

Bruno Otávio Arantes

TRABALHO, ADOECIMENTO E ROTATIVIDADE: INVESTIGAÇÃO
DO SETOR DE TELEATENDIMENTO DO CORPO DE BOMBEIROS
MILITAR DE MINAS GERAIS

Belo Horizonte
Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas UFMG
2010

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

Bruno Otávio Arantes

TRABALHO, ADOECIMENTO E ROTATIVIDADE: INVESTIGAÇÃO
DO SETOR DE TELEATENDIMENTO DO CORPO DE BOMBEIROS
MILITAR DE MINAS GERAIS

Dissertação apresentada ao Programa de Pós Graduação em Psicologia da Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre.

Área de concentração: Psicologia Social
Linha de Pesquisa: Trabalho,
Sociabilidade e Saúde.

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

Belo Horizonte
Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas UFMG
2010

À Shirley,

Aos participantes desta pesquisa, por compartilhar o conhecimento sobre seu trabalho e a confiança depositada no nosso.

Agradecimentos:

Agradeço a todas as pessoas, que durante este difícil percurso do mestrado, contribuíram das mais diversas formas para a conclusão desta dissertação. Dentre todos aqueles que contribuíram para este trabalho, gostaria de agradecer especificamente a algumas pessoas:

A meus pais, Antonio Dutra de Arantes e Jânua Coeli Caldeira Arantes, que sempre me apoiaram e acreditaram em mim, mesmo nos momentos mais difíceis e à minha irmã Lívia, pelo incentivo e a atenção.

À Shirley pelo afeto, carinho e companheirismo que sempre me dedicou. Sempre ao meu lado, ouvindo com atenção minhas dúvidas, minhas apreensões, estimulando as boas idéias e me ajudando a refletir sobre as ruins. Agradeço também seu incentivo e a firmeza com que sempre me apoiou na vida acadêmica. Dedico este trabalho a você, meu amor.

À professora Beth Antunes, por compartilhar seu conhecimento, por orientar este trabalho e me guiar neste complexo caminho em busca de uma verdadeira Psicologia do Trabalho, baseada sempre no respeito ao objeto. Beth sempre se referiu a José Chasin com muito carinho e admiração. Assim, faço de suas palavras em relação à Chasin às minhas: “Beth Antunes é uma professora de verdade!”. Agradeço também por me ensinar os melindres desta instituição tão inóspita aos “outsiders”, além de sua amizade e a afeição.

Ao CEFET MG, principalmente ao Prof. Heli, pela oportunidade que me foi dada de iniciar minha carreira no magistério, antigo sonho realizado nessa Instituição.

Agradeço às Professoras Vanessa Andrade Barros e Antônia Vitória Soares Aranha pela contribuição no exame de qualificação, que me ajudaram a perceber algumas lacunas neste trabalho.

A todos os participantes desta pesquisa, que contribuíram para a construção coletiva deste trabalho. Sem a adesão e o saber dos teleatendentes e militares, esta pesquisa jamais poderia ter sido realizada.

Agradeço à Capitã BM QOS Andréia Geraldo Batista, por suas intervenções junto à Corporação, inclusive pelas responsabilidades que assumiu por nosso trabalho e por me

ajudar a entender um pouco mais a Instituição. O apoio da capitã foi decisivo para a elaboração desta pesquisa.

Agradeço à Lecy Rodrigues, por compartilhar comigo o estágio em SM&T, espaço para a discussão de nossas observações e por sua amizade.

Ao amigo Admardo Junior, que me ajudou a entender um pouco mais sobre a realidade dos teleatendentes.

Aos funcionários da UFMG, principalmente a Beth e a Flávia da Secretaria da Pós Graduação e ao Alessandro da Seção de Ensino, pelas orientações burocráticas e os “galhos quebrados”.

Ao Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais, nas pessoas do Coronel Novaes, Tenente Coronel Simeão e Tenente Coronel Hilário, pela confiança depositada nos pesquisadores e principalmente, pela preocupação com a saúde e bem estar dos trabalhadores. Agradeço especialmente ao Coronel QOS BM Vinícius Silveira Fulgêncio, que em um dos momentos mais difíceis desta pesquisa nos incentivou a continuar nosso trabalho.

A meus amigos Carlos José Sátiro, Ronaldo Cândido e Jesus Monteiro, pela paciência em ouvir minhas preocupações com este trabalho e pelos momentos de descontração.

Aos estagiários em SM&T pela dedicação e suas contribuições ao longo deste percurso, com suas reflexões e apontamentos, que me permitiram ir além do que conseguiria sozinho.

Agradeço em especial às professoras Daisy Cunha e Selma Venco, pelo interesse em participar desta banca e por suas inestimáveis contribuições a este trabalho.

Quanto tempo eu levei pra entender que nada sei.
(IRA! Dias de Luta).

RESUMO

A presente pesquisa teve por objetivo compreender os altos índices de absenteísmo, rotatividade e adoecimento na central de teleatendimento a urgências e emergências do Centro de Operações dos Bombeiros (COBOM), Minas Gerais, em demanda apresentada à equipe de pesquisadores pela própria instituição. O estudo se iniciou através das observações do trabalho, tendo sido identificadas condições de trabalho inadequadas ao exercício da atividade. Observa-se que as condições de trabalho no local não contemplam o mínimo estabelecido pelo Anexo II da NR-17 (trabalho em teleatendimento/telemarketing). As observações permitiram analisar também a organização do trabalho, as regras e as exigências que compõem a tarefa. Foram realizados dois estudos de caso, através do método biográfico, que nos forneceu o instrumental necessário para compreender significados atribuídos ao trabalho, as relações estabelecidas entre os pares, com a hierarquia e com os clientes, bem como, as pressões psicológicas a que são submetidos os trabalhadores e suas estratégias de defesa. No primeiro estudo, foi analisado o caso de uma teleatendente com o quadro de co-morbidade de Episódio Depressivo Grave sem Sintomas Psicóticos e Agorafobia com Transtorno de Pânico (F 32.2 + F 40.01). No segundo, analisou-se o caso de um teleatendente que consegue preservar sua saúde, apesar de submetido ao mesmo contexto de trabalho. Nosso estudo apontou que o adoecimento está associado, sobretudo, às condições e a uma organização penosa de trabalho, que têm primazia sobre os fatores individuais

ABSTRACT

This study aimed to understand the high rates of absenteeism, turnover and sickness at teleassistant call center in the Accident and Emergency Fire Department Operations Center (AEFDOC), from Minas Gerais, in demand presented to the research team by the institution itself. The study was initiated by the observations of the work, in which inadequate working conditions to the exercise of the activity was identified. It was observed that working conditions on site do not include the minimum set by the Brazilian Regulatory Norm of Ergonomics (work in teleassistance/ telemarketing). The observations also allowed analyzing the organization of work, rules and requirements that comprise the task. Two case studies was conducted, through biographical method, which provided the necessary instruments to understand the meanings assigned to work, the relations between the parts, with the hierarchy and with customers, as well as the psychological pressures workers and their defense strategies are subjected to. In the first case, it was examined a teleassistant with a state for co-morbidity of Severe Depressive Episode without Psychotic Symptoms and Agoraphobia with Panic Disorder (32.2 F + F 40.01). In the second, it was analyzed a case of a teleassistant that could preserve his health, despite being subjected to the same work context. Our study showed that the disease is associated mainly with conditions and a painful labor organization, which take precedence over the individual factors.

Lista de Ilustrações:

Figura 1: Layout do Call Center.....	51
Figura 2: Interface Telefônica	65
Figura 3: Tela inicial do Controle de Atendimento e Despacho.....	68
Figura 4: Tela inicial do CAD - Despacho	72
Figura 5: Tela do CAD com ocorrência “Forçada”	81
Quadro 1: Subclasses de ocorrências.....	63
Quadro 2: Viaturas operacionais.....	71
Tabela 1: Motivos de desligamento da ligação.....	67
Tabela 2: Ocorrências atendidas na RMBH (2004 a 2008).....	78
Tabela 3: Ligações divididas por turno (Março/09).....	79

Lista de Siglas e abreviaturas:

AAS: Assessoria de Assistência à Saúde
ABNT: Associação Brasileira de Normas Técnicas
A.E.T.: Análise Ergonômica do Trabalho
ANATEL: Agência Nacional de Telecomunicações
A.P.T.: Análise Psicossocial do Trabalho
BBM: Batalhão de Bombeiros Militar
CAD: Controle de Atendimento e Despacho
CBMMG: Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais
CBO: Classificação Brasileira de Ocupações
CEFET/MG: Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais
CEMIG: Companhia Energética de Minas Gerais
CEPOL: Centro de Operações da Polícia Civil
COB: Comando Operacional de Bombeiros
COBOM: Centro de Operações dos Bombeiros
COPOM: Centro de Operações da Polícia Militar
DAC: Distribuidor Automático de Chamadas
DIAO: Diretriz Auxiliar de Operações
L.E.R.: Lesão por Esforço Repetitivo
MARA: Medidor Automático de Chamadas
MGS: Minas Gerais Administração e Serviços S/A
MTE: Ministério do Trabalho e Emprego
NGA: Normas Gerais de Ação
NR: Norma Regulamentadora
PA: Ponto de Atendimento. Posto Avançado
PGMQ: Plano Geral de Metas de Qualidade
PMMG: Polícia Militar de Minas Gerais
PTT: *Postes, télégrames et télécommunication*
QOS: Quadro de Oficiais da Saúde
RMBH: Região Metropolitana de Belo Horizonte
SAC: Serviços de Atendimento ao Consumidor
SAMU: Serviço de Atendimento Móvel de Urgência
SEPLAG: Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão
SEBI-U: Sistema eliminador de Bilhetes Interurbanos
SIDS: Sistema Integrado de Defesa Social
SM&T: Saúde Mental e Trabalho
TCLE: Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
TMA: Tempo Médio de Atendimento

INTRODUÇÃO	13
<i>A demanda</i>	16
<i>Questões metodológicas</i>	18
<i>Observações clínicas do trabalho</i>	20
<i>O método biográfico</i>	23
1.0 O SETOR DE TELEATENDIMENTO	27
<i>1.1 Os estudos sobre o teleatendimento e o adoecimento no setor</i>	31
<i>1.2 As principais características da organização do trabalho no teleatendimento</i>	37
<i>1.2.1 O Tempo Médio de Atendimento (TMA)</i>	37
<i>1.2.2 O script de atendimento</i>	39
<i>1.2.3 As monitorias</i>	42
<i>1.2.4 O estímulo à competição</i>	43
<i>1.2.5 As pausas</i>	45
<i>1.2.6 Conclusão</i>	46
2.0 O SETOR DE TELEATENDIMENTO DO COBOM	48
<i>2.1 O Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais – (CBMMG)</i>	48
<i>2.2 O COBOM</i>	49
<i>2.3 As condições de trabalho</i>	51
<i>2.4 A organização do trabalho</i>	53
<i>2.4.1 O Tempo Médio de Atendimento no COBOM</i>	54
<i>2.4.2 O script de atendimento</i>	55
<i>2.4.3 As pausas</i>	56
<i>2.4.4 O estímulo à competição</i>	57
<i>2.4.5 As monitorias</i>	58
<i>2.4.6 Conclusão</i>	59
3.0 RESULTADOS DA PESQUISA	60
<i>3.1 As observações de campo</i>	60
<i>3.2 O fluxo de trabalho</i>	61
<i>3.2.1 O trabalho do Despachante</i>	70
<i>3.2.2 As regras que compõem a tarefa:</i>	74
<i>3.2.3 O aumento da demanda por atendimento</i>	77
<i>3.2.4 A rotatividade</i>	78
<i>3.2.5 Os momentos de “pico”</i>	79
<i>3.2.6 Problemas na utilização do sistema CAD</i>	80
<i>3.2.7 Os trotes</i>	83
<i>3.2.8 As escalas</i>	85
<i>3.2.9 A padronização</i>	87

3.3.0	<i>As duplicatas</i>	92
3.3.1	<i>As dificuldades com o solicitante</i>	94
3.3.2	<i>O treinamento</i>	95
3.3.3	<i>O conteúdo da tarefa</i>	96
3.3.4	<i>Conclusão</i>	97
4.0	OS ESTUDOS DE CASO	99
4.1	<i>A história de Maria</i>	99
4.1.1	<i>Apresentação</i>	99
4.1.2	<i>Histórico pessoal</i>	99
4.1.3	<i>Histórico Ocupacional</i>	102
4.1.3.1	<i>O trabalho na empresa de animação de festas</i>	102
4.1.3.2	<i>O trabalho com o artesanato</i>	103
4.1.3.3	<i>O trabalho na lanchonete</i>	104
4.1.3.4	<i>O trabalho na loja de vidros</i>	105
4.1.3.5	<i>O trabalho na loja de móveis</i>	106
4.1.3.6	<i>O trabalho na MGS (COBOM)</i>	107
4.1.4	<i>O adoecimento</i>	109
4.1.5	<i>Situação Atual</i>	116
4.1.6	<i>Discussão do caso</i>	117
4.2	<i>A história de João</i>	121
4.2.1	<i>Apresentação</i>	121
4.2.2	<i>Histórico pessoal</i>	122
4.2.3	<i>Histórico Ocupacional</i>	123
4.2.3.1	<i>O trabalho como servente de pedreiro</i>	123
4.2.3.2	<i>O trabalho no Supermercado</i>	124
4.2.3.3	<i>O trabalho na Serralheria</i>	125
4.2.3.4	<i>O trabalho como programador</i>	126
4.2.3.5	<i>O trabalho na MGS (COBOM)</i>	127
4.2.3.6	<i>O trabalho com a música</i>	131
4.2.3.7	<i>Situação Atual</i>	132
4.3	<i>Discussão do caso</i>	133
4.4	<i>Análise dos casos</i>	135
5.0	ANÁLISE GERAL DOS RESULTADOS	137
5.1	<i>Sugestões</i>	142
6.0	CONSIDERAÇÕES FINAIS	144
	REFERÊNCIAS	147
	Anexos	154

INTRODUÇÃO

Esta pesquisa surgiu a partir de uma demanda endereçada ao setor de Assessoria de Assistência à Saúde (AAS), do Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais (CBMMG), que consistia, inicialmente, na solicitação de uma palestra sobre “*stress*” para os teleatendentes do Centro de Operações de Bombeiros (COBOM). O motivo desse pedido seria a alta rotatividade no setor e o aumento significativo de casos de afastamentos por “problemas de saúde mental”. A Capitã Chefe da Subseção de Psicologia da AAS, que desenvolveu sua dissertação de mestrado a partir de um estudo com os motoristas da Corporação¹, expôs essa demanda à Coordenadora do Núcleo de Saúde Mental & Trabalho (SM&T), do Departamento de Psicologia da UFMG. Percebendo que uma palestra seria insuficiente para lidar com o problema, a coordenadora sugeriu que fosse realizado um estudo do setor. Daí, nasceu esta pesquisa sobre a atividade dos teleatendentes, cujo foco é a investigação das situações de trabalho, dos aspectos pessoais e sociais e sua relação com a rotatividade, além do “surgimento, frequência ou gravidade dos distúrbios mentais” (JACQUES, 2007, p.116).

Como a demanda se relacionava com a alta rotatividade do setor e com o adoecimento dos teleatendentes, no primeiro contato efetuado com a chefia do COBOM, foi-nos apresentado, informalmente, que entre os meses de Março e Dezembro de 2008, teriam sido registradas 13 demissões. Estas demissões representavam uma diminuição do efetivo em cerca de 20%. Também foram relatados dois episódios de Síndrome do Pânico ocorridos entre os trabalhadores dessa central.

Dessa forma, nosso objetivo nesta pesquisa foi o de investigar os fatores que estariam contribuindo para o adoecimento e a rotatividade dos teleatendentes do setor, visando propor medidas suscetíveis de minimizar o problema. Assim, pretendemos responder a duas questões principais: quais os fatores têm levado ao aumento da rotatividade e o adoecimento no setor? Quais medidas podem ser tomadas para reverter esse quadro?

¹ BATISTA, A. G. *Quando os bombeiros não chegam*: algumas contribuições da Psicologia do Trabalho para o entendimento dos acidentes com veículos operacionais de bombeiros na Região Metropolitana de Belo Horizonte. 2009. 160 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social) – Programa de Pós-Graduação em Psicologia, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2009.

Para tentar responder a tais questões, analisamos aspectos individuais e coletivos, mas também os de ordem social e histórica que poderiam estar presentes, elaborando um diagnóstico da situação. A partir dessas análises, elaboramos algumas propostas, visando reduzir os problemas sinalizados.

Cabe acrescentar, de início, que até o ano de 2004, a equipe de teleatendentes do COBOM era composta exclusivamente por militares, responsáveis por atender e realizar a triagem das ligações. A partir desse ano, o setor passou a contar com uma equipe de atendentes civis, sendo que a supervisão e o setor de “despacho”² das viaturas continuaram sob a responsabilidade dos militares. Após a terceirização, a contratação da equipe de teleatendentes ficou a cargo da Minas Gerais Administração e Serviços S/A (MGS)³, empresa de sociedade anônima de capital fechado, vinculada à Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão (SEPLAG). Ela é a responsável direta pelo pagamento dos salários e demais encargos trabalhistas. Cabe ao CBMMG o treinamento, a supervisão e a disponibilização da estrutura física onde os teleatendentes realizam as atividades.

Sobre a importância do setor aqui estudado, cabe informar que a atividade de teleatendente foi a segunda categoria em geração de empregos em Belo Horizonte, entre Janeiro/2007 e Janeiro/2009, sendo responsável por 9,91% (9.997 vagas) do saldo⁴ de empregos do município, somadas as funções de “Operador de *Telemarketing* Ativo e Receptivo”, “Operador de *Telemarketing* Receptivo” e “Operador de *Telemarketing* Ativo” (BRASIL, 2010)⁵.

No entanto, apesar de sua crescente importância no cenário econômico, a categoria não parece estar sendo objeto de atenção do ponto de vista da saúde. Assim, a revisão bibliográfica realizada revelou que a maioria das pesquisas relacionadas ao teleatendimento traz como resultado que a organização do trabalho no setor é potencialmente danosa a saúde, tanto física, quanto psíquica dos trabalhadores. Os

² “Despachar” é o jargão militar para “enviar”. O setor responsável pelo envio das viaturas que irão atender às ocorrências é denominado “setor de despacho”.

³ Disponível em: <<http://www.mgs.srv.br/index.php>>. Acesso em: 21/01/2010.

⁴ Diferença entre o número de admissões e desligamentos do mercado de trabalho num dado espaço de tempo. Disponível em: <http://perfildomunicipio.caged.gov.br/seleciona_uf_consulta.asp?uf=mg>. Acesso em: 21/01/2010.

⁵ Apenas a atividade “Servente de Obras” alcançou um maior número de vagas, com 16.681, de um total de 100.813 do saldo de empregos de todas as categorias. Tradicionalmente, setores como construção civil e serviços têm um fluxo maior na geração de empregos, mas o fato de o ofício “Operador de *telemarketing*” ocupar a segunda posição demonstra o crescimento do setor e a importância de estudos sobre essa categoria. (BRASIL, 2010)

estudos de Le Guillant (2006), Dejours (1987), Barreto (2001), Pacheco (2002), Marinho-Silva (2004), Vilela e Assunção (2002/2004), Venco (2006/2008), Castro *et al.* (2006), Oliveira e Jacques, (2006) estabelecem uma relação entre o trabalho em teleatendimento e o adoecimento mental. Outros autores, dentre eles, Mascia e Sznelwar (2000), Sznelwar e Masseti (2000), Echternacht (2000) e Lima, M.E.A. (2000) descrevem como a organização do trabalho no setor de serviços, incluído o trabalho em teleatendimento, estão associados a certos tipos de patologias, mais especificamente, aos casos de Lesão por Esforço Repetitivo (L.E.R.).

Todas as pesquisas analisadas revelam uma organização do trabalho que sofreu poucas mudanças, desde o clássico estudo de Le Guillant, em 1956, embora as condições tenham se transformado substancialmente, sobretudo, pela introdução do sistema telemático. São diversos os casos relatados de adoecimento em decorrência da atividade, em que se destacam algumas características da organização do trabalho como as maiores causas de sofrimento para os teleatendentes: o *script*⁶ de atendimento, o Tempo Médio de Atendimento (TMA)⁷, a monitoração das ligações, a ausência de pausas durante o trabalho, as metas e a pressão por resultados.

Todavia, o trabalho de teleatendimento no COBOM está sujeito a diferenças significativas em relação à iniciativa privada, seja pelos fins a que se destina ou mesmo pela organização do trabalho. A finalidade do setor é o atendimento a casos de urgência e emergência, relacionados a incêndios e salvamentos. Através dessa central também são realizados os atendimentos às atividades de defesa civil e prevenção.

Considerando as diferenças quanto ao conteúdo da tarefa, não se pode perder de vista que o teleatendimento do COBOM preserva a mesma estrutura das demais centrais de teleatendimento. Os atendimentos à população são realizados via sistema telemático (computador e linha telefônica), os funcionários são registrados como teledigifonistas⁸,

⁶ Fraseologia padrão prescrita aos operadores, que deve ser empregada nos atendimentos.

⁷ Média de tempo estipulado para a duração de cada atendimento.

⁸ Não encontramos o CBO dessa função. Em edital, a MGS qualifica a função dentro da família “Operador de *telemarketing*”, com a seguinte descrição do cargo: atender e responder à chamadas telefônicas sempre que possível antes do terceiro toque; tomar nota de consultas de informações e registrar as informações no computador; fornecer informações ou aconselhamentos; identificar o serviço e a pessoa que atende; tratar o usuário com respeito, evitando o uso de gírias e termos pejorativos; manter a calma para que possa haver um bom atendimento, caso o usuário esteja nervoso; ouvir o usuário sem o interromper e dando oportunidade para que se expresse, questionando ao final, o que não ficou claro; distinguir fatos de opiniões e impressões ao ouvir o usuário; ser breve no atendimento; ter excelente comunicação verbal e habilidade de saber ouvir; ter voz clara, dicção fluente e boa audição, além de boas maneiras ao usar o telefone; permanecer sentado por longos períodos de tempo; executar outras tarefas

cumprem a jornada de trabalho de 6 horas e são vinculados ao Sindicato dos Trabalhadores em Empresas de Telecomunicações e assemelhados de Minas Gerais (SINTTEL-MG).

A demanda

Conforme já dito, nosso contato com o Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais (CBMMG) se deu através de uma capitã dessa corporação, que realizava sua dissertação na UFMG, em torno do trabalho dos motoristas dessa instituição (BATISTA, 2009). O estudo por ela realizado era voltado para os acidentes com veículos operacionais dos bombeiros e possuía uma interface com a central de teleatendimento, considerando que o Centro de Operações dos Bombeiros (COBOM) é a “porta de entrada” de todas as demandas direcionadas à Corporação e é responsável pelo “despacho” das viaturas aos locais dos sinistros⁹. Assim, foi durante uma das observações realizadas pela Capitã no COBOM, é que surgiu o convite para uma palestra sobre “stress”, a ser ministrada para os teleatendentes. Posteriormente, essa demanda foi reformulada para uma investigação sobre os motivos do adoecimento e rotatividade, sendo por este motivo que iniciamos nossa pesquisa.

As negociações em torno do estudo com o Comando Operacional de Bombeiros (COB)¹⁰ e com a chefia do Centro de Operações de Bombeiros (COBOM), foram iniciadas em Outubro de 2008. No entanto, com a mudança ocorrida no Comando-Geral em Dezembro do mesmo ano, houve um atraso significativo na nossa entrada no campo, já que toda a estrutura hierárquica do Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais (CBMMG) foi também modificada. Este atraso se deveu à recusa do estudo pela atual chefia do COBOM. Devido a isso, o tempo de negociação foi dilatado, retardando o início da pesquisa.

correlatas, conforme necessidade do serviço e orientação superior. Disponível em: <http://www.esppconcursos.com.br/concurso/mgs2/docs/anexo2.pdf>. Acessado em 25/11/2009

⁹ Desastre (p.ex., incêndio), acontecimento trágico que acarreta grandes perdas materiais.

¹⁰ A estrutura organizacional do Corpo de Bombeiros é constituída de um Comando Geral e assessorada pelo Estado Maior, os comandos e as chefias. O comandante Geral tem poderes de secretário de Estado e é nomeado diretamente pelo governador para um mandato de dois anos. Este oficial é responsável pelo comando e pela administração geral da Corporação. O COB é subordinado diretamente ao Comando Geral e dentre outras funções estratégicas e normatizadoras, é o órgão responsável pela coordenação operacional. A chefia do COBOM responde a esta instância. Disponível em: www.bombeiros.mg.gov.br. Acessado em 12/10/2008.

Assim, somente em reunião com o comando, em 20 de março de 2009, (onde estavam presentes o comandante do COB e a chefia do COBOM), é que foi novamente explicitada a demanda da instituição e a pesquisa recebeu finalmente a autorização formal. A demanda inicial do CBMMG se referia apenas aos teleatendentes, função exercida por civis vinculados à empresa Minas Gerais Administração e Serviços S/A (MGS), a partir do ano de 2004.

Nessa ocasião, o comandante do COB, que já havia exercido a chefia do COBOM, apresentou sua preocupação com o alto índice de rotatividade e adoecimento dos teleatendentes. Até 2004, os atendimentos à população eram realizados exclusivamente por uma equipe de militares. Os atendentes militares possuíam, pelo menos, dois anos de experiência de trabalho na corporação. Mas de acordo com o comandante, os problemas começaram a surgir a partir da entrada dos civis no COBOM, sendo que os teleatendentes estavam adoecendo, por não terem o mesmo “preparo” que os militares para o trabalho de urgências e emergências. A argumentação partia do princípio de que os militares realizavam um treinamento mais “específico”¹¹ e possuíam experiência de campo, essencial ao exercício da tarefa, no entender da corporação.

Quando visitamos pela primeira vez o COBOM, ainda em Outubro de 2008, tivemos acesso ao fluxo de trabalho no setor e percebemos a inter-relação entre o trabalho dos teleatendentes, supervisores e despachantes. Na negociação para a pesquisa deixamos clara a impossibilidade de analisar somente a situação de trabalho das teleatendentes, informando a necessidade de avaliar também a atividade da equipe de militares. Não obstante, o foco de nossa pesquisa sempre foi o trabalho dos teleatendentes, sendo que as observações das atividades dos despachantes e supervisores foram incluídas apenas para uma melhor compreensão do fluxo e das exigências do trabalho.

Foi informado também que o primeiro passo de nossa pesquisa seria um levantamento dos principais motivos de afastamento e da rotatividade dos teleatendentes. Também era nossa intenção obter dados estatísticos referentes aos números de ligações, aos tipos de ocorrências, etc. No entanto, embora tenhamos encaminhado diversos pedidos formais para a obtenção dos mesmos, nosso acesso foi sistematicamente negado.

¹¹ Treinamento denominado “Curso de formação de Soldados”, que tem duração entre seis e nove meses, onde o soldado aprende noções de primeiros socorros, salvamento em altura, combate a incêndio, etc. Os teleatendentes civis também têm noções de primeiros socorros, por exemplo, mas o treinamento tem duração média de 45 dias. Mas apesar da afirmação do comando de que apenas os civis estavam adoecendo, verificamos que os militares também têm adoecido. Portanto, não temos certeza se os militares não adoeciam no período em que eram responsáveis pelo atendimento da população.

Entendemos que a ausência dessas informações representam uma lacuna na nossa pesquisa, sem, no entanto, comprometer o objetivo final da mesma, uma vez que obtivemos alguns dados através de fontes indiretas, como a dissertação de Batista (2009), além dos dados coletados durante as observações.

Dessa forma, foi possível perceber durante a pesquisa, que existe uma rotatividade significativa no setor, mesmo na ausência de dados oficiais. Em Março de 2009, havia 56 teleatendentes no COBOM e em Dezembro desse mesmo ano, apenas 42, ocorrendo uma redução de 25% do efetivo. O índice de rotatividade foi de aproximadamente 2,7%, similar ao encontrado por Assunção e Vilela (2004), em sua pesquisa junto a uma das maiores centrais de teleatendimento do estado de Minas Gerais. Essas autoras consideraram 2% um índice elevado de rotatividade.

Durante as observações de campo, fomos informados, pelos trabalhadores, que seriam quatro os casos de Síndrome de Pânico no teleatendimento e não dois, como havia informado o comando. Através de indicações dos colegas de trabalho, conseguimos contatar e entrevistar pelo menos um desses trabalhadores.

Ainda no decurso do trabalho de campo, um dos atendentes se demitiu do COBOM, após uma crise de pânico, ocorrida em um dos intervalos para descanso. Esse trabalhador exercia a função de teleatendente há apenas um ano. Também observamos queixas de sintomas depressivos e uma teleatendente nos informou que estava em tratamento psiquiátrico para “depressão”, fazendo uso do medicamento Fluoxetina¹². Infelizmente, nenhum desses trabalhadores concordou em conceder entrevistas à nossa equipe, por receio de represálias da instituição, mesmo com a garantia de anonimato. Registramos também outras queixas entre os trabalhadores, como dores nas articulações, dores na coluna e ansiedade.

Questões metodológicas

Adotamos dois instrumentos neste estudo: as observações clínicas do trabalho e os estudos de caso individuais. Optamos pela associação entre esses dois instrumentos em função do objetivo proposto: analisar e compreender os fatores que estão levando ao

¹² Medicação utilizada para tratar depressão, desordem obsessiva compulsiva, bulimia nervosa e desordem do pânico.

adoecimento e a rotatividade no setor 193 do Centro de Operações de Bombeiros (COBOM).

Entendemos, assim como Le Guillant (2006), Jacques (2007) e Lima, M.E.A. (2002a), que a gênese da doença mental é multifatorial, envolvendo dimensões pessoais, sociais e econômicas. Em busca da compreensão dessas dimensões e de sua relação com o adoecimento e a rotatividade no setor, consideramos necessário analisar todo o contexto de teleatendimento do COBOM, seu histórico, sua posição dentro do setor como um todo, bem como a trajetória pessoal dos sujeitos envolvidos. Assim, tentamos, baseados nas observações do trabalho e no método biográfico, construir um saber sobre bases essencialmente empíricas, edificado na realidade concreta, junto aos trabalhadores no exercício de suas tarefas e na escuta de sua história, tanto pessoal quanto profissional (LIMA, M.E.A. 2002a). Por meio dessa abordagem, nosso propósito foi o de compreender as condições e a organização do trabalho dos teleatendentes, bem como o sentido que dão à sua atividade, como vivenciam as pressões e quais são suas estratégias de enfrentamento.

Seguimos a linha de pensamento proposta por Politzer (1998), um teórico cujo propósito maior foi de conceber uma psicologia distante dos laboratórios ou de qualquer situação artificial. Ele propôs assim, uma psicologia concreta, baseada nos fatos, sempre entendidos na primeira pessoa, isto é, jamais como exteriores aos sujeitos. Para Politzer (*Op. cit.*), portanto, o objeto da psicologia é o fato psicológico, que é construído na própria experiência e na ação do indivíduo, enquanto autor de sua história. O indivíduo é, ao mesmo tempo, atuante e determinante dos acontecimentos que o rodeiam, mas é também determinado por eles.

Além disso, Politzer (*Op. cit.*) propunha que para se chegar ao fato psicológico, o único caminho seria através do relato, pois o comportamento humano só fará sentido depois de ser esclarecido pelo próprio sujeito. Através das narrativas de sua história pessoal e também de sua história de trabalho, seria possível compreender as implicações, tanto de determinantes sociais como pessoais e correlacioná-los ao trabalho dos sujeitos. No entanto, entendemos que essa narrativa deve ser sempre enriquecida pela observação direta desses sujeitos em situação de trabalho.

Com bases nessas premissas, concluímos que localizar a proposta de trabalho no campo, no trato direto com o trabalhador é o que traz respostas confiáveis sobre a realidade. E para pesquisar o trabalho, o que importa é tentar compreender, na própria realidade

laboral, os conflitos e contradições vividos pelo trabalhador na relação com sua prática. Esta perspectiva metodológica proposta por nós, tem por base as próprias palavras de Marx: “Em cada caso isolado, a observação empírica deve mostrar nos fatos, e sem nenhuma especulação nem mistificação, a ligação entre estrutura social e política e a produção” (MARX e ENGELS, 1989, p.19/20).

Dessa forma, consideramos que o referencial teórico adotado nos permitiu analisar a demanda proposta pelo COBOM a partir do próprio trabalhador e assim construir um saber concreto sobre a atividade, explicitando melhor os caminhos a percorrer para evitar, ou pelo menos minimizar, o sofrimento e o adoecimento no setor.

Observações clínicas do trabalho

A observação clínica do trabalho consiste, de forma resumida, na observação direta das tarefas executadas pelos trabalhadores. Tal proposta teve por pressuposto os ensinamentos de Marx sobre a relevância da empiria para o entendimento da realidade. Para ele, o que importa é o homem real, nas suas relações com outros homens e as relações de produção. “São os indivíduos reais, sua ação e suas condições materiais de existência, tanto as que eles já encontravam prontas, como aquelas engendradas de sua própria ação. Essas bases são, pois, verificáveis por via puramente empírica” (MARX e ENGELS, 1989, p. 12).

Durante as observações, buscamos entender basicamente como o sujeito realiza suas tarefas, as dificuldades que encontra e as estratégias que utiliza para lidar com elas. Consideramos que o trabalhador é quem mais conhece seu próprio trabalho e por isto privilegiamos o contato direto, a escuta de seus depoimentos espontâneos, interferindo o mínimo possível em sua rotina de trabalho. Sobre as possibilidades dessa forma de investigação da realidade de trabalho, Lhuilier (2007) afirma que:

Tal procedimento pode privilegiar a investigação do trabalho real, do trabalho organizacional, do coletivo dentro de seus meios, a formalização da experiência informal para restituir sua transmissão, a constituição de um saber prático e a estruturação de um ofício, uma

elaboração do sofrimento no trabalho e uma possibilidade de deixar transparecer os impasses das estratégias coletivas de defesa”¹³ (p. 72).

Trata-se de uma posição exigida na pesquisa de campo, que solicita do investigador uma atitude de recusa a qualquer *a priori*, de modo a ter acesso ao que efetivamente ocorre na situação de trabalho. Além disso, ele abandona a posição de *expert*, passando a construir um saber sobre a situação de trabalho junto com os próprios trabalhadores.

O pesquisador rompe com esta posição de saber ou de *expertise* (proposições, conselhos, sugestões) para se empenhar dentro de uma relação de cooperação com os sujeitos autores de um projeto comum. O pesquisador se reconhece, como os outros atores, comprometidos dentro de um mesmo processo: trata-se de fazer compreensível e compreender agindo¹⁴ (LHUILIER, 2007, p. 64 - 65).

Assim, os sujeitos da pesquisa não são tomados apenas como “objetos passivos de investigação”, mas como sujeitos comprometidos e capazes de refletir sobre seu trabalho. A posição do pesquisador é a da colaboração, permitindo que o saber do trabalhador possa se apresentar (LHUILIER, *Op. cit.*).

A partir das observações, então, os próprios trabalhadores, por meio da presença de um terceiro (o pesquisador), podem refletir sobre as suas práticas. Essa reflexão não é vazia de sentido, mas permite uma análise crítica que resulta na busca de soluções adequadas para os problemas enfrentados.

Não se trata aqui de ignorar o conhecimento sobre as questões teóricas, mas relativizá-las, permitindo a abertura para outro saber, advindo da prática única que cada situação de trabalho engendra.

Nosso objetivo principal se referiu, sobretudo, à análise da organização do trabalho, que compreenderam os horários, turnos de trabalho, pausas para descanso e alimentação, hierarquias, formas de avaliação, obrigatoriedade de utilização do *script* de

¹³ De telles démarches peuvent privilégier l’investigation du travail réel, du travail d’organisation du collectif dans son milieu, la formalisation de l’expérience informelle pour la rendre transmissible, la constitution d’un savoir-pratique et la structuration d’un métier, une élaboration de la souffrance au travail et un dégagement des impasses des stratégies collectives de défense.

¹⁴ Le chercheur rompt avec cette position de savoir ou d’expertise (propositions, conseils, suggestions) pour s’engager dans une relation de coopération avec les sujets autour d’un projet commun. L’intervenant se reconnaît, comme les autres acteurs, engagé dans un même processus: Il s’agit de faire en comprenant et de comprendre en faisant.

atendimento, o conteúdo do trabalho, dentre outros. Em nosso entendimento, é fundamental compreender a percepção dos trabalhadores em relação às políticas de pessoal, regras explícitas, implícitas, meios de comunicação, missão da instituição, valores, relações entre chefia e subordinado e entre colegas.

Os instrumentos utilizados para a compreensão da organização do trabalho foram as observações da atividade dos teleatendentes, dos supervisores e dos despachantes, sempre enriquecidas com entrevistas realizadas no próprio local, com a finalidade de esclarecer aspectos obscuros. Utilizamos também a escuta das ligações, com o objetivo de compreender melhor a interação entre o usuário e o teleatendente, bem como os constrangimentos que a tarefa apresentava, principalmente, no que diz respeito às informações prestadas pelos solicitantes, os trotes e os diversos tipos de pressões exercidas durante a atividade dos teleatendentes.

Com o objetivo de complementar as observações, formulamos um instrumento, denominado “registro de chamadas” (Anexo II), onde eram preenchidos, de acordo com o atendimento executado, alguns itens que fazem parte do trabalho dos teleatendentes, que depois foram objeto de análise. Dentre esses itens, constava a natureza do chamado, com o código utilizado na central e sua descrição, o histórico da situação, se houve auxílio do supervisor e de colegas e o “porque” do pedido de auxílio e se a chamada foi gerada ou não. Esse instrumento permitiu uma comparação entre diversas ocorrências e a identificação de situações chave, que geram constrangimento para os atendentes e que são avaliadas na seção dos resultados. Procuramos explicitar, assim, os significados das ações dos teleatendentes, que não eram acessíveis pela observação direta.

Entendemos que o trabalho do teleatendente no COBOM possui uma realidade que lhe é própria, diferente de todas as encontradas nas pesquisas às quais tivemos acesso e que tratavam desse setor. É somente por meio dessa perspectiva, que respeita as especificidades de cada situação, que julgamos possível apreender tal realidade.

Para uma compreensão mais ampla da situação de trabalho estudada, optamos por integrar outra perspectiva metodológica: o método biográfico. Embora os dois métodos sejam complementares, entendemos que este permite um aprofundamento em certos aspectos que a observação não alcançaria.

O método biográfico

Cada indivíduo possui uma história única, determinada pelas suas condições de existência, por questões, muitas vezes banais, que assumem um significado diferente para cada um de nós. Para melhor apreendê-la, é essencial compreender como se dão as interações entre a subjetividade e a realidade concreta. O autor que apresentou, pela primeira vez, uma demonstração sistematizada desse método, no campo da Saúde Mental e Trabalho (SM&T), foi Le Guillant (2006), ao expor a história de Marie L.

