. Disponível em: <www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0101-73301998000400004&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: dez. 2011.

SCHWARTZ, Y. Trabalho e uso de si. **Pro-posições**, v. 1 n. 5(32), jul. 2000.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às micro e pequenas empresas. 2011. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/setor/servicos>>. Acesso em: 25 out. 2011.

SESI. Serviço Social da Industria. Ginástica na Empresa. 2002. Disponível em: <<http://www.sesi.org.br>>. Acesso em: 12 nov. 2011.

SILVA, M. C. P. de Souza e; FAÏTA, D.; POLEGATTO, I.; ROCHA, D. **Linguagem e trabalho**: construção de objetos de análise no Brasil e na França. São Paulo: Cortez, 2002. 240 p.

SOARES, R. G. **Da dor ao riso**: a relação de serviço entre saber fazer e saber atender. 2005. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Minas Gerais, Faculdade de Engenharia de Produção, Belo Horizonte.

SOARES, R. G.; ASSUNÇÃO, A. A.; LIMA, F. P. A. A baixa adesão ao programa de ginástica laboral: buscando elementos do trabalho para entender o problema. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, v. 31(114), p. 149-160, 2006.

TAYLOR, Frederick Winslow. **Princípios de administração científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 1987. 138p. - (Biblioteca de ciencias economicas e administrativas. Série administração;v.13)

VICO MAÑAS, Antonio. **Administração de sistemas de informação**. 6. ed. São Paulo: Érica, 2005. [3]p.

VIEIRA, M. **A atividade, o discurso e a clínica**: uma análise dialógica do trabalho médico. 2002. Tese (Doutorado) – Pontifícia Universidade Católica, São Paulo.

VIEIRA, M. Autoconfrontação e análise da atividade. In: FIGUEIREDO, M.; Athayde, J. Brito e D. Alvarez (Org.). **Labirintos do trabalho: interrogações e olhares sobre o trabalho vivo**. Rio de Janeiro: DP&A, 2004, p. 214-237.

VIGOTSKI, L. S. **A construção do pensamento e da linguagem**. São Paulo: Martins Fontes, 2000.

VIGOTSKI, L.S. **A formação social da mente**. 7 ed. São Paulo: Martins Fontes, 2007.

VIGOTSKY, L. S. **Pensamento e linguagem**. São Paulo: Martins Fontes, 1991. 135p.

VIGOTSKY, L. S. **Teoria e método em psicologia**. 3.ed. São Paulo: Martins Fontes, 2004. 524p.

WEIL, Simone. **La condition ouvrière**. Paris: Galimard, coll espoir, 2002.

WISNER, A. Organização do trabalho, carga mental e sofrimento psíquico. In: WISNER, Alain. **A inteligência no trabalho: textos selecionados de ergonomia**. São Paulo: FUNDACENTRO, 1994. 190p.

WISNER, A. **Por dentro do trabalho: ergonomia, método e técnica**. Tradução de Flora Maria Gomide Vezzà. São Paulo: FTD/Oboré, 1987. 189 p.

WISNER, A. Questions épistémologiques en ergonomie et en analyse du travail. In: DANIELLOU, F. **L'Ergonomie en quête de ses principes: débats epistemologiques**. Toulouse: Octarès Editions, 1996.

ZARIFIAN, P. Mutações dos sistemas produtivos e competências profissionais: a produção industrial do serviço. In: SEMINÁRIO INTERNACIONAL REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA, FLEXIBILIDADE DO TRABALHO E NOVAS COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS, 1998, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: COPPE/UFRJ, 1998.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência: por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2001. 197p.

ZILLI, C. M. **Manual de cinesioterapia/ginástica laboral: uma tarefa interdisciplinar com ação multiprofissional**. Curitiba: Lovise, 2002. 102p.

ANEXOS

ANEXO A

OCORRÊNCIAS	SINAIS	EXEMPLIFICAÇÃO
Hipótese do que se ouviu	(hipótese)	(estou) meio preocupado (com o gravador)
Truncamento (havendo homografia, usa-se acento indicativo da tônica e/ou timbre)	/	E comé/ e reinicia
Entonação enfática	Maiúscula	porque as pessoas reTÊM moeda
Prolongamento de vogal e consoante (como s,r)	:: podendo aumentar para::::ou mais	Ao emprestarem os ... Éh::::... o dinheiro
Silabação	-	Por motivo tran-sa-ção
Interrogação	?	E o Banco...Central...certo?
Qualquer pausa	...	são três motivos... ou três razões...que fazem com que se retenha moeda... existe uma... retenção
Comentários descritivos do transcritor	((minúscula))	((tossiu))
Comentários que quebram a seqüência temática da exposição; desvio temático	-- --	... a demanda de moeda – vamos dar essa notação— demanda de moeda por motivo
Superposição, simultaneidade de vozes	Ligando as listas	Na casa d sua irmã [sexta-feira?
Indicações de que a fala foi tomada ou interrompida em determinado ponto. Não no seu início, por exemplo	[...]	[...] nós vimos que existem...
Citações literais ou leituras de textos, durante a gravação	“ ”	Pedro Lima... ah escreve na ocasião “O cinema falado em língua estrangeira não precisa de nenhuma baRREIra entre nós”...

Quadro 1: Normas para transcrição
Fonte: livro Análise de Textos Oraís, Preti, D. (2001:11-12).

OBSERVAÇÕES:

Iniciais maiúsculas: só para nomes próprios ou para siglas

Fáticos: ah, éh, ahn, ehn, uhn, tá

Nomes de obras ou nomes comuns estrangeiros grifados

Não se indica ponto de exclamação

Não se anota cadenciamento de frase

Não se utilizam sinais de pausa, típicos da língua escrita, como ponto-e-vírgula, ponto final, dois pontos, vírgula. As reticências marcam qualquer tipo de pausa.

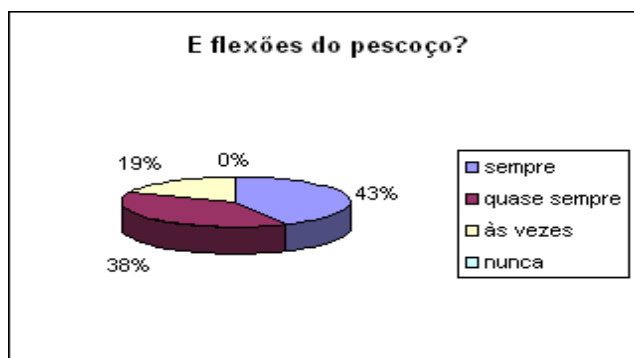
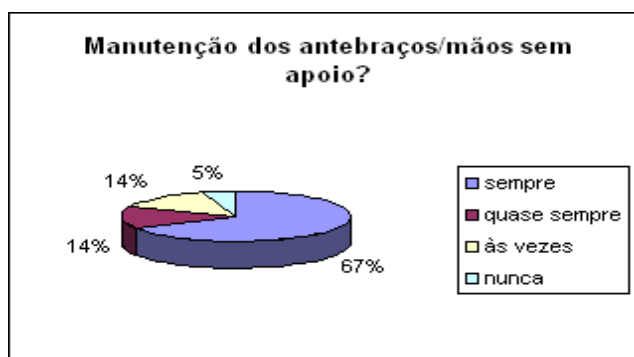
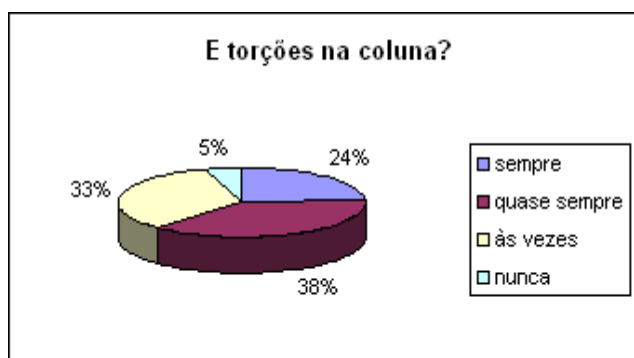
Números pro extenso