Ao analisar esse caso, pode-se perceber que a base da proposta metodológica do autor consiste em uma observação minuciosa do sujeito, de um resgate detalhado de sua biografia, de modo a ter acesso aos acontecimentos singulares e à riqueza dramática que a caracteriza. O método toma por base a Psicologia Concreta, proposta por Politzer (1928). Assim posto, ele sempre remete à estrutura social, percebendo o indivíduo em constante relação com o seu meio.

Entendemos que cada sujeito possui uma história única, determinada pelas condições concretas de existência. Como nos diz Marx (1989), não se deve tomar os casos isoladamente, como se não estivessem marcados pela sociedade e seu modo de produção. Tais tentativas sempre redundam em pura especulação, sem a aplicabilidade prática necessária.

Além disso, consideramos que o método biográfico implica no estudo da personalidade tal como concebida por Sève (1969), a partir do materialismo histórico. Esse autor recusa a idéia de uma personalidade que possa ser determinada apenas biologicamente ou que possa ser reduzida a uma formalidade psíquica (temperamento, caráter, etc.). A personalidade é considerada por ele a partir dos atos praticados pelo indivíduo, em um mundo social, do qual recebe muitas determinações.

A personalidade, para Sève (*Op. cit.*), não é estática e não é determinada somente pelas experiências vividas na infância. Todas as fases da vida do sujeito são igualmente importantes em sua constituição. Ela é entendida como uma cronologia, inscrita em uma história, em um processo dialético, sempre reportada ao mundo social, sobredeterminada pelas dinâmicas sócio pessoais de uma biografia.

Nessa perspectiva, o estudo da personalidade, que se configura e transfigura no curso da vida, nas atividades do sujeito, nas relações temporais entre essas atividades e nos

efeitos que induzem no desenvolvimento psicológico, deve se reportar a todas as relações que estabelece com o social, inclusive aquelas referentes ao trabalho e que fazem parte da história de cada indivíduo.

Somente a reconstrução dessa história pode levar à explicitação e ao entendimento dos fatores que determinaram a saúde e o adoecimento. E o único modo de acesso a esses acontecimentos singulares é a narrativa. Portanto, esse resgate deve ser efetuado pelo próprio sujeito, ao narrar, espontânea e o mais detalhadamente possível, sua trajetória pessoal e profissional.

Contudo, a proposta do método de Le Guillant (*Op. cit.*) leva em conta também o conhecimento efetivo das condições materiais concretas da atividade laboral do sujeito. Assim, a observação minuciosa de sua atividade real, quando possível, contribui para a análise da forma pela qual a organização e as condições do trabalho podem ter contribuído para o adoecimento.

Assim, o método biográfico pressupõe a coleta de depoimentos de sujeitos que narram sua trajetória pessoal e profissional. A função do pesquisador consiste em estimular o sujeito a relatar, aprofundando aspectos que se julgarem necessários, abordando outros que, porventura, sejam pouco focalizados. Esses depoimentos devem ser gravados com a devida ciência e autorização do sujeito, posteriormente transcritos e analisados. Parte da análise consiste na apresentação temporalmente ordenada da narrativa do sujeito, compondo-se sua história de vida. Essa história deve ser devolvida ao sujeito, a quem se concede plena autoridade, para modificar, suprimir ou acrescentar novos fatos e elementos que julgar necessários.

Trata-se de tomar a história do indivíduo com todas as implicações de suas condições de vida, sem desconsiderar nenhum aspecto. Entendemos, assim como Le Guillant (*Op. cit.*), que todos os elementos da realidade devem ser igualmente valorizados.

Este contexto psicológico nada teria de mítico, mas é o reflexo das condições sociais e educativas, econômicas e ideológicas, a um só tempo, bem reais e específicas, vivenciadas, desde a infância até o dia de hoje: em vez desta ou daquela condição, mais ou menos arbitrariamente valorizada, trata-se da totalidade de tais condições (LE GUILLANT, *Op. cit.*, p. 347).

Nesta pesquisa, o método biográfico foi adotado como um complemento das observações clínicas do trabalho. Durante o trabalho de campo no COBOM, ao longo de 8 meses, foi possível observar diferentes equipes de teleatendentes, em distintos turnos de trabalho. Nessas observações, verificamos uma organização e condições de trabalho que podem levar ao adoecimento. Mas constatamos que nem todos os teleatendentes adoecem. Por isso, fomos confrontados à necessidade de compreender as diferentes determinações presentes nas biografias de sujeitos que adoeceram ou que preservaram sua saúde.

Segundo Le Guillant (2006), a doença é uma apresentação singular, uma vez que o sofrimento, as preocupações, os lutos, o trabalho, a miséria, etc., fazem parte da vida dos indivíduos, constituindo seus dramas pessoais. No entanto, nem todos apresentarão distúrbios mentais. Concordamos com o autor quando este se questiona sobre a elucidação desse problema:

De fato, se nos questionarmos sobre as razões que levam determinado sujeito – esse indivíduo e não todos os que, aparentemente, se encontram em situações semelhantes – a mostrar-se menos resistente e a apresentar uma afecção que não atinge os outros, será que a resposta não pode ser procurada em sua história pessoal? (p. 346/347).

Para tentar responder a esse questionamento, relataremos dois estudos de caso realizados por nós, a partir do método biográfico. Os teleatendentes são da primeira turma de civis a trabalharem no COBOM. O primeiro caso é de uma teleatendente que foi diagnosticada com síndrome do pânico, após cerca de três anos de trabalho nesse *Call Center*. O segundo trata de um teleatendente que não possui em seu histórico, após cinco anos na instituição, qualquer afastamento. Cabe ressaltar que optamos por ilustrar os relatos do caso com algumas expressões de cada entrevistado. Utilizamos citações literais, pois estas ajudam a compreender melhor a forma como esses indivíduos percebem o mundo e agem sobre ele.

Assim sendo, organizamos esta dissertação da seguinte forma: no primeiro e segundo capítulos, apresentamos uma revisão bibliográfica de alguns estudos em torno do setor de teleatendimento, enfocando, sobretudo, os teleatendimentos tradicionais. Em seguida, trazemos uma comparação entre o setor tradicional e o teleatendimento no COBOM. Nossa intenção é a de demonstrar que, apesar de se caracterizar como uma

central de teleatendimento, o COBOM apresenta diferenças significativas no seu funcionamento, principalmente, aqueles referentes ao *script* de atendimento, ao Tempo Médio de Atendimento (TMA), à monitoração das ligações, às pausas durante o trabalho, às metas de produção e à pressão por resultados.

No capítulo três, estão expostas as observações de campo. Partimos de uma descrição do fluxo da atividade no COBOM, a partir do recebimento da ligação e os procedimentos realizados até a “geração da chamada”¹⁵ e o “despacho” da viatura, explorando aspectos relevantes das condições e organização do trabalho, bem como as principais exigências enfrentadas pelos trabalhadores na central de atendimento.

O quarto capítulo traz os dois casos elaborados a partir do Método Biográfico e analisados por nós: a história de “Maria”, uma teleatendente que trabalhou no COBOM por cerca de três anos, e desenvolveu um quadro depressivo em co-morbidade com síndrome do pânico; e a história de “João”, que após mais de cinco anos de trabalho no 193, conseguiu preservar sua saúde.

Por fim, apresentamos a análise geral dos resultados, retomando as observações de campo e as histórias dos dois sujeitos à luz das teorias que permitem melhor apreendê-las e encerramos com as considerações finais.

¹⁵ Algumas das expressões utilizadas pelos trabalhadores são transcritas entre aspas. Na medida em que esses termos forem utilizados ao longo do texto, explicitaremos seu significado.

CAPITULO 1 O SETOR DE TELEATENDIMENTO

A história da telefonia tem início com a invenção do telefone em 1876, por Alexandre Graham Bell. Poucos anos mais tarde, Graham Bell funda a *Bell Telephone Company* e instala redes de telefonia em Nova Iorque, Filadélfia, Denver, Chicago, São Francisco e outras cidades dos Estados Unidos da América. Em 1879, a França, através do “Ministério dos Correios e Telégrafos” publica normas para a instalação de redes telefônicas em Paris. No Brasil, em 1877, foram instaladas as primeiras linhas telefônicas, que conectavam a Residência Imperial com as residências dos Ministros de Estado (UEDA, 1999).

A tecnologia, ainda incipiente na época, não permitia uma ligação direta entre o telefone de origem e o telefone de destino. Todas as ligações realizadas deveriam ser encaminhadas ao destinatário através de uma central, onde eram transferidas manualmente. Surge nesse período a profissão de telefonista, responsável por completar as ligações entre o telefone de origem e o de destino. O sistema funcionava através de uma mesa telefônica que possuía um painel luminoso, onde a telefonista deveria instalar seu fone de ouvido através de um “*plug*”, atender o chamado e transferi-lo para o destino. A tarefa ainda envolvia a negociação com a telefonista da central de destino, que por sua vez, deveria acionar o cliente procurado (PACHECO, 2002).

Era também função da telefonista anotar cada ligação e o tempo de sua duração, nos chamados “bilhetes telefônicos”, utilizados para a cobrança do serviço prestado. Até então, o sistema era basicamente manual e a presença de uma chamada era indicada por um *led* que acendia no painel, presente na mesa telefônica. A tarefa das telefonistas era supervisionada pela “monitoras”, que deveriam garantir a celeridade do processo. Essas monitoras operavam em “mesas de escuta”, onde era possível ouvir a ligação da telefonista, sem que ela o soubesse (PACHECO, *Op. cit.*).

No Brasil, somente a partir de 1984, os circuitos manuais foram substituídos pelo Sistema Eliminador de Bilhetes Interurbanos (SEBI-U). Esse sistema eliminou a manipulação de pegas, os bilhetes telefônicos e introduziu o teclado digital. Permitiu também realizar as ligações em maior velocidade, possibilitando o atendimento de mais clientes em uma mesma jornada. Ele ainda permitiu que as chamadas pudessem ser

distribuídas automaticamente para uma telefonista em uma posição livre, através de programas associados, como o Distribuidor Automático de Chamadas (DAC)¹⁶. A partir de 1994, foi acoplado ao SEBI-U um Medidor Automático de Respostas (MARA), que possibilitou uma série de programações ao sistema, como gravar as conversações telefônicas entre a telefonista e o cliente, cronometrar automaticamente o tempo de espera na linha e o tempo de duração das chamadas (PACHECO, 2002).

Atualmente, a atividade do teleatendente é marcada pela fusão da informática e das telecomunicações (telemática). A atividade é exercida exclusivamente via telefônica e é uma das principais empregadoras da força de trabalho no Brasil. As atividades desse profissional são desenvolvidas nos chamados “*Call Centers*”¹⁷ (MARINHO-SILVA, 2004; MOCELIN e SILVA, 2008).

O *Call Center* é uma estrutura organizacional que envolve os postos de trabalho para o atendimento da clientela através do uso do sistema telemático. Algumas dessas empresas são prestadoras de serviço para grandes companhias telefônicas e financeiras, principalmente, nos segmentos de venda de produtos e Serviços de Atendimento ao Consumidor (SAC). Somente a empresa estudada por Vilela e Assunção (2004)¹⁸, contabilizava um total de 12 mil empregados e 6 mil Postos de Atendimento em 2001.

No ano de 1998, o mercado mundial de *Call Centers* arrecadou cerca de 23 bilhões de euros. Esse mercado empregava mais de 220.000 mil pessoas na Europa e entre 2 e 7 milhões de pessoas nos Estados Unidos (MARINHO-SILVA, 2004). Somente na França, em 2003, já seriam 250 mil trabalhadores empregados no setor (CALDERÓN, 2006).

No Brasil, os dados são escassos e por vezes contraditórios. Segundo Venco (2006), em 2005, eram 600 mil trabalhadores distribuídos em 1.827 empresas, sendo 250 destas terceirizadas. A Associação Brasileira de *Telemarketing* (ABT)¹⁹ estima que em 2006 já seriam, ao todo, 675 mil trabalhadores na área de teleatendimento. Os dados do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE) indicavam, para o ano de 2005, 241 mil empregos formais no setor, um aumento de 90% em relação a 2003, quando foram contabilizados 125 mil empregos. Esses dados indicam uma franca expansão do setor,

¹⁶ Antes da instalação do SEBI-U, a fila de espera era sinalizada apenas pelo painel luminoso da telefonista.

¹⁷ Centros de Atendimento.

¹⁸ Empresa terceirizada com filial em Belo Horizonte, que prestava serviços, principalmente, para uma companhia de telefonia, um provedor de internet e um plano de saúde.

¹⁹ Disponível em: <http://www.abt.org.br/>. Acessado em: 20/02/2010

mesmo que exista uma diferença entre aqueles fornecidos por organizações especializadas e os oficiais (MOCELIN E SILVA, 2008). A população empregada nos *Call Center's* é composta, em sua maioria, por jovens. Há um predomínio do sexo feminino e com escolaridade, em média, equivalente ao ensino médio completo (VENCO, 2006; MOCELIN E SILVA, 2008, COSTA *et al.*, 2006).

Cada um desses trabalhadores ocupa um posto de trabalho denominado Ponto de Atendimento ou PA, composto por uma cabine ou “baia” com computador (monitor, teclado e *mouse*); *headset* (fone de ouvido e microfone); linha telefônica e cadeira, em geral, “ergonômica” (com encosto e apoio para os braços) que permite ajuste para a altura, onde os teleatendentes se revezam em turnos de trabalho de 6 horas (COSTA *et al.*, 2006; ASSUNÇÃO E VILELA, 2004).

Em muitas empresas, os teleatendentes são ainda divididos em grupos de trabalho, denominados “células”, sob uma mesma supervisão, que variam, conforme a atividade e de empresa para empresa, entre 18 e 25 trabalhadores. O supervisor da “célula” é o responsável pela “motivação” da equipe e em alguns casos, também monitora as ligações em tempo real. Também é sua atribuição a avaliação da equipe de atendentes. Outro cargo, que integra a hierarquia do *Call Center*, é o de “monitor”, que é o responsável por “auditar” as ligações gravadas e avaliar o conteúdo das mesmas (VILELA E ASSUNÇÃO, *Op. cit.*).

Atualmente, a atividade de teleatendimento é decomposta em diversas ocupações, reunidas em duas grandes famílias: Operadores de *Telemarketing* e Operadores de Telefonia, encontradas na Classificação Brasileira de Ocupações (CBO)²⁰. Os Operadores de Telefonia (CBO 4222) estão descritos como aqueles que:

Operam equipamentos, atendem, transferem, cadastram e completam chamadas telefônicas locais, nacionais e internacionais, comunicando-se formalmente em português e/ou línguas estrangeiras. Auxiliam o cliente, fornecendo informações e prestando serviços gerais. Podem treinar funcionários e avaliar a qualidade de atendimento do operador, identificando pontos de melhoria (BRASIL, 2002).

²⁰ Disponível em: < <http://www.mteco.gov.br>>. Acesso em: 21/01/2009.

Fazem parte dessa “família” as seguintes ocupações: “Telefonista” (CBO 4222-05); “Teleoperador” (CBO 4222-10); “Monitor de Teletendimento” (CBO 4222-15) e Operador de Rádio-Chamada (CBO 4222-20).

Já os Operadores de *Telemarketing* (CBO 4223),

Atendem usuários, oferecem serviços e produtos, prestam serviços técnicos especializados, realizam pesquisas, fazem serviços de cobrança e cadastramento de clientes, sempre via teletendimento, seguindo roteiros e *scripts* planejados e controlados para captar, reter ou recuperar clientes (BRASIL, 2002).

Essa “família” é subdividida em três ocupações: “Operador de *Telemarketing* Ativo e Receptivo” (CBO 4333-10), “Operador de *Telemarketing* Receptivo” (CBO 4333-15) e “Operador de *Telemarketing* Ativo” (CBO 4333-05).

Costa *et al.* (2006) observam que essa nomenclatura multifacetada trata apenas do trabalho de atender clientes via telefone e, em todos os casos, via sistema telemático. Os autores defendem que as ocupações sejam mantidas dentro de uma mesma família, a de “Teleatendente”. Eles argumentam também que essa diferenciação entre funções equivalentes serve apenas para retirar conquistas históricas da categoria e levam a uma maior precarização do trabalho²¹.

Assunção e Vilela (2004) encontraram em sua pesquisa diversas designações para os teleatendentes, tais como “agentes de solução”, “agente de marketing”, dentre outros. Para esses autores, o objetivo dessa nomenclatura também é retirar dos trabalhadores conquistas garantidas às antigas telefonistas, como as pausas de 10 minutos a cada 50 minutos trabalhados.

Barreto (2001) também salienta que a função exercida pelo teleatendente é a mesma que era exercida pela telefonista, organizado sob as mesmas condições: fraseologia,

²¹ Uma dessas conquistas se refere à jornada reduzida de trabalho (seis horas). Até a publicação do Anexo II da NR-17, que normatiza a jornada para a atividade de *telemarketing*/teletendimento, o Tribunal Superior do Trabalho (TST) indeferia os pedidos dos operadores de *telemarketing* pela jornada de seis horas. O conteúdo da Orientação Jurisprudencial nº. 273 determinava: “A jornada reduzida de que trata o art. 227 da CLT não é aplicável, por analogia, ao operador de tele vendas, que não exerce suas atividades exclusivamente como telefonista, pois, naquela função, não opera mesa de transmissão, fazendo uso apenas dos telefones comuns para atender e fazer as ligações exigidas no exercício da função”. Disponível em: <<http://www.tst.gov.br/noticias>>. Acesso em: 20/11/2008.

controle, horários e monitoramento. Assim sendo, nesta pesquisa, assumiremos também a nomenclatura “teleatendente” e em alguns casos, apenas atendente.

A profissão de teleatendente é normativizada pelo ANEXO II²² (trabalho em *telemarketing/teleatendimento*) da NR-17 (Ergonomia). Esta norma traz uma série de parâmetros para a atividade em *Call Center*, relativos às condições²³ e à organização²⁴ do trabalho. Através da revisão da literatura sobre o setor, foi possível averiguar que as recomendações dessa norma nem sempre são seguidas, como veremos adiante.

1.1 Os estudos sobre o teleatendimento e o adoecimento no setor

Os teleatendentes têm sido estudados desde as primeiras décadas do século XX, quando ainda faziam parte de uma categoria composta apenas pelas telefonistas e tinham condições de trabalho bem diferentes das atuais. Ainda em 1910, o Dr. Julliard²⁵ (*apud* Le Guillant, 2006) escrevia sobre essas profissionais:

Tudo isto, acrescentado à fadiga, à estafa, à tensão nervosa, ao aborrecimento de receber observações injustificadas, mais ou menos grosseiras de clientes, contribui para produzir, em caso de predisposição do indivíduo, verdadeiras neuroses que devem ser consideradas como doenças profissionais (p. 176).

Em 1918, Fontègue e Solari²⁶ retomam o estudo do Dr. Julliard e salientam a importância dos sinais de fadiga ligados à profissão: cefaléia, insônia, dificuldade para fixar a atenção e violento nervosismo, em uma síndrome descrita como “neuroses das telefonistas”. Já em 1949, S. Pacaud²⁷ (*apud* Le Guillant, *Op.cit.*), em sua pesquisa

²² Anexo III.

²³ As condições de trabalho se referem aos materiais que se encontram disponíveis para a execução da tarefa: mobiliário, espaço físico e instrumentos (COSTA *et al.*, 2006).

²⁴ Trata-se de todo o conjunto de práticas de gestão que são responsáveis pelo funcionamento da cadeia produtiva, desde o estabelecimento de horários até as formas de avaliação de pessoal, incluindo as regras que compõem o exercício da tarefa (COSTA *et al.*, 2006).

²⁵ Artigo publicado na revista “*Revue Suisse des Accidents de Travail*”.

²⁶ Fontègue e Solari. O trabalho da Telefonista. Junho 1918, *apud* Le Guillant (2006).

²⁷ S. Pacaud. “*Recherche sur le Travail des Téléphonistes – Étude psychologique d’un métier*”. *Le Travail Humain*, Jan/Jun de 1949.

sobre o trabalho das telefonistas, realizou uma análise detalhada dos mecanismos dessa fadiga nervosa.

A própria pesquisa de Le Guillant, “a neurose das telefonistas” (1956)²⁸, revela uma organização do trabalho penosa, claramente relacionada com o adoecimento das telefonistas. Nesse período, o aumento considerável de “licenças de longa duração”, que poderiam variar de três a cinco anos, entre essas profissionais, chamou sua atenção, motivando sua pesquisa.

Os sintomas encontrados pelo autor e que fazem parte do que denominou “Síndrome Geral da Fadiga Nervosa”, são os seguintes: mudanças de comportamento, nervosismo, irritabilidade, agressividade, intolerância a ruídos, evitação de contatos sociais e de diálogos com a família e amigos. Também foram notados períodos de depressão e tristeza acentuada. As trabalhadoras sentiam sonolência durante o dia e insônia à noite. Ainda foi possível perceber distúrbios gástricos, emagrecimento, dores de cabeça, palpitações e alterações do ciclo menstrual. Esses sintomas distribuíam-se de modo variável, mas era comum encontrá-los juntos; tinham caráter insidioso, desaparecendo a princípio com o repouso, embora, com o passar do tempo, permanecessem apesar das férias ou dos períodos de repouso (LE GUILLANT, 2006).

Recentemente, diversos autores têm estudado o setor de teleatendimento, dentre eles: Dejourns, (1987); Barreto, (2001); Pacheco, (2002); Vilela e Assunção, (2002/2004); Marinho-Silva, (2004); Mascia e Sznelwar, (2000); Sznelwar e Masseti, (2000); Echternacht, (2000); Costa *et al.*, (2006); Peres *et al.*, (2006); Castro *et al.*, (2006); Oliveira e Jacques, (2006); Calderón, (2006); Mocelin e Silva, (2008); Soares *et al.*, (2006); Abrahão *et al.*, (2006); Venco, (2006, 2008) e Lima, M.E.A., (2000). Passados 50 anos desde o estudo clássico de Le Guillant, a tecnologia envolvida no setor de teleatendimento evoluiu consideravelmente. Entretanto, a organização do trabalho no setor sofreu poucas alterações. A maioria dos autores concorda que a forma como o trabalho é organizado nas atuais centrais de teleatendimento é o principal responsável pelo adoecimento apresentado pela categoria.

Dejourns (1987) analisou a atividade das telefonistas no PTT²⁹ e descreveu uma organização do trabalho caracterizada por um conteúdo vazio de sentido e pelo controle

²⁸ Publicada no Brasil em 2006, em uma coletânea dos escritos do autor. Cf. Le Guillant (2006).

²⁹ *Postes, télégrammes et télécommunication*, empresa estatal francesa que agrupava, até pouco tempo, os correios, telégrafos e telefonia.

do trabalho. Os principais elementos de controle assinalados pelo autor são: o *script* de atendimento, as monitorias e as avaliações de desempenho.

Ao estudar uma grande empresa de telefonia recém privatizada no estado de Minas Gerais, Barreto (2001) demonstrou como algumas características da organização do trabalho na empresa, principalmente os mecanismos utilizados para aumentar os ritmos, podem resultar na insatisfação com o trabalho e em sintomas como dores de cabeça e dores gástricas, além de quadros de depressão apresentados pelos teleatendentes.

O estudo de Pacheco (2002) sobre gênero, saúde e trabalho, em uma empresa privada de telefonia em Belo Horizonte, demonstrou que alguns elementos das condições e da organização do trabalho estão relacionados à gênese das L.E.R. Sobretudo, aqueles referentes às tarefas repetitivas, a supervisão despótica, a rivalidade entre pares, aos sistemas de controle e avaliação e às condições ergonômicas inadequadas.

Vilela e Assunção (2002/2004) realizaram um estudo ergonômico na maior empresa privada de *Call Center* de Minas Gerais. Esse estudo foi determinado pelo Ministério Público do Trabalho (MPT), a partir de queixas registradas pelos trabalhadores junto ao Sindicato dos Trabalhadores em Empresas de Telecomunicações e assemelhados de Minas Gerais (SINTTEL-MG). Essas queixas se referiam principalmente “ao cansaço mental, à tristeza, aos sentimentos de impotência face às exigências da organização do trabalho e aos rígidos mecanismos de controle utilizados para atingir metas específicas” (VILELA A ASSUNÇÃO, 2002, p. 3/4). Dentre as recomendações resultantes desse estudo ergonômico, as autoras sugeriram que as gravações de segurança permanecessem de posse dos trabalhadores, sendo avaliadas somente na sua presença e com o seu consentimento; que as metas de produtividade fossem definidas com a participação dos trabalhadores e do sindicato da categoria. Também recomendaram que o uso do *script* não fosse obrigatório, para favorecer a autonomia durante os atendimentos (VILELA E ASSUNÇÃO, 2004).

O objetivo da investigação de Marinho-Silva (2004) foi o de compreender “as necessidades e indicar desafios visando à regulamentação das condições de trabalho no setor de teleatendimento” (p. 40). O autor revisou a bibliografia, analisou os processos e audiências públicas do Ministério Público do Trabalho (MPT) e realizou entrevistas

semi-estruturadas com sindicalistas e auditores fiscais do trabalho³⁰. Como resultado, o autor percebeu contradições importantes nas posições dos atores envolvidos no setor (empresas, trabalhadores e acadêmicos), especialmente no que se refere ao controle temporal das atividades e seus efeitos sobre a saúde. As empresas pressionam os teleatendentes para acelerar os processos de atendimento e desconsideram as consequências dessa pressão para os trabalhadores, que apresentam queixas múltiplas. Já os estudos acadêmicos esclarecem a relação entre a carga de trabalho e o adoecimento. Para o autor, devem-se criar políticas públicas que facilitem a ação dos teleatendentes sobre os tempos de trabalho, para que possam preservar sua saúde.

Mascia e Sznelwar (2000) pesquisaram os constrangimentos impostos na comunicação entre o cliente e o teleatendente pelo *script* de atendimento. Ao estudar uma empresa de crédito, os autores constataram que, muitas das vezes, as demandas dos clientes são mais abrangentes do que o prescrito nos *scripts*, com graus de complexidade variáveis. Somada a essa dificuldade na comunicação, existe uma pressão para manter os tempos estipulados e uma monitoração constante do trabalho, que aumentam significativamente a tensão vivida pelos teleatendentes. Esses autores também propõem a revisão dos critérios de produtividade e a eliminação da exigência de seguir o *script*.

Em um estudo sobre o sofrimento no trabalho, Sznelwar e Masseti (2000), realizaram “grupos de expressão” com teleatendentes da rede bancária que haviam sido afastados do trabalho em decorrência das L.E.R. Alguns aspectos foram considerados por esses autores como fundamentais para a gênese do sofrimento entre os trabalhadores, dentre eles: a pressão temporal, a insuficiência das pausas, as fortes restrições aos diálogos, manutenção constante da atenção e forte solicitação da memória, estímulo à competitividade, conflitos constantes com a hierarquia e a fragmentação das tarefas.

Echternacht (2000) estudou, no início da década de 90, os teleatendentes em uma empresa estatal de telefonia. Nessa empresa, 56% da população que trabalhava no serviço de “auxílio à lista” apresentava sintomas de L.E.R. A autora afirma que a gênese da L.E.R. estaria relacionada a uma atividade repetitiva de trabalho.

Lima, M.E.A. (2000) investigou as telefonistas do setor de telecomunicações, visando compreender os impactos das transformações introduzidas nessa atividade (principalmente a informatização, como por exemplo, a substituição do sistema de

³⁰ Em seu estudo, Marinho-Silva utilizou, principalmente, os resultados da pesquisa efetuada por Assunção e Vilela (2002).

“pegas” e “esteiras” pelo computador) sobre a saúde. O foco da pesquisa era a incidência da L.E.R. sobre essa categoria profissional. O estudo foi realizado com pequenos grupos de telefonistas (lesionadas ou não), de uma empresa estatal, em 1996. A autora observou que essas mudanças não eliminaram os principais problemas envolvidos na gênese das L.E.R., dentre eles, a manutenção do *script* de atendimento, a pressão por resultados e o conseqüente aumento das cadências.

Soares *et al.* (2006), que realizaram um estudo ergonômico sobre o teleatendimento de uma empresa pública de Minas Gerais, obtiveram como resultado que o “*stress*” e as L.E.R. foram ocasionados pelas condições inadequadas de trabalho (excesso de transcrições manuais, volume de dados digitados, posturas desconfortáveis) e pela organização do trabalho (ritmo, pausas, jornada de trabalho, etc.).

Os estudos de Abrahão *et al.* (2006) sobre o setor de teleatendimento de empresas que exercem atividades financeiras e de telefonia, em São Paulo e Brasília, durante a década de 90, demonstraram “a importância de se modificar os paradigmas que norteiam o projeto de trabalho dos atendentes visando reverter os processos de sofrimento e adoecimento no trabalho” (p. 97). Os autores constataram que, na origem desse sofrimento e adoecimento encontram-se, sobretudo, o excessivo controle exercido sobre o tempo e o conteúdo empobrecido da atividade.

Oliveira e Jacques (2006) chegaram a conclusões semelhantes ao estudarem atividade de teleatendimento e a atuação dos profissionais de recursos humanos nas quatro maiores empresas privadas de *Call Center* do Rio Grande do Sul, com o objetivo de verificar a relação entre a organização do trabalho (modos de gestão) e o processo de saúde-doença. As patologias mais prevalentes encontradas foram as L.E.R. e o “*stress*”. Como resultado, foi verificado que o excesso de instrumentos de controle sobre o processo de trabalho foi o fator preponderante na gênese do adoecimento entre os teleatendentes.

Em um estudo em uma empresa de *Call Center* em Porto Alegre, Mocelin e Silva (2008) analisaram a população que trabalha em centrais de teleatendimento e como se trabalhava nessas centrais. Os autores constataram o predomínio de uma população jovem, com boa escolarização, que tenta utilizar o trabalho em teleatendimento como “trampolim” para outras profissões. Identificaram também que a atividade é caracterizada pelos baixos salários e pela intensificação do trabalho.

Costa *et al.* (2006), realizaram um estudo sobre as percepções dos teleatendentes relativas à organização do trabalho nas principais empresas de *Call Center* de Minas Gerais. A pesquisa revelou que os atendentes reconhecem a existência, em maior ou menor grau, de todos os aspectos presentes na organização do trabalho que podem levar ao adoecimento. Os maiores índices de respostas foram relativos à monitoração eletrônica de desempenho, à gravação das escutas telefônicas, à pressão para acelerar o trabalho, o estímulo à competição, e a metas rígidas de tempo de atendimento.

Venco (2006) estudou empresas terceirizadas do setor de teleatendimento e observou, sobretudo, uma forte incidência de desequilíbrios emocionais entre os teleatendentes. Para a autora, “a organização do trabalho estabelece ritmos de trabalho e pressão hierárquica para o aumento da produtividade, configurando condições de trabalho nocivas à saúde dos trabalhadores” (p. 7).

Oliveira *et al.* (2006) investigaram os “saberes e estratégias” utilizados pelos teleatendentes para lidar com as situações adversas de trabalho. Esses autores encontraram entre os meios utilizados para tornar o trabalho suportável e garantir o resultado esperado, algumas estratégias, tais como: chegar antes do horário e “driblar as pausas”, flexibilização do *script* de atendimento, ganhar tempo não previsto na prescrição e se apoiar no coletivo de trabalho.

Todas as pesquisas analisadas revelam uma organização do trabalho que sofreu poucas mudanças, desde o estudo do Dr. Julliard, em 1910. São diversos os casos relatados de adoecimento em decorrência da atividade, em que se destacam algumas características do trabalho como as maiores causas: *script* de atendimento, Tempo Médio de Atendimento (TMA), monitoração das ligações, ausência de pausas durante o trabalho e a pressão por resultados. Nos próximos tópicos, analisaremos mais detalhadamente essas características.

1.2 As principais características da organização do trabalho no teleatendimento

1.2.1 O Tempo Médio de Atendimento (TMA)

Na pesquisa de Le Guillant (2006) com as telefonistas ainda não havia a imposição de um Tempo Médio de Atendimento (TMA). Ainda assim, o ritmo de trabalho e a exigência de rapidez das operações foram considerados excessivos. Esse ritmo era “determinado em relação a uma média efetuada a partir de um grupo de operadoras; em seguida, cada uma é obrigada a alcançar uma porcentagem relativa a esta média” (p. 184). O autor destaca que o modo como o rendimento necessário era calculado favorecia um “caráter penoso ao ritmo” de trabalho. Relata ainda que as operadoras ficavam “obcecadas” em atingir o ritmo imposto, por medo de serem mal avaliadas e perderem possíveis promoções.

No Brasil, até 1984, as características tanto dos clientes como da tecnologia, não permitiam a imposição do Tempo Médio de Atendimento (TMA), pois o trabalho não dependia apenas da atividade realizada pela telefonista. Não era possível uma ligação direta entre o telefone de origem e o de destino. Todas as ligações interurbanas, por exemplo, dependiam da habilidade da telefonista em negociar com a telefonista de destino a conclusão da ligação. No entanto, já havia um controle sobre o tempo. A exigência de produtividade recaía sobre o tempo em que o cliente permanecia à espera de atendimento, tempo que não poderia ser superior a 10 segundos³¹. Com a introdução das novas tecnologias de informática e telecomunicações, a partir de 1994, foi possível exercer o controle sobre a duração de cada ligação e esse tempo começou a ser denominado Tempo Médio de Atendimento (PACHECO, 2002).

Atualmente, a Agência Nacional de Telecomunicações (ANATEL), é a responsável pela regulamentação do setor de telefonia, através do Plano Geral de Metas de Qualidade (PGMQ). Essa agência estabelece que a prestadora de serviços telefônicos disponibilize aos usuários acesso contínuo, rápido e gratuito às centrais de informação e atendimento (MARINHO-SILVA, 2004). O regulamento do PGMQ define no artigo 16:

³¹ A presença de clientes na fila de espera por atendimento era sinalizada pelo acendimento do *led* do painel luminoso.

As chamadas destinadas aos serviços que utilizarem auto-atendimento ou necessitarem da intervenção de telefonistas deverão ser atendidas, em cada período de maior movimento, em até 10 segundos, [...] em 95% dos casos, a partir de 31/12/2005.

§1º - Em nenhum caso, o atendimento deverá se dar em mais de 35 segundos (BRASIL, 1998).

Para Marinho-Silva (*Op.cit.*), as regras definidas pela ANATEL são focadas nos aspectos econômicos, sem fazer referência à saúde dos trabalhadores envolvidos e o conceito de qualidade se vincula, basicamente, ao tempo de espera do consumidor. A redução dos tempos do serviço telefônico prestado acaba por justificar a definição, pelas empresas, de rígidos TMA's, calculados para atender a uma crescente demanda por serviços com o mesmo número de trabalhadores.

Também para Barreto (2001) o estabelecimento desse Tempo Médio de Atendimento (TMA) se dá à revelia dos atendentes e não se relaciona diretamente à qualidade da relação empresa-cliente, mas somente atende a fins econômicos.

Venco (2008) demonstrou que o avanço tecnológico possibilitou um maior controle e, também, mais uma fonte de pressão. Sempre que os tempos estipulados no TMA são ultrapassados, um sinal intermitente na tela avisa o operador sobre o tempo excedido e outro sinal luminoso alerta a supervisão. E nessas situações, segundo a autora, têm início os insultos e as ameaças de demissão.

Mascia e Sznelwar (2000) estudaram uma empresa privada de crédito que oferecia serviços de atendimento ao consumidor via sistema telemático. Para esses autores, o uso do TMA como parâmetro de produtividade é um importante fator de constrangimento para a atividade dos teleatendentes.

Abrahão *et al.* (2006) consideram que a relação com a clientela requer certa flexibilidade de tempo, para que os problemas possam ser resolvidos. Para eles, as cobranças em torno das metas estipuladas pelo TMA acabam se tornando um fim em si mesmo, deixando de lado o atendimento das solicitações da clientela.

A pesquisa de Soares *et al.* (2006) demonstrou que a exigência de rapidez é um fator que dificulta a relação com o cliente, o que traz ansiedade e tensão para os teleatendentes, resultando em uma “rispidez” de suas respostas. Dentre os fatores responsáveis por esta exigência está a estipulação do TMA. Em alguns casos, os autores observaram a insatisfação do cliente com a resposta fornecida pelo atendente, o que

ocasionou o pedido de esclarecimento da resposta e em alguns casos, uma nova ligação em torno da mesma demanda por parte do cliente. Nesses casos, aumentou o número de ligações e o próprio tempo de duração da chamada.

O TMA prescreve aos operadores em quanto tempo o cliente deve ser atendido, mas não leva em consideração a diversidade da clientela, dos problemas gerados pela demanda e o tempo necessário para buscar informações no sistema telemático. Isso gera um esforço cognitivo e um desgaste significativo, que se manifesta, sobretudo, através de dores físicas, cansaço mental e fadiga (BARRETO, 2001; ASSUNÇÃO e VILELA, 2002/2004; MARINHO-SILVA, 2004; MASCIA e SZNELWAR, 2000).

No entanto, apesar dessa sobrecarga que o TMA impõe ao trabalhador, a maioria das empresas ainda estipula esse tempo, conforme dados apresentados pela pesquisa de Costa *et al.* (2006), em que 59,7% dos atendentes que participaram do estudo afirmaram que trabalham sob metas rígidas de tempo. Assunção *et al.* (2006) são enfáticas, ao final de sua investigação, ao recomendarem que “sob nenhuma hipótese, deverá haver imposição de tempo médio de atendimento” (p. 59).

1.2.2 *O script de atendimento*

O *script* de atendimento se refere à fraseologia que deve ser empregada por cada operador, de acordo com a atividade exercida e tem seu conteúdo pré-definido para o diálogo com o cliente. Esse *script* contém as frases que devem ser ditas para saudar o cliente, para identificá-lo, responder à sua demanda e encerrar a ligação. Toda ligação é gravada e aleatoriamente “auditada” (ASSUNÇÃO E VILELA, 2002; OLIVEIRA *et al.*, 2006). O anexo II da NR-17, proíbe a observância estrita do *script* (ABNT, 2007)³², mas, essa ainda é uma prática comum no setor.

Le Guillant (2006) já havia identificado a utilização de uma fraseologia padrão empregada pelas telefonistas em 1956. O autor verificou que havia uma série de frases predeterminadas que deveriam ser utilizadas a cada eventualidade. O emprego dessas frases era constantemente vigiado pelas monitoras e sua não utilização poderia

³² ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR 17 – Ergonomia: anexo II: *Trabalho em Teletendimento/Telemarketing* (anexo III).

prejudicar a avaliação das telefonistas. Ou seja, a utilização do *script* de atendimento é uma prática antiga e que ainda permanece até nossos dias.

Para Pacheco (2002), a utilização do *script* traz um empobrecimento significativo da tarefa, já que restringe a atuação da telefonista, dado o curto período de tempo disponível para o atendimento. Essa restrição na comunicação se torna ainda pior em casos em que o atendimento é mais complexo. A autora também ressaltou que as exigências para que o teleatendente siga o *script* são grandes e esse é um dos aspectos mais cobrados na avaliação de desempenho.

Dejours (1987), por sua vez, explicitou o sofrimento imposto a essas profissionais pelo controle do vocabulário, do número de frases a serem ditas e até mesmo, no tempo para pronunciá-las.

Mascia e Sznelwar (2000) esclarecem que nos *Call Centers*, o cliente tem uma participação ativa no processo de produção, através do diálogo realizado de forma direta com o teleatendente. A interação entre cliente-atendente se dá via comunicação oral e o grau de complexidade dessa relação é bastante variável, dada a diversidade da clientela, seja por diferenças regionais ou de desconhecimento dos serviços oferecidos³³. Existem aqui possibilidades de conflito de várias ordens, como demandas confusas por parte do cliente e conflitos entre o que quer o cliente e o que pode oferecer o teleatendente. Sznelwar e Massetti (2000) se referem, em especial, ao *script* como uma “amarra” que impede o atendente de entender e fazer-se entender, o que dificulta o trabalho.

Echternacht (2000) avaliou o problema a partir da diversidade individual e do meio social dos clientes que demandam serviços via telefone e encontrou resultados semelhantes. Para essa autora, o conteúdo prescritivo do trabalho tem baixa sensibilidade a tais fatores e é incapaz de fornecer a flexibilidade necessária ao conjunto das variáveis existentes na tarefa.

Em relação ao *script* de atendimento, Barreto (2001) apontou uma contradição identificada em sua pesquisa. Durante o treinamento, os teleatendentes são orientados a seguir a fraseologia, mas ao mesmo tempo, a psicóloga responsável pelo setor os adverte no sentido de prestarem atenção na mesma e evitarem a robotização do

³³ A partir de uma mesma central de teleatendimento são realizadas ligações e atendimentos a vários estados do país. Por prestar serviços para diferentes regiões, o atendente tem de lidar com as diferenças de linguagem entre as culturas regionais (ASSUNÇÃO E VILELA, 2004).

atendimento. No entanto, se aceitarem a sugestão da psicóloga e não seguirem “à risca” o *script*, podem ser monitorados e punidos.

O *script* surgiu como uma tentativa de padronização dos atendimentos, com o objetivo de acelerar a produção. Entretanto, Assunção *et al.* (2006), demonstraram a ineficiência dessa prescrição para o atendimento. Durante as observações do trabalho de um teleatendente³⁴, foram necessárias 69 perguntas adicionais ao *script* para que ele pudesse compreender a demanda do usuário, em uma média de quase duas perguntas extras por atendimento. A necessidade de adaptação do *script* para esclarecer a demanda do cliente e orientá-lo também foi observada por ABRAHÃO *et al.* (2006).

Oliveira *et al.* (2006) relataram um caso em que o teleatendente só conseguiu solucionar o problema de um cliente que já havia entrado em contato com a central por quatro vezes, inutilmente, quando decidiu desobedecer o *script*. Ao final, o cliente demonstrou extrema satisfação com o atendimento. Porém, a empresa avaliou o atendimento do trabalhador em 63 pontos, em um máximo de 100, valor considerado baixo pelo teleatendente³⁵. Nesse caso, o *script* passou a ser um fim em si mesmo e a satisfação do cliente, objetivo primeiro do atendimento, foi colocada em segundo plano na avaliação efetuada pela monitora.

A bibliografia demonstra que existe um hiato entre o que se prescreve ao trabalhador e a realidade de trabalho. No caso aqui tratado, os estudos revelam uma dificuldade na comunicação entre o teleatendente e os usuários, imposta pela restrição do diálogo através do *script*. Planejado para uniformizar as informações e possibilitar a aceleração dos atendimentos, o *script* se apresenta como uma “amarra”, que muitas das vezes, impede o diálogo e, portanto, o próprio sucesso no atendimento. O resultado dessa desconexão entre a prescrição e a realidade é motivo para uma série de mal-entendidos, punições, avaliações negativas e sofrimento dos trabalhadores (ABRAHÃO *et al.*, 2006).

³⁴ Foram observadas 66 chamadas, em um período de 30 minutos.

³⁵ Na pesquisa de Vilela e Assunção (2004), a única nota da avaliação considerada excelente era 100. Entre 80 e 99 pontos, a nota era boa. Entre 70 e 79 pontos, regular. Entre 50 e 69 pontos, fraco. Abaixo de 50, ruim. Nos casos considerados fracos ou ruins, o trabalhador era enviado para uma reciclagem e em caso de reincidência, demitido.

1.2.3 As monitorias

Outro fator descrito na organização do trabalho em teleatendimento, responsável pelo controle exercido sobre a atividade, consiste na forma de monitorar os atendimentos. Todas as ligações são gravadas e, através de um sistema de amostragem, auditadas por funcionários treinados, os chamados “monitores”³⁶. Cabe a esses profissionais a avaliação da ligação, baseados em determinados critérios, que variam conforme a atividade do teleatendente e de empresa para empresa. Alguns dos critérios mais comuns de avaliação são os seguintes: utilização correta do *script*, cumprimento das regras, cortesia e qualidade de atendimento. Ainda são proibidos ao teleatendente irritar-se ou responder com descortesia ao cliente (PERES *et al.*, 2006)³⁷.

Esse procedimento já existia na época da pesquisa de Le Guillant (*Op. cit.*). Sobre essa questão, o autor argumentou que havia o sistema de “mesas de escuta” e que “as controladoras não concediam um momento de trégua às operadoras”. A “escuta” tinha duas funções principais: controlar a distração e o uso correto da fraseologia imposta. Esta prática tinha como efeito um “ambiente sufocante” que resultava em “um sentimento de humilhação”, no qual as telefonistas se sentiam “dirigidas como crianças” (LE GUILLANT, 2006, p. 185). Pacheco (2002) também relata que as telefonistas eram monitoradas constantemente, com o argumento de que visavam garantir a qualidade das ligações. Essa escuta ocorria várias vezes ao dia e causava indignação entre elas.

Mascia e Sznelwar (2000) concluíram que a monitoria é um fator de forte constrangimento para os teleatendentes. Principalmente, por que são feitas “ao acaso” e sem que eles tenham conhecimento de que são monitorados, o que gera insegurança e ansiedade. Lima, M.E.A. (2000) também constatou “[...] que as monitoras podem controlar de tempos em tempos a telefonista, sem que ela saiba, com a finalidade de verificar se o seu atendimento corresponde ao que foi determinado, especialmente no que diz respeito a essa fraseologia (*script*)” (p. 163). Dejours (1987) relatou igualmente que as telefonistas podem ser “escutadas” sem o saber. Segundo ele, esse procedimento

³⁶ Antes da implantação do SEBI-U, as funções de monitoria e supervisão eram executadas pelo mesmo profissional, através das “mesas de escuta”.

³⁷ Os trabalhadores têm conhecimento de que são realizadas monitorias sobre seu atendimento. Eles apenas desconhecem quando são realizadas. O Anexo II da NR-17 proíbe essa prática. O segundo o item 5.12 da norma: “A utilização de procedimentos de monitoramento por escuta e gravação de ligações deve ocorrer somente mediante o conhecimento do operador” (ABNT, 2007).

gera “um verdadeiro terror por causa dessa escuta” (p. 98), pois as notas ficam registradas e podem comprometer a avaliação das telefonistas.

Abrahão *et al.* (2006) reforçam que o monitoramento sistemático das ligações aumentam os constrangimentos impostos aos teleatendentes, pois eles não podem alterar o *script* ou conduzir o diálogo de uma forma mais adequada, segundo as características e necessidades dos clientes. Esses autores se questionam se é possível viver sob essas situações sem apresentar sinais de frustração, cansaço, esgotamento e depressão.

Os dados coletados por Costa *et al.* (2006) revelaram que essa prática ainda permanece na maioria das centrais de teleatendimento. Nessa pesquisa, 75,70% dos entrevistados confirmaram que os diálogos são gravados e avaliados por monitoramento eletrônico.

Essa forma de controle da atividade tem impactos significativos, de acordo com a literatura, sobre o trabalho dos teleatendentes. Uma das recomendações feitas por Assunção *et al.* (2006), em seu estudo na maior empresa de teleatendimento de Minas Gerais, trata do modo como são realizadas essas monitorias. As autoras recomendaram, para eliminar os constrangimentos impostos por essa prática, que “as gravações do atendimento, se necessárias por questões de segurança, deverão permanecer em posse do operador. Somente poderão ser avaliadas pela hierarquia na presença do operador e com seu consentimento” (p. 59).

1.2.4 O estímulo à competição

A pressão por resultados no setor de teleatendimento é percebida através de alguns fatores. O primeiro deles é o estímulo à competição entre os teleatendentes e entre as equipes de trabalho. Estas últimas são, geralmente, denominadas “células”, sendo compostas de 20 atendentes, em média, e chefiadas por um supervisor.

Esse estímulo à competição também foi relatado por Le Guillant (2006). Devido ao esforço das telefonistas para atingir às médias impostas, nos períodos de baixo movimento, as telefonistas brigavam entre si para atender às chamadas. Segundo o autor: “No decorrer destas pequenas disputas, elas ‘provocam ruídos nos fones das outras’; ora, tais ruídos representam um verdadeiro sofrimento para muitas delas” (p. 184).

Venco (2006) verificou que as equipes de trabalho são estimuladas para concorrerem entre si, por exemplo, por melhores vendas e pelo ambiente de trabalho decorado com maior criatividade. A intenção é manter um clima competitivo e estimulante, para que as metas possam ser ultrapassadas diariamente. A palavra “motivação” é muito utilizada nesses contextos, principalmente pelas chefias. A autora completa, a partir de uma constatação de Noël Lechat³⁸, que “o cumprimento do trabalho diário não basta – as empresas querem um ‘engajamento da alma’” (p. 11).

Barreto (2001) encontrou uma forma sutil, mas muito eficiente, de provocar a competição, o chamado projeto “reconhecimento”, que premiava individualmente os operadores e as células “mais eficientes”. A “eficiência” é medida pelo Tempo Médio de Atendimento (TMA) e não pela qualidade do atendimento e resolução dos problemas.

Uma forma ainda mais abusiva de estímulo à competição foi identificada por Peres *et al.* (2006). Além desse estímulo à competitividade entre os atendentes e as equipes de trabalho, havia a divulgação dos nomes dos teleatendentes e de seu desempenho, para os demais colegas. Constantemente, eram divulgados avisos de que qualquer atendente poderia ser “eliminado”, caso não cumprisse as metas estipuladas pela empresa.

Sznelwar e Massetti (2000) consideram que esse estímulo à competitividade é um dos principais fatores de desgaste para os atendentes. A pesquisa de Costa *et al.* (2006) ratifica que esta prática ainda é comum no setor, pois 68,8% dos atendentes entrevistados responderam afirmativamente à pergunta: “Na empresa em que você trabalha existe estímulo à competição entre trabalhadores ou grupos/equipes de trabalho?”

O anexo II da NR-17, no artigo 5.13, define que: “é vedada a utilização de métodos que causem assédio moral, medo ou constrangimento, tais como: a) estímulo abusivo à competição entre trabalhadores ou grupos/equipes de trabalho” (ABNT, 2007)³⁹.

³⁸ LECHAT, N.; DELAUNAY, J.-C. *Les centres d'appels: un secteur en Clair-obscur*. Paris: L'Hartmann, 2003.

³⁹ O anexo II da NR-17 não define o que é “estímulo abusivo”. Essa indefinição dificulta sua aplicabilidade, pois permite interpretações diversas de quais práticas seriam abusivas. Cabe ressaltar que os autores citados se referem apenas às repercussões do “estímulo à competição”.

1.2.5 As pausas

O controle da produtividade, em geral, se dá também por uma rígida marcação das pausas, que, atualmente, são controladas automaticamente pelo sistema e estão disponíveis para acesso dos supervisores. No Brasil, até 1984, ainda não havia esse controle “automático” sobre as pausas, mas Pacheco (2002) afirma que as telefonistas já eram controladas, numa tentativa de eliminar os chamados “tempos mortos”. Esse controle era exercido sobre os intervalos para descanso, onde as monitoras inquiriam e advertiam as telefonistas por qualquer atraso. Os achados de Barreto (2001) revelaram, que atualmente, as pausas não são respeitadas, demonstrando a mesma tentativa de eliminação dos “buracos” na produção.

Peres *et al.* (2006) demonstraram que até as pausas para a satisfação das necessidades fisiológicas são cronometrados pelo sistema informatizado e o tempo de sua duração deve se adequar às exigências preestabelecidas pelas empresas. Para Assunção *et al.* (2004), “as pausas mostram-se insuficientes frente às exigências do trabalho e os intervalos para a recuperação entre os atendimentos são curtos, quando existem” (p. 62). As autoras recomendaram que fossem concedidas pausas regulares de 10 minutos, a cada 50 trabalhados. As empresas estudadas por Oliveira *et al.* (2006) estipulavam uma pausa de 15 minutos para lanche e apenas uma pausa de 5 minutos para a utilização do banheiro, prática comum entre as empresas do setor. Sznelwar e Massetti (2000) também se referem à insuficiência das pausas como fator que gera sofrimento.

Para Abrahão *et al.* (2006), um dos principais fatores de rigidez e inflexibilidade no trabalho dos teleatendentes seria a definição, *a priori*, da distribuição das pausas. Mais uma vez, o avanço tecnológico, através de um aplicativo no computador dos supervisores, que mostra o tempo que cada atendente dedica às pausas, se torna um aliado no exercício do controle da atividade.

De acordo com o anexo II da NR-17, as pausas deverão ser concedidas em dois períodos de 10 minutos, após 60 minutos trabalhados e antes dos últimos 60 da jornada. Esses intervalos devem ser concedidos sem prejuízo do intervalo de 20 minutos para repouso e alimentação. Além disso, o tempo em efetiva atividade não pode ultrapassar 6 horas diárias (ABNT, 2007).

1.2.6 Conclusão

Como se pode ver, por meio desta breve revisão bibliográfica, desde os tempos do estudo clássico de Le Guillant (1956), a organização do trabalho das telefonistas não se alterou, substancialmente, embora as condições de trabalho tenham se modificado bastante. Todos os autores citados encontraram os mesmos problemas. A introdução de novas tecnologias, como o sistema telemático, permitiu que a atividade fosse realizada de forma mais ágil “pois as chamadas caem seguidas, umas às outras, automaticamente, na linha da telefonista, eliminando a porosidade no atendimento” (PACHECO, 2002, p. 154). Em alguns setores, como o de informações, o conteúdo da atividade se tornou ainda mais pobre, já que parte da informação é fornecida através de uma gravação eletrônica (ECHTERNACHT, 2000).

O sistema informatizado também permitiu aperfeiçoar os controles exercidos. As telas dos computadores dos teleatendentes apresentam diversos sinais eletrônicos, que os advertem em casos de superação do TMA e das pausas. O sistema também realiza a gravação das ligações, o que permite a monitoração, caso seja necessário, de todas as chamadas efetuadas e/ou recebidas pelo trabalhador. Além disso, os supervisores têm acesso, em tempo real, a todas as pausas que realiza o teleatendente, através de seu próprio terminal.

Os instrumentos utilizados para o controle da produtividade no setor de teleatendimento (o Tempo Médio de Atendimento (TMA), o *script* de atendimento, as monitorias, o estímulo à competitividade e o controle sobre as pausas), podem levar a uma significativa aceleração dos ritmos de trabalho, que são responsáveis, principalmente, pelo surgimento das L.E.R. (PACHECO, 2002; SZNELWAR E MASSETTI, 2000; ECHTERNACHT, 2000; SOARES *et al.*, 2006; OLIVEIRA E JACQUES, 2006; DEJOURS, 2000).

Le Guillant (2006) já demonstrava esse processo de auto-aceleração nas telefonistas estudadas em 1956, que apresentavam “rendimentos consideráveis (140 a 150% em relação à média)” em seus turnos de trabalho. Não por estarem empenhadas no trabalho, mas porque este “as irritava” e quanto mais irritadas, mais se apressavam. Segundo o autor:

Pode-se dizer, sem exagero, que o nervosismo das telefonistas é, nas condições atuais (1956), uma doença necessária ao cumprimento de suas tarefas profissionais: as mais nervosas é que apresentam melhor rendimento. O sistema de controle e anotação favorece este estado de coisas (p. 179).

Lima, M.E.A. (2000) encontrou resultados similares aos de Le Guillant (*Op.cit.*), revelando que, apesar das inovações tecnológicas incorporadas, esse problema permanece. A ansiedade provocada pela repetitividade e o empobrecimento das tarefas, nessa categoria, favoreciam a aceleração dos ritmos de trabalho. A autora demonstrou a relação entre a auto-aceleração e a origem da L.E.R.:

De qualquer forma, não é difícil estabelecer uma relação entre a auto aceleração e a L.E.R. Se esta doença é, em última instância, o resultado de traumatismos provocados pelo uso excessivo de certos grupos osteo-musculares, a execução acelerada das tarefas só poderá contribuir para o seu surgimento.

Outras pesquisas correlacionaram, ainda, a incidência de outras doenças entre os trabalhadores do teleatendimento, como a Síndrome do Pânico (Venco, 2008), a depressão (Barreto, 2001), o “*stress*” (Soares *et al.*, 2006; Oliveira e Jaques, 2006), além de diversas manifestações, como dores gástricas, dores de cabeça, cansaço mental, tristeza, etc. (BARRETO, 2001; ASSUNÇÃO E VILELA, 2002).

Dessa forma, nossa intenção nesse capítulo foi a de apresentar essa organização do trabalho para demonstrar que os fatores implicados afetam significativamente a saúde dos trabalhadores. Em todas as situações acima, os estudos diziam respeito a uma forma comercial de atendimento ao cliente, à prestação de um serviço ou à venda de algum produto. No caso específico do COBOM, não se trata de uma atividade comercial. Sua “atividade fim” não se iguala à dos estudos acima, conforme veremos, mas sua organização do trabalho mantém algumas das características do setor tradicional de teleatendimento.

CAPITULO 2 O SETOR DE TELEATENDIMENTO DO COBOM

2.1 O Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais – (CBMMG)

O Serviço de Extinção de Incêndios foi criado em 2 de julho de 1856, através do Decreto Imperial nº 1.775, assinado por D. Pedro II. Somente 45 anos depois, em Agosto de 1911, foi criado o Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais (CBMMG), denominado nesta época de Seção de Bombeiros Profissionais, através da lei nº 557. O efetivo que compunha essa Seção foi extraído da Guarda Civil. Em 1912, a Seção foi aumentada e integrada à Força Pública, um equivalente da atual Polícia Militar. Até 1934, a Seção de Bombeiros Profissionais permaneceu integrada à Força Pública, quando foi desligada e passou a constituir-se como Corpo de Bombeiros, sendo subordinada à Secretaria do Interior, que corresponde hoje à Secretaria de Defesa Social (SEDS). O Corpo de Bombeiros foi novamente reintegrado a Polícia Militar de Minas Gerais (PMMG) a partir de agosto de 1996 e somente em 1999 houve novamente a desvinculação entre as duas corporações (CBMMG, 2010)⁴⁰.

O CBMMG possui hoje um efetivo de 5.182 integrantes em todo o Estado⁴¹. São 11 batalhões, quatro deles na Região Metropolitana de Belo Horizonte (1º, 2º, 3º Batalhões de Bombeiros Militar e o Batalhão de Operações Aéreas). As cidades de Juiz de Fora, Uberlândia, Governador Valadares, Montes Claros, Uberaba, Varginha e Divinópolis possuem um batalhão cada uma. O efetivo da região metropolitana é de 2.592 militares, divididos entre o setor operacional e administrativo (BATISTA, 2009).

O efetivo administrativo inclui os funcionários dos comandos, diretorias e centros, além daqueles responsáveis pela administração dos batalhões. O setor operacional é aquele envolvido diretamente com a “atividade fim” dos bombeiros, ou seja, às ocorrências relativas à explosão e incêndio, à prevenção, às atividades de defesa civil e busca e

⁴⁰ Disponível em: <http://www.portal.cbmmg.mg.gov.br/index.php/institucional/748>. Acessado em: 12/03/2010.

⁴¹ Segundo a Lei nº16.307 de 07 de agosto de 2006, o CBMMG deveria contar com um efetivo de 7.999 militares. Essas vagas são ativadas paulatinamente, através de decretos e o Decreto nº 44.924 de 16 de outubro de 2008 estabelece um efetivo de 6.414. Entre o efetivo atual e o previsto na lei, existe uma defasagem de 1.232 militares.

salvamento⁴². O setor administrativo trata das funções legais e regimentais que envolvem o Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais (CBMMG), tais como laudos de perícias, sindicâncias, análises de documentos, funções de comando, etc.

O Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais (CBMMG) é subordinado à Secretaria de Defesa Social (SEDS), juntamente com a Polícia Militar de Minas Gerais (PMMG) e a Polícia Civil. A corporação possui comando e orçamento próprios e faz parte do Sistema Integrado de Defesa Social (SIDS). Atualmente, as três instituições de segurança pública têm seus respectivos comandos de Operações (Centro de Operações dos Bombeiros - COBOM, Centro de Operações da Polícia Militar - COPOM e Centro de Operações da Polícia Civil – CEPOL) situados no mesmo prédio.

2.2 O COBOM

O Centro de Operações de Bombeiros (COBOM) é o responsável pelo atendimento das solicitações feitas pela população através do número 193. Através dessa central de atendimento às urgências e emergências do Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais (CBMMG), as demandas da população são avaliadas e nos casos de competência da corporação, são acionadas “viaturas” para os locais dos “sinistros”. A equipe de teleatendentes é composta por civis contratados. A supervisão, o “despacho” das viaturas e a administração são de responsabilidade dos militares⁴³.

Ao todo, são 70 militares⁴⁴ que trabalham no COBOM. Além das funções administrativas, os militares compõem as seis equipes de supervisão e despacho do setor 193, e cada uma possui, em média, nove membros, sendo: um coordenador (Major), um adjunto (capitão, tenente ou subtenente), um supervisor (sargento ou subtenente) e seis despachantes (cabos ou sargentos).

A equipe de militares cumpre uma escala de 3 x 2, trabalhando de acordo com o seguinte horário: 07h00min as 14h00min, 14h00min as 22h00min e 22h00min as

⁴² Ocorrência: é todo fato que, de qualquer forma, afete ou possa afetar a ordem pública, exigindo a intervenção policial e/ou de Bombeiro Militar, de ofício, por solicitação de qualquer pessoa, ou em cumprimento a requisição de autoridade competente para este ato, por meio de ações e/ou operações, compreendendo ocorrências típicas e atípicas (DIAO, 2009, p.69).

⁴³ Viatura é a denominação de qualquer veículo oficial da corporação.

⁴⁴ Este efetivo contabiliza todos os militares de serviço no COBOM. Este efetivo inclui também aqueles que se encontram afastados do trabalho.

07h00min. Os turnos são de revezamento, sendo que no primeiro dia de trabalho, por exemplo, a equipe de militares inicia sua jornada às 07h00min, no segundo dia de trabalho às 14h00min e no terceiro, às 22h00min. No terceiro dia de trabalho, após serem “rendidos”⁴⁵, têm dois dias de folga.

A administração do COBOM é composta por militares, e um funcionário designado pela Minas Gerais Administração e Serviços S/A (MGS). Este cumpre 44 horas semanais de trabalho. Os militares que possuem funções administrativas têm uma jornada diferenciada, cumprindo os seguintes horários: as segundas, terças, quintas e sextas de 08h00min as 17h30min e as quartas de 8h30min as 13h00min.

Como já mencionado, ao final de nossas observações, o COBOM mantinha um efetivo de 42 teleatendentes. Eles são divididos em 4 equipes, em quatro turnos fixos de trabalho: primeiro turno, 00h00min as 06h00min; segundo turno de 06h00min as 12h00min, terceiro turno de 12h00min as 18h00min e quarto turno 18h00min as 24h00min. As equipes são denominadas “madrugada”, “manhã”, “tarde” e “noite”, respectivamente. A escala dos teleatendentes é organizada para quatro dias de trabalho e um de folga, sendo, que uma folga por mês deve coincidir com o domingo. O turno da madrugada cumpre uma escala 3 x 1, mas com redução salarial.

A diferenciação na organização das escalas resulta em duas supervisões distintas para os teleatendentes em um mesmo turno de trabalho. Por exemplo, a equipe de teleatendentes denominada “manhã” (06h00min as 12h00min) inicia seu turno de trabalho com a equipe de militares do horário de 22h00min as 07h00min e termina a jornada sob a supervisão da equipe do turno das 07h00min as 14h00min. Sendo assim, durante quatro dias de trabalho, os teleatendentes podem chegar a trabalhar com as 6 equipes de militares.

Na equipe “madrugada” são apenas 5 teleatendentes, devido ao menor fluxo de ligações. Nos turnos da “manhã” e da “tarde”, cada equipe é composta por 12 trabalhadores e no turno da “noite”, 11. Os períodos da “tarde” e “noite” são aqueles que têm o maior fluxo de ligações. O número de teleatendentes, dessa forma, varia de acordo com a demanda por atendimento.

Os teleatendentes são contratados pela Minas Gerais Administração e Serviços S/A (MGS), empresa de sociedade anônima e capital fechado, vinculada à Secretaria de

⁴⁵ Rendição é o termo usado para a troca de serviço entre os militares.

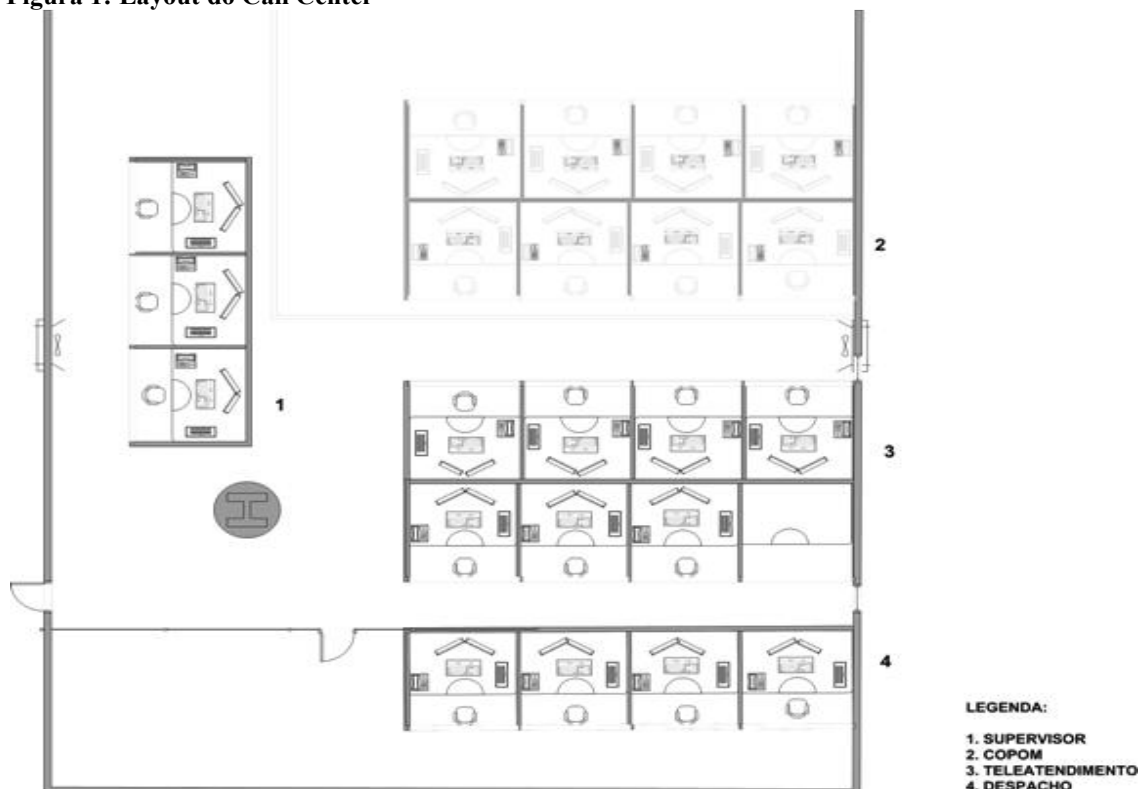
Estado de Planejamento e Gestão (SEPLAG). Fica a cargo do CBMMG oferecer a estrutura física para os atendimentos e a responsabilidade pela orientação e supervisão dos teleatendentes.

2.3 As condições de trabalho

As condições de trabalho do Centro de Operações dos Bombeiros (COBOM) são similares ao encontrado na bibliografia sobre o setor de teleatendimento. O COBOM é estruturado como um *Call Center* tradicional, composto pelos postos de atendimento individuais e pelo sistema telemático (computador e linha telefônica).

Nesse *Call Center*, existem 10 cabines de teleatendimento, ou pontos de atendimento (PA). No caso específico do COBOM, ao invés de utilizar o termo PA, os atendentes e militares utilizam o termo “cabine”, já que PA também significa Posto Avançado, que são as frações descentralizadas de cada batalhão⁴⁶. Nove dessas cabines são utilizadas pelos atendentes e uma pelo supervisor, conforme ilustrado na figura 1.

Figura 1: Layout do Call Center



⁴⁶ Essas frações dispõem de um efetivo pequeno de militares e viaturas, dispersas em regiões estratégicas da Região Metropolitana de Belo Horizonte (RMBH), criadas para agilizar o atendimento das ocorrências.

Entre essas cabines, sete estão dispostas em uma única coluna, com 4 postos de trabalho posicionados em frente aos outros 3, de modo que o acesso se dá pelos corredores entre as cabines da esquerda e pelo corredor onde há uma divisória separando o setor de despacho. Os três postos restantes estão localizados à esquerda da porta principal. No primeiro plano, está situada a cabine do supervisor e ao lado, na mesma coluna, mais duas cabines destinadas aos atendentes⁴⁷.

As cabines medem cerca de 100 cm de profundidade a partir de sua borda frontal e 120 cm de largura, têm cerca de um metro de altura, com cerca 40 cm de vidro, tanto nas laterais quanto atrás dos monitores. É possível visualizar os outros atendentes, inclusive os que se encontram na outra fileira. Mas a comunicação é dificultada por este vidro e para falar com os colegas, é necessário levantar-se ou arrastar a cadeira para o corredor.

Dentro de cada cabine existem os seguintes equipamentos: duas telas LCD de 19 polegadas, CPU, mouse, *head-set* (fone de ouvido e microfone), teclado e PABX. O teclado e os monitores não possuem ajuste para altura. As cadeiras frequentemente estão com os ajustes para altura/encosto em mau funcionamento. As mesas possuem regulagem elétrica e podem ser adaptadas para a altura do teleatendente, mas em nenhuma das cabines o sistema de ajustamento elétrico das mesas se encontra em funcionamento. Segundo os teleatendentes, o sistema funcionou durante determinado período, mas a fiação elétrica foi arrancada. Eles acreditam que a fiação foi arrancada porque os ajustes necessários demandavam tempo e atrasavam o início de suas atividades. Entretanto, eles não sabem ao certo quem retirou a fiação.

Cada teleatendente tem seu próprio *head-set* fornecido pela Minas Gerais Administração e Serviços S/A (MGS). Em caso de perda ou inutilização do equipamento, sua reposição nem sempre é imediata. A regulagem do sistema telefônico, em algumas cabines, se apresenta com problemas e existem casos de ruídos durante as ligações que dificultam a escuta do atendente.

Os teleatendentes não possuem armários para a guarda de seus pertences. As bolsas e mochilas ficam dispostas nas próprias cabines de atendimento. Existe uma sala no subsolo do edifício destinada ao descanso nos intervalos, que não é utilizada, segundo

⁴⁷ As outras cabines existentes na sala, cerca de sessenta, são utilizadas pela Polícia Militar de Minas Gerais (PMMG), para o serviço 190, destinado ao atendimento de urgência e emergência relacionados aos crimes previstos no Código Penal Brasileiro. Como nosso trabalho se restringia apenas a uma demanda do CBMMG, em nenhum momento as atendentes da PMMG, que também são vinculadas à MGS, foram alvo das observações e escutas.

eles, pelo excesso de barulho causado pela TV, sempre com volume “muito alto”, além das conversas dos militares, geralmente policiais, que ocupam a sala e “falam alto demais”.

Na sala contígua ao atendimento do COBOM fica a “sala do despacho” (cf. FIG. 1), composta por quatro cabines, uma para cada Batalhão Operacional (1º, 2º e 3º), localizado na Região Metropolitana de Belo Horizonte (RMBH). A quarta cabine seria ocupada pelo supervisor do despacho, mas se encontra sem uso por falta de efetivo.

As cabines dos despachantes são similares às cabines dos atendentes, a não ser pelo sistema, que possui mais recursos, como a possibilidade de verificar, simultaneamente, as viaturas disponíveis. Os despachantes fazem uso de um rádio comunicador para o contato com as viaturas e os batalhões, o que também pode ser feito por telefone.

Nos dois ambientes (teleatendimento e despacho), tanto a iluminação quanto a temperatura são motivos de queixas constantes. Em relação à iluminação, nas cabines contíguas ao supervisor, os atendentes relatam que o reflexo da tela causado pela iluminação do corredor atrapalha a visualização do sistema. Nos corredores ao lado da sala do despacho, a iluminação frequentemente é apontada como insuficiente.

A temperatura é um problema tanto na sala de teleatendimento quanto na sala de despacho. O ar condicionado, quando funciona, deixa o ambiente muito frio. Quando não funciona, o calor é quase insuportável, segundo os teleatendentes e os despachantes.

As duas telas de LCD funcionam integradamente e cada uma possui um programa específico. A tela à esquerda do teleatendente é denominada Interface e é utilizada para atender as chamadas e encerrá-las. A tela à direita do teleatendentes é denominada Controle de Atendimento e Despacho (CAD). Na descrição do fluxo de trabalho, será exposto melhor o funcionamento do sistema e apresentaremos as figuras da Interface e CAD.

2.4 A organização do trabalho

Em alguns aspectos, o trabalho no COBOM se organiza de forma semelhante ao que foi descrito no setor de *Call Center*. Nessa central, as ligações efetuadas pela população são distribuídas automaticamente entre os teleatendentes, através do Distribuidor

Automático de Chamadas (DAC), sendo que as ligações entre os atendentes e a população são gravadas. Os tempos de espera do cliente na linha e o tempo de duração das chamadas também são cronometrados automaticamente pelo sistema informatizado.

Nossa revisão bibliográfica sobre o setor de teleatendimento indicou, sobretudo, que algumas características da organização do trabalho nos atuais *Call Centers* estão na origem do adoecimento entre os trabalhadores do setor. Dentre elas, se destacam o estabelecimento de rígidos TMA's, os *scripts* de atendimento, o controle sobre as pausas e o estímulo à competição.

Algumas dessas características estão presentes na central de atendimento às urgências e emergências do CBMMG. No entanto, existem diferenças significativas entre os resultados encontrados pelos autores citados anteriormente e os encontrados por nossa equipe de pesquisa. Nos próximos tópicos, explicitaremos algumas das diferenças e semelhanças entre o COBOM e o setor tradicional de teleatendimento.

2.4.1 O Tempo Médio de Atendimento no COBOM

O Tempo Médio de Atendimento (TMA) estipulado para cada atendimento no COBOM é de 120 segundos para os teleatendentes e 60 segundos para os despachantes. Apesar de ser divulgado, não tivemos acesso a nenhum documento que fizesse referência a esse tempo. Quando questionamos os militares como ele teria sido estabelecido, a resposta é que se baseava em um código internacional de atendimentos de urgência e emergência, que corresponderia ao tempo ótimo para a efetivação do atendimento e a diminuição do número de óbitos nos casos de sinistro.

Os militares responsáveis pela supervisão do teleatendimento também não souberam informar com precisão onde poderia ser encontrado o documento que estipula esse TMA. Na prática, trata-se de um parâmetro que não é observado pelos atendentes, nem pelos supervisores, não existindo uma punição ou advertência caso não seja cumprido. Quando questionados a respeito, os supervisores afirmaram que não monitoram o tempo de ligação frequentemente, mas quando o fazem, limitam-se aos tempos que excedem 5 minutos, apenas para verificar se algum atendente está encontrando dificuldades para

obter os dados necessários para a formulação da “chamada⁴⁸”. Além disso, nesses casos excepcionais, eles monitoram com a finalidade de verificar se o atendente está realizando alguma chamada particular.

Como veremos nos resultados dessa pesquisa, são vários os fatores que influenciam nesse tempo de atendimento. Um deles trata da dificuldade da comunicação entre solicitante e teleatendente. Por vezes, o solicitante não sabe fornecer a localização exata do sinistro, com todos os itens que o teleatendente necessita para preencher a chamada.

Como exemplo, vimos que a média, durante o mês de março de 2009, do TMA de todo o 193, considerando todos os turnos, foi de 35 segundos, ou seja, dentro do esperado. No entanto, a interpretação desse dado deve levar em consideração o número de trotes e demais motivos de desligamento, que reduzem consideravelmente o TMA total do setor.

Mesmo que na prática não exista uma pressão para que se cumpra o Tempo Médio de Atendimento (TMA), percebemos que os teleatendentes se esforçam em identificar a ligação com a maior celeridade possível. Compreendemos que essa necessidade de urgência se deve ao próprio conteúdo da tarefa. Ou seja, os teleatendentes, recorrentemente, afirmavam que a “agilidade” no processo influencia diretamente no sucesso do atendimento à população. Assim, fica claro que, embora não exista uma pressão temporal determinada pelo TMA, tal pressão acaba ocorrendo pelo caráter de urgência do tipo de atendimento prestado.

2.4.2 *O script de atendimento*

O teleatendimento do COBOM não apresenta um *script* fixo para o atendimento. Apenas algumas prescrições devem ser cumpridas. A primeira delas é a saudação no início da ligação. O teleatendente deve dizer: “corpo de bombeiros, emergência. Nome, bom dia/tarde/noite”. A partir dessa saudação há uma relativa autonomia para a atividade do teleatendimento. Trata-se de uma autonomia relativa, considerando que manifestações de afeto, rancor ou agressividade são proibidas. A autonomia se refere, basicamente, à possibilidade de utilizar da linguagem que julgarem necessária para

⁴⁸ Chamada: é todo registro de solicitação ao Sistema de Atendimento de emergência Policial e/ou de Bombeiros Militar, que exija intervenção do estado, mediante deslocamento de recursos operacionais (DIAO, 2009, p. 69).

obter os dados relativos ao endereço da ocorrência, à natureza da urgência/emergência e os demais dados que devem constar no programa de Controle de Atendimento e Despacho (CAD).