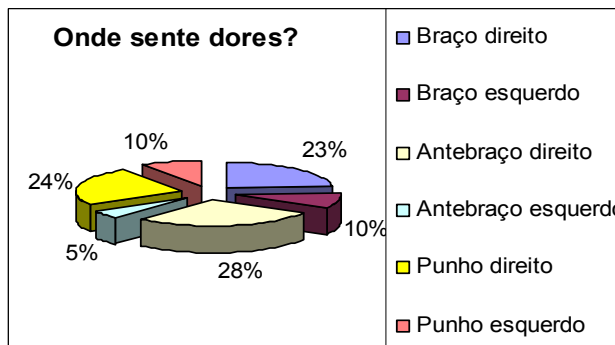
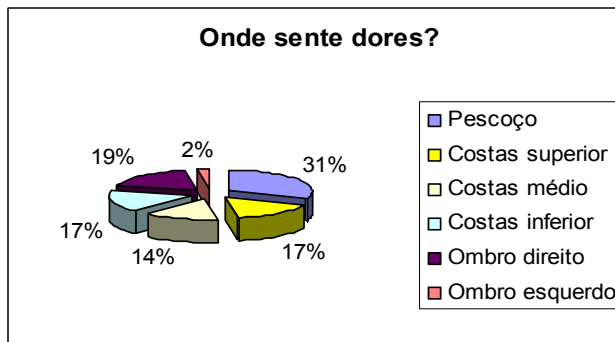
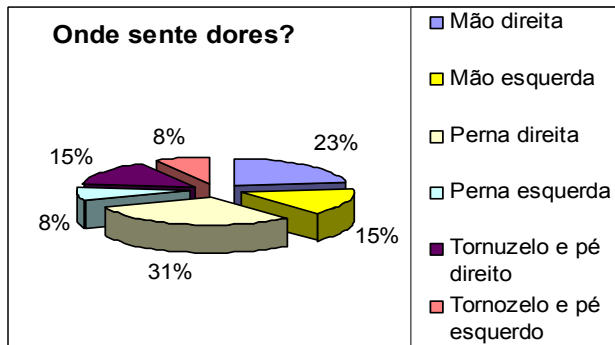
Podem-se combinar sinais Por exemplo: oh...

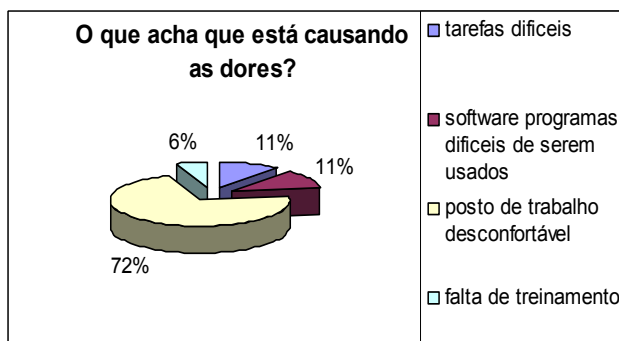
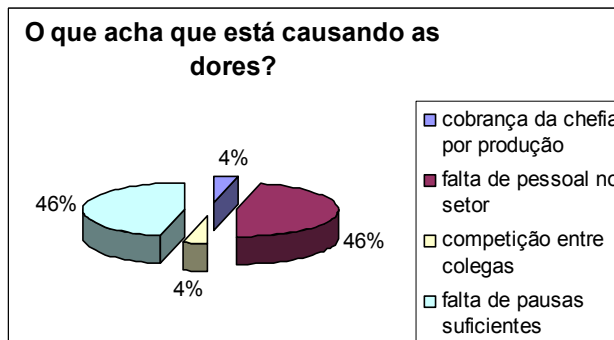
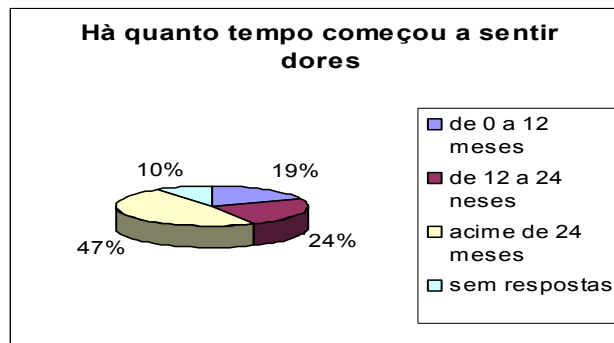
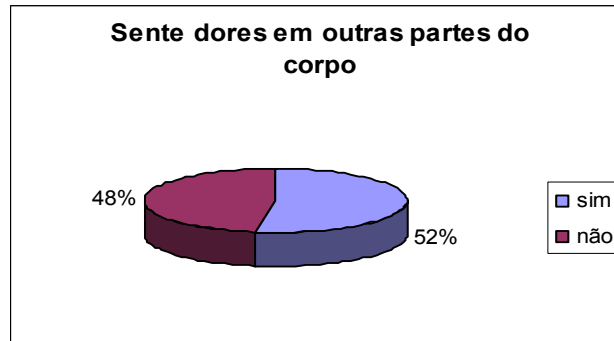
.....(alongamento e pausa)