Uma dificuldade encontrada pelos teleatendentes é adaptar a linguagem utilizada pelos bombeiros para a população. Termos como “inconsciente”, “parada cardiorrespiratória”, “guarnição⁴⁹”, etc. são de difícil entendimento e, por vezes, os atendentes tem dificuldade em traduzi-los para os solicitantes. Cabe ressaltar que essa linguagem faz parte do jargão utilizado por todos os profissionais do COBOM e os atendentes não são obrigados a utilizá-la, mas apenas encontram dificuldade em traduzi-la para a população. Essa dificuldade se deve à particularidade dos termos utilizados, que são desconhecidos por uma parcela significativa da população. Nessas situações, as ocorrências demandam mais tempo para serem registradas e como vimos, o tempo de registro da chamada é determinante nas situações de urgência.

Outra dificuldade concerne aos casos em que não existem viaturas disponíveis para o atendimento ou, ainda, quando o caso não é de competência dos bombeiros. Nessas situações, os solicitantes, por vezes, se mostraram irritados e agressivos com o teleatendente, dificultando consideravelmente a comunicação entre eles. Apesar disso, não são obrigados a seguirem um *script* nessas horas, podendo argumentar livremente.

Ainda que não exista um *script* rígido a ser seguido, percebemos que ocorrem alguns problemas na comunicação entre a população e os teleatendentes. Nos *Call Centers* tradicionais, o *script* se torna uma “amarra” à comunicação, pois ele deve ser seguido literalmente. No COBOM, existe autonomia para o diálogo, mas a maior dificuldade reside nos termos técnicos a serem traduzidos para a população, que aumenta o tempo necessário para a geração da ocorrência.

2.4.3 As pausas

Durante a jornada de trabalho os teleatendentes têm pausas de 10 minutos a cada 50 trabalhados, além de um período de 20 minutos destinado ao lanche. Essa escala de pausas pode variar de acordo com o número de teleatendentes que estão trabalhando.

⁴⁹ Guarnição é o nome dado à equipe de militares que tripula as viaturas. Em média, são três a quatro bombeiros por veículo.

Por exemplo, quando há um número maior de teleatendentes que o número de cabines, as pausas podem chegar a até 20 minutos⁵⁰. A escala das pausas é realizada pelo supervisor do turno, diariamente, de acordo com o número de atendentes e cabines disponíveis.

Quando as pausas são de 10 minutos, os teleatendentes se revezam, dois a dois, a cada sexto de hora. Por exemplo, primeira pausa entre 10 e 20 minutos de cada hora, segunda, entre 20 e 30 minutos e assim sucessivamente. O mesmo ocorrendo quando a pausa é de 20 minutos, com o revezamento ocorrendo, porém, a cada terço de hora. Existe uma flexibilidade em relação às pausas e os atendentes têm a possibilidade de negociar com o supervisor em que frações de hora farão seu descanso. Dessa forma, a escala de pausas do COBOM está em acordo com o que determina a NR-17 (ergonomia)⁵¹.

Oliveira *et al.* (2006) verificaram em seu estudo que eram concedidas, nas empresas do setor tradicional de *Call Center*, apenas duas pausas aos trabalhadores do teleatendimento: uma de 15 minutos para descanso e outra, de 5 minutos para utilização do banheiro. No COBOM não existe um tempo estipulado para uma pausa para atender as necessidades fisiológicas. Os atendentes possuem autonomia para deixar o posto de trabalho sempre que seja necessário.

2.4.4 O estímulo à competição

Vimos que no setor de teleatendimento são comuns as estratégias para o estímulo à competição entre os teleatendentes e as equipes de trabalho, sendo frequentes as disputas por melhores vendas e pelo ambiente decorado com maior criatividade. Essas disputas se referem, sobretudo, à avaliação de seu desempenho, sendo discriminados aqueles que apresentam baixo rendimento. Para aqueles que apresentam uma boa avaliação, existe a promessa de promoção para outros setores. Vimos também que os critérios de avaliação incidem, basicamente, sobre a capacidade do teleatendente de

⁵⁰ No início de nossas observações, ainda havia 56 trabalhadores na central. O turno da noite contava com 17 trabalhadores. Geralmente, 3 deles cumpriam a escala de folga. Os quatorze restantes se revezavam em pausas de 20 minutos, já que o COBOM possui apenas 9 cabines para atendimento.

⁵¹ NR 17 (ergonomia), item 17.6.4, alínea “d”: “nas atividades de entrada de dados deve haver, no mínimo, uma pausa de 10 (dez) minutos para cada 50 (cinquenta) minutos trabalhados, não deduzidos da jornada normal de trabalho”. Disponível em: <http://www.mte.gov.br/>. Acessado em 12/02/2010.

seguir as prescrições em torno do *script* e do TMA, sem que se leve em conta a qualidade dos atendimentos.

No COBOM, nenhuma prática similar é adotada. Os teleatendentes não são coagidos a acelerar o atendimento e não existe nenhum tipo de pressão por maior produtividade. As equipes não são estimuladas a competir entre si. Também não é realizada uma avaliação dos atendimentos em função do *script*, ou do cumprimento do TMA. Além disso, no Centro de Operações dos Bombeiros (COBOM), não existe nenhuma divulgação dos resultados dos atendimentos realizados.

Assim, os principais elementos que podem levar à competição estão ausentes no COBOM, não havendo também uma avaliação de desempenho formalizada. Entretanto, os funcionários da MGS não têm nenhuma possibilidade de promoção. O cargo que exercem é definido por concurso público e não existe plano de carreira.

No entanto, os teleatendentes são pressionados a preencher corretamente os dados no sistema CAD, a evitar as duplicatas e a não faltarem ao trabalho, sob o risco de serem “devolvidos” à MGS, o que significa “demissão”. Dessa forma, se não existe qualquer mecanismo de estímulo à competição – o que sem dúvida é positivo – não existe igualmente qualquer instrumento de aferição e *feedback* sobre seu desempenho, de modo a permitir seu aprimoramento.

2.4.5 As monitorias

Como citado anteriormente, todas as ligações do COBOM são gravadas. Entretanto, não existe um profissional com a função exclusiva de monitorar as ligações. Essa tarefa cabe ao supervisor militar, que somente faz a “escuta” da ligação quando o tempo desta excede 5 minutos, visando coibir ligações particulares e verificar se o atendente enfrenta alguma dificuldade no atendimento.

As gravações somente são ouvidas quando existe algum processo de “sindicância”⁵². Esta é aberta quando os bombeiros são acionados judicialmente por algum solicitante,

⁵² Sindicância é o procedimento administrativo pelo qual o sindicante, aquele que é incumbido de realizar a investigação administrativa, reúne em um processo, as informações obtidas, com a finalidade de esclarecer determinado ato ou fato, cuja apuração é de interesse da autoridade que determinou a sua instauração. Disponível em: http://unesp.br/aj/int_conteudo_sem_img.php?conteudo=69. Acessado em: 12/03/2010

em casos em que o atendimento foi negado ou em que alguém tenha se sentido prejudicado.

No ramo tradicional de *Call Center*, o resultado das avaliações pode comprometer a possibilidade de promoção do teleatendente e nas situações em que essa avaliação é negativa, sua reincidência resulta em demissão.

No COBOM não existe esse tipo de monitoração, mas os atendentes são sempre ameaçados de demissão, caso as regras do atendimento sejam descumpridas.

2.4.6 Conclusão

De um modo geral, os principais fatores que levam ao adoecimento no setor tradicional de *Call Center* não estão organizados sob a mesma forma no COBOM. A literatura referente ao setor destaca que o estabelecimento de TMA's rígidos, os *scripts* de atendimento, a competição entre os pares e as monitorias são os principais responsáveis pelo adoecimento da categoria.

No COBOM, não há um *script* rígido de atendimento. O TMA só existe na prescrição, mas não é observado pelos atendentes e supervisores. As pausas respeitam o estipulado na legislação em vigor e os atendentes não são estimulados a competirem entre si. As monitorias, quando acontecem, não são utilizadas para fins de avaliação e não existe um trabalhador responsável por escutar e auditar as ligações, o chamado “monitor”.

Se as principais características identificadas como patogênicas no setor tradicional de *Call Center* não estão presentes, que características do trabalho do teleatendente seriam os responsáveis pela rotatividade e o adoecimento no COBOM?

Tentaremos responder a essa questão a partir da análise do trabalho nesse setor, que será exposta nos capítulos subsequentes.

CAPITULO 3 RESULTADOS DA PESQUISA

3.1 *As observações de campo*

Para as observações de campo, contamos com uma equipe de 13 alunos da graduação em Psicologia da UFMG, que faziam parte do Estágio em Saúde Mental & Trabalho⁵³. Os estagiários se dividiram em duplas e trios para realizar as observações. Ao longo dos 8 meses de atividades, foram realizadas mais de 100 visitas ao campo, totalizando quase 240 horas de observações. Semanalmente, o grupo de estágio se reunia para a supervisão das observações realizadas, onde eram discutidas as dúvidas e outras questões relativas ao campo. Durante as observações, os estagiários foram instruídos a manter um “diário de campo”, onde todas as informações deveriam ser anotadas e depois transcritas. Semanalmente, além das supervisões, as anotações eram enviadas, via grupo de *e-mail*, a todos participantes da pesquisa, para avaliação e discussão.

Durante nossas atividades, diversas dúvidas e algumas contradições entre as observações foram constatadas, sendo necessário um novo retorno ao campo. Este trabalho de “ir e vir” possibilitou uma melhor compreensão a respeito da atividade dos teleatendentes.

As observações eram realizadas somente após a concordância do teleatendente. A permissão era consentida após a explicação dos objetivos da pesquisa e sua finalidade. Foi informado a cada trabalhador que sua contribuição era voluntária, sendo permitida a desistência a qualquer momento de sua participação na pesquisa. Cabe ressaltar que apenas 8 teleatendentes se recusaram a participar da pesquisa. Foi garantido também o anonimato dos participantes⁵⁴.

⁵³ Estágio Supervisionado II, obrigatório para os alunos do curso de Psicologia da UFMG, por dois semestres letivos, sob orientação da Prof^a. Maria Elizabeth Antunes Lima. A colaboração dos estagiários foi essencial para o cumprimento dos prazos estipulados pela Coordenação da Pós-Graduação, considerando, como foi exposto anteriormente, o atraso nas negociações para a pesquisa.

⁵⁴ Todo o contrato de participação na pesquisa foi baseado no modelo de Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE- Anexo I), assinado por todos os voluntários.

3.2 O fluxo de trabalho

A atividade de teleatendente consiste em receber as “ligações do solicitante” feitas para a central de urgência e emergência do Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais (193), realizando a “triagem” das ligações e definindo se o caso é de responsabilidade dos bombeiros ou de outro órgão do Estado, como a Polícia Militar de Minas Gerais (PMMG), por exemplo.

Caso constate que a demanda é de atribuição da corporação, o teleatendente deve “registrar a chamada”, que é salva no programa denominado Controle de Atendimento e Despacho (CAD) e enviada automaticamente para o sistema do militar (despachante), encarregado pelo contato com as viaturas e os batalhões. O despachante também é responsável por definir o tipo de viatura a ser designada para o local da “ocorrência”.

A Diretriz Auxiliar de Operações de Bombeiro Militar (DIAO BM⁵⁵) é o principal orientador das atividades do Centro de Operações dos Bombeiros (COBOM). Na DIAO estão presentes as atribuições e responsabilidades do CBMMG e as definições de cada atividade. De acordo com essa Diretriz, “Chamada”, “Ligação” e “Ocorrência” são assim definidas:

Chamada: é todo registro de solicitação ao Sistema de Atendimento de emergência Policial e/ou de Bombeiros Militar, que exija intervenção do estado, mediante deslocamento de recursos operacionais.

Ligação: é a ligação telefônica direcionada para o Sistema de Atendimento de Emergência Policial ou de Bombeiro Militar, por intermédio dos tridígitos de emergência (190, 193 ou 197), que exija ou não intervenção do Estado.

Ocorrência: é todo fato que, de qualquer forma, afete ou possa afetar a ordem pública, exigindo a intervenção policial e/ou de Bombeiro Militar, de ofício, por solicitação de qualquer pessoa, ou em cumprimento a requisição de autoridade competente para este ato, por meio de ações e/ou operações, compreendendo ocorrências típicas e atípicas (DIAO, 2009, p. 69).

⁵⁵ Publicada na resolução nº. 54 (BATISTA, 2009).

As atividades típicas dos Bombeiros são classificadas e codificadas em quatro grupos de ocorrências: Grupo O (referente à explosão e incêndio), Grupo R (atividades de defesa civil), Grupo S (salvamento) e Grupo P (prevenção). O quarto grupo, que trata de prevenção de sinistros pode ser realizado diretamente nos batalhões, mas ainda assim, o fluxo desse acionamento é considerável no COBOM, o que aumenta o número de ligações para os teleatendentes.

Esses grupos estão divididos em classes de sinistros, onde cada classe possui subclasses e códigos distintos. Abaixo reproduzimos os grupos e as classes presentes na DIAO, que representam as atividades típicas de bombeiros:

Grupo O:

Classes: Incêndio; Explosão.

Grupo R:

Classes: Abastecimento de água; Acidente com produtos perigosos; Catástrofes naturais; Evacuação de áreas de risco/inundação; Outros tipos de atividade de Defesa Civil.

Grupo S:

Classes: Salvamento aquático; Salvamento Terrestre; Salvamento em altura; Atendimento pré-hospitalar clínico; Busca/Salvamento em local de difícil acesso; Outros tipos de busca/salvamento; Atendimento pré-hospitalar de trauma; Captura ou resgate de animais; Corte ou poda de árvore; Resgate de cadáver/feto/partes cadavéricas.

Grupo P:

Classes: Perigo de derrapagem; Perigo de desabamento; Perigo de eletrocussão; Perigo de explosão; Perigo de incêndio; Vistoria; Outros tipos de prevenção.

As classes de ocorrências se subdividem em várias subclasses, cada uma com um código específico. O quadro 1 traz alguns exemplos dessas subclasses, com seu respectivo código e descrição. Essa subdivisão é feita para tornar possível o trabalho dos teleatendentes e despachantes, que de acordo com cada natureza de sinistro irá enviar uma viatura com os equipamentos necessários para prestar o socorro à(s) vítima(s).

As orientações e definições presentes na DIAO são amplas, ou seja, praticamente todo sinistro pode ser atribuído como função de bombeiros. Apesar de especificar uma grande amplitude de situações, alguns códigos, como por exemplo, S02008 (busca/salvamento mal não definido) pode abranger qualquer caso em que a vítima tenha algum problema de saúde que acarrete risco à vida. O mesmo acontece com o código O02001 (incêndio geral), que pode abrigar qualquer tipo de sinistro relacionado a fogo deflagrado em edificações.

Quadro 1: Subclasses das ocorrências.

Código	Descrição
S03002	Busca /Salvamento acidente com motocicleta
S03006	Busca/salvamento agressão física
S03010	Busca/salvamento elevador
S03001	Busca/salvamento acidente com bicicleta
S03027	Busca/Salvamento vítima de atropelamento
S03017	Busca/Salvamento queda de altura
S03025	Busca/salvamento veículo automotor
S02008	Busca/salvamento mal não definido
O02001	Incêndio Geral
P01001	Vistoria de Fiscalização
P01005	Vistoria em risco de queda de árvore
R01000	Abastecimento d'água

Fonte: CBMMG

No que se refere ainda às naturezas relacionadas ao Salvamento, a Diretriz Auxiliar de Operações (DIAO, 2009) prevê o atendimento aos casos clínicos e de trauma, cujas definições são as que se seguem:

Atendimento Pré-Hospitalar Clínico: caracteriza-se pela necessidade de se realizar atendimento pré-hospitalar de pessoas (vítimas não fatais) que apresentam quadro clínico alterado que comprometa o suporte à vida, porém não seja oriundo de trauma sofrido (p. 1552).

Atendimento Pré-Hospitalar de Trauma: caracteriza-se pela necessidade de se realizar atendimento pré-hospitalar de pessoas (vítimas não fatais) que apresentam quadro clínico alterado que comprometa o suporte à vida, oriundo de acidente, agressão ou traumatismo (p. 1571).

Durante as observações, por diversas vezes, foi evocado por teleatendentes e militares que os “casos clínicos” não são de competência dos Bombeiros, mas do Serviço de Atendimento Móvel de Urgência (SAMU/192). Todavia, em várias ocasiões, esse tipo de atendimento foi realizado, sobretudo, quando se tratava de pessoas em idade avançada ou crianças. Também foram realizados atendimentos dos “casos clínicos” nas localidades da Região Metropolitana de Belo Horizonte (RMBH) onde não havia a prestação de serviços do SAMU.

A Diretriz Auxiliar de Operações (DIAO) prevê o atendimento dos seguintes casos clínicos pelos bombeiros: acidente vascular cerebral (AVC), convulsão, dispnéia, distúrbio psiquiátrico, dor precordial (coração), intoxicação exógena, mal não definido (distúrbio), obstrução respiratória, parada cardiorrespiratória, parada respiratória, parturiente, síncope (desmaio), transporte interhospitalar e outros tipos de atendimento pré-hospitalar clínico.

Embora as atribuições do SAMU não fizessem parte de nossa pesquisa, consultamos sua página na *internet* para averiguar quais seriam as atribuições deste órgão e verificar se há, na prescrição, uma duplicidade de atuação. Na página eletrônica do SAMU, encontramos a seguinte redação:

É um programa que tem como finalidade prestar o socorro à população em casos de emergência. [...] O serviço funciona 24 horas por dia com equipes de profissionais de saúde, como médicos, enfermeiros, auxiliares de enfermagem e socorristas que atendem às **urgências de natureza traumática, clínica, pediátrica, cirúrgica, gineco-obstétrica e de saúde mental da população** (grifo nosso)⁵⁶.

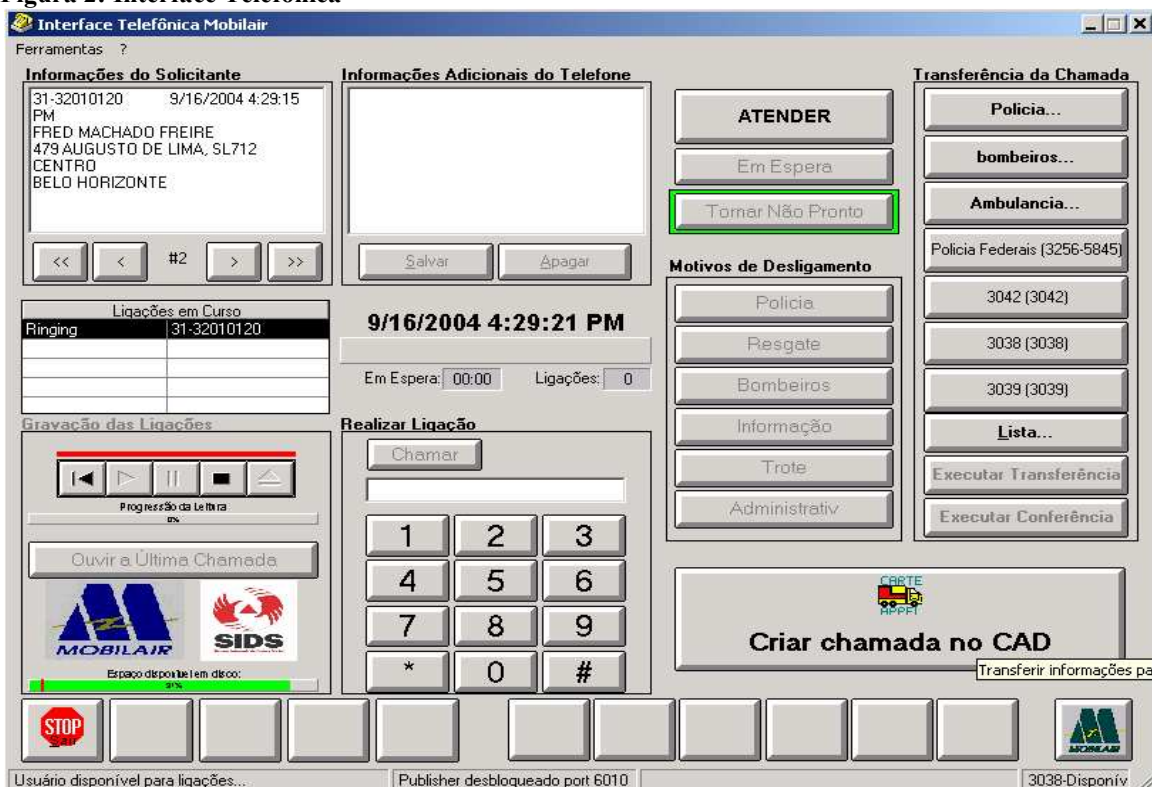
Portanto, existe uma duplicidade de funções entre as duas unidades de socorro, o que tem causado dificuldades para a triagem das ligações feitas ao COBOM. Durante várias escutas e ocorrências registradas pela equipe de pesquisa, foram identificados pelos teleatendentes diversos “casos clínicos”. Em algumas dessas ligações, os solicitantes afirmavam que o SAMU havia recusado o atendimento. Ao identificar esses casos, os teleatendentes solicitavam a intervenção do supervisor (militar), que decidia sobre a abertura da chamada. Em alguns casos, mesmo considerando que não se tratava de um

⁵⁶ Disponível em: <http://portal.saude.gov.br/portal/saude/visualizartexto.cfm?idtxt=30273&campo=1>. Acessado em: 11/11/09.

caso de bombeiro, uma viatura era despachada para o local do sinistro. Existem alguns critérios para o envio das “guarnições”, como por exemplo, o atendimento da solicitação quando se trata de vítima em idade avançada ou crianças e o envio de viatura para a Região Metropolitana de Belo Horizonte (RMBH) onde não há serviço do SAMU. Mas esses critérios não são compartilhados por todas as equipes de militares que supervisionam os teleatendentes e algumas orientações são contraditórias entre si. Ainda assim, considerando a abrangência da DIAO e a duplicidade de funções em relação ao SAMU, essa Diretriz é o parâmetro que orienta a ação dos teleatendentes e militares e as chamadas devem ser geradas a partir dessa prescrição.

A triagem das ligações é realizada a partir do programa denominado Interface Telefônica (figura 2). A Interface é o módulo de controle das ligações, onde é possível atender a ligação e transferi-la. Este programa ainda permite a gravação das ligações telefônicas e o envio das informações para o programa de Controle de Atendimento e Despacho (CAD).

Figura 2: Interface Telefônica



Fonte: CBMMG⁵⁷

⁵⁷ Esta figura está desatualizada no momento. Algumas modificações ocorreram que incluem a adição de mais opções para os motivos de desligamento, como as retratadas na tabela 1 (cf. p. 67).

Na caixa de diálogo “Informações do Solicitante” está disponível o número que origina a chamada. Quando se trata de telefone fixo, particular ou comunitário, o endereço faz parte do conteúdo deste campo. Quando se trata de celular, o endereço não pode ser definido. Os teleatendentes utilizam estas informações, como veremos adiante, como apoio para verificar a veracidade da solicitação.

A caixa denominada “Informações Adicionais do Telefone” permite que qualquer informação seja salva. Em alguns casos, verificamos que telefones que originam, recorrentemente, trotes telefônicos são marcados com a palavra “trote”. Mas a maioria dos teleatendentes não leva em consideração essa sinalização. Os atendentes afirmam que mesmo que o telefone tenha sido utilizado anteriormente para o trote, a ligação atual pode ser um pedido de socorro e por essa razão, sempre atendem a ligação do número marcado como “trote”.

A Interface, apesar de possuir um campo para “realizar a ligação”, não permite a ligação para nenhum telefone externo, apenas admite a transferência das ligações. Dessa forma, o teleatendente pode atender à ligação, deixá-la em espera (para consultar o supervisor) e “tornar não pronto”, ou seja, travar o sistema para não receber ligações, enquanto preenche o sistema de Controle de Atendimento e Despacho (CAD), por exemplo.

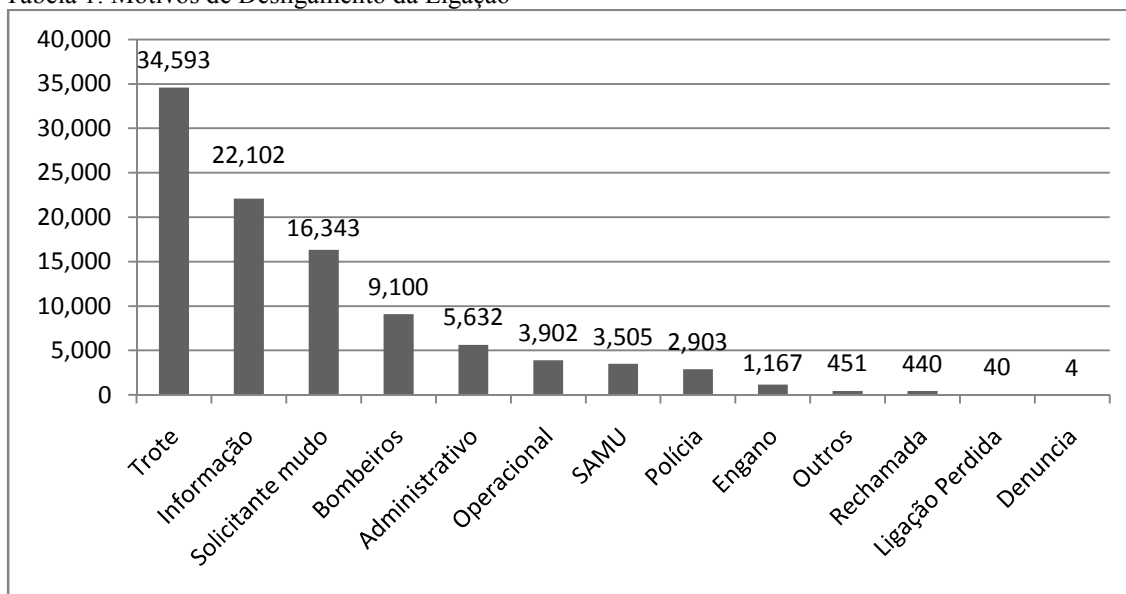
A triagem das ligações que podem “gerar uma chamada⁵⁸” é a principal exigência da atividade dos teleatendentes. Quando interpreta que não se trata de uma ligação que deve gerar uma chamada, o teleatendente precisa, após encerrar a ligação, marcar os “motivos de desligamento”.

A Tabela 1 traz os motivos de desligamento referentes ao mês de Março de 2009, em que o COBOM recebeu 110.773 ligações. Deste total, 34,53% são trotes; 22,06% são pedidos de informação dos mais diversos, desde orientações sobre procedimentos para conter um vazamento de gás a informações sobre diversos telefones de outros órgãos do Estado; em 16,31% o telefone ficou mudo; 9,08% são referentes a informações de como solicitar serviços de prevenção ou outros assuntos relativos aos bombeiros; 5,62% são para o setor administrativo do COBOM; 3,89% são referentes a viaturas que solicitam o encerramento de alguma ocorrência; 3,5% são ligações do SAMU; 2,62% de ocorrências de responsabilidade da polícia militar; 1,05% engano na ligação; 0,44% são

⁵⁸ “Gerar uma chamada” é a ação de preencher os dados necessários ao CAD (endereço, tipo de ocorrência, referencia, estado da vítima, etc.) e salvar as informações, enviando-as ao sistema do despachante. Os teleatendentes também se referem a esse procedimento como “gerar uma ocorrência”.

ligações denominadas rechamadas, que são aquelas feitas pelo solicitante para, na maioria das vezes, questionar o tempo de chegada da viatura e finalmente, 0,04% são ligações perdidas. Essas ligações, em sua maioria, demandam um tempo mínimo de atendimento, que acreditamos ser o que reduz o TMA geral, já que a geração de uma chamada supera o tempo de 120 segundos, em média⁵⁹.

Tabela 1: Motivos de Desligamento da Ligação



Fonte: CBMMG

Estes dados são similares ao encontrados por Castro *et al.* (2006), que encontraram 42% de trotes entre as chamadas realizadas para a central de atendimento a emergências. Nessa mesma pesquisa os autores também registraram que 35% das chamadas são relacionados a pedidos de informações diversos. Os resultados encontrados por esses autores e os nossos indicam que mais de 50% das ligações efetuadas para os centros de atendimento às urgências/emergências não cumprem o objetivo dessas centrais: o registro das ocorrências e o despacho da ajuda necessária às vítimas. Além disso, essas ligações ocupam as linhas telefônicas, dificultando o acesso da população aos serviços de resgate.

Quando identifica que uma solicitação requer a intervenção dos bombeiros, o teleatendente deve solicitar alguns dados, que são indispensáveis para a geração da

⁵⁹ Através do formulário de Registro de Chamadas (Anexo II), foram coletados os dados de diversos atendimentos realizados pelos teleatendentes. Nesta folha de registro, existe um espaço para a anotação do tempo de duração da chamada e a média de tempo dos formulários recolhidos foi de aproximadamente 120 segundos. Esta média de tempo é diferente do Tempo Médio de Atendimento (TMA) registrado pela corporação. No nosso cálculo não estão somados os motivos de desligamento, mas apenas o de algumas ocorrências registradas pela equipe de pesquisa.

ocorrência e registrá-la no programa denominado “Controle de Atendimento e Despacho (CAD)” (cf. FIG. 3, p. 79). Os três campos no canto superior esquerdo (nº. da chamada, data da chamada e chamada principal) são preenchidos automaticamente pelo sistema, quando o teleatendente “salva” a ocorrência.

Na caixa de diálogo “Local da Intervenção”, o teleatendente deve preencher as informações necessárias para que a “guarnição” possa localizar a região da urgência/emergência. O endereço completo, como o nome do logradouro, número, bairro e cidade devem ser preenchidos “corretamente”. Como veremos adiante, este é um dos principais constrangimentos do conteúdo do trabalho desses profissionais.

Figura 3: Tela inicial do Controle de Atendimento e Despacho

Fonte: CBMMG

Para o preenchimento do “local da intervenção” o sistema permite que se digite no campo “logradouro” apenas uma parte do nome da rua/avenida, mais o sinal de porcentagem (%). Após este procedimento, um campo com as opções das ruas na Região Metropolitana de Belo Horizonte (RMBH) é aberto. Assim, por exemplo, ao se digitar “amazo%”, todos os logradouros da RMBH com o nome “Amazonas” aparecem como opção, incluindo o bairro e a cidade.

Quando localizado o nome do logradouro, o teleatendente deve localizar o número do local mais próximo ao sinistro. Quando iniciamos as observações, não havíamos compreendido a necessidade da numeração correta, mas em seguida, constatamos que as vias públicas em Belo Horizonte, em algumas situações, possuem mão única e o acesso ao local só é permitido a partir de determinados pontos. A numeração correta permite ao despachante traçar uma rota e auxiliar a viatura a localizar o caminho mais rápido até o sinistro.

Em seguida ao preenchimento do local da intervenção, o teleatendente deve preencher o campo referente à “natureza da chamada”. A natureza da chamada se refere ao tipo de emergência/urgência que fazem parte das atribuições dos bombeiros: Atividade de Defesa Civil, Prevenção, Salvamento e Incêndio, descritos anteriormente. No preenchimento da chamada, também existe a possibilidade de digitar, por exemplo, as iniciais “inc”, seguida do sinal de porcentagem (%) e todas as naturezas que contém a palavra incêndio aparecem na tela. Notamos que os teleatendentes memorizam os códigos de dezenas de naturezas. Essa memorização diminui o tempo de preenchimento da chamada, pois evita a consulta ao sistema, como na situação descrita acima.

Em seguida ao preenchimento dos dados necessários ao sistema CAD (Logradouro e Natureza), os atendentes “salvam a chamada” ou, como é denominado por alguns deles, “geram a ocorrência”, que é encaminhada para o despachante. Somente após “salvar a chamada” é possível preencher o histórico da ocorrência. Este procedimento é adotado para diminuir o tempo para o despacho da viatura, que pode ser feito apenas com a natureza e o endereço da ocorrência.

Posteriormente ao envio da chamada ao despachante, no campo “lista de chamadas ativas” (FIG. 3, p. 68) o teleatendente pode acompanhar a situação da viatura, se já foi enviada ou não. Essa informação é utilizada naqueles casos em que há uma rechamada e o solicitante questiona a demora da chegada da viatura ao local. Esse campo também permite ao teleatendente acompanhar a ocorrência até o seu desfecho, incluindo se a vítima foi salva ou não, se o incêndio foi controlado e suas repercussões, etc. O sistema é atualizado pelo despachante, a partir do contato com as viaturas.

Os atendentes também devem preencher o nome do solicitante e um telefone para contato. A orientação é que a ocorrência só deve ser gerada se o solicitante estiver na localidade. Caso o solicitante, por exemplo, presencie um acidente automobilístico e não esteja no local, a chamada não será gerada. Essas exigências permitem ao

despachante entrar em contato com o solicitante, caso necessite de alguma informação adicional, seja para acompanhamento da vítima ou para a localização do logradouro onde ocorreu o agravo.

O atendente deve preencher ainda o histórico da chamada, no campo “informações adicionais”. Nesse histórico deve ser inserida a situação (SIT) da urgência/emergência. Como mostrado na figura 5 (cf. p. 81), a situação deve descrever a circunstância da urgência/emergência. Também devem ser inseridos, no campo Vítima (VIT) a idade aproximada da vítima, sexo e estado geral. Por exemplo, se a vítima está consciente ou não, se apresenta sangramento. A parte do corpo afetada (Membro Inferior [MI], Membro Superior [MS], cabeça, tronco, etc.). E também se há suspeita de algum diagnóstico - AVC, parada cardiorrespiratória, etc.

O Tempo Após Constatado (TAC) se refere ao tempo transcorrido após o agravo. Como os bombeiros atendem apenas casos de urgência e emergência, fatos ocorridos no dia anterior, por exemplo, são orientados a procurar atendimento por “meios próprios”.

No campo Referências do Local (REF) devem constar, para orientação da viatura, algum ponto do logradouro conhecido pela população como prédios públicos e/ou privados. Informações complementares, como uma nova chamada, uma retificação no endereço ou no estado da vítima, devem ser adicionadas como Outras Informações (OI), já que uma vez salvas no sistema, não há possibilidade de novas alterações do histórico, apenas a inclusão de novas observações.

3.2.1 O trabalho do Despachante

A “chamada” salva no CAD pelo teleatendente é enviada através da rede até o despachante, responsável pelo gerenciamento das ocorrências. O despachante deve definir entre as viaturas disponíveis, a que possui condições para efetuar o atendimento da população, de acordo com a natureza registrada no CAD. No quadro 2 estão registradas algumas das diferentes viaturas disponíveis no sistema do despachante, sua sigla e atribuição.

Quadro 2: Viaturas operacionais

Viatura	Sigla	Atribuição
Auto-Bomba	AB	Viatura capaz de armazenar 7.000 litros de água. Utilizada para incêndios de pequeno/médio porte.
Auto-Jamanta	AJ	Viatura capaz de armazenar 30.000 litros de água. Utilizada em incêndios de grandes proporções.
Auto-Salvamento	AS	Viatura utilizada em local de difícil acesso.
Moto-Resgate.	MR	Viatura utilizada para primeira resposta. Utilizada apenas em situações em que há vítimas.
Auto-Tanque	AT	Viatura de apoio para incêndio de grandes proporções. Capacidade para 11.000 litros de água.
Auto-patrolha de fiscalização	APF	Viatura administrativa. Utilizada para vistoria e prevenção.
Comando de área	CA	Viatura utilizada para deslocamento do oficial, responsável pelo batalhão, até o local do agravo.
Unidade de resgate	UR	Viatura utilizada para resgate, em diversas situações (casos clínicos e traumas).

Fonte: CBMMG

A RMBH esta dividida em quatro batalhões: 1º, 2º, 3º BBM – Batalhão de Bombeiros Militar e o Batalhão de Operações Aéreas – BOA. Cada cabine dos despachantes é responsável por um batalhão e qualquer despachante pode solicitar o apoio aéreo. Devido ao reduzido efetivo, em diversas situações, são “unificados” dois ou até mesmo três batalhões em uma só cabine, sob responsabilidade de um único despachante. Essas situações acontecem quando a equipe está “desfalcada” por algum motivo, como por exemplo, militares de férias, em licença médica, faltas, atrasos, etc.

Figura 4: Tela inicial do CAD - Despacho

Lista de Chamadas Ativas (Bombeiro)

Pr.	Nº da Chamada	Localização	Mun.	Nat.	F	H	Ress...	Status
1	2004-0000112	RIO DE JANEIRO, 630	BH	001C	0	14:		Criada
1	2004-0000111	PIAUI, 1815 (COMANDO DO C	BH	P080	0	16:		Criada
1	2004-0000110	HOLANDA LIMA, 40 <AARAC	BH	P040	0	16:		Criada
1	2004-0000109	HOLANDA LIMA, 40 <AARAC	BH	001C	0	15:		Criada
1	2004-0000108	CONTORNO, 137	BH	P020	0	10:		Criada
1	2004-0000107	CONTORNO, 137	BH	P040	0	10:		Criada
1	2004-0000106	CONTORNO, 137	BH	002C	0	10:		Criada
1	2004-0000106	CONTORNO, 21K	BH	002C	0	10:		Criada

Fonte: CBMMG

Além do controle das viaturas do batalhão que estão sob sua responsabilidade, ou seja, verificar seu estado (disponível, indisponível, etc.), o despachante também precisa manter contato com o Batalhão ou Posto Avançado (PA). Para controlar as viaturas e verificar seu “*status*”, esse profissional utiliza o programa “*Portal Track*”, que fornece, através do GPS da viatura, sua localização em tempo real. O contato com os batalhões é feito via rádio e telefone.

O despachante também deve manter contato (via rádio e telefone) com os postos de saúde e hospitais, com o SAMU (para suporte e auxílio), com a PMMG e a CEMIG (nos casos em que as ocorrências exigem o apoio dessas instituições). Ainda deve completar as informações das ocorrências, entrando em contato com o solicitante em caso de dúvida sobre alguma informação (estado da vítima, localização, etc.).

Por fim, deve dar suporte ao teleatendimento nos horários de descanso do supervisor e orientar a “guarnição” em locais de difícil acesso (o despachante utiliza, em conjunto, os programas *Google Earth* e *Portal Track*).

A “lista de chamadas ativas” informa a respeito das viaturas “empenhadas” nas ocorrências, sendo estas agrupadas de acordo com a gravidade da situação. A prioridade

da ocorrência é definida automaticamente pelo sistema de acordo com a natureza da mesma. Na figura 4 (cf. p. 72) estão em destaque as ocorrências com prioridade 1⁶⁰. A escala de prioridades é definida de 1 a 4. As ocorrências com prioridade 1 são aquelas que envolvem vítimas e as com prioridade 4, são de vistoria e prevenção⁶¹.

No canto superior do CAD do despacho estão marcadas as situações das viaturas referentes ao batalhão coordenado pelo despachante. A figura com letras vermelhas e fundo branco indica que a viatura está no local do sinistro e a situação está sob controle. A viatura marcada com letras brancas e fundo verde indica que a ocorrência acabou de ser criada e a viatura iniciou seu deslocamento para o local. As letras pretas com fundo rosa indicam que a viatura está exercendo algum tipo de atividade, como reabastecimento, por exemplo. As letras brancas com fundo vermelho indicam que a viatura acabou de chegar ao local. As letras brancas com fundo preto demonstram que a viatura já encerrou a ocorrência e acaba de retornar ao batalhão e está no denominado “ponto zero”. As letras pretas com fundo azul indicam que a ocorrência foi suspensa, após a vistoria do local. Esses códigos são os mesmos que aparecem no campo “*status*” no sistema CAD dos teleatendentes (cf. FIG. 3, p. 68).

Durante as observações dos despachantes, chegamos a verificar que os mesmos podem coordenar até 55 ocorrências ao mesmo tempo. Uma das principais exigências para o despachante é gerenciar a utilização dos veículos, considerando, como apontado por Batista (2009) o número insuficiente de bombeiros para tripular as viaturas. E mesmo que o sistema defina as prioridades de acordo com a natureza das ocorrências, em última instância, é o despachante que estabelece qual urgência tem prioridade.

Segundo os despachantes, quando há um quadro considerado grave (risco de morte da vítima) e não há viaturas, eles são obrigados a recorrer a diversos “malabarismos”, como por exemplo, decidir sobre uma vítima que correria menor risco de vida e deslocar a viatura para outro local. Nas situações em que esses “malabarismos” não são possíveis, um despachante afirma: “E aí é que a gente fica doido. Não tem viatura e a

⁶⁰ Primeira coluna da esquerda para a direita, na caixa “listas de Chamadas Ativas”, assinalada como “Pr.” (prioridade).

⁶¹ Ocorrências prioridade 1: sinistros que envolvem risco de vida (vítimas de incêndio e trauma). Ocorrências prioridade 2: sinistro que envolve vítima, sem risco aparente à vida (vítimas de incêndio com queimaduras leves, vítimas de trauma com lesões apenas em membros inferiores ou superiores, por exemplo). Ocorrências prioridade 3: resgate de animais sem registro de ataque à população. Ocorrências prioridade 4: vistoria e prevenção.

gente não tem o que fazer. [...] Eu (nestas situações) queria enfiar minha cabeça num buraco”.

A administração do COBOM interfere neste fluxo de trabalho apenas para determinar as regras do teleatendimento, através de diversos “documentos⁶²” como as Normas Gerais de Ação (NGA)⁶³, por exemplo. Também é responsável pelas escalas de trabalho e as estatísticas sobre as ligações e ocorrências. Ela não tem atuado, no entanto, na demanda dos atendentes e supervisores para treinamentos de atualização e pela padronização dos atendimentos.

3.2.2 As regras que compõem a tarefa:

O teleatendimento do COBOM é regido pelas Normas Gerais de Ação (NGA). Estas normas, em sua primeira versão, de 1997, tratam das obrigações e deveres dos Teleatendentes Militares. Ela contém 12 parágrafos com orientações gerais sobre o atendimento, incluindo: como atender ao público, manter o controle do diálogo, os dados necessários às ocorrências, não se ausentar do posto de serviço, não deixar ligação telefônica sem retorno, buscar apoio em caso de dúvida, estar apto a codificar corretamente as ocorrências, etc. Nenhuma das instruções da norma diz respeito a uma padronização das interpretações dos casos de urgência e emergência.

Até de 30 de junho de 2009 essas normas eram válidas também para os teleatendentes da MGS. Após esta data, entrou em vigor o memorando 006/2009, que tem ao todo 35 artigos e trata das “competências, procedimentos e condutas operacionais no teleatendimento”. Ela traz uma série de prescrições, tais como: estar uniformizado, verificação do equipamento, ajuste da altura da cadeira e do micro, atender a ligação com os dizeres: “bombeiros emergência, nome, bom dia, boa tarde, boa noite”, ouvir atentamente o solicitante, encerrar a ligação somente com o histórico concluído, etc. Esta norma trata basicamente da organização do trabalho, das regras e procedimentos que devem ser adotados pelos teleatendentes.

⁶² “Documento” é a denominação dada a quaisquer comunicados oficiais que circulam no COBOM.

⁶³ Estas normas definem as regras para o teleatendimento e serão analisadas no subtítulo referente às “regras que compõem a tarefa”.

Em relação ao conteúdo da tarefa, a norma estabelece no Item 22: “não prestar orientações e procedimentos ao solicitante, relativo a atuação imediata no local da ocorrência, devendo ficar a cargo do supervisor”. Nas observações foi constatado que algumas orientações, consideradas “mais simples” pelos atendentes, como não retirar um objeto perfurocortante da vítima antes da chegada dos bombeiros, sobre como proceder em casos de queimaduras e quando há vazamento de gás, são passadas aos solicitantes, sem consulta prévia ao supervisor. Em outros casos, as ligações com demandas para primeiros socorros, como em caso de parada cardiorrespiratória e engasgamento de crianças, são transferidas para os supervisores.

O item 17 traz a seguinte orientação: “Evitar conversas paralelas no local de trabalho”. No entanto, durante as observações e entrevistas, mesmo nos horários considerados de “pico” percebemos que o diálogo entre os trabalhadores acontece normalmente, sem prejuízo para a efetivação da tarefa. O conteúdo das “conversas paralelas” versam sobre os mais variados temas, como escalas de trabalho, trocas de horário, ocorrências que aconteceram e sobre dúvidas sobre o atendimento. Nossa conclusão é a de que essas conversas são necessárias, tanto para a própria organização do trabalho, como para a construção e fortalecimento do gênero da atividade⁶⁴ (CLOT, 2006), pois trazem em seu teor diversos aspectos referentes ao conteúdo da tarefa e a situações-problema, auxiliando-os na realização de suas tarefas.

Dessa forma, só podemos concluir que essa regra dificulta ou impede a construção do gênero da atividade, tão necessário para a realização do trabalho como para o aprendizado dos teleatendentes novatos. Compartilhar as experiências adquiridas em cada nova situação é necessário para lidar com a imprevisibilidade da tarefa⁶⁵.

Um aspecto importante referente ao gênero da atividade é justamente o que ocorre quando há uma chamada considerada por eles de “destaque⁶⁶”. Em casos de atropelamento, acidente com veículo automotor ou incêndio, os atendentes se levantam na cabine e dizem a seguinte frase: “alguém tá gerando (natureza do evento), no (endereço da ocorrência)?”. Esse tipo de informação é compartilhada por todos os

⁶⁴ O gênero da atividade é definido “como um sistema flexível de variantes normativas e de descrições que comportam vários cenários e um jogo de indeterminação que nos diz de que modo aqueles com quem trabalhamos, como agir ou deixar de agir em situações precisas; bem como realizar as transações entre colegas de trabalho requeridas pela vida em comum organizada em torno de objetivos de ação” (p. 50).

⁶⁵ Um teleatendente comenta sobre esta imprevisibilidade: “aqui acontece de tudo, coisas que eu nunca imaginei, acontece”.

⁶⁶ Uma ocorrência de destaque é aquela em que há vítimas envolvidas ou devido às suas proporções.

atendentes e é uma estratégia importante para evitar a “duplicata”, que são duas ocorrências para o mesmo sinistro. Os teleatendentes relatam que na ocorrência de um sinistro em local movimentado, o usual é que mais de uma pessoa entre em contato com os bombeiros ao mesmo tempo, sendo, portanto, necessária essa estratégia para evitar as “duplicatas”⁶⁷.

Cabe esclarecer que a “duplicata” é um problema grave para a corporação, que dispõe de um efetivo reduzido e duplicar o empenho de recursos em uma mesma ocorrência, pode impedir que outra ocorrência de mesma natureza, ou até mais grave, seja atendida.

É quase unanimidade entre os teleatendentes que o aprendizado da atividade se dá pela prática e pelo apoio dos colegas. Muitos afirmam que o treinamento não oferece tudo o que necessitam para iniciar o trabalho de teleatendimento⁶⁸. E isso seria praticamente impossível, uma vez que é sempre muito mais eficaz o aprendizado “pela experiência”, facilitado pela atuação dos colegas de trabalho, através da rememoração e re-apropriação do gênero da atividade, que se concretiza a partir do estilo⁶⁹ de cada atendente e na confrontação com o “novato”. Isso ocorre, principalmente, através do chamado “carrapato”, que é o treinamento no próprio local de trabalho que todo novo atendente recebe, ao acompanhar um colega mais experiente durante cerca de duas semanas.

Já o item 18 traz a seguinte redação: “não ler no local de trabalho: livros, revistas, jornais e apostilas de uso particular”. É interessante notar que um dos motivos para esta proibição, segundo os teleatendentes, é que eles poderiam “se distrair” e prejudicar o serviço. Entretanto, quando não há uma grande demanda por ligações, esse é um hábito dos teleatendentes, que aproveitam o tempo para ler jornais e revistas, e em alguns casos, textos acadêmicos. Mesmo estudando e concentrados no que liam, quando soava

⁶⁷ Um bom exemplo da eficiência desta estratégia foi uma ocorrência de colisão entre um carro de passeio e uma moto (natureza de código S03002 – busca/salvamento acidente com motocicleta), ocorrida na Avenida Cristiano Machado, próximo ao shopping Del Rei. Essa região da cidade possui um fluxo de pessoas considerável e ao receber a ligação, a atendente interpelou em voz alta se alguém estava gerando a chamada nesse endereço. Dois atendentes confirmaram que estavam recebendo ligações sobre esse mesmo acidente e a atendente que observávamos pediu para avisar aos solicitantes que a chamada já estava sendo gerada e que eles deveriam aguardar pelo socorro.

⁶⁸ O treinamento tem a duração média de 45 dias. Seu conteúdo versa sobre as atividades de bombeiro, a DIAO e o sistema. Em seguida, os teleatendentes ficam cerca de duas semanas acompanhando o trabalho de um colega mais experiente, antes de iniciar o atendimento.

⁶⁹ Apropriação individual do gênero da atividade. Possibilidade de assumir, no particular, um conhecimento coletivo, trazendo uma contribuição de inventividade e renovação para a atividade (CLOT, 2006).

o “*clic*” no fone de ouvido⁷⁰ os teleatendentes imediatamente encerravam a leitura e se concentravam na ligação, sem nenhum prejuízo para o atendimento. Nesse caso, pode-se pensar em um prejuízo para o fluxo de leitura, que é interrompida, mas não para o fluxo do atendimento.

Outra prescrição das Normas Gerais de Ação (NGA) é a orientação para o descanso nos intervalos: “durante o horário de descanso, não permanecer no local de trabalho” (item 30). A permanência no *Call Center* foi proibida porque os teleatendentes que ficavam na central durante o intervalo conversavam entre si e isso estaria aumentando o nível de ruído presente no local. No entanto, vimos que existe uma sala de descanso para os teleatendentes no subsolo do edifício onde funciona o COBOM, mas os teleatendentes não utilizam esta sala, pois o barulho da TV e a conversa dos militares que ficam no local é muito alto e eles preferem ficar descansando na própria central, mesmo com essa proibição. E os supervisores apenas os orientam a não elevar o tom de voz. Portanto, trata-se de uma regra que não é seguida por atendentes e militares.

A prescrição do item 32 (“evitar acúmulo de bolsas e outros objetos na cabine de teleatendimento”), também não é seguida, já que os teleatendentes não possuem armários para guardar seus pertences.

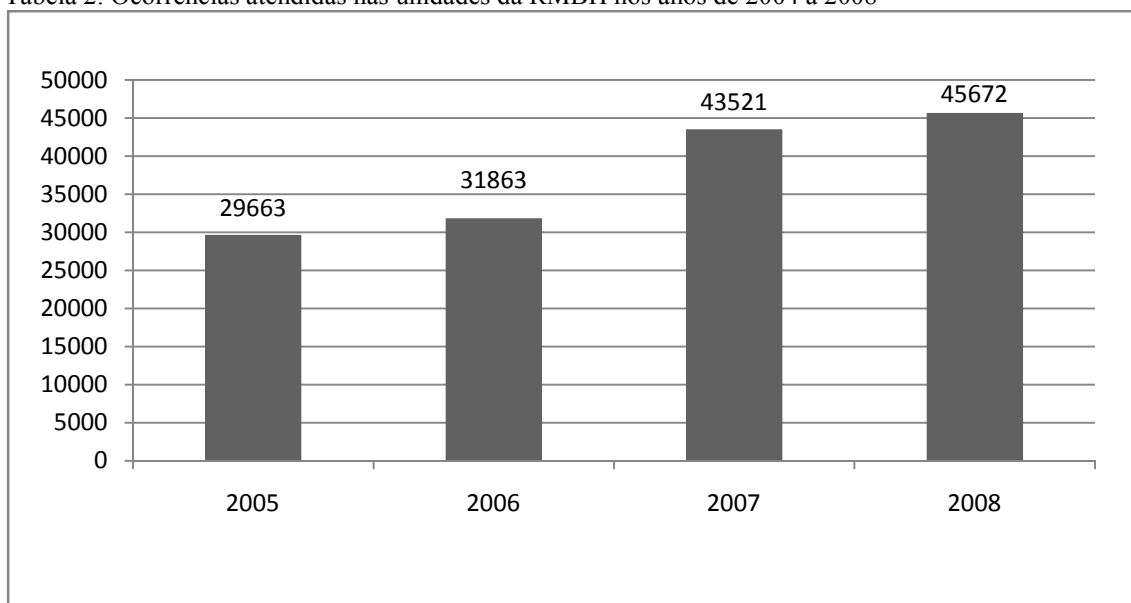
3.2.3 *O aumento da demanda por atendimento*

Existem evidências de um número crescente de ocorrências atendidas pelo Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais - CBMMG (Tabela 2). Em 2005, ou seja, no ano seguinte à entrada dos teleatendentes civis no COBOM, as ocorrências atendidas foram de 29.663. Já em 2006 aumentaram para 31.863 ocorrências, ocorrendo um aumento de 7,41%. Entre os anos de 2006 e 2007, esse aumento foi de 36,58%. Já entre 2007 e 2008, o aumento foi de 4,94%. Se observarmos essa evolução, entre os anos de 2005 e 2008, teremos um aumento de 43,33% no total de ocorrências atendidas pela corporação (BATISTA, 2009). O que também significa que houve um aumento considerável no fluxo de ligações atendidas pelo COBOM.

⁷⁰ O “*clic*” no fone de ouvido é o sinal de que uma ligação “caiu” para aquele atendente. Nossa equipe só percebia que havia uma ligação alguns instantes depois, quando uma mensagem azul aparecia na Interface marcando o tempo da ligação, enquanto o teleatendente já estava respondendo à chamada.

Não obstante, não houve aumento no número de teleatendentes, supervisores e despachantes, sendo esse um fator importante para a análise. Ou seja, o volume de trabalho aumentou consideravelmente, mas não o número de trabalhadores. Cabe salientar ainda, que existem aquelas ocorrências que não entram nas estatísticas (ocorrências forçadas⁷¹) e os casos em que não houve viaturas/guarnições disponíveis para o atendimento da população.

Tabela 2: Ocorrências atendidas nas unidades da RMBH nos anos de 2004 a 2008



Fonte: BATISTA (2009)

3.2.4 A rotatividade

Tudo indica que a rotatividade se tornou um dos principais problemas do *Call Center*. O antigo chefe do COBOM, ainda no mês de Outubro de 2008, manifestava sua preocupação com a saída dos teleatendentes do serviço. Até aquela data, tinham ocorrido 13 demissões partindo do mês de fevereiro, isto é, em nove meses ocorreram, em média, quase 1,5 demissões por mês.

Esta tendência continuou após a mudança de comando e o início de nossa pesquisa. Apesar de não nos ser permitido o acesso aos índices de rotatividade, observamos que em Março de 2009, havia 56 teleatendentes no COBOM. Em Dezembro desse mesmo

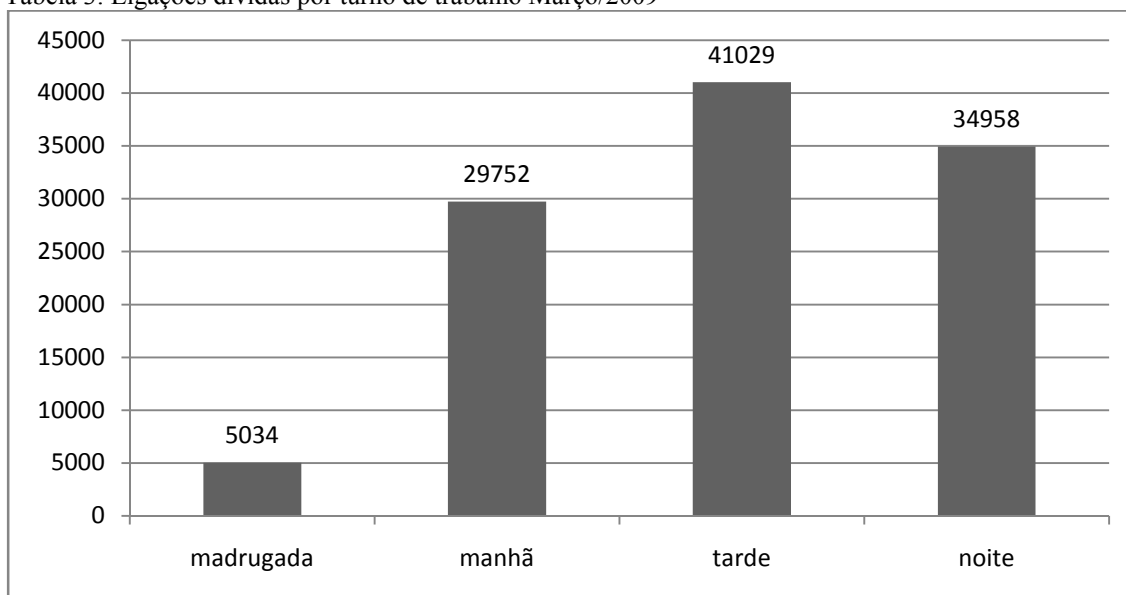
⁷¹ Ocorrência Forçada são aquelas em que o endereço fornecido pelo solicitante não consta na base de dados do Controle de Atendimento e Despacho (CAD). Nesses casos, o dado que não aparece no sistema é grafado em vermelho.

ano, existiam apenas 42, uma redução de 25% do efetivo⁷². Nas últimas observações realizadas no mês de Dezembro, os teleatendentes foram unânimes em afirmar que seu trabalho estava prejudicado e que todos eles estavam sobrecarregados, principalmente nos horários em que havia “pico” de ligações.

3.2.5 Os momentos de “pico”

Em relação a esses “picos”, existe um aumento considerável das ligações entre as 16 e 21 horas, nos turnos da tarde e noite (tabela 3). Os turnos da tarde e noite, portanto, são os que mais recebem ligações. Com a diminuição do número de atendentes, eles são os mais prejudicados. Conforme mencionado, os turnos da tarde e noite são aqueles que têm o maior número de teleatendentes, dado a esse aumento do número de ligações nesses períodos do dia.

Tabela 3: Ligações divididas por turno de trabalho Março/2009



Fonte: CBMMG

Outras situações também podem alterar o volume de ligações recebidas. No período da seca o número de chamadas relativas a incêndio aumenta bastante. Já no período das chuvas as ligações aumentam devido às enchentes e desabamentos. Entretanto,

⁷² Esses dados incluem tanto as situações de demissões por iniciativa do empregado como aquelas por iniciativa do empregador. Não estão incluídos os sujeitos afastados do trabalho por licença médica.

independentemente desses períodos em que há um aumento da demanda, a rotina de ligações é, geralmente, bastante imprevisível.

Nesses momentos de “pico” as ligações entram seguidamente umas às outras e uma das estratégias utilizadas pelos teleatendentes para conseguir preencher o histórico com todos os detalhes necessários, é anotar os dados repassados pelo solicitante no bloco de notas do computador. Em seguida ao encerramento da ligação, eles tornam o sistema “não pronto” (cf. FIG. 2, p. 65), o que trava o recebimento das ligações e lhe permite preencher o histórico. Tal estratégia é necessária, considerando que o sistema, como mostraremos a seguir, tem alguns problemas em sua utilização.

3.2.6 Problemas na utilização do sistema CAD

O sistema de Controle de Atendimento e Despacho (CAD) é fornecido por uma empresa de informática canadense. Até 2007, era utilizado outro sistema, ainda na plataforma DOS. O CAD adota um sistema de campos muito semelhante ao utilizado pelo *Windows*, mas que apresenta problemas em sua utilização, que dificultam a tarefa dos teleatendentes.

Um desses problemas se refere à atualização do sistema. O CAD possui alguns campos de preenchimento obrigatório, sendo um deles o “local da intervenção”. Nos campos onde são registrados o logradouro, o número, bairro e município, o endereço registrado é comparado ao banco de dados do sistema. Caso algum item da localização do endereço não conste nessa base de dados, a janela correspondente é grafada em vermelho (cf. FIG. 5, p. 81, campo “logradouro”). Nesses casos, o sistema aceita o registro, mas a ocorrência é “forçada”.

A programação do banco de dados do CAD permite a inserção de novas informações, incluindo a atualização dos endereços da Região Metropolitana de Belo Horizonte (RMBH). Todavia, segundo os teleatendentes e os militares, essas atualizações não acontecem e o sistema possui uma defasagem em relação a esses endereços.

Essa defasagem gera uma perda de tempo considerável durante o preenchimento das ocorrências, considerando que existe uma orientação para que os teleatendentes evitem

o registro forçado das chamadas⁷³. Durante as observações, percebemos que isto resulta em mais uma exigência, aliada às já existentes, uma vez que ao tentar obedecer a essa orientação, o teleatendente perde um tempo considerável durante o atendimento⁷⁴.

Figura 5: Tela do CAD com ocorrência “Forçada”

Fonte: CBMMG

Toda ocorrência que é “forçada” não aparece nas estatísticas dos Bombeiros, o que pode restringir os planos do Estado para aumento do efetivo, de viaturas e pode impedir o

⁷³ Normas Gerais de Ação (NGA), item 9: Em caso de solicitações e emergências de competência do Corpo de Bombeiros, coletar os dados e criar a chamada conforme treinamento recebido, não se esquecendo de informar o nome do solicitante, endereço correto do local do sinistro e qual o município a ser atendido, **evitando forçar o registro da chamada no CAD** (grifo nosso).

⁷⁴ Em um caso verificado pela equipe de pesquisa, a ocorrência na Rua Otávio Alves Barbosa, nº 409, Bairro Bom Tempo, em Ribeirão das Neves foi “forçada”. O sistema reconheceu a rua, o bairro e a cidade, mas não o número do logradouro. O atendente, para seguir a prescrição, preencheu o campo referente ao número do logradouro com o mais próximo que constava no sistema (410). Após preencher a ocorrência e salvá-la, o atendente, ao preencher o histórico, registrou que o número correto da chamada era o 409. O atendimento da ligação e a coleta dos dados tiveram a duração de 135 segundos. A localização da numeração mais próxima, a alteração do endereço para evitar a chamada “forçada” e o registro da observação no histórico, levaram mais 94 segundos para serem completados.

recebimento do “prêmio por produtividade”, implantado pelo Governo do Estado, através da Lei nº. 17.600, de 1º de julho de 2008⁷⁵.

Por isso, nos casos em que a ocorrência é forçada no sistema, após o seu encerramento⁷⁶, uma equipe de teleatendentes é deslocada para outra sala do COBOM e a partir de um terminal de computador, os dados das ocorrências forçadas são alterados para outros que constem na base de dados. Dessa forma, as ocorrências modificadas são incorporadas pelo sistema e passam a fazer parte das estatísticas dos bombeiros.

Outro problema quando se “força” a chamada se refere ao batalhão que deve atender a ocorrência. Normalmente, o sistema oferece a possibilidade de a chamada ser automaticamente enviada para o despachante de acordo com o batalhão mais próximo da localização do sinistro. Na ocorrência “forçada” isto não acontece e fica a cargo do teleatendente definir a qual batalhão a ocorrência pertence. Na maioria dos casos, pela prática, ele já conhece a região e o batalhão correspondente, e nos casos em que isto não é possível, ele se dirige ao colega do lado ou ao supervisor.

Finalmente, outra falha no sistema é que o endereço, no caso de telefone fixo, decodificado no momento da ligação (“informações do solicitante”, cf. FIG. 2, p. 65) deveria ser copiado automaticamente para o campo “local da intervenção”, mas na verdade esta informação é registrada na caixa de diálogo “Solicitante”, obrigando os teleatendentes a escrever uma informação já captada pelo sistema e atrasando a geração da chamada.

Foi evidenciado ao longo das observações que tais falhas interferem no desempenho dos teleatendentes, gerando ansiedade e frustração em muitos momentos, pois coloca o objetivo principal de seu trabalho, o atendimento eficaz da urgência, em segundo plano.

Ocorre, portanto, nesse caso, o oposto do que propõem os pesquisadores do assunto. Sznelwar e Silva (2000), por exemplo, apontam que os sistemas informatizados devem facilitar a identificação e correção dos erros, devem ser de fácil capacitação e limitem o trabalho do usuário quanto à memorização. Esses autores salientam a importância da

⁷⁵Esta lei estabelece o “prêmio por produtividade” para os servidores estaduais, através do “acordo de resultados”, que são metas específicas para cada entidade do governo do estado, pactuadas entre os dirigentes desses órgãos e o poder executivo. O prêmio só é pago caso essas metas tenham sido atingidas pela entidade. Disponível em <http://www.uemg.br/downloads/Lei%2017600.pdf>. Acessado em 24/03/2010.

⁷⁶A ocorrência é encerrada após a atuação do corpo de bombeiros e o retorno da viatura para o seu respectivo batalhão.

participação ativa dos usuários na elaboração dos projetos, para evitar que na prescrição do sistema eles sejam concebidos apenas como mais um componente do mesmo.

3.2.7 *Os trotes*

Os trotes representam cerca de 35% das ligações atendidas pelo COBOM, de acordo com as estatísticas que obtivemos durante as observações. A maioria deles é realizada por crianças, que geralmente não dizem nada, mas em alguns casos, utilizam palavras de “baixo calão” e as mais diversas ofensas. Diante disso, as reações dos atendentes são variadas. Alguns interrompem a ligação assim que percebem que se trata de trote. Outros ainda falam com o autor, alertando que o trote é crime, que prejudica o atendimento da população, etc.⁷⁷ Em uma situação presenciada pela equipe de pesquisadores, ocorreram 16 trotes, em um mesmo ramal, em menos de duas horas.

Mas existem também os trotes que não são agressivos, sendo que os teleatendentes chegam a se divertir em alguns. Um dos “troteiros” foi apelidado por eles de “alegria”. Trata-se de um sujeito que, durante o trote, fala mensagens de encorajamento e felicitações. No entanto trata-se de uma exceção à regra. Segundo os atendentes, o pior momento do trote se dá quando há um grande volume de ligações. Nesses momentos, ele ocupa a linha e o atendente se sente irritado e frustrado, ao pensar que “alguém que realmente precisa pode encontrar a linha ocupada”.

Alguns meios de comunicação já divulgaram notícias sobre o trote, com a intenção de diminuir seu número. Entretanto, as reportagens a que tivemos acesso têm seu foco direcionado para o custo financeiro que acarreta ao contribuinte. Acreditamos, no entanto, que essas iniciativas deveriam se pautar também na perda humana que o trote pode acarretar, ao ocupar uma linha e impedir o acesso àqueles que realmente necessitam dos serviços. Como a maioria dos trotes é realizada por crianças, acreditamos que uma campanha na rede escolar poderia surtir algum efeito.

⁷⁷ De acordo com o Código Penal Brasileiro, Decreto lei 2.848, de 7 de Dezembro de 1940, artigo **266**: “Interromper ou perturbar serviço telegráfico, radiotelegráfico ou telefônico, impedir ou dificultar-lhe o restabelecimento: Pena - detenção, de 1 (um) a 3 (três) anos, e multa. Parágrafo único - Aplicam-se as penas em dobro, se o crime é cometido por ocasião de calamidade pública”. E artigo **340** “Provocar a ação de autoridade, comunicando-lhe a ocorrência de crime ou de contravenção que sabe não se ter verificado: Pena - detenção, de 1 (um) a 6 (seis) meses, ou multa”. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/CCIVIL/Decreto-Lei/Del2848.htm>. Acessado em 23/12/2009.

A interface permite que nas ligações provenientes de telefone fixo seja assinalada no campo “Informações Adicionais do Telefone”, (cf. FIG. 2, p. 65), que aquele número já “passou trote” para o 193. Os atendentes, em sua maioria, não levam em consideração este aviso, pois entendem que pode se tratar de telefone público e a chamada atual ser legítima. Assim, essa sinalização acaba não tendo qualquer resultado prático.

Percebemos dois tipos de trote: aquele em que o solicitante ofende o teleatendente, faz piadas ou fica mudo e o segundo, que é mais complexo, pois são realizados por pessoas “que querem ver o bombeiro ir ao local e perder tempo”. Nesses casos, o atendente utiliza algumas estratégias para verificar a veracidade da ligação. A primeira delas consiste em se atentar para os sons e ruídos no local da chamada. Os atendentes explicam que quando a chamada é real, pode-se ouvir o barulho das pessoas no local, a conversa entre eles, etc. Por exemplo, nos acidentes automobilísticos, caso a pessoa afirme que está no local, o silêncio do outro lado da linha é um forte indício de trote, já que, segundo eles, é possível ouvir o barulho dos carros e das pessoas falando sobre o acidente ou com a vítima.

Outra estratégia bastante utilizada consiste em fazer diversas perguntas ao solicitante, observando possíveis contradições. Um exemplo foi dado por um dos supervisores. Segundo ele, o atendente deve tentar observar contradições na fala do solicitante, fazendo perguntas sobre o estado da vítima e, em seguida, afirmar o contrário do que o solicitante disse. Em caso de confirmação, pode se tratar de trote.

A requisição do número do telefone do solicitante também é uma estratégia bastante utilizada pelos teleatendentes. O número aparece na tela da interface, no campo “informações do solicitante” (cf. FIG. 2, p. 65) e quando o solicitante confirma o número corretamente, este é um indício de que não se trata de trote.

Nas ligações acompanhadas pela nossa equipe, quando questionados sobre o tema, os atendentes também afirmaram que o modo como o solicitante se comporta durante o diálogo pode ser utilizado para diferenciar o trote de uma solicitação verdadeira. A prestação rápida das informações e a firmeza em repassar os dados, por exemplo, são indícios utilizados para verificar a veracidade da ligação.

Essas estratégias para identificar o trote são uma ferramenta importante para a realização da atividade. Os teleatendentes afirmam que aprendem isso na prática, com o auxílio dos colegas mais experientes e dos supervisores. Trata-se, portanto, de um bom

exemplo de como funciona o gênero da atividade (CLOT, 2006), além de reforçar a necessidade de um espaço para a troca de informações no ambiente de trabalho.

3.2.8 *As escalas*

A escala de trabalho no COBOM é objeto de queixas constantes por parte dos teleatendentes. Segundo eles, ela não permite o descanso efetivo e interfere em seu convívio social.

Tudo indica que a escala não é elaborada pensando no descanso efetivo dos teleatendentes. A preocupação da administração parece ser a de manter um efetivo suficiente para atender à demanda da população. Dessa forma, acontece com frequência de um grupo de teleatendentes cumprir sua escala de trabalho seguidamente nos feriados. Por exemplo, alguns trabalham nos feriados de Natal e Ano Novo há quatro anos, sendo impossibilitados de comemorar essas datas com seus familiares. Embora a preocupação com o atendimento da população seja essencial, os próprios atendentes acham que a escala pode prever períodos de descanso. O caso a seguir ilustra bem essa possibilidade.

Em Dezembro de 2008, os teleatendentes tentaram resolver esse problema organizando uma escala em que metade deles estivesse de folga no feriado do Natal e a outra metade no Ano Novo. Os critérios utilizados para definir a escala foram a antiguidade e o número de feriados trabalhados nos anos anteriores, além da garantia do efetivo necessário para atender a demanda nesses dias. Assim, todos os teleatendentes seriam contemplados com uma folga em um dos dois feriados e haveria um contingente mínimo para o atendimento, em todos os turnos.

Os teleatendentes solicitaram uma reunião com a atual chefia para sugerir a mudança da escala. Entretanto, esta sequer marcou a reunião para ouvi-los, respondendo ao documento, assinado por 40 trabalhadores, apenas com a alegação de que trata-se de um serviço essencial à população e que o número de telefonistas previsto por eles estaria “aquém das necessidades reais de atendimento do 193” e “que mudanças sem um prévio planejamento poderá trazer transtornos para a operação”.

Ainda sobre as escalas de Natal e Feriado, a chefia divulgou um comunicado em 23 de Dezembro de 2009, no qual dizia que: “a partir desta data, os funcionários que faltarem ao serviço no período de natal 24 e 25 de dezembro e final de ano 31 de dezembro e 01 de janeiro, serão devolvidos para a MGS”. Talvez seja desnecessário dizer que no jargão do COBOM, ser “devolvido” à MGS equivale a ser demitido.

Sobre essa questão, uma prática do COBOM é o sistema da “seguidinha” elaborado, segundo a administração, para reduzir o absenteísmo. Esta consiste em uma folga extra por mês, desde que o trabalhador não tenha nenhuma falta durante o mês precedente, seja ela justificada ou não. O que significa que se algum teleatendente não puder comparecer ao trabalho por motivos médicos, mesmo entregando um atestado, perde o direito à “seguidinha”, ainda que não tenha aquele dia descontado em sua folha.

A atual chefia do COBOM também proibiu que os teleatendentes deixassem o trabalho mais cedo ou chegassem mais tarde quando necessitam ir ao médico, devendo fazer isso apenas em seus dias de folga. Muitos atendentes dependem exclusivamente do Sistema Único de Saúde (SUS), pois a MGS oferece plano de saúde apenas com co-participação⁷⁸ e a maioria não pode arcar com os custos das consultas e exames. Dessa forma, encontram dificuldade, em casos de necessidade de consulta médica, em marcar com antecedência o atendimento para os dias de folga.

Outra determinação da chefia do COBOM é em relação às trocas. Estas consistem em acordos feitos entre os trabalhadores, do mesmo turno ou de turnos diferentes de trabalho, sendo um atendente substituído por outro. As trocas, que eram permitidas desde que não prejudicassem o número de teleatendentes em serviço, passaram a ser limitadas a duas por teleatendente, no mês. Cabe esclarecer que eles utilizavam essas trocas para descanso, para viagens familiares, consultas médicas, dentre outros, sendo, portanto, um importante meio de regulação.

O efeito desejado através dessas medidas era o de reduzir os índices de absenteísmo. Percebemos através das observações e entrevistas, que elas acabaram por resultar em um “presenteísmo”. Ou seja, os trabalhadores comparecem ao trabalho mesmo apresentando alguns sintomas, para não perder a folga extra. Uma teleatendente afirma que ainda ia trabalhar quando tinha crises de ausência. Outros teleatendentes também se recusam a abrir mão dessa “seguidinha”, mesmo apresentado sintomas de depressão e

⁷⁸ No sistema oferecido pela MGS, o atendente paga um percentual pelo valor de cada consulta e exames realizados.

fazendo uso de medicamentos. Tal prática pode apresentar resultados negativos para os trabalhadores, considerando que a exposição ao ambiente pode agravar os quadros apresentados.

3.2.9 A padronização

A Diretriz Auxiliar de Operações (DIAO) oferece as bases de orientação para a geração das chamadas pelos teleatendentes. Conforme discutido anteriormente, ela é escalonada em quatro famílias de ocorrências, que se subdividem em 124 códigos, apenas para o Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais (CBMMG)⁷⁹.

Através do formulário de “registro de chamada” (anexo II) conseguimos determinar algumas situações em que a prescrição da DIAO, por mais completa e bem elaborada que seja, não atende a todas as demandas feitas ao Centro de Operações dos Bombeiros (COBOM). Uma questão recorrente foi a falta de coerência nas decisões, principalmente em relação aos tipos de ocorrências que os bombeiros devem atender, mais especificamente em relação aos casos clínicos (parturientes, mal não definido, desmaios, etc.) e situações de prevenção (abelhas, cães, poda/corte de árvores).

Em determinadas situações, a equipe de militares permite que a “ocorrência” seja gerada. No turno seguinte, quando a equipe militar é “rendida”, não é permitido que seja gerada a chamada, em casos idênticos. Os teleatendentes se referem a esta indefinição nas regras como “falta de padronização”. Um deles comentou o assunto: “às vezes há uma situação e seis respostas diferentes, aí, você escuta críticas por ter agido de uma forma que não seria encarada como problema em outra equipe”.

Mas antes de analisar essas divergências, cabe ressaltar que os militares que estão de serviço no COBOM nunca passaram por qualquer tipo de treinamento. As avaliações realizadas por eles são baseadas nos treinamentos recebidos durante as atividades operacionais e se referem, basicamente, ao atendimento dos sinistros. Além disso, não possuem formação médica e não há um médico plantonista no COBOM. Constatamos que eles próprios reconhecem que as divergências resultam dessa falta de treinamento, o que os leva a se basearem em suas experiências “da rua” para tomar decisões. Ainda

⁷⁹ A DIAO é também o instrumento que define as atribuições da PMMG e Polícia Civil.

assim, em algumas chamadas acompanhadas por nossa equipe, supervisores consultaram seus superiores (adjunto e coordenador) devido à dificuldade de tomar decisão diante de certas situações⁸⁰.

Entre as “chamadas” que provocam essas dificuldades, temos, em primeiro lugar, as que envolvem parturientes. Algumas equipes orientam que casos de primeira gestação em que há suspeita de início de trabalho de parto não devem ser gerados, considerando que a gestante poderá chegar ao hospital por meios próprios ou por meio do SAMU⁸¹. Apenas casos em que há presença de sangramento ou pressão alta são atendidos. Já alguns supervisores permitem que qualquer caso de parturiente seja gerado.