ANEXO B

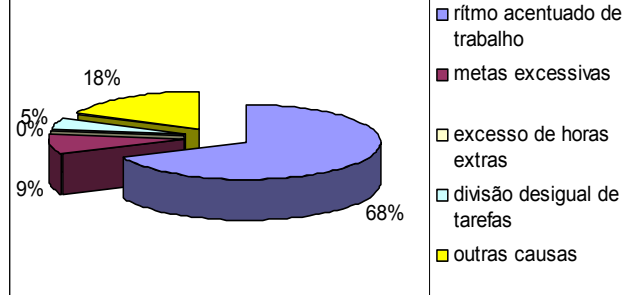
GRÁFICOS



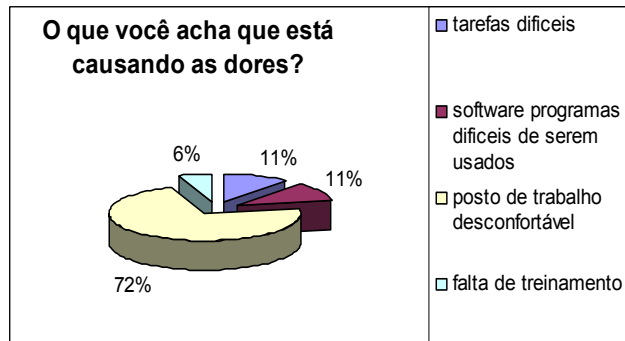




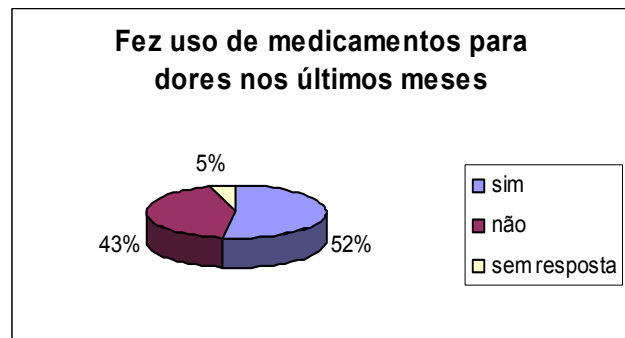
O que acha que está causando as dores?



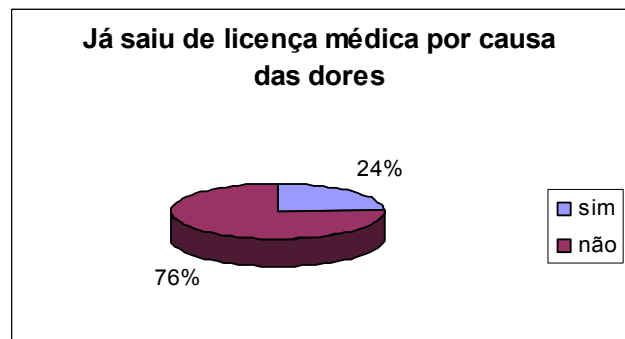
O que você acha que está causando as dores?



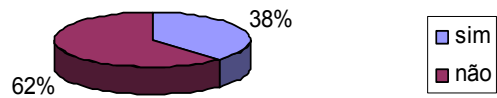
Fez uso de medicamentos para dores nos últimos meses



Já saiu de licença médica por causa das dores



**Já fez uso de anti-
depressivo,ansiolítico ou sonífero**



Já fez ou faz fisioterapia