Em relação às atividades de prevenção, os casos de poda de árvores e abelhas são os que mais têm interpretações diferenciadas. No caso de poda de árvore, a orientação é que os bombeiros devem ser acionados somente quando a árvore estiver em iminência de desabamento e ofereça risco às pessoas ou a bens materiais. Mas a avaliação desse risco é complicada e os teleatendentes têm dificuldade de distinguir entre os casos.

A maior dificuldade, segundo os teleatendentes, é a decisão sobre o risco de queda. Eles solicitam algumas informações, como espécie de árvore, diâmetro do troco, se a raiz está exposta ou não, se há sinais de apodrecimento do tronco e raízes, etc. Acontece que essa avaliação depende apenas das informações do solicitante. Um teleatendente comenta: “como vou saber se a árvore está mesmo com a raiz exposta? Se ela realmente tem mesmo 1 metro de diâmetro? Às vezes o solicitante fornece informações que indicam uma queda iminente, aí o bombeiro chega lá e não é nada disso”.

Após analisar as informações prestadas, nas situações em que o teleatendente avalia que não há risco iminente de queda, o caso não é de responsabilidade dos bombeiros. Nessas situações, se a árvore está fixada na rua, a responsabilidade é da prefeitura. Quando a árvore está localizada dentro de alguma propriedade privada, a responsabilidade é do proprietário e se estiver ameaçando a rede elétrica, é atribuição da CEMIG. Na maioria

⁸⁰ Dois exemplos presenciados pela equipe foram relacionados às solicitações realizadas por bombeiros militares. No primeiro caso, a mãe do solicitante apresentava falta de ar há mais de 24 horas. No segundo caso, foi solicitada a transferência de bombeiro reformado de um hospital para outro. Os dois casos não são de competência dos bombeiros. O primeiro, por não caracterizar uma urgência/emergência, considerando que a vítima já apresentava os sintomas há 24 horas. O segundo, porque os bombeiros não realizam transferências entre hospitais. Os supervisores consultaram o coordenador por se tratar de ocorrências que envolviam militares.

⁸¹ Segundo os supervisores que dão essa orientação, os trabalhos de parto de primeira gestação, geralmente, podem demorar até doze horas após o rompimento da bolsa e a gestante teria tempo suficiente para ir ao hospital por “meios próprios” ou acionar o SAMU.

dos casos, a população não sabe dessas informações e alguns solicitantes ficam irritados quando o teleatendente as expõe.

As chamadas relativas às abelhas devem ser geradas em casos de ataque à população ou que ofereçam algum tipo de risco. No entanto, para alguns supervisores, apenas o fato de o enxame se encontrar próximo a áreas de grande circulação de pessoas já é motivo suficiente para intervenção e sua retirada do local.

Em relação ao resgate de animais, a orientação é gerar a chamada em casos que os animais, geralmente cães, estejam atacando as pessoas ou ofereçam algum tipo de risco à população. Mais uma vez, a avaliação é complicada e os casos são tratados de maneiras diferentes pelos supervisores. Para alguns, se o cachorro for das raças *Pitt Bull* ou *Rottweiler*, a ocorrência deve ser gerada automaticamente. Para outros, a chamada deve ser gerada somente se houver casos de ataque.

Outro grupo que oferece problemas de interpretação por parte dos teleatendentes é o que envolve os “traumas” (Atendimento pré-hospitalar de trauma), sempre sob os códigos S0000 (buscas e salvamentos terrestres, aquáticos e em altura), mais especificamente os relativos à “queda”.

Entre os casos registrados por nós referentes à queda (S03017 e S03019⁸²), escolhemos três casos que exemplificam como são possíveis decisões diversas sobre a mesma questão. O primeiro caso foi uma chamada gerada em que a vítima havia sofrido uma queda em uma escada. O segundo caso, a vítima de 66 anos, havia sofrido uma queda dentro de casa e a terceira, vítima de 65 anos, havia sofrido queda em estabelecimento comercial.

No primeiro caso, a vítima havia sofrido uma contusão na cabeça e a atendente prontamente gerou a chamada. Quando questionada por que não havia consultado o supervisor, ela informou que se tratava de uma ocorrência de trauma. Mas que se outra equipe estivesse de plantão, teria consultado o supervisor, uma vez que, mesmo sendo um caso de trauma, outros supervisores poderiam questionar a possibilidade de a vítima ser socorrida por terceiros.

No segundo caso, a ocorrência não foi gerada, pois a vítima havia sofrido a queda no dia anterior. Ainda assim, o teleatendente solicitou a orientação do supervisor, que informou que não se tratava de um caso de urgência. Foi indicado que a solicitante

⁸² Busca/Salvamento queda de altura e Busca/Salvamento de queda da própria altura, respectivamente.

entrasse em contato com o SAMU, mas o teleatendente nos informou que se fosse a equipe que assumiria o posto à tarde, a ocorrência seria gerada, por se tratar de pessoa idosa.

No terceiro caso, a ocorrência foi gerada, pois havia suspeita de fratura. O supervisor de serviço no momento era o mesmo que repassou a orientação para que todo caso, seja ele clínico ou de trauma referente a crianças e idosos fosse gerado. Como havia suspeita de fratura em Membro Superior (MS), outro supervisor poderia questionar se a vítima poderia ser conduzida ao hospital por meios próprios ou com a ajuda de terceiros.

Já nos casos que envolvem a Família Incêndio (O0000), a maioria das ocorrências é gerada sob o código O02001 (Incêndio Geral). Incêndios em regiões de pastagem, em matas, com risco para a rede elétrica ou residências são agrupados pelos teleatendentes, na maioria das vezes, sob esse código.

As dúvidas em relação aos incêndios são relativas à localização (próximas à rede elétrica, edificações, reservas florestais, etc.) e se oferece riscos a pessoas ou propriedades. Alguns supervisores autorizam a abertura da chamada em casos de fogo deflagrado em matas, mas não em pastagens que estejam longe da rede elétrica, de casas e rodovias. Mas não há um consenso e cada situação é analisada individualmente pelos supervisores.

Em todas as situações acima, a maioria dos teleatendentes prefere consultar o supervisor. Esta consulta é realizada preferencialmente via telefone, para que a solicitação fique registrada no sistema, já que todas as ligações são gravadas e arquivadas pela corporação. Quando isto não é possível, e o atendente realiza a consulta pessoalmente, ele afirma, durante a ligação, que foi orientado pelo supervisor a não gerar a chamada.

Essa consulta ao supervisor tem uma finalidade de proteção contra responsabilidades sobre os desdobramentos da chamada que não foi atendida. Quando a corporação nega o atendimento ao solicitante e o caso resulta em prejuízos materiais ou pessoais, a vítima pode acionar os bombeiros criminalmente por omissão de socorro. Em situações de acionamento pela justiça, o CBMMG instaura um processo de sindicância, para apurar as responsabilidades sobre o fato. O atendente pode, inclusive, responder criminalmente pelo ocorrido, caso a sindicância constate sua responsabilidade. Mas ainda que esteja

protegido por essa medida, o teleatendente se queixa pela perda de tempo ao ter de consultar o supervisor em cada caso.

Averiguamos também que para os militares essa também é uma exigência significativa quanto ao seu trabalho. Quando há um caso de sinistro que não foi atendido, o militar é acionado individualmente, o que prejudica sua carreira dentro da corporação, além da possibilidade de responsabilização criminal. Eles também devem considerar o número de chamadas em aberto e o número de viaturas disponíveis, para evitar que todas sejam deslocadas ao mesmo tempo. Como já mencionado, as demandas apresentadas ao COBOM são imprevisíveis, por isso os militares evitam o empenho de todas as viaturas simultaneamente.

Essa ausência de regras definidas entre as equipes de militares acarreta dois tipos de problemas: o primeiro, diz respeito à ausência de amparo legal para situações onde o atendimento é negado. A segunda, diz respeito à própria atividade do teleatendente, que caracteriza o que Clot (2006) define como atividade contrariada ou impedida. Suspender seu atendimento, nas mais diversas situações, para consultar o supervisor não permite ao trabalhador colocar em ação o conhecimento prévio que adquiriu com a experiência⁸³. Ele fica à mercê de uma regra flutuante e às vezes contraditória. As regras são necessárias em toda e qualquer atividade. A prescrição não pode, como verificamos no COBOM, atuar de forma a impedir a atividade. Ela deve ter a função de orientar e proteger, para permitir ao teleatendente exercer seu trabalho da forma mais autônoma possível.

Podemos considerar aqui um impasse de dois gêneros particulares (CLOT, *Op. cit.*), o dos teleatendentes e o dos supervisores. Cada teleatendente deve acrescentar à sua atividade as ações do supervisor. Contornar cada situação com a premissa, por vezes suposta, de quais situações específicas determinado supervisor poderá autorizar ou não. A ação do supervisor passa assim a fazer parte das pré-ocupações⁸⁴ dos teleatendentes.

⁸³ A atividade contrariada ou impedida são todas as ações que o sujeito deixa de executar ao realizar o seu trabalho. Segundo Clot (2006) é “[...] aquilo que não se faz, aquilo que não se pode fazer, aquilo que 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” (p. 116). Ou seja, aquelas ações que, no momento, deixaram de ser levadas a termo para que o trabalho pudesse ser realizado, dado os diversos tipos de exigências, seja por pressões temporais ou mesmo por regras que proíbem seu uso.

⁸⁴ Cada trabalhador tem de lidar com suas ações e as ações de outros trabalhadores, além daquelas da vida fora do trabalho, durante a sua atividade. Clot (2006) denomina como “pré-ocupações” as diversas atividades que interferem no trabalho de cada indivíduo.

Nesse sentido, o teleatendente deve deixar em suspenso aquilo que pretendia, ou poderia executar, para empreender somente uma ação subordinada à atividade do supervisor.

Ainda assim, mesmo com essas divergências, boa parte das chamadas é gerada sem a consulta ao supervisor. São os casos considerados típicos, como atropelamento, acidente entre veículos automotores, incêndios em edifícios e reservas florestais. Acreditamos que há uma necessidade de padronização para os casos relatados anteriormente, mas entendemos que sempre existirão casos atípicos e a consulta ao supervisor será sempre necessária. O que se pretende ao propor certo consenso quanto às decisões é uma maior autonomia para a atividade dos teleatendentes, evitando um desgaste significativo também para os supervisores.

3.3.0 As duplicatas

Uma situação que tenta ser evitada no COBOM é a que os militares e atendentes denominam “duplicata”. A duplicata é a destinação de “recursos” (viatura e guarnição) em duplicidade para um mesmo sinistro. Diante da falta de contingente e por consequência, de viaturas disponíveis, quando acontece uma duplicata, outra ocorrência de mesma natureza pode ficar sem atendimento.

Cada ocorrência, de acordo com sua natureza, necessita de uma viatura específica para atender o sinistro. Existem casos em que mais de uma viatura precisa comparecer ao local. São os casos de incêndios de grandes proporções e acidentes automobilísticos com mais de uma vítima, por exemplo. Essas ocorrências são denominadas de “destaque”.

Entretanto, na maioria das vezes, apenas uma viatura é necessária para atender a ocorrência. Em ambos os casos, pode haver uma duplicata e o envio de recursos excedentes. Os teleatendentes e militares explicam que as duplicatas ocorrem, em qualquer tipo de sinistro, por que várias pessoas presentes no local acionam os bombeiros.

Uma das estratégias utilizadas para se evitar esse problema é a verificação no sistema Controle de Atendimento e Despacho (CAD), através do logradouro, no campo “lista de chamadas ativas” (cf. FIG. 5, p. 81), se já existe uma ocorrência de mesma natureza no

endereço indicado pelo solicitante. Alguns teleatendentes, quando iniciam sua jornada de trabalho, têm o hábito de verificar essa lista para checar as ocorrências atendidas até o momento, com a intenção de facilitar a identificação de uma duplicata.

No CAD, quando o teleatendente preenche o campo “logradouro”, se o mesmo já está cadastrado no sistema, um sinal luminoso alerta sobre a existência de uma chamada cadastrada. Mas este sinal de alerta raramente funciona⁸⁵. Os teleatendentes fazem a conferência manualmente, sendo que essa estratégia funciona apenas quando o endereço, ou parte dele, é o mesmo. Ainda assim, quando confirmam que o endereço é idêntico, ainda verificam no CAD se é o mesmo sinistro. Este procedimento é realizado para evitar que dois sinistros em um mesmo local sejam identificados como “duplicata”⁸⁶.

Eles utilizam também o contato direto, perguntando aos colegas se alguém já está atendendo a chamada, exclamando em voz alta: “alguém está gerando (natureza) em (endereço da ocorrência)”⁸⁷?

Esses são apenas dois exemplos de estratégias utilizadas pelos atendentes, que já fazem parte do seu gênero de atividade (Clot, 2006) e que são extremamente funcionais. Os novatos aprendem essas técnicas através da observação e trocas com os colegas mais experientes e as incorporam em seu trabalho. Perguntamos se no treinamento havia alguma menção a essa técnica e a resposta foi negativa. Na verdade, ao proibir “conversas” entre eles, os repensáveis pelo COBOM podem acabar por impedir essas estratégias e dificultar a realização do trabalho.

⁸⁵ O sinal de alerta é programado somente nos casos em que o endereço completo (logradouro, número, bairro e cidade) é o mesmo de alguma ocorrência já registrada. Caso exista uma divergência em relação a qualquer um desses dados, como o número do logradouro, por exemplo, o sinal não é acionado. Portanto, a mesma ocorrência registrada duas vezes na mesma rua e com a informação de duas numerações distintas, (por exemplo, número 59 e 60) é interpretada pelo sistema como duas ocorrências distintas.

⁸⁶ Um exemplo dessa situação foi observado pela equipe de pesquisa. Tratava-se de acidente automobilístico na BR 381, com um mesmo atendente recebendo duas ligações. A primeira informava sobre uma batida entre um carro e um caminhão. Quando recebeu a ligação seguinte, ele observou que se tratava do mesmo endereço. Mas percebeu que desta vez, se tratava de um acidente que envolvia capotamento. O atendente perguntou se havia outro acidente na via e o solicitante confirmou que estava a menos de duzentos metros da batida entre o carro e o caminhão. Ou seja, nesse caso, não houve duplicata e o atendente conseguiu detectar a tempo.

⁸⁷ Esse procedimento foi realizado em um acidente ocorrido no mês de Setembro de 2009, no anel rodoviário, na altura do Bairro Betânia. Um caminhão carregado perdeu o controle e atropelou cerca de quatorze veículos. A primeira ligação ocorreu às 17h46min, seguida de pelo menos 6 ligações. No mesmo instante, a teleatendente que recebeu a primeira ligação se levantou e perguntou em voz alta quem já estava atendendo a chamada e solicitou que a ocorrência fosse gerada por ela. Esta comunicação durou apenas alguns segundos e às 17h47min a primeira das 9 viaturas que atenderam o acidente já havia sido despachada. Em apenas 8 minutos todas as viaturas já estavam em direção ao local e a primeira guarnição chegou ao sinistro apenas 13 minutos após o primeiro contato com o COBOM.

3.3.1 *As dificuldades com o solicitante*

Para realizar o “registro da chamada” deve ser digitado o nome do logradouro, com seu respectivo número, bairro e município, na caixa de diálogo “local da intervenção” (cf. FIG. 2, p. 65). Mas as informações necessárias ao seu preenchimento em algumas ocasiões é uma tarefa complexa, por diversos fatores. O primeiro deles é a dificuldade encontrada pelo teleatendente em conseguir as informações que permitem o envio da viatura ao correto local da ocorrência. Não raro, o solicitante se encontra “nervoso” e “estressado” e tem dificuldade em responder as perguntas feitas por ele. Nesses casos, existe uma dupla exigência: lidar com a carga afetiva decorrente do “desespero” do solicitante e com a carga cognitiva de pensar nas diversas possibilidades, recorrer à memória dos locais onde são mais comuns os acidentes com veículos, buscar referências sobre o local, etc.

Em um dos casos em que o “nervosismo” do solicitante interferiu no atendimento, o solicitante apenas dizia que o endereço do acidente ocorrido com um motociclista era “aqui no túnel” e não conseguia dar maiores referências do local. A atendente teve dificuldade em conseguir com o solicitante o endereço correto. A primeira informação obtida foi que o acidente havia ocorrido no túnel da lagoinha e somente depois o solicitante se acalmou e conseguiu dar maiores detalhes, como em qual dos túneis foi o acidente e o sentido (centro-bairro). A ligação teve a duração de 5 min. e 32s. Em casos similares, onde o solicitante relatava a localização sem maiores dificuldades, a ligação não durava mais que 2 min.

Outro caso, segundo uma teleatendente, só não foi gerada uma ocorrência com um endereço errado, porque ela conhecia a região. Foi uma chamada relativa a um acidente entre um carro e uma motocicleta na Avenida Cristiano Machado com Rua Jacuí. O solicitante não conseguia localizar o número. O problema é que a Avenida Cristiano Machado cruza com a Rua Jacuí em dois pontos totalmente distintos. Um no bairro Concórdia e outra no bairro Cidade Nova. Somente quando o solicitante passou a referência do local é que o atendente localizou o bairro correto para registrar no sistema.

Mais uma dificuldade em relação à interação com o solicitante é a comunicação. Alguns termos utilizados pelos teleatendentes não são compreendidos pela população. Uma teleatendente relata esta dificuldade: “eles (os solicitantes) não sabem o que é

inconsciente, eles falam é desmaiado. Muitas vezes a gente fala uma coisa e eles não entendem, aí tem que tentar falar com outras palavras”. Essas situações são fontes de irritação para os trabalhadores, que têm que realizar um esforço para se fazerem compreendidos, atrasando a “geração da chamada”. Como já relatamos, o tempo de atendimento à vítima, em determinadas situações, pode ser decisivo para sua sobrevivência.

Outra dificuldade com o solicitante encontra-se no limite da atuação dos bombeiros. Como vimos, as ações típicas dos bombeiros são determinadas pela Diretriz Auxiliar de Operações (DIAO). Dessa forma, várias ações reivindicadas junto à corporação pela população são de competência de outros órgãos, como CEMIG, PMMG e Polícia Civil, prefeituras, etc.

Mas a população que aciona o 193, em diversas situações, não entende essas limitações⁸⁸. O *slogan* dos Bombeiros: “o amigo certo nas horas incertas” é a melhor ilustração que a população faz dessa instituição: aquela que prestará socorro em qualquer situação. Uma teleatendente comenta sobre esta dificuldade: “a população não sabe a diferença entre o que é público e privado, não sabem os limites e não sabem o que o bombeiro faz, quando ele deve agir”.

Esse problema de definição pública, conjugada com a falta de padronização do atendimento faz do Corpo de Bombeiros uma instituição repleta de indefinições, dificultada pela abrangência da DIAO, o que acaba por torná-la passível de diversas interpretações, o que gera sobrecarga de trabalho para seus membros. Além das dificuldades internas de funcionamento e situações de irritação para os funcionários, geradas por essa indefinição.

3.3.2 O treinamento

O treinamento realizado pelos teleatendentes tem duração média de 30 dias, mais duas semanas de “carrapato”. Eles fazem várias restrições a esse treinamento, colocando-o como insuficiente para aprender o trabalho, já que é focado na rotina do bombeiro e não na atividade de teleatendimento.

⁸⁸ Os bombeiros só atendem aos casos de urgência e emergência. Também existem restrições para o atendimento de situações de resgate de animais, poda/corte de árvores, etc.

No treinamento, além de noções de teleatendimento e sobre o sistema CAD, também são oferecidas informações sobre a atividade dos bombeiros e visitas à Cruz Vermelha. Um dos teleatendentes comenta: “aprendemos a apagar incêndio”. Ou seja, ele não consegue perceber a utilidade de um treinamento tão específico em uma atividade diversa daquela que irá exercer. Sobre a efetividade do treinamento, outra teleatendente explica que “o treinamento é muito longe da realidade, é bom para entender a rotina do bombeiro, mas tem pouco a ver com o que a gente vive aqui”.

Para os teleatendentes, alguns aspectos precisariam ser abordados no treinamento: quais perguntas realizar para identificar corretamente o diagnóstico da situação, maior detalhamento do sistema CAD e efetivamente, quais os casos que devem ser atendidos pelos bombeiros e quais devem ser encaminhados para outros órgãos.

A maioria dos teleatendentes afirma que aprende mesmo o trabalho do COBOM na prática, através das trocas com os colegas. A necessidade de treinamento faz parte das reivindicações dos trabalhadores, expressa em reuniões com o comando.

3.3.3 *O conteúdo da tarefa*

O conteúdo da tarefa no COBOM difere das demais centrais de teleatendimento. Não se trata de nenhuma atividade comercial, mas do atendimento, gratuito, da população em casos de urgência e emergência, como já descrevemos. São casos de toda ordem, como vítimas de afogamento, de atropelamento, acidentes automobilísticos, ataques cardíacos, etc. Apesar da diferença no objetivo da atuação, a central se assemelha a um *Call Center* tradicional, pois a interação com os usuários se dá através de um sistema telemático.

No primeiro contato que tivemos com o COBOM, os teleatendentes em treinamento salientaram sua preocupação com o conteúdo da tarefa, ao lidar com situações que podem resultar em mortes e perdas materiais. Durante as observações e as entrevistas, entendemos que a situação é também uma exigência expressiva do trabalho. Os comentários de uma teleatendente são significativos: “eu fico preocupada com a pessoa que está lá, várias vezes confiro pra ver se alguma viatura foi atender a chamada que eu gerei”. Ela se sente responsável pelos atendimentos, mesmo que sua tarefa seja gerar a

chamada e todo o desdobramento da ocorrência depende de outros fatores que não estão sob sua responsabilidade, como a falta de viaturas, por exemplo.

Todos os teleatendentes falam sobre sua responsabilidade com o correto atendimento das urgências e emergências. Para eles, um bom dia de trabalho é aquele em que não geraram nenhuma duplicata, não houve nenhum erro de digitação em relação ao endereço e as vítimas conseguiram ser atendidas.

No decorrer dessa pesquisa, percebemos que a principal estratégia, relatada pelos teleatendentes, para não ser afetado emocionalmente pelo conteúdo do seu trabalho era a de tentar manter uma distância afetiva em relação aos fatos que geraram a solicitação. A maioria dos que ainda trabalham no COBOM afirma que “não levam o trabalho para casa”, que não lêem jornais ou revistas, “para não entrar em contato com notícias ruins, pois basta as que a gente vê todos os dias”. Entretanto, não sabemos se essa estratégia será sempre eficaz.

3.3.4 Conclusão

Ao final de nossas observações no COBOM, percebemos que os principais fatores relacionados ao adoecimento da categoria dos teleatendentes não estão presentes no nessa central. Entretanto, outros fatores da organização do trabalho são responsáveis, em nosso entender, pela rotatividade e o adoecimento presentes nesse *Call Center*.

Entendemos que as regras do COBOM são, por vezes, contraditórias e dizem respeito, basicamente, ao comportamento esperado dos teleatendentes. As regras prescindem de orientações para a execução das tarefas, o que resulta no que os teleatendentes denominam de “falta de padronização”. Essa “falta de padronização” é um dos principais fatores de desgaste apontados pelos trabalhadores. Eles não têm a autonomia necessária para desenvolver sua atividade, devendo recorrer, nas mais diversas situações, aos supervisores.

Outro problema decorrente da “falta de padronização” é a insegurança em relação aos casos que não são de competência dos bombeiros. Em diversas situações, percebemos divergências nas orientações fornecidas aos teleatendentes. Existe uma variação considerável entre as equipes de militares sobre quais ocorrências podem ser geradas. A

consulta ao supervisor, em diversas situações, teve a finalidade de proteção contra possíveis repercussões de um atendimento negado ao solicitante e apesar dessa proteção, os trabalhadores se queixam de interromper seu trabalho a todo o momento. Caso pudessem contar com regras mais claras sobre como proceder nessas situações, tais interpretações não ocorreriam ou pelo menos seriam drasticamente reduzidas, limitando-se aos casos excepcionais.

A crescente demanda por atendimento não é acompanhada de um aumento do efetivo (militares e teleatendentes), gerando uma sobrecarga para todos os trabalhadores. Além dessa sobrecarga, o sistema informatizado apresenta problemas em sua utilização, que acabam por demandar um tempo maior para o atendimento. Em algumas situações, o mesmo trabalho deve ser realizado duas vezes, como por exemplo, escrever o endereço já captado na interface de atendimento novamente no sistema CAD.

As escalas de folga dos teleatendentes são insuficientes para o descanso efetivo. As regras do COBOM dificultam que o trabalhador possa organizar suas folgas para realizar diversas atividades (compromissos escolares, consultas médicas, etc.). O convívio social dos trabalhadores é prejudicado pela organização dessas escalas e alguns teleatendentes há quatro anos trabalham seguidamente nos feriados de Natal e Ano Novo, por exemplo. O sistema da “seguidinha”, criado com a intenção de diminuir o absenteísmo, mostrou-se ineficaz e ao contrário, pode contribuir para o agravamento dos quadros de adoecimento apresentados pelos atendentes.

O trote é um problema grave, mas nenhuma ação preventiva ou educativa é realizada. Ele é outro importante fator de desgaste para os teleatendentes, podendo resultar, inclusive, em empenho de recursos desnecessários e em última instância, podendo resultar na impossibilidade de atendimento de situações reais de emergência.

No nosso entender, esses são os principais fatores relacionados ao adoecimento e a rotatividade no setor, sendo que no capítulo referente à análise geral dos resultados, apresentaremos algumas sugestões que podem ajudar a reverter esses quadros.

CAPITULO 4 OS ESTUDOS DE CASO

4.1 A história de Maria

4.1.1 Apresentação

“Maria” é o nome fictício de uma teleatendente que trabalhou durante quase quatro anos no serviço de urgência e emergência do Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais (193) e que foi diagnosticada com Síndrome do Pânico. Trata-se de uma Mulher de 34 anos, brasileira, solteira, natural do interior de Minas Gerais.

Nosso contato com a entrevistada se deu através de indicações de seus ex-colegas do COBOM, após sua demissão do trabalho nessa central de teleatendimento. A informação que obtivemos dos teleatendentes era de que Maria havia adoecido “com síndrome do pânico” no teleatendimento e por isso, havia sido “devolvida” à MGS, sendo, posteriormente, desligada da empresa em definitivo. Durante o período em que concedeu as entrevistas (cinco sessões ao todo, num total de 7 horas de gravações) ela se encontrava ainda sem emprego formal.

4.1.2 Histórico pessoal

Maria é natural do interior do Estado, nascida em 25/07/1974, filha de um metalúrgico e uma dona de casa, caçula de seis irmãos. Aos cinco anos, transferiu-se, junto com a família, para Belo Horizonte. Ela não sabe bem o “porque” da mudança, mas diz que o pai alegava que mudaram para a capital para acompanhar uma de suas irmãs, que estudava no CEFET/MG.

Em Belo Horizonte, a família mudou-se para o bairro Coração Eucarístico, permanecendo neste endereço por cerca de um ano. Após este período, o pai decidiu comprar uma casa maior em outro bairro.

Ela iniciou seus estudos aos seis anos de idade, em uma escola do bairro, onde também fez o primeiro e segundo graus. Relata que sempre foi uma das primeiras da turma. Quando se mudou para Belo Horizonte, era a única criança da escola que já era alfabetizada. Os pais sempre incentivaram o estudo e exigiam dela “notas boas”. Quando seu pai faleceu, foi a primeira vez em que ficou de “recuperação”, mas não chegou a ser reprovada.

Maria fez um ano de cursinho pré-vestibular, segundo ela, para relembrar o conteúdo do segundo grau, pois após terminar esse curso, passou a se dedicar, durante cerca de quatro anos, exclusivamente ao trabalho em uma empresa de animação de festas, deixando de lado os estudos. Foi aprovada no processo vestibular de *Design* de Interiores em 1995, iniciando seu curso em 1996. Em 1999, formou-se em uma universidade pública. Decidiu por esse curso, pois já se interessava “pelo ramo das artes” e acreditava que poderia “se realizar” nessa profissão.

Sobre a relação com o pai, ela ressaltou o cuidado e o zelo que o mesmo tinha para com ela. Para ilustrar isso, ela relatou o que ocorreu no dia em que ele faleceu. Segundo ela, ele a levou até o ponto de ônibus e “como de costume”, deu uma série de recomendações de como evitar um atropelamento ao atravessar a rua. Naquele mesmo dia, ele foi vítima de um atropelamento. Nessa época, seu pai era aposentado e não mantinha uma rotina fixa, sendo comuns seus afastamentos prolongados de casa. Ele costumava, por exemplo, visitar parentes que residiam em Belo Horizonte, ou até mesmo ir a sua cidade natal (localizada a 120 km da capital) sem avisar à família. Naquele dia, ao anoitecer, como ainda não havia retornado, o irmão mais velho decidiu ligar para os hospitais da cidade, até descobrir que o corpo do pai estava no IML, mais de nove horas após seu atropelamento.

A morte repentina de seu pai foi um momento muito marcante para Maria, ainda mais por ser a filha “mais apegada”. Ela teve dificuldade de aceitar essa perda e se recusou a vê-lo no velório. Foi durante esse período que ela começou enfrentar dificuldades em relação aos estudos, deixando de frequentar as aulas e ficando em recuperação em algumas disciplinas. Ela credita seu “fracasso” escolar à morte do pai e não ao tempo que dedicava ao trabalho. Entretanto, no ano seguinte, deixou o trabalho em tempo integral, transferiu o curso para o turno da manhã e passou a trabalhar na empresa de animação de festas em regime de dedicação parcial.

Maria afirma que tem muito respeito e admiração pela mãe. Ela considera os desentendimentos entre elas como normais, como em qualquer família. Segundo ela, sua mãe está sempre presente e seu apoio foi decisivo para a recuperação da síndrome do pânico.

Em relação aos irmãos, afirma que era mais apegada a seu irmão que faleceu, na época, com 27 anos. Ela também afirma que tem muita afinidade com a irmã mais velha, com quem sempre saía, sendo sua principal companhia para passeios e festas. Até hoje, mantêm uma relação muito próxima.

Em 1994, esse irmão foi vítima de acidente automobilístico. Mais uma vez, Maria enfrentou um luto difícil, por uma morte inesperada. Segundo ela, era o irmão com quem tinha mais afinidade. Em sua narrativa, há um bom exemplo da relação entre os dois, quando do aniversário da avó no interior. Nesta oportunidade, explicou que tinha trabalhado em um evento até tarde da noite e dormia quando seu irmão foi chamá-la no quarto para ir junto com o restante da família. No entanto, embora insistisse em acordá-la, não obteve êxito. Quando se levantou, duas horas depois, descobriu que ele ainda a aguardava deitado no sofá, mesmo sob protestos da mãe e da irmã. A morte desse irmão teve um impacto significativo sobre Maria, que expressou assim seu estado de espírito na época: “quando meu irmão morreu, aí eu queria ir junto. A gente tinha perdido meu pai, agora meu irmão, eu falei: eu quero ir também”.

Maria não se relaciona muito bem apenas com a irmã que é imediatamente mais velha do que ela. Ela acredita que isto se deve à diferença de comportamento entre as duas. A irmã é uma pessoa “falante e extrovertida” e Maria se considera muito calma e retraída.

Em 2001, Maria conheceu o atual namorado, que é Engenheiro Civil. Ele é considerado por ela como um dos apoios que teve para superar a síndrome do pânico. Ela afirma que a relação é tranquila e que além do namoro, mantêm uma relação de respeito e amizade.

Maria acredita que os pais lhe repassaram valores muito importantes, como ser responsável, procurar fazer as coisas corretamente e ser independente. Ela sempre procurou fazer as “coisas da maneira correta” em todos os seus trabalhos e sempre procurou ser independente, por exemplo, iniciando sua vida laboral aos 12 anos de idade, para não precisar pedir dinheiro à sua mãe.

4.1.3 Histórico Ocupacional

4.1.3.1 O trabalho na empresa de animação de festas

Maria iniciou sua vida profissional em 1986, aos 12 anos de idade, na empresa de animações de festas da irmã, onde trabalhou até os 26 anos. Ela relata que começou a trabalhar precocemente porque queria ser independente e sempre se recusou a pedir dinheiro aos pais.

A atividade principal dessa empresa era organizar festas temáticas para o público infantil e os temas mais recorrentes eram “branca de neve e os sete anões”, “bela adormecida”, “TV Colosso”, etc. Ela realizava apresentações teatrais sobre esses temas nos aniversários das crianças, com atores devidamente trajados com as fantasias dos personagens.

Ela entrou e saiu algumas vezes da empresa, sendo que, no primeiro período, entre suas funções constava a participação em eventos, onde encarnava diversos personagens, dentre eles os papéis de bruxa, fada, vovozinha e chapeuzinho vermelho. Ainda sem contrato formal de trabalho, as responsabilidades de Maria aumentaram e ela passou, além da participação nos eventos, a ser responsável pela animação e ornamentação. Quanto à animação, o trabalho consistia em ensaiar os atores para apresentar e conduzir os shows. No setor de ornamentação era responsável pela confecção das fantasias e das máscaras.

Até 01 de junho de 1994, Maria trabalhava na empresa como *free-lance*, quando foi contratada com carteira assinada, para a função de recepcionista, mas continuando a realizar as animações. Além da função de recepcionista, passou a ser responsável também pela criação dos textos, pela ornamentação e animação. Ela expõe suas atividades, deixando claras sua diversidade e intensidade, ocupando quase todo seu tempo:

Eu ficava o dia inteiro lá, porque esses eventos, era nos finais de semana, ou mês da criança. Quando eu ficava como recepcionista, trabalhava lá, ajudava a bolar os textos das festas, ensaiar o pessoal pros shows, tinha show da TV colosso, era praticamente eu que ensaiava.

No final de 1995, Maria passou a trabalhar em uma cadeia de lanchonetes, onde foi trabalhar porque, segundo ela, teria mais tempo para estudar, já que trabalhava apenas 4 horas por dia e ainda poderia arcar com a mensalidade da faculdade. No entanto, continuou participando das animações nos dias de folga⁸⁹.

Após ser demitida da lanchonete, retornou à empresa de animação de festas, onde passou a ser responsável, novamente como *free-lance*, também pela “sala de fantasias”, já que um dos ramos de atuação da empresa era o aluguel e confecções de fantasias.

Ainda durante o curso de *design* de interiores, Maria passou a ser responsável também pela decoração dos eventos e confecção de convites. Cabe ressaltar que todo o tempo em que trabalhou na empresa de animação de festas, ela participava, sempre que possível, das animações, além de elaborar “lembrancinhas” e convites para as festas, de forma artesanal.

Maria continuou nesse trabalho por mais um ano, quando seu cunhado faleceu, em 1997, levando sua irmã a encerrar as atividades da empresa. Ela ainda permaneceu trabalhando com animação de festas por cerca de três anos, indicada pela própria irmã a clientes que ainda procuravam os serviços da empresa. Como não conseguiu dar prosseguimento à empresa sozinha, abandonou esse ramo em meados do ano 2000.

4.1.3.2 O trabalho com o artesanato

Ainda durante a adolescência Maria passou a se interessar por trabalhos manuais. Segundo ela, todas as peças que via na TV ou em revistas, ela tentava reproduzir. Mas foi a partir de 2001 que o artesanato deixou de ser um *hobby* para ser tornar uma atividade remunerada: “quando eu comecei a vender mesmo, fazer mesmo pra vender, foi uma canga, saída de praia, que eu vi na televisão. Aí, achei interessante, falei: vou tentar fazer”.

Esse trabalho informal começou com essa “saída de praia”. Segundo Maria, uma de suas amigas viu uma peça e solicitou outras. Durante o carnaval desse mesmo ano, essa amiga a incentivou a fazer mais peças para comercialização e passou a divulgar o seu

⁸⁹ Retornaremos ao trabalho na lanchonete mais detalhadamente no próximo tópico.

trabalho entre as próprias colegas de trabalho, que se interessaram pelas “saídas de praia” e fizeram diversos pedidos de produtos.

Maria sentiu necessidade de aperfeiçoamento, segundo ela, “de técnica mesmo”, fazendo um curso de pintura em camisetas. Após o curso, começou a pintar camisetas em diversos modelos, pintou camisetas do Clube Atlético Mineiro, que vendeu para alguns amigos, camisetas para a campanha política de um vereador da capital e também com estampas de personagens históricos, como Che Guevara, Lênin e Marx.

Entre 2001 e 2003, estava sem trabalho formal e a venda do artesanato era mais intensa, sendo sua única fonte de renda. Entretanto, mesmo após conseguir um emprego formal, ela continuou o trabalho com o artesanato, mas apenas criava suas peças em datas festivas, como o carnaval ou sob encomenda. Diversificou ainda mais seu trabalho, fazendo também peças de *découpage*⁹⁰.

Maria fazia também bombons de chocolate artesanal, porém afirma que “vender não é com ela” e quem se encarregava da venda dos produtos eram sua mãe e sobrinha. Ela diz que mesmo estando empregada ainda fazia o artesanato, pois “é uma coisa que eu gosto de fazer” e até hoje permanece fazendo estes trabalhos manuais. O artesanato teve papel importante em sua recuperação da Síndrome do Pânico, conforme veremos nas conclusões desse estudo de caso.

4.1.3.3 O trabalho na lanchonete

Aos 22 anos, Maria começou a trabalhar em uma rede de lanchonetes na função de “atendente”, permanecendo no emprego por seis meses, com carteira assinada (01/11/95 a 16/05/96). Nesse período, ela iniciou seus estudos na faculdade. Ela afirma que buscou o emprego “com carteira assinada” para poder custear a faculdade, mesmo ainda não tendo sido aprovada no processo vestibular. As funções que realizava na lanchonete eram as mais diversas, incluindo a preparação dos sanduíches, com os devidos “condimentos”, a responsabilidade pelas chapas de produtos variados (*nuggets*, batata frita, etc.), a limpeza das dependências do estabelecimento e o atendimento aos clientes.

⁹⁰ A palavra francesa *découpage*, deriva do verbo *découper* e significa, originalmente, o ato de recortar, ou cortar dando forma. Nas artes decorativas, constitui um sistema de colagem de papel e papelão sobre objetos.

Ela trabalhava quatro horas por dia e conseguia negociar suas folgas para sexta e sábado, podendo assim conciliar com seu trabalho *free lance* na empresa de animação de festas. Achava vantajoso trabalhar nesses horários, pois podia conciliar estudos e trabalho.

Ela saiu desse emprego, porque o salário que recebia não era suficiente para custear a faculdade. Além disso, o gerente da lanchonete lhe prometera uma promoção, após sua aprovação no vestibular, o que não ocorreu.

4.1.3.4 O trabalho na loja de vidros

Após o fechamento da empresa de animações, Maria, já graduada em *design* de interiores, passou a trabalhar em uma loja de um shopping, como vendedora, por sete meses, sendo dois meses de experiência e cinco com registro na carteira. A loja era especializada em vidros e acessórios. Além da função de vendedora, ela fazia as medições na residência dos clientes, a pedido dos próprios clientes ou do decorador responsável pelo projeto.

Quando o cliente possuía um decorador ou arquiteto, responsável pelo projeto, seu trabalho se resumia, segundo ela, a realizar as medições na residência do cliente. Nos casos em que o comprador não tinha um responsável, além das medições, auxiliava na escolha do projeto e verificava pessoalmente a instalação dos vidros, mas eram casos esporádicos. Essas situações eram a oportunidade que tinha de exercer sua profissão e essa era a tarefa que mais gostava de exercer nessa loja.

Nesse emprego, recebia uma porcentagem de 3% sobre as vendas e se saía bem com as comissões, mas atribuiu seu desempenho ao horário de trabalho (14 as 20 horas), já que a partir das 18 horas se concentrava o pico de movimento na loja. Mesmo atribuindo seu desempenho a esse fator, havia alguns clientes que sempre a procuravam. Ou seja, parte da clientela só ia à loja em seu horário de trabalho e, segundo Maria, era porque se identificavam com ela.

No entanto, essa preferência dos clientes começou a incomodar os demais vendedores. Para ilustrar isso, ela citou o caso de uma cliente que encomendou um tipo de espelho, ocorrendo uma demora importante na entrega do mesmo. A cliente havia encomendado

um espelho de “bronze”, que não havia em estoque. Maria era a responsável por avisar à cliente quando o espelho chegasse, mas dependia do escritório central da empresa, que durante um longo período afirmava que o espelho ainda não havia chegado. A cliente resolveu então ligar para a loja:

Uma das vendedoras falou com ela (a cliente): já tem uma semana que chegou. Isso rolou uma confusão, a cliente não quis mais, e era uma cliente minha, que já ligava pra lá me procurando, tinha feito outras coisas pra ela. Queimou meu filme. E fora isso, outras coisas também aconteceram, não só essa cliente, outras clientes também.

Segundo Maria, estas “sabotagens” ao seu trabalho culminaram em seu pedido de demissão da loja.

4.1.3.5 O trabalho na loja de móveis

Após a saída da loja de vidros, Maria novamente trabalhou como vendedora, desta vez em uma loja de móveis, por quase um ano, entre 1º de Novembro de 2002 e 29 de Outubro de 2003. Nesse novo emprego, iniciou suas funções no horário vespertino, entre 10 e 16 horas.

Sua função na loja de móveis era quase exclusivamente de atendimento ao cliente, sem a necessidade de visitas a domicílio para medição e instalação de equipamento. As comissões, apesar de consistirem na mesma percentagem recebida na loja de vidros, eram menores, devido ao menor fluxo de vendas.

Ela cita dois motivos para sair dessa loja. O primeiro deles, era a irregularidade no pagamento dos salários e na entrega do vale-transporte. O salário era pago em parcelas, sem uma data fixa. O vale-transporte era entregue pelo filho da dona da empresa, diariamente, o que nem sempre acontecia.

O segundo motivo foi um episódio de assédio sexual cometido por um empregado de um supermercado vizinho ao local onde trabalhava. Nesta época, havia uma construção nos fundos da loja, que permitia a visão para o interior da mesma, através das janelas. O banheiro da loja ficava nos fundos do edificio e esse empregado vigiava a

movimentação das funcionárias e quando percebia que elas estavam olhando para ele, cometia o assédio:

Ficava prestando atenção nos movimentos, a hora que a gente abria a porta, ele começava a fazer gesto obsceno, é, assim, descia mesmo a calça, ficava... Eu comecei a perceber e até parava de ir ao banheiro.

Após algum tempo, Maria decidiu, depois de falar com a dona da loja e o gerente do supermercado, notificar à polícia. O gerente do supermercado, inclusive, tentou dissuadi-la de denunciar o caso: “E era pra eu não chamar a polícia porque, em outras palavras, o que ele (gerente) falou é que a corda arrebenta pro lado mais fraco”. Maria diz que ficou furiosa com a atitude do gerente e logo após esta conversa, ligou imediatamente para a polícia e denunciou o assediador.

A polícia chegou ao local e prendeu o funcionário, após reconhecimento de Maria. O rapaz morava nas proximidades da loja e como ele responderia ao processo em liberdade, ela abandonou o emprego, temendo represálias.

4.1.3.6 O trabalho na MGS (COBOM)

Após o trabalho na loja de móveis, Maria passou em um concurso público para o cargo de telefonista na MGS. Ela afirma que buscava a “estabilidade” do serviço público, mesmo que o regime de trabalho nessa empresa fosse celetista e não estatutário.

Designada para o COBOM, iniciou o treinamento em 1º de Novembro de 2004 e começou o atendimento em 23 de Dezembro do mesmo ano, permanecendo nesse emprego até 07 de Fevereiro de 2008. Ela principiou seu relato sobre o trabalho no COBOM a partir do treinamento. Em sua opinião, esse era insuficiente, devendo melhorar em alguns aspectos, dentre eles, maior ênfase no uso dos programas e uma melhor definição dos casos a serem atendidos pelos bombeiros.

O local onde funciona o *Call Center* é considerado por ela como inadequado ao exercício da atividade. A iluminação precária e temperatura que varia entre “muito frio e muito quente” são exemplos citados por ela, além do agravante de que no período em que trabalhava no COBOM era permitido que se fumasse no corredor. A fumaça do

cigarro era levada pela corrente de ar para dentro da sala de teleatendimento, o que a afetava diretamente, já que é alérgica. Em consequência dessa exposição, sentia dores de cabeça constantes.

Maria iniciou suas atividades no COBOM no turno da tarde. Posteriormente, ela conseguiu uma “troca” e passou a trabalhar no turno da manhã. Ela trocou seu horário de trabalho para concluir uma disciplina pendente o curso de *design* de interiores que só era ofertada no turno vespertino.

Ela aponta como um dos principais problemas que viveu nesse setor a relação entre os civis que trabalham no COBOM e os militares. Estes últimos, em sua percepção, nunca aceitaram a presença de civis no COBOM e sempre pressionam os atendentes para o correto preenchimento das chamadas. Maria fala dessa “pressão” e do efeito cumulativo das exigências, tanto cognitivas, como afetivas que sua atividade continha:

Militar chega pro cê, “ah, eu vou fazer um documento, cê vai responder sindicância”. **Pronto, cabô o mundo!** Pra gente, que não sabe direito como que isso é feito, aí cabô o mundo! **Isso tudo assim vai juntando, na cabeça da gente.**

Em relação aos atendimentos, Maria não vislumbrava qualquer possibilidade de modificação de suas tarefas. Nos casos que citamos anteriormente, em que pode haver divergências entre as orientações dos supervisores, ela interrompia o atendimento para consultá-los. Ela não conseguiu, como veremos no caso de João, relativizar as tarefas que realizava, talvez pela percepção que tinha dessa “pressão” exercida pelos militares.

Um caso ilustra bem as dificuldades encontradas em relação à atividade e ao trabalho junto aos militares. É o caso do “Praia Clube”⁹¹, em que Maria foi acusada por um militar de ser responsável pelo envio de uma viatura para um local errado, acarretando em perda material da vítima. Ela gerou uma ocorrência de incêndio e quando tentou confirmar o endereço, o solicitante afirmou que se tratava de Belo Horizonte, mas o local era situado no município de Contagem.

Algum tempo após a geração da chamada, ela foi informada por um dos supervisores que a casa da solicitante tinha “queimado toda”, pois a viatura havia sido despachada para outro local e que seria aberta uma sindicância para apurar a responsabilidade sobre

⁹¹ Nomeado desta forma por Maria a partir de um ponto de referência do local.

o fato. Ela sofreu muito pelo ocorrido até descobrir que o incêndio não havia sido tão grave e que o processo seria arquivado. Ela relata a repercussão que o evento teve e ainda se emociona ao lembrar o fato:

Não consegui dormir nesse dia, toda hora que eu fechava o olho eu imaginava isso, a mulher lá sentada na rua com aquele monte de menino pequeno sem ter pra onde ir, que a casa dela tinha queimado toda. **Chorar, assim, chorei foi o dia inteiro, noite inteira, tô até agora.**

Maria cumpria a escala de trabalho “4x1”, trabalhando quatro dias e folgando um, sendo que, pelo menos uma vez por mês, a folga deveria coincidir com o domingo. Esse regime de trabalho comprometia sua vida social, devido ao fato de trabalhar em datas festivas, como Carnaval, Natal, Ano Novo, aniversários de familiares e amigos e também pelo cansaço originado pelo trabalho:

Antes do COBOM, eu sempre saía. Final de semana sempre gostei de sair, boate ou cinema, teatro. [...] E como a gente trabalhava direto, era sábado, domingo, feriado, eu já parei de sair. Num gostava mais de sair, por cansaço mesmo.

4.1.4 O adoecimento

Antes de relatar o adoecimento de Maria cabe ressaltar que a mesma afirma ter Síndrome do Pânico, diagnosticado por seu psiquiatra. Essa síndrome é caracterizada por crises inesperadas de medo e desespero, gerando no paciente a forte impressão de morte por um ataque repentino. Os principais sintomas relacionados ao(s) ataque(s) são: aceleração cardíaca, falta de ar e sudorese excessiva (VENCO, 2008).

Entretanto, todos os diagnósticos contidos nos atestados fornecidos por ela não mencionam a Síndrome de Pânico. O único atestado em que havia este diagnóstico, segundo ela, não estava em sua posse. Naqueles que apresentou constavam os seguintes

diagnósticos: F 32 (episódios depressivos⁹²), F 40 (transtornos fóbico-ansiosos⁹³) e F 43 (Reações ao “*stress*” grave e transtornos de adaptação⁹⁴).

Desde que começou a trabalhar no COBOM, até seu adoecimento, o único afastamento de Maria foi em decorrência de uma pneumonia (J 15.3⁹⁵), em 20 de Janeiro de 2005, com afastamento do trabalho por três dias.

Mais de dois anos depois, em 03 de Abril de 2007, ela sentiu uma intensificação gradativa das dores de cabeça, que já vinha sentindo. Esta data corresponde ao primeiro atestado por comparecimento médico, em que se consulta com um neurologista. Entre

⁹² De acordo com o CID-10 nos episódios típicos de cada um dos três graus de depressão: leve, moderado ou grave, o paciente apresenta um rebaixamento do humor, redução da energia e diminuição da atividade. Existe alteração da capacidade de experimentar o prazer, perda de interesse, diminuição da capacidade de concentração, associadas em geral à fadiga importante, mesmo após um esforço mínimo. Observam-se em geral problemas do sono e diminuição do apetite. Existe quase sempre uma diminuição da auto-estima e da autoconfiança e freqüentemente idéias de culpabilidade e ou de indignidade, mesmo nas formas leves. O humor depressivo varia pouco de dia para dia ou segundo as circunstâncias e pode se acompanhar de sintomas ditos “somáticos”, por exemplo perda de interesse ou prazer, despertar matinal precoce, agravamento matinal da depressão, lentidão psicomotora importante, agitação, perda de apetite, perda de peso e perda da libido. O número e a gravidade dos sintomas permitem determinar três graus de um episódio depressivo: leve, moderado e grave. Disponível em: <http://www.datasus.gov.br/cid10/v2008/cid10.htm>. Acesso em 20/06/2009

⁹³ De acordo com o CID-10 grupo de transtornos nos quais uma ansiedade é desencadeada exclusiva ou essencialmente por situações nitidamente determinadas que não apresentam atualmente nenhum perigo real. Estas situações são, por esse motivo, evitadas ou suportadas com temor. As preocupações do sujeito podem estar centradas sobre sintomas individuais tais como palpitações ou uma impressão de desmaio, e freqüentemente se associam com medo de morrer, perda do autocontrole ou de ficar louco. A simples evocação de uma situação fóbica desencadeia em geral ansiedade antecipatória. A ansiedade fóbica freqüentemente se associa a uma depressão. Para determinar se convém fazer dois diagnósticos (ansiedade fóbica e episódio depressivo) ou um só (ansiedade fóbica ou episódio depressivo), é preciso levar em conta a ordem de ocorrência dos transtornos e as medidas terapêuticas que são consideradas no momento do exame. Disponível em: <http://www.datasus.gov.br/cid10/v2008/cid10.htm>. Acesso em 20/06/2009.

⁹⁴ De acordo com o CID-10 esta categoria difere das outras na medida em que sua definição não repousa exclusivamente sobre a sintomatologia e a evolução, mas igualmente sobre a existência de um ou outro dos dois fatores causais seguintes: um acontecimento particularmente estressante desencadeia uma reação de “*stress*” aguda, ou uma alteração particularmente marcante na vida do sujeito, que comporta conseqüências desagradáveis e duradouras e levam a um transtorno de adaptação. Embora fatores de “*stress*” psicossociais (“*life events*”) relativamente pouco graves possam precipitar a ocorrência de um grande número de transtornos classificados em outra parte neste capítulo ou influenciar-lhes o quadro clínico, nem sempre é possível atribuir-lhes um papel etiológico, quanto mais que é necessário levar em consideração fatores de vulnerabilidade, freqüentemente idiossincráticos, próprios de cada indivíduo; em outros termos, estes fatores não são nem necessários nem suficientes para explicar a ocorrência e a natureza do transtorno observado. Em contraste, para os transtornos reunidos aqui sob F43, admite-se que sua ocorrência é sempre a conseqüência direta de um “*stress*” agudo importante ou de um traumatismo persistente. O acontecimento estressante ou as circunstâncias penosas persistentes constituem o fator causal primário e essencial, na ausência do qual o transtorno não teria ocorrido. Os transtornos reunidos neste capítulo podem assim ser considerados como respostas inadaptadas a um “*stress*” grave ou persistente, na medida em que eles interferem com mecanismos adaptativos eficazes e entram assim o funcionamento social. Disponível em: <http://www.datasus.gov.br/cid10/v2008/cid10.htm>. Acesso em 20/06/2009

⁹⁵ Pneumonia devida a *Streptococcus* do grupo B. Disponível em: <http://www.datasus.gov.br/cid10/v2008/cid10.htm>. Acesso em 20/06/2009

esta data e 17 de setembro de 2007, ou seja, durante cinco meses, teve seis atestados de comparecimento, todos pelos diagnósticos G 43.2 e G 44.1⁹⁶.

Segundo ela, seu adoecimento principiou pela intensificação das dores de cabeça, desorientação e falta de ar. A princípio, ela atribuía as dores de cabeça que sentia à mudança de turno de trabalho (tarde para manhã) e à adaptação aos novos horários de vigília-sono.

Em consulta a um médico alergologista (03/04/2007), foi identificado um quadro de alergia respiratória para fumaça de cigarro, ácaros (poeira doméstica), mofo e pêlos. Segundo o médico, a alergia era a fonte de sua sintomatologia. Maria somente foi encaminhada para o médico neurologista, devido às fortes dores de cabeça, após ser levada ao hospital durante uma forte crise. Nesse período, começaram as dificuldades para permanecer no trabalho. Não conseguia mais realizar suas tarefas, nem mesmo falar com os solicitantes. Tinha de permanecer de óculos escuros todo o tempo.

Maria retornou várias vezes ao neurologista, que a encaminhou para um exame de ressonância magnética. O exame indicou um “cisto” no cérebro. A reação de Maria ao diagnóstico é relatada por ela:

Constatou que eu tinha um cisto no cérebro. Aí, assim, **já fiquei louca**. Enquanto não sabia o que era eu não conseguia. **Eu chegava no serviço chorando, saía do serviço chorando. Eu não conseguia falar.**

Ela ficou afastada entre os dias 17 e 23 de Setembro de 2007 para realização da angiografia. O exame constatou que se tratava apenas de uma anomalia, sem relação com as dores de cabeça⁹⁷.

Segundo ela, antes desse período, as dores de cabeça não eram tão fortes, mas se intensificaram durante sua estada no COBOM, pois é alérgica a fumaça de cigarro, ácaros (poeira doméstica), mofo e pêlos. Como dito anteriormente, era permitido que se fumasse no COBOM em um corredor contíguo ao teleatendimento e os carpetes instalados no local podem também ser uma fonte de alergia.

⁹⁶ Estado de mal enxaquecoso e Cefaléia vascular, não classificada em outra parte, respectivamente. Disponível em: <http://www.datasus.gov.br/cid10/v2008/cid10.htm>. Acesso em 20/06/2009

⁹⁷ Durante esse período, usou como medicação contra as dores de cabeça os seguintes remédios: Ormifren, Noramy (ambos para as dores de cabeça), Naprosym (antiinflamatório) e Selozok (controle de pressão arterial). E após esse exame, continuou com esses medicamentos.

Ela costumava sair do trabalho e passar pelo centro da cidade, para resolver problemas corriqueiros (pagamento de contas, etc.), mas com a intensificação das dores de cabeça, “não conseguia, saía de lá do serviço e queria ir correndo, chegar em casa o mais rápido possível”.

Algum tempo após a angiografia, Maria teve um ataque de pânico, na qual sentiu dores fortes no peito, falta de ar e formigamento no braço, tendo sido levada ao hospital por vizinhos. Acreditava que estava enfartando:

Um dia que eu tava aqui em casa assistindo televisão com minha mãe, e **eu comecei a sentir falta de ar, não conseguia respirar, dor no peito, formigamento no braço esquerdo, o meu rosto começou a formigar, comecei a não sentir, como se estivesse anestesiado, e eu não conseguia respirar.** O médico fez um eletrocardiograma. Viu que tava tudo bem. Pelo que o médico falou, parecia que era um, “ah, foi um piti que ela deu”.

Após o retorno ao trabalho, Maria começou a sentir outros sintomas relacionados ao motivo de seu afastamento definitivo e posterior demissão da MGS. Ela associou a sintomatologia a uma crise de labirintite, porque sua mãe tem a mesma doença.

Continuei trabalhando e comecei a sentir, **ficar tonta, eu andava assim e parecia que eu tava flutuando, não sentia, parecia que meu cérebro tava cheio de ar.** E lá no COBOM mesmo, às vezes, eu tava trabalhando, **escurecia minhas vistas, escurecia tudo e via um monte de estrelinha.** Esperava um pouco, passava. Voltava a trabalhar. **Eu comecei a sentir, eu deitava e parecia que eu ia cair num abismo.**

Maria procurou uma médica do SUS, mas segundo ela, chorou durante toda a consulta. A médica lhe informou que não se tratava de labirintite, mas que a sintomatologia se assemelhava a um caso de Síndrome do Pânico. Maria pediu a ela um atestado para dois dias, para conseguir marcar a consulta com o neurologista do plano de saúde, mas esta se recusou e aconselhou-a a procurar o médico da empresa.

Quando saiu da consulta, Maria teve um “branco” e por um momento ficou sem saber onde estava e o que estava fazendo. Entrou no ônibus e parou na MGS, onde foi encaminhada para a psicóloga, que conseguiu um atestado para quatro dias, a partir de

19 de outubro de 2007, até que fosse à consulta com o psiquiatra. Novamente, ela apresentou crises de choro ao falar com a psicóloga.

Outros sintomas como ideação suicida e medo de dirigir também faziam parte do seu quadro. O primeiro sintoma se apresentava durante o atendimento das ocorrências envolvendo tentativas de auto-extermínio:

Eu tinha assim, tinha vontade de suicidar, acaba que assim, as últimas ocorrências, que eu tava atendendo no COBOM ocorrência, **eu atendia vítima de auto-extermínio, eu ficava me imaginando no lugar da pessoa.** “Será que se eu fizer isso eu consigo morrer?” **Eu cheguei a querer auto-extermínio mesmo.**

O segundo sintoma se manifestava quando havia algum compromisso em que Maria deveria dirigir, por exemplo, quando precisava conduzir sua mãe, que não sabia dirigir, em algum evento familiar. Ela afirma que entre seis e sete dias antes do evento, suas dores de cabeça aumentavam e quando guiava, sentia-se ansiosa, pois ficava imaginando que poderia haver um acidente com seu veículo. O conteúdo desses pensamentos eram muito similares às causas de acidentes com veículo automotor que ocorriam no seu trabalho no COBOM: acidente carro x moto, óleo na pista e queda de veículo em local de difícil acesso.

Esses sintomas levaram o psiquiatra ao diagnóstico de Síndrome do Pânico, mas este é o único atestado que não se encontrava com Maria, pois ficou retido na MGS e ela não possui uma cópia⁹⁸.

Os sintomas relatados por Maria ainda incluíam alucinações auditivas e ansiedade fóbica:

Eu tinha a impressão que assim, tinha alguém atrás de mim. [...] Sentia que tinha alguém falando na minha cabeça, ouvia vozes, só que eu nunca escutava direito o que tava falando. Eu entrava debaixo da cama, não sei assim, se tava escondendo de alguma coisa. E eu saía na rua, a sensação que eu tinha, parecia que tinha um *Pitt Bull* atrás de mim. Tinha alguma coisa querendo me pegar.

⁹⁸ Nesse período, ela utilizava os seguintes medicamentos: Rivotril (clonazepan: indicado para distúrbios do pânico.), sertralina (antidepressivo inibidor específico da recaptção da serotonina). Nortriptilina (depressão. Indicado também como bloqueador das crises de pânico).

Com o passar do tempo, ela começou a temer até mesmo se aproximar do prédio onde se situa o COBOM. No entanto, precisava retornar ao local recorrentemente, para entregar os atestados. Como não conseguia subir no prédio, para entregar os atestados, contava com o auxílio de uma colega de trabalho.

No dia 26 de Novembro de 2007, ela retornou ao psiquiatra, que encaminhou ao INSS novo pedido de afastamento por mais 45 dias, desta vez sob o diagnóstico de comorbidade F 32.2 + F 40.01⁹⁹. O psiquiatra foi específico sobre condições da paciente:

Encontra-se em tratamento médico, sintomatologia compatível a CID F 32.2 + F 40.01, em uso de sertralina + clonazepan + nortriptilina, sem apresentar resposta terapêutica favorável até o momento. Ainda sem condições de retornar às suas atividades laborativas, motivo pelo qual sugerimos o seu afastamento por mais 45 dias, após os quais será reavaliada (grifos do médico).

Em 30 de Novembro de 2007, o auxílio doença foi renovado pelo INSS por mais 45 dias, sob as mesmas condições. Durante todo o período em que ficou afastada, desde os diagnósticos citados anteriormente, Maria estava sendo atendida pela psicóloga da MGS e pelo psiquiatra. Ela reclamou do sentimento de inutilidade, da preocupação que causava aos outros. Por isto, passados esses 45 dias da licença, ela se recusou a refazer a perícia:

Eu me sentia inútil mesmo, por que eu não conseguia trabalhar, não conseguia sair sozinha de casa e ficava incomodando minha mãe, meu namorado, isso tava me incomodando mais do que a própria doença. Tenho que voltar a trabalhar, por que eu não posso ficar incomodando todo mundo. Eu não quis voltar pro INSS de novo.

Maria resolve retornar ao COBOM, mas como não conseguia sequer sair de casa para ir ao trabalho, voltou à MGS e tentou ser transferida de setor, mas não conseguiu. A orientação da psicóloga, mesmo contra sua vontade, foi a de que tentasse retornar ao

⁹⁹ F32.2 Episódio Depressivo Grave sem Sintomas Psicóticos + F40.01 Agorafobia com Transtorno de Pânico. A agorafobia refere-se a um agrupamento inter-relacionado e frequentemente sobreposto de fobias que abrangem medos de sair de casa, medo de entrar em lojas, multidões e lugares públicos ou de viajar sozinho em trens, ônibus ou aviões. Disponível em: <http://www.datasus.gov.br/cid10/v2008/cid10.htm>. Acessado em 20/06/2009.

trabalho no COBOM. Diante da recusa de transferência, ela foi ao COBOM e solicitou sua “devolução” para MGS, o que também foi negado.

Maria solicitava a transferência de setor, pois acreditava que a causa de seu adoecimento estava relacionada ao conteúdo das tarefas que realizava no COBOM. Ela não queria mais solicitar nenhum atestado, pois acreditava que os sintomas estavam em remissão, pois já conseguia sair sozinha de casa, recusando-se apenas retornar à mesma atividade no COBOM.

Sem conseguir sua transferência, ela ligou para o psiquiatra, que deu novo atestado, em 18 de janeiro de 2008, novamente para 45 dias, ou o que determinasse o médico perito do INSS. Desta vez, ele acrescentou outro quadro no atestado: Reações ao “*Stress*” Grave e Sintomas de Adaptação (F 43), continuando a prescrever o uso dos medicamentos Rivotril e Sertralina.

Ela retornou à MGS para solicitar novamente sua recolocação ou mesmo sua demissão, já que não queria se demitir para não perder os direitos trabalhistas. A psicóloga da empresa afirmou que não havia motivos para um e nem outro. Maria insistiu com a psicóloga que não tinha condições de retornar ao mesmo posto de trabalho e solicitou sua demissão. A psicóloga da MGS, que já acompanhava o caso, recorreu ao seu chefe direto e conseguiu sua demissão.

Maria relaciona seu adoecimento ao trabalho no COBOM por dois motivos: o primeiro, pela pressão exercida pelos militares, como relatado anteriormente, em que qualquer erro cometido pelo atendente pode gerar uma sindicância, que leva a uma possível responsabilização criminal. O episódio do “Praia Clube” é muito significativo neste sentido. A ansiedade gerada pelo evento, pela falta de informação sobre o processo, parece ter tido um efeito cumulativo, conforme apontado por ela: “pra gente, que não sabe direito, como que isso é feito, como que é o procedimento, aí cabô o mundo! **Isso tudo assim vai juntando, na cabeça da gente**”.

Outro motivo apontado por ela para seu adoecimento é o próprio conteúdo da tarefa. Os casos de urgência e emergência tiveram uma repercussão significativa, segundo ela, sobretudo, quando se tratava de crianças: “acidente, atropelamento, incêndio, principalmente quando era com criança, que eu sei que assim, eu ficava mais abalada. E eu comecei a sonhar com acidente”. Além disso, esses atropelamentos e acidentes remetiam diretamente às mortes do pai e do irmão. Ela afirma que ficava imaginando:

“atendia atropelamento, ficava imaginando: ‘será que meu pai foi desse jeito?’ Atendia acidente ficava pensando: ‘será como que foi o acidente do meu irmão foi assim?’”.

Ainda relacionado ao conteúdo da tarefa, ela se refere ao alívio que sentia quando a vítima era salva. Mesmo tendo consciência de que sua tarefa era só o registro da ocorrência, quando a vítima vinha a óbito, ela se sentia mal: “é muito ruim, quando cê vê a vítima morrer, cê fica sabendo que morreu”.

Após sua demissão do COBOM Maria melhorou o quadro aos poucos. O uso da medicação diminuiu. Logo no início, permaneceu o uso do Rivotril e da Sertralina 100/mg. Depois de dois meses, o Rivotril foi retirado. A Sertralina teve sua dosagem diminuída, primeiro para 75/mg, e atualmente utiliza 50/mg do medicamento, associado à Fluoxetina 20/mg.

4.1.5 Situação Atual

Atualmente, Maria ainda faz uso de medicação (Sertralina 50/mg e Fluoxetina 20/mg), e consulta regularmente com um psiquiatra. Ainda sente dificuldades em dirigir e sair de casa ainda é “meio complicado” para ela. Mas afirma que após sua saída do COBOM, sua “condição” tem melhorado bastante.

Até hoje tenho receio de dirigir. Sair de casa também é meio complicado ainda. **Mas agora já tá bem melhor. Também já tem um ano que eu saí de lá. E logo que eu saí lá, as dores de cabeça melhoraram bastante.**

Quando passou a trabalhar pela manhã no COBOM, Maria tinha dificuldades para dormir cedo, já que tinha de acordar cedo. Hoje, o sono se inverteu e ela dorme demasiadamente.

Hoje, eu falo até que eu durmo até demais. Quando eu comecei a consultar com psiquiatra, eu não conseguia dormir, e quando comecei a crise de pânico, eu dormia mal, comecei a tomar remédio pra dormir. E hoje eu já não tomo mais.

Recentemente, ela conseguiu um novo emprego. Tem contrato temporário como Auxiliar Administrativo, para recadastrar os funcionários de uma grande empresa no banco de dados do sindicato da categoria. Infelizmente não foi possível obter mais detalhes sobre esse novo emprego, pois quando encerramos as entrevistas, ela ainda não havia iniciado esse trabalho.

4.1.6 Discussão do caso

O objetivo maior deste estudo de caso não foi o de estabelecer um diagnóstico sobre o adoecimento de Maria, mas sim o de verificar as possíveis relações entre a sintomatologia apresentada por ela e sua experiência de trabalho. Concordamos com LIMA, M.E.A. (2002c) quando se refere aos tratados de psicopatologia, considerando que estes não são “uma grande referência, na medida em que sugerem que estes quadros são estáticos, manifestando-se sempre da mesma forma, em qualquer época ou lugar” (p. 244).

Mas antes de passarmos ao exame dessas relações, cabe ressaltar que todas as ocupações de Maria antes da eclosão de sua doença não afetaram sua saúde. Mesmo situações de forte tensão, como o assédio sofrido na loja de móveis e a posterior confrontação com o assediador, não tiveram maiores conseqüências sobre sua vida psíquica.

Outro dado relevante é que, segundo ela, nunca esteve afastada de qualquer trabalho por motivo de saúde e nem mesmo nos períodos de luto das mortes do pai e do irmão, ainda que estes eventos tenham prejudicado seu desempenho. Pelo contrário, o trabalho serviu “para ocupar a cabeça”. Sinalizamos ainda que na ocasião desses dois eventos ela ainda trabalhava na empresa de animação de festas.

No COBOM, seu adoecimento possui um caráter insidioso se manifestando, inicialmente, pelas fortes dores de cabeça. Ela também apresentava um intenso cansaço, atribuído por ela ao trabalho no COBOM. Tal sintoma coincide com o que foi detectado por Le Guillant (2006), no clássico estudo das telefonistas, ao afirmar que o descanso, a princípio, era suficiente para a recuperação das telefonistas, mas que com o tempo, ele se tornava insuficiente para o seu restabelecimento. Ele constata, assim como nós neste caso, que as telefonistas mal reuniam forças para sair de casa.

O quadro apresentado por Maria teve um sensível agravamento após o caso do “Praia Clube”. A pressão sentida por ela nesse trabalho seria um dos fatores que contribuíram para seu adoecimento, através de um processo cumulativo. A ansiedade gerada pelo processo de sindicância, que poderia resultar em responsabilização criminal, teve repercussões que não podem ser desconsideradas. Tal fato foi agravado porque os teleatendentes não têm conhecimento de como este tipo de processo é realizado. Sua fala é esclarecedora a este respeito: “ficar naquela expectativa ruim que cê não sabe o que tá acontecendo, que vai acontecer, entendeu? **E, isso tudo mexe com o psicológico da gente**”.

Vimos que ela tem forte senso de responsabilidade e isto deve ser considerado ao se analisar o caso. Alguns acontecimentos de sua história pessoal e a forma como reagiu a eles tornam esse dado mais claro: quando da morte do pai, ela passou a se sentir responsável também pela manutenção da casa; deixou de trabalhar em tempo integral por ter perdido uma matéria na escola; abandonou o emprego na loja de vidros por ter seu “filme queimado” com os clientes; denunciou o assediador na loja de móveis, mesmo sob ameaça do gerente do supermercado; e demonstrou intensa preocupação com o correto atendimento das chamadas no COBOM, sofrendo muito quando isso não era possível. No entanto, essa característica de personalidade jamais contribuiu para que adoecesse nos seus empregos anteriores.

Em relação às tarefas que executava, ela não via possibilidade de serem criadas outras normas para seu trabalho, ou não percebia como enfrentá-las e modificar tal situação. Talvez pela “pressão” que percebia ser exercida pelos militares, acreditava que deveria sempre seguir as regras, mesmo que fossem contraditórias.

Ela também se preocupava diretamente com o estado da vítima e se sentia afetada quando a mesma vinha a óbito, mesmo que o desfecho da ocorrência não dependesse exclusivamente de seu atendimento, mas de uma série de variáveis que fugiam ao seu controle, como o tempo de deslocamento da viatura, por exemplo. Além disso, vimos que muitas a remetiam às mortes do pai e do irmão, o que também pode ter contribuído para o seu adoecimento.

A preservação da saúde de Maria nos demais trabalhos e seu adoecimento no COBOM nos remetem ao conceito de saúde, assim como foi definido por Canguilhem (1978): “o homem é sã, na medida em que é normativo em relação às flutuações de seu meio [...] curar é criar para si novas normas de vida, às vezes superiores às antigas (p. 188)”.

Nesse sentido, para esse autor, o indivíduo saudável não é aquele que não tem uma doença, já que adoecer faz parte da normalidade do substrato biológico, mas aquele que é normativo, capaz de romper com as normas estabelecidas e instituir novas normas. Vimos que nas suas atividades anteriores, Maria nunca foi impedida de ser normativa. O trabalho no COBOM, ao contrário, não apenas a impedia de criar novas regras, como impunha a obediência estrita a regras instituídas por outrem. Dessa forma, pode ter favorecido seu adoecimento.

Portanto, não se trata aqui de atribuir a Maria uma inadaptação, mas sim de considerar a forma pela qual a rigidez da organização do seu trabalho parece tê-la impedido de ser normativa, comprometendo seu poder de agir (CLOT, 2008)¹⁰⁰. Ela não encontrou uma saída para essa situação, o que se deve em parte, ao seu rígido padrão moral. Como vimos em sua história, ela reagia, em diversas situações, fazendo o que considerava ser a atitude correta, agindo de uma mesma forma no COBOM. Conforme dissemos antes, essa característica da personalidade de Maria participa de forma secundária no seu adoecimento, uma vez que, nas outras atividades, sempre se mostrou muito responsável e exigente, mas sem que isto levasse a qualquer tipo de problema de saúde. Isto sugere uma primazia da situação de trabalho no COBOM na gênese do seu transtorno.

No trabalho no COBOM, diante dos impedimentos impostos pela organização do trabalho (relação com os militares, pressão pelo correto preenchimento do CAD, a possibilidade de responsabilização criminal e a impossibilidade de criação), ela não foi capaz de superar as dificuldades. Ao adoecer, busca no trabalho artesanal e, novamente, na possibilidade de ser normativa e criativa, mantendo seu poder de agir, a possibilidade de superar o episódio depressivo.

Maria afirma que o trabalho na empresa de animação diferia dos demais por justamente permitir a capacidade de criação. “Acho que é o ramo artístico mesmo, que eu gosto. Acho que é essa coisa de criar, sei lá. Então assim, que eu acho que, cê veste um personagem. Eu acho que, isso também, é interessante”.

Ela se referiu a esse trabalho como um espaço onde podia exercer sua atividade de forma criativa. Durante determinado período, era a responsável pela criação dos textos,

¹⁰⁰ O poder de agir “é a capacidade do sujeito de atuar criativamente em seu meio, não apenas se sujeitando às suas regras. É poder transformar modos de ação que lhe são próprios na medida em que as imprevisibilidades do meio se apresentam. Dessa forma, o sujeito não é apenas um executor de tarefas e prescrições, mas, também, seu criador, ele se expressa através de suas atividades, de suas ações” (CLOT *apud* DORIGO, 2009, p. 90).

pelos ensaios do grupo e pela confecção dos cenários das apresentações. A liberdade com que atuava nessa empresa e a diversidade de suas atividades lhe proporcionavam autonomia para criar as próprias regras de seu trabalho.

No COBOM, ao contrário, não havia a mesma possibilidade de criação, pois, mesmo que não houvesse um *script* rígido, havia uma série de normas que amarravam sua atividade.

É muita coisa assim igual, cê trabalha de telefonista no Corpo de Bombeiros, é isso aqui, cê tem que seguir isso, cê não pode fugir disso. E é mais assim, um trabalho diferente (o trabalho na animação de festas), cê mexer com teatro, com interpretação. E criação também, eu fazia tablados, é muito diferente.

Ao afirmar que não “podia fugir disso” Maria apontou para a impossibilidade de pensar em novas formas de realizar o trabalho. Assim, para ela, o trabalho no COBOM não oferecia a mesma possibilidade de ser normativa que o artesanato e o trabalho com produções artísticas.

Além disso, não se pode deixar de reconhecer que após sua saída do COBOM, houve uma melhora de seu quadro, o que parece reforçar nossa hipótese sobre o lugar do trabalho nessa instituição no seu adoecimento.

Salientamos que a própria Maria tentou, por mais de uma vez, ser transferida do teleatendimento, parecendo intuir que seus sintomas eram originados pela atividade de teleatendente. Sua reivindicação de transferência de setor foi a saída que encontrou para preservar sua saúde. Possibilidade que ela encontrou ao retomar sua atividade no artesanato. Ela passou a diversificar suas atividades, além das saídas de praia e das camisetas, ela começou a utilizar outras técnicas, como a *découpage*:

É o que me ajudou, por que quando eu tava, com a síndrome do pânico, nos dias piores, eu não saía de dentro do quarto. O que me ajudou a melhorar, foi o artesanato. Foi uma das coisas que me ajudou bastante.

Tudo indica, portanto, que os fatores mais importantes para se compreender o adoecimento de Maria foram a rigidez percebida por ela em seu trabalho no COBOM,

aliada ao conteúdo da tarefa, que remetia às mortes do pai e do irmão. Some-se a isso sua rigidez moral, que levava a perceber as regras do COBOM como um imperativo contra o qual nada se podia fazer. Ao adoecer, ela intuiu que tais problemas estavam na origem de sua doença e os pedidos de transferência foram a forma que encontrou para tentar criar novas regras. Diante dessa nova impossibilidade, não viu outra saída senão abandonar o emprego. Sua saída desse trabalho, além da retomada de uma atividade onde pode ser novamente criativa, pareceu estar ajudando-a a superar o episódio depressivo e as crises de pânico.

4.2 A história de João

4.2.1 Apresentação

“João” é o nome fictício de um teleatendente que trabalha no COBOM há cerca de cinco anos, sem histórico de afastamento ou indicativo de adoecimento. Trata-se de um homem de 26 anos, brasileiro, solteiro, natural de Belo Horizonte, Minas Gerais.

O contato com o entrevistado foi feito durante as observações na central de teleatendimento. Sua escolha como sujeito da pesquisa deveu-se apenas ao seu tempo de trabalho no COBOM, não tendo sido feita qualquer consulta prévia nos dados da instituição a respeito dos afastamentos dos seus empregados. A princípio, chegamos a convidar outro teleatendente, que se recusou a participar da entrevista, mesmo tendo a garantia do anonimato, por medo de represálias da instituição.

A metodologia foi a mesma utilizada no caso Maria. Foram realizadas três sessões de entrevistas, num total de 5 horas de gravações. Como no primeiro caso, descreveremos primeiro alguns fatos relacionados à infância e adolescência e também os valores que permearam a educação de João, assim como sua trajetória de trabalho e como se deu a superação das adversidades e exigências de cada um deles.

Por fim, apresentamos a conclusão do estudo, onde se pretende apontar para as prováveis razões da preservação de sua saúde, sua relação com o trabalho e sua condição geral de vida.

4.2.2 *Histórico pessoal*

João é natural de Belo Horizonte, Minas Gerais, nascido em 07/11/83, filho de Pedreiro e de uma Auxiliar de Enfermagem. É o irmão “do meio” de três filhos. Mora em um bairro de classe média baixa, onde reside desde seu nascimento.

Sempre estudou em escola pública, onde fez o primeiro e o segundo graus. Chegou a iniciar o terceiro grau em uma universidade particular por três semestres, mas abandonou o curso devido ao desgaste causado pelo trabalho noturno, que descreveremos adiante, além da “falta de identificação com o curso”. Atualmente cursa o quinto período em uma universidade pública¹⁰¹.

A relação com os familiares é muito importante para João. Seu pai tem 16 irmãos e sua mãe vêm de uma família de 9 filhos. Ambos nasceram no interior e moravam no campo. Os pais começaram a trabalhar “na roça” desde pequenos. João acredita que este é o principal valor que os pais repassaram aos filhos: a busca da independência através do trabalho. Esse valor, segundo ele, “é uma coisa que ficou muito arraigada” na sua casa.

O incentivo ao estudo também é muito marcado na família. Segundo João, os pais também queriam que os filhos estudassem, para não ter que passar “aquilo que eles passaram, trabalhando de serviço braçal”. O que sempre foi inadmissível na sua família foi a “vagabundagem”.

Atualmente, seus irmãos, o mais velho com 28 anos e o mais novo com 23, trabalham na prefeitura de Belo Horizonte. A relação com os irmãos é de afeto e amizade, na maior parte do tempo. O “caçula” ainda reside com os pais, assim como João. O mais velho é casado, tem uma filha pequena e mora em um bairro vizinho. João se encontra regularmente com ele, sendo padrinho de batismo de sua filha.

A relação com o pai também é de muito afeto e cumplicidade. Os dois ainda assistem aos jogos do time de futebol juntos e freqüentemente, trabalham na construção do sítio da família na zona rural da RMBH. Esses momentos propiciam muita satisfação a João, que se sente bem ao estar com o pai.

¹⁰¹ Os nomes dos cursos e também das universidades frequentadas por João foram omitidos para manter o sigilo do entrevistado. Como o número de trabalhadores no COBOM é pequeno, a identificação desses dados poderia comprometer o sigilo garantido ao entrevistado, considerando que a dissertação de mestrado é um documento público.

A família de João é católica praticante e valores como “honestidade” e “moral” têm muita importância para a família, sendo, segundo ele, superiores ao sucesso financeiro. Ele cita um exemplo: caso aparecesse em casa com a namorada com uma gravidez indesejada, fora do casamento, pouco adiantaria “estar super bem empregado, estar formado na (universidade pública)”, pois “eles (os pais) me matam”.

João acredita que aprendeu valores como honestidade com os pais. Mas acredita, que por viver em um bairro de “classe média baixa” e passar boa parte da infância fora de casa, jogando bola, além do convívio social que teve durante a adolescência, aprendeu que não se pode permitir ser usado pelas pessoas, que ninguém pode “passar por cima de você”. Acredita que seu estilo de vida ensinou-lhe valores como o trabalho, a honestidade, a religião, mas também a lutar por seus direitos.

Quando solicitado a contar sua história, João afirma que é uma história longa, mas que acha importante começar a partir do momento que começou a trabalhar.

4.2.3 Histórico Ocupacional

4.2.3.1 O trabalho como servente de pedreiro

João começou a trabalhar, assim como Maria, aos doze anos de idade, como servente de pedreiro, auxiliando seu pai, no início de 1995. O trabalho começou quando seu pai estava sem auxiliar. Seu irmão mais velho recusou o pedido do pai e João aceitou trabalhar como servente.

Sua mãe parecia “não estar muito de acordo” e demonstrava certa preocupação com tempo que ficaria disponível para os estudos, mas consentia o trabalho e nunca chegou a proibir. O pai começou a trabalhar muito cedo e por isso solicitava a ajuda dos filhos. Todavia, segundo João, seu pai sempre o incentivou a estudar, pois queria que os filhos trabalhassem na frente do computador, “longe do pesado”.

Ele disse ter concordado em trabalhar com o pai, para evitar ficar em casa e realizar pequenas tarefas domésticas, tarefas que acreditava serem “de mulher”. Outro motivo era a possibilidade de estar perto do pai, que sempre admirou.

Suas tarefas consistiam em coar a areia, preparar a “massa” e os azulejos e levá-los até o pedreiro. Algumas restrições eram impostas pelo pai, como não carregar um saco de cimento sozinho e não encher demais o balde de areia. Mesmo assim, João carregava sacos de cimento e latas de areia cheias, pois quando estava na rua, gostava de se vangloriar e dizer que conseguia carregar um saco de cimento sozinho. Segundo ele, existia uma disputa informal entre os amigos que também trabalhavam como serventes de pedreiro, “para ver quem era o mais forte”.

Ele recebia o mesmo salário que um servente receberia, mas só cumpria metade da jornada, já que estudava pela manhã e trabalhava à tarde. O dinheiro que recebia era utilizado para sair com os amigos, ir ao shopping, etc. Seus pais lhe permitiam que gastasse o dinheiro de seu trabalho apenas com ele. Trabalhou com o pai por cerca de dois anos e aos 14 foi admitido como embalador por uma rede de supermercados da RMBH.

4.2.3.2 *O trabalho no supermercado*

Em 1997, um primo o avisou que um supermercado estava contratando jovens aprendizes, para a função de embalador. João faz o teste e foi aprovado, começando a trabalhar no supermercado um mês depois. Ele afirma que na época, aos 14 anos de idade, foi “um orgulho” trabalhar de carteira assinada para uma grande empresa.

No supermercado a jornada inicial era de seis horas e depois passou a ser “*fulltime*”, ou seja, oito horas diárias. Estudava à tarde e teve de transferir seu curso para o turno da noite. Ganhava um salário mínimo e considerava que o trabalho no supermercado era mais pesado do que o realizado com seu pai, com quem, inclusive, ganhava mais. No entanto, permaneceu no supermercado “pelo orgulho da carteira assinada”.

Suas tarefas no supermercado no início se restringiam a atividade de embalador, que era a função que constava na carteira de trabalho. Como embalador, colocava as mercadorias dos clientes nas sacolas plásticas, ajudava a levá-las até o carro quando era necessário e também realizava as entregas nas suas casas.

Cerca de um ano após o início de suas atividades nesse supermercado, foi introduzida uma mudança que aumentou o trabalho da operadora de caixa. A nova disposição das

sacolas plásticas permitia que a própria operadora do caixa embalasse as mercadorias e alguns embaladores foram dispensados. João não estava entre eles, sendo, ao contrário, transferido para outras funções.

Ele trabalhou como repositor de mercadorias, sendo responsável por abastecer as gôndolas na medida em que os produtos eram vendidos. Também trabalhou no depósito, recebendo as mercadorias que chegavam para o supermercado, além de continuar a fazer as “entregas”.

Foi dispensado do trabalho com dezessete anos e meio, na época do alistamento militar. Mesmo não tendo servido ao exército, era prática do supermercado demitir todos os funcionários que chegavam à idade do alistamento militar. Essa prática era comum, segundo João, já que a lei garante que todo cidadão que presta o serviço militar continue a receber o salário, se estiver trabalhando à época do alistamento.

João acredita que o trabalho no supermercado “foi uma experiência válida”, pois o ajudou a superar um pouco a timidez, ao ter que lidar com o público e com as chefias e os colegas de trabalho. Afirma também que, nessa época, o estudo ficou um pouco de lado e sua atividade principal passou a ser o trabalho.

4.2.3.3 O trabalho na Serralheria

Após o término do seguro desemprego, que durou seis meses, João voltou a trabalhar, dessa vez com um tio, em uma serralheria, em 2001. Sua intenção era ficar apenas alguns meses e “juntar” um dinheiro para iniciar um pequeno negócio no ramo da informática, já que tinha feito um curso na área.

Nesse trabalho, não tinha carteira assinada e o pagamento dos salários era muito irregular. Tinha que viajar sempre a trabalho, inclusive para outros estados, principalmente São Paulo.

A empresa era especializada em esquadrias de alumínio e ele era o responsável pelo cálculo e montagem das estruturas, inclusive montava janelas em prédios “bem altos”. Gostava dessa parte do trabalho, pelo desafio que representava.

Ele resolveu sair desse emprego após sofrer um acidente de trabalho. Ao manusear uma furadeira, a mesma perfurou e atravessou seu dedo. Como não era um trabalhador

regulamentado, ficou receoso de acontecer outro acidente e não ter amparo legal para se restabelecer. Demitiu-se sem receber todos os direitos trabalhistas.

4.2.3.4 *O trabalho como programador*

Após se demitir da serralheria, João conseguiu um trabalho como estagiário de programação em uma empresa de contabilidade, em 2003. Era o responsável por criar programas de computador para escritórios e empresas clientes do contador.

Ao contar sua história, ele sempre compara esse trabalho com os outros que realizou. Foi a primeira vez em que trabalhou em um escritório, com ar condicionado e exclusivamente na frente do computador, como seu pai havia planejado e desejado. Ele descreveu essa experiência:

E isso pra mim, aquilo era novo. Sentava na frente do computador, tinha um programa pra montar, e me explicavam mais ou menos e eu ficava o dia inteiro na frente do computador. Aquilo ali pra mim era o céu, que isso, não precisa carregar nada! Serviço bom demais!

Quando iniciou seu trabalho nessa empresa, João queria aprender a profissão de programador, pois, segundo ele, tinha apenas o curso e nenhuma experiência prática. O dono da empresa prometeu orientá-lo a fazer os programas, mas ele acabou aprendendo tudo sozinho, na prática, nos livros e fóruns de discussão na *internet*. Ele assegura que essa experiência lhe permitiu um aprendizado valioso. Durante o período, conseguiu montar diversos programas sozinho. O trabalho era gratificante, porque se sentia desafiado pelos problemas que lhe eram colocados. Ele relata como foi a sensação do primeiro desafio que superou:

Na programação eu recebia um problema: ‘João, você tem que fazer um *software* que vai fazer isso, isso e isso. Como você vai fazer, que tempo você vai gastar pra fazer, não sei. Está nas suas mãos. Se vira’. **Quando eu consegui terminar o primeiro programa, aquilo ali pra mim foi a melhor coisa do mundo. ‘Caramba, eu consigo fazer o negócio. Eu sou fera, eu sou bom. Sou programador!’**

Mas após cerca de nove meses nesse trabalho, o patrão começou a passar por dificuldades financeiras e deixou de pagar os salários e o vale-transporte. Após três meses sem receber, João se demitiu do emprego. Nessa época, já havia feito o concurso para a MGS.

4.2.3.5 O trabalho na MGS (COBOM)

João fez a prova para a MGS, no início de 2004. Ele não esperava ser chamado para trabalhar, apesar de estar aprovado no concurso. Inicialmente, foi chamado para atuar na PMMG. Nesse período, estava desempregado e sem nenhuma fonte de renda. O trabalho seria na madrugada e iria começar em um mês. Caso se recusasse, seu nome seria retirado do processo e ele não seria chamado novamente.

João aceitou o emprego imediatamente, pois além da possibilidade de perder a vaga, o salário era atraente na época, considerando que durante toda sua experiência de trabalho pregressa, nunca havia recebido “dois salários mínimos”, valor oferecido pela MGS.

Mas quando se apresentou para fazer o treinamento, havia uma vaga nos bombeiros que não fora preenchida, também para o horário da madrugada (00h00min às 06h00min). O treinamento já havia começado e ele perdeu a parte específica sobre *telemarketing*. A turma já estava realizando treinamento na Cruz Vermelha.

Desde que havia feito um curso de programador, João pretendia abrir seu próprio negócio, mais especificamente, uma empresa de programação. Mas sua principal dificuldade, além do capital para iniciar suas atividades como empreendedor, era o desconhecimento das questões contábeis. Ele acreditava que com o salário do COBOM seria possível iniciar seu pequeno negócio e para isso precisaria fazer um curso no ramo contábil.

Ainda durante o treinamento no COBOM, ele prestou o vestibular para um curso dessa área, em uma faculdade particular, esperando ser aprovado para uma bolsa de estudos. Como isso não foi possível, teve de utilizar quase todo o seu salário para custear os estudos. Por isso, abandonou o projeto de criar uma pequena empresa.

Mas João começou a ter dificuldade em conciliar a jornada de trabalho com os estudos. Na época, a escala era de 6 por 1 e a folga era fixa, o que começou a afetar sua vida

social. Não conseguia sair com a namorada, nem com seus amigos. Estava sempre muito cansado e não se alimentava direito. O curso também não era aquilo que esperava e resolveu abandoná-lo. Ele descreveu como sua rotina era exaustiva e como se sentia:

Eu cheguei numa época, numa hora, de parar e falar: olha não dá! Estou quase a começar a tomar calmante, apesar de não ficar nervoso a ponto de agressão. Não tinha paciência mais. Às vezes alguém me falava alguma coisa, aí eu: vê se não enche! Eu vi que, não dá pra levar, vou ter que abandonar alguma coisa.

A escala na madrugada, com o passar do tempo, foi se tornando “mais amena”, passando para 5 por 1 e finalmente chegando a 3 por 1, mas com redução do salário, de acordo com a convenção acordada com o sindicato da categoria. Ele considera que o clima no COBOM nesse turno era “mais ameno”, sem um grande volume de ligações.

Mesmo com essas modificações, João solicitou sua transferência para o turno da tarde, apesar de saber que o fluxo de ligações desse turno era maior. No turno da madrugada, sempre ficava muito cansado, não pela atividade em si, mas pelo horário. Segundo ele, a solicitação para mudar de turno foi devida “à questão de não conseguir dormir, pela questão biológica, fisiológica mesmo”.

Quando mudou de turno, ele percebeu duas mudanças principais em relação à sua atividade no COBOM. A primeira delas se refere à intensidade e a variabilidade do trabalho. Devido ao maior fluxo de ligações, atendia a uma maior variedade de casos. Foi a partir desse momento que começou a ter maior contato com os casos de prevenção, como corte/poda de árvores e retirada de enxames de abelhas, por exemplo. Ele afirmou que foi somente no turno da tarde que realmente aprendeu o trabalho no COBOM, que conheceu melhor as ocorrências e a utilizar melhor o sistema CAD. Com a diversificação de seu trabalho, começou a perceber a “falta de padronização” no atendimento, chegando a exemplificar que poderia haver seis orientações diferentes para casos idênticos.

A segunda mudança apontada por ele foi “perder o medo” em relação ao preenchimento das chamadas e suas possíveis conseqüências. Quando foi contratado, afirma que tinha medo. Medo de preencher alguma chamada errada, de prejudicar a vítima e também de ser processado criminalmente. Com o passar do tempo, foi percebendo que “os militares eram gente igual a gente, os caras tinham família, tinham filho, conversava a mesma

coisa, uma conversa aberta. Então, eu acho que esse medo foi passando, pelo melhor relacionamento com o pessoal”. Hoje, ele percebe que os militares que atuam na supervisão e no despacho “falam a mesma língua” dos atendentes, que estão implicados na resolução dos problemas do atendimento.

Ele considera que esse medo o impedia de perceber os problemas do COBOM. Mas a familiarização com o sistema, as ocorrências e a convivência com os militares, permitiram que superasse seus receios, passando a atuar ativamente nas reivindicações dos teleatendentes, participando das reuniões com o comando e sugerindo melhorias para o atendimento. Ele conseguiu, assim, relativizar as exigências de sua atividade e encontrou uma possibilidade de atuação para modificar as regras impostas a seu trabalho.

Dois exemplos ilustram bem como ele atua relativizando as regras de suas tarefas, a partir da experiência adquirida em seu trabalho. O primeiro trata do resgate de animal em perigo¹⁰². Enquadra-se nessa atividade o resgate de “gato em árvore”. Quando atende uma chamada dessa natureza, tenta argumentar com o solicitante para não gerar a ocorrência, afirmando que o animal poderá sair sozinho da árvore. Caso isso não aconteça, o solicitante deverá entrar novamente em contato com a central. Ele expôs assim sua forma de lidar com o problema:

Eu por exemplo, sou contra gerar gato na árvore. Eu tento argumentar o máximo possível. Eu acho absurdo. Usar o recurso do Estado pra ir lá buscar gato em árvore? É absurdo! Parece desenho animado. Mas normalmente eu consigo argumentar e não gerar.

Outra situação em que João utiliza sua experiência de atendimento para gerar ou não a chamada é o caso das abelhas¹⁰³. Ele segue alguns critérios, como o tempo em que o enxame se encontra no local, altura do enxame e histórico de ataque. Segundo ele, se o enxame esta no local há muito tempo, distante de locais de circulação de pessoas e não há registros de ataque, a chamada não será gerada, uma vez que tais condições determinam que não existe risco de ataque à população.

¹⁰² S06001 – Captura / resgate de animal em situação de risco

¹⁰³ S06002 – Captura de enxame

Ele realiza esses procedimentos sem consultar os supervisores, que, como já dissemos, podem dar orientações diversas sobre ocorrências idênticas. É também por esse motivo que reivindica a padronização, para oficializar procedimentos que já são adotados, na prática, inclusive, por outros teleatendentes. Cabe ressaltar que, desde que pratica essas orientações, não foi registrado nenhum acidente ou reclamação sobre seus atendimentos.

Na tentativa de oficializar essas práticas, João participou de reuniões com o comando, algumas solicitadas pelos próprios teleatendentes. A primeira reunião foi realizada com uma equipe da SEPLAG¹⁰⁴ e sem a participação da chefia. Para decepção dos teleatendentes, o resultado dessa reunião foi apenas a elaboração do fluxograma de atendimento e não foi discutido um padrão para as ocorrências que seriam atendidas. Sobre o fluxograma apresentado pela SEPLAG e a necessidade de “padronização”, João comentou:

Realmente não é isso que precisa, nós estamos com um problema sério aqui, precisa padronizar esse serviço. Você chegar lá, saber o que você vai fazer, e somente no caso, completamente atípico, passar pro supervisor, já fica mais tranquilo. Você já sabe que toda vez que pintar um caso de convulsão, por exemplo, na rua, vai tomar procedimento tal, toda vez que pintar um caso de cachorro *Pitt Bull* na rua, vai gerar na seguinte situação, naquelas situações específicas.

Em outra reunião, juntamente com outros trabalhadores, as reivindicações eram basicamente um treinamento para os teleatendentes e novamente, a questão da “padronização” do atendimento. João afirma que esse pedido de “padronização” não pretende excluir a participação do supervisor. Ele acredita que sempre irão surgir casos em que este último precisará ser consultado. Apenas pretende diminuir a necessidade dessas consultas, para ter maior autonomia em seu trabalho. Entretanto, o resultado dessa reunião, segundo ele, foram algumas promessas e a NGA:

A única coisa que teve foi aquelas Normas Gerais de Ação (NGA), que não tem nada a ver com a padronização que a gente pediu. A NGA que a gente tem lá existe uma coisa relacionada às ocorrências,

¹⁰⁴ Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão (SEPLAG). Essa secretaria é responsável, basicamente, pelos “recursos humanos” dos servidores do estado de Minas Gerais. É o órgão responsável por emissão de contra-cheques, afastamentos por licença médica, etc. Disponível em: <http://www.planejamento.mg.gov.br/inicial.asp>. Acessado em: 10/04/2010

que é um artigo que fala: quando o atendente tiver alguma dúvida, deve passar para o supervisor. Isso a gente já sabia.

Outro pedido de reunião feito pelos teleatendentes, com a participação de João, foi a respeito da nova escala para Natal e Ano novo, citada anteriormente, em que o comando indeferiu o pedido sem ao menos ouvir a proposta elaborada por eles.

Em relação à sua atividade no COBOM, ele relata que o conteúdo do trabalho não o afeta, mesmo que trabalhe com “tragédia toda hora”. Para ele, o que o incomoda é não realizar bem o seu trabalho.

Eu não sei por que, mas eu consegui, eu não levo trabalho pra casa hoje. Fico irritado, se for pra ficar irritado fico lá. Uma coisa que me irrita é: saber que eu fiz alguma coisa errada. Que eu podia ter feito bem. Orientei alguém errado, tratei alguém mal, isso daí me chateia bastante. Porque eu vejo que não estou trabalhando bem. Saiu dali, eu esqueço. Nem lembro mais o que aconteceu, eu acho que talvez seja uma vantagem.

4.2.3.6 O trabalho com a música

Durante toda a adolescência João estudou música. Aprendeu a tocar violão e guitarra. Ele não chegou a estudar em uma escola formal de música, mas frequentava aulas com um professor particular.

Nesse período, em que frequentava estas aulas, o professor resolveu chamá-lo para aulas individuais, tendo em vista seu desenvolvimento. Incentivado pelo professor, João decidiu fazer o vestibular de música.

Quando revelou suas intenções em casa, seus familiares não compreenderam bem seu desejo. Ele comentou o assunto e o posicionamento de sua família em relação à sua opção foi a seguinte:

A galera toda zuava, o pessoal lá em casa: “nossa música, ficou doido? Vagabundo”. A sogra lá, “era o que me faltava. Vai fazer música? Aí meu Deus do céu”! Mas eu nunca tive muito essa coisa assim não, vou fazer e pronto. Não quero saber o que vocês pensam. O que eu quero fazer é isso e ponto final.

João tentou o vestibular para música, mas apesar de ter feito uma boa apresentação, não foi aprovado. Atualmente, ele ainda toca em bandas de amigos e acompanha uma cantora. A atividade com essa cantora tem cachê fixo e ele considera esse trabalho como uma diversão, mas diz se sentir muito bem quando o alguém o chama de músico. Embora a realize esporadicamente, se identifica mais com essa profissão do que com a profissão de teleatendente.

4.2.3.7 Situação Atual

João ainda trabalha no COBOM e exerce a atividade “paralela” de músico. Faz um curso superior e tenta conciliar as três atividades. Em seu relato, ele afirma que quando trabalhava na madrugada e estudava à noite, a rotina era muito pesada, o que o levou a abandonar o curso.

Apesar de ainda manter uma rotina cheia de atividades, que também tomam todo o seu tempo, afirma não se sentir tão cansado hoje em dia. Ele afirma que o “estresse da época” da faculdade particular e do turno da madrugada, era por não permitir uma vida social e também por estar “longe da música” e não fazer o que gosta. Em suas palavras:

Eu acho que o cansaço mesmo vinha também de uma frustração de não poder tocar, de não poder fazer o que eu gostava, de não ter tempo de fazer o que eu gostava. Eu acho que é questão de fazer o que gosta.

Empregado há mais de cinco anos no COBOM, nunca ficou afastado do trabalho por motivos médicos. Acreditamos que a manutenção de sua saúde se deve à possibilidade que encontra de ser normativo, sempre reivindicando novas normas para seu trabalho e ao perceber possibilidades, mesmo em um “meio militar”, de mudanças para sua atividade. No entanto, não se pode esquecer que suas tentativas de mudar ainda não deram resultados concretos, o que não o impede de continuar acreditando nessa possibilidade. Além disso, ele consegue conciliar essa atividade com a música, o que parece compensar, pelo menos em parte, sua insatisfação com o trabalho no teleatendimento.

4.3 *Discussão do caso*

Percebemos na história de João que os valores familiares têm grande peso. A importância atribuída à moral e à religião é frequentemente evocada. Ele acredita que o valor atribuído ao trabalho por sua família é decorrente da vida difícil que seu pai e sua mãe tiveram. Estes por sua vez, sempre desejaram para os filhos uma vida melhor, “longe do pesado”.

Isto aparece nas suas falas, quando afirma que o trabalho como programador foi o melhor que teve, pois trabalhava diante do computador durante todo o dia. No entanto, embora ainda hoje trabalhe diante do computador, ele não tem a mesma opinião de antes:

Toda a vida meu pai falou: “olha eu sempre quis que vocês trabalhassem em frente do computador, sentado, tranquilo, no escritório”. Porque é o avesso do trabalho no sol, do serviço braçal, etc. Hoje eu até brinco com ele: ‘pai, aquela idéia de trabalhar na frente do computador sentado não é tão boa igual você falava não’.

João está exposto à mesma rigidez da organização do trabalho enfrentada por Maria, mas relativiza essas exigências, assim como a rigidez militar, assumindo uma postura diferente em relação à atividade no COBOM, na medida em que foi adquirindo experiência de trabalho:

Novo no serviço, não sabia trabalhar direito, morrendo de medo de fazer alguma coisa errada, dar problema. Matar alguém lá fora, gerar uma ocorrência errada. Ficava meio que com esse medo. Depois foi passando, você vai pegando o jeito da coisa. Vai ficando mais à vontade. Até mesmo pra conversar. A gente foi vendo que não era a instituição, o serviço, não era aquilo que eles¹⁰⁵ falavam, que os militares não eram aquela coisa de terror.

Ele tem consciência de que existem as regras, que há uma tentativa de imposição “pelo terror”, mas isto não o impede de tentar criar novas normas para seu trabalho, a partir de

¹⁰⁵ Os militares responsáveis pelo treinamento.

sua experiência prática. Os dois exemplos citados anteriormente demonstram essa postura. As duas situações, de acordo com a DIAO, se enquadram nas “atividades típicas” dos bombeiros: captura de enxame e captura/resgate de animal em situação de risco. Ele argumenta com os solicitantes sobre a real necessidade da atuação da corporação, sem recorrer a seus superiores, que, como vimos, podem apresentar orientações diversas sobre a mesma situação. No entanto, continua reivindicando para que essas práticas sejam oficializadas, de modo a permitir maior segurança durante o atendimento.

Além disso, reivindica modificações nas escalas de trabalho, principalmente no que se refere às folgas. A escala alternativa, citada por nós, contou com sua participação, embora não tenha sido levada em consideração pelos superiores. Durante as observações, percebemos que tem um importante papel na organização das reivindicações dos colegas, além de tentar agir criativamente, não se sujeitando simplesmente às regras. Pensa em modos diferentes de exercer suas tarefas, além daqueles ditados pelas normas. Para poder realizar seu trabalho de forma mais autônoma, busca novas regras, mesmo que estas não tenham sido implantadas.

Mas, para ele, é insuficiente a modificação das práticas sem a modificação das normas do atendimento. O documento oficial seria apenas o reconhecimento de métodos já utilizados. Ele acredita que o trabalho no COBOM só poderá melhorar com essa padronização e continua a reivindicar essas mudanças, mesmo sem ter alcançado êxito nessas reivindicações. Entendemos que essa foi a forma que João encontrou para ser normativo (Canguilhem, 1978) e preservar minimamente seu poder de agir (CLOT, 2008) no seu trabalho.

O conceito de saúde para Canguilhem (*Op. cit.*) é mais do que a ausência de doença. Para este autor, a saúde é a capacidade de criar novas normas toda vez que o meio lhe impõe alguma variação. O conceito de poder de agir (CLOT, *Op. cit.*), trata da preservação, apesar das normas e prescrições, da capacidade de transformação através das ações do sujeito. Essa possibilidade de invenção e criatividade permite ao indivíduo inserir-se em sociedade, tornando-o capaz de se reconhecer como construtor de uma história individual e coletiva (CLOT, 2006). Dessa forma, acreditamos que possibilidade de manifestar o poder de agir no trabalho é o que tem permitido a João manter sua saúde. Ele encontra uma saída para ser normativo na medida em que sempre questiona as regras e as prescrições do COBOM, tentando transformar e reinventar

essas regras, sempre de forma coletiva, mesmo que suas tentativas tenham sido frustradas até o momento.

4.4 Análise dos casos

Quando consideramos as histórias de João e Maria, percebemos algumas similaridades entre as suas narrativas, como o início precoce da atividade laborativa e o senso moral rigoroso. Quais seriam, então, os fatores que poderiam ajudar a compreender a preservação da saúde no caso de João e o adoecimento de Maria?

Um primeiro indicativo seria a diferença entre a forma como os dois lidam com o conteúdo da tarefa. Como já dissemos, as mortes do pai e do irmão, no caso de Maria, remetiam diretamente às ocorrências que atendia no COBOM. Além disso, ela demonstrava intensa preocupação com o estado da vítima e se sentia afetada nos casos de óbito. João não parece ser afetado por essas situações. Quando questionado sobre o tema, ele afirma que não leva o trabalho pra casa e só se sente frustrado quando não realiza bem os atendimentos. Percebemos, então, duas formas distintas de lidar com o conteúdo da tarefa.

Outra diferença importante entre as duas histórias se refere ao histórico de trabalho. Para João, a entrada no COBOM significou uma espécie de ascensão social, inclusive, com um aumento substancial nos seus rendimentos, pois passou a receber o dobro do salário dos empregos anteriores. Ele chegou a planejar a criação de uma empresa de informática e mesmo que isso não tenha sido possível, seu salário possibilitou, durante certo tempo, que arcasse com as despesas de um curso superior em uma universidade particular.

Maria já havia experimentado diversas atividades, sendo a mais importante, para ela, o trabalho na empresa de animação de festas, na qual, durante 14 anos, tinha responsabilidades sobre a criação dos textos, direção dos eventos, etc. Quando entrou no COBOM, tinha uma rica e variada experiência, ao longo de 18 anos de vida laboral, tendo trabalhado em empresas que lhe pagavam valores semelhantes. João, quando começou a trabalhar no COBOM, tinha a metade do tempo de experiência profissional que Maria e em nenhum de seus trabalhos, havia tido as mesmas responsabilidades que ela teve na empresa de animação de festas.

Ressalte-se também a diversificação das atividades que Maria realizou durante sua vida laborativa. Isso pode ter contribuído para seu adoecimento, na medida em que ela não via a mesma possibilidade de exercer criativamente suas tarefas no COBOM, assim como realizava na empresa de animações, por exemplo.

Em relação às regras e às prescrições para o atendimento no COBOM, percebemos que João, com o passar do tempo, passou a relativizá-las e a modificá-las, mesmo sabendo que isso poderia ter conseqüências negativas. Ele passou, então, a reivindicar que essas ações, que relativizam as prescrições, pudessem ser reconhecidas e adotadas de forma oficial. Em situações similares, Maria interrompia seu atendimento e consultava o supervisor. Ela não via possibilidades de modificar a realização de suas tarefas, pois acreditava que as regras do atendimento deveriam ser cumpridas, mesmo intuindo que eram ineficazes.

As atividades exercidas pelos sujeitos fora do trabalho, no período em que estavam empregados no COBOM, também apresentam diferenças marcantes. João manteve uma rotina intensa, estudando, trabalhando e ainda se dedicando a uma terceira atividade, ao realizar apresentações musicais com uma cantora. Ele sempre teve uma vida social ativa, participando de diversos eventos, familiares e sociais.

Maria, durante seu trabalho no COBOM, abandonou, de forma gradativa, todas as atividades que gostava de fazer, mal conseguindo sair de casa. Deixou de trabalhar com o artesanato, só retomando este trabalho após a saída do COBOM. Antes de sua entrada nesse *Call Center*, tinha uma vida social diversificada, ia ao teatro, ao cinema, saía com o namorado e a família. Ao poucos, ela foi renunciando à sua vida social e passou a ter dificuldades até mesmo para comparecer a eventos familiares. Se considerarmos os estudos realizados nesse setor, podemos entender que esse comportamento já sinalizava o início do seu adoecimento (cf. LE GUILLANT, 2006; BARRETO, 2001; PACHECO, 2002).

Temos assim, uma organização rígida, marcada por regras, que por vezes não fazem sentido para os trabalhadores, atuando em duas subjetividades distintas e favorecendo o adoecimento em uma delas.

5.0 ANÁLISE GERAL DOS RESULTADOS

Apesar de algumas similaridades encontradas entre o trabalho no COBOM e aquele realizado nos outros centros de teleatendimento, pode-se afirmar que no caso aqui estudado, existem diferenças substanciais, não apenas em relação ao conteúdo das tarefas, mas também em relação à organização do trabalho em geral.

No COBOM, embora exista um TMA, este não aparece como uma meta a ser atingida, funcionando apenas como um parâmetro, sendo que os supervisores, na prática, não exercem qualquer pressão para seu cumprimento.

Em relação ao *script*, a única orientação é quanto à saudação inicial. O restante do diálogo entre o teleatendente e o solicitante pode ser feito com certo grau de autonomia, considerando que manifestações de afeto, rancor ou agressividade são proibidas.

No entanto, vimos que o vocabulário, por vezes, causa dificuldades na comunicação entre os agentes e dificulta a “geração da ocorrência”. Os bombeiros possuem um jargão profissional, que também é utilizado pelos teleatendentes. Palavras como “guarnição”, “solicitante”, “despachante”, “parada cardiorrespiratória”, “inconsciente”, “UR”, etc. são de difícil compreensão para a população, devendo ser constantemente “traduzidos” por eles. Some-se a esse esforço de tradução, o nervosismo do solicitante, e por vezes, sua agressividade.

Outra diferença importante consiste na ausência da figura do monitor, sendo que as chamadas são monitoradas apenas nos casos em que as ligações excedem 5 minutos. A interferência dos supervisores, segundo os relatos dos atendentes e militares, ocorre para verificar se existe alguma dificuldade em relação à “geração da chamada” e para evitar ligações particulares.

A pressão por resultados não está relacionada a metas de produtividade e não existe um “estímulo à competição”. No entanto, existe outro tipo de pressão, em relação ao próprio conteúdo da tarefa, já que trata-se de um serviço normalmente solicitado em situações de emergência. Os teleatendentes não têm uma produção a ser cumprida, mas são pressionados a responder rapidamente, além de preencher corretamente o endereço no sistema e evitar as chamadas “forçadas”.

Em relação às pausas, verificamos que no setor tradicional de *Call Center* existe um controle sobre sua utilização, em uma tentativa de eliminação dos chamados “tempos mortos” da produção. No COBOM, nenhuma prática semelhante foi observada e são respeitadas as orientações da NR-17.

Como podemos verificar, os fatores geralmente relacionados ao adoecimento nos setores tradicionais do teleatendimento quase não estão presentes no COBOM. No entanto, desde a demanda, foi dito que os atendentes dessa central vêm manifestando sintomas diversos, além de apresentarem uma rotatividade elevada. Nossos resultados sugerem que os motivos que têm levado a esse adoecimento podem ser outros, mas parecem estar igualmente relacionados, sobretudo, com a organização do trabalho.

Vimos que a escala de trabalho, em turnos de revezamento, onde os trabalhadores têm uma folga a cada quatro dias trabalhados, com direito a um domingo por mês, é insuficiente para o descanso e não permite aos trabalhadores o convívio social e familiar, impedindo diversas formas de lazer¹⁰⁶.

A administração, na tentativa de reduzir os índices de absenteísmo estabeleceu a chamada “seguidinha”. No entanto, essa folga extra só é permitida caso o trabalhador não tenha nenhuma ausência no mês. Isso leva ao esforço no sentido de evitar qualquer falta, mesmo que justificada, para não perder essa folga extra. Vimos no caso de Maria que seu problema foi agravado pela insistência em continuar o trabalho mesmo percebendo que estava com problemas.

Dessa forma, a “seguidinha”, embora possa ter sido eficaz em reduzir o absenteísmo, acabou se tornando um instrumento de “presenteísmo”, com o risco de agravamento dos quadros apresentados, sendo possível pensar que tal medida está alimentando os afastamentos e a rotatividade.

As regras apresentadas pelas Normas Gerais de Ação (NGA) se limitam ao comportamento esperado dos teleatendentes durante o atendimento e sua permanência no COBOM, não apresentando qualquer orientação para os atendimentos. Elas se restringem às regras de conduta e disciplina, deixando o atendente sem recursos para enfrentar a maior parte dos problemas que se apresentam no seu cotidiano.

¹⁰⁶ Existem casos de trabalhadores que há quatro anos trabalham seguidamente nos feriados do Natal e Ano Novo.

Além disso, algumas dessas regras, na visão dos teleatendentes, são vazias de sentido e, por vezes, inconciliáveis com a realidade de trabalho. Como percebemos, a proibição das “conversas paralelas no local de trabalho”, pode impedir o fortalecimento do gênero da atividade (CLOT, 2006), já que a comunicação entre eles constitui um recurso essencial para a realização eficiente das tarefas.

Não nos foi possível acompanhar o treinamento de alguma nova equipe de teleatendentes, mas estes foram unânimes em afirmar sua insuficiência. Para eles, o aprendizado da profissão se dá na prática, através do contato direto com as demandas e com a interação com os colegas de trabalho. Portanto, fica clara a necessidade de manter (e até mesmo incentivar) essas trocas de informações entre os colegas e não proibi-las, como tem sido feito.

Outras normas também são questionadas pelos teleatendentes, como evitar o registro das chamadas “forçadas”. Vimos que a ocorrência forçada ocorre por que o programa CAD não aceita a inclusão de endereços que não estejam cadastrados no seu banco de dados. Como o sistema não contém uma parte considerável dos endereços da RMBH, os atendentes registram o endereço mais próximo do local. Somente após realizar o atendimento, as informações são corrigidas no campo “informações adicionais”. Esse procedimento atrasa a “geração da chamada”, pois a localização do endereço mais próximo à ocorrência demanda um tempo considerável para ser realizado. Em alguns casos observados, metade do tempo necessário para “gerar a chamada” resultou dessa operação e não se pode esquecer que a questão temporal é essencial para o socorro das vítimas e pode determinar sua sobrevivência.

O programa ainda apresenta outros problemas, como os descritos na seção “problemas na utilização do sistema CAD” (p. 81). Essas falhas acabam por exigir um sobre-trabalho para os teleatendentes. Ao longo das observações, percebemos que elas interferem significativamente nas suas tarefas, gerando uma solicitação cognitiva desnecessária, sendo uma fonte de irritação e, em muitos momentos, de frustração para os teleatendentes.

Além disso, algumas regras implantadas pela atual chefia contribuem para o presenteísmo e o aumento da rotatividade. Ao proibir a chegada com atraso ou a saída antes do horário para consultas médicas e cercear as permutas entre os colegas, impõe-se uma dificuldade concreta àqueles que dependem, única e exclusivamente, do Sistema Único de Saúde. Restringir essas permutas a apenas duas por teleatendente, no mês, cria

dificuldades não apenas para o planejamento de consultas e pequenas viagens, mas também dificulta a vida escolar daqueles que fazem algum curso superior, que, como sabemos, oferecem disciplinas em horários diversos. Enfim, ficam impedidas aquelas pequenas formas de regulação que são essenciais para o cotidiano desses trabalhadores.

Da mesma forma, a equipe militar não se sente treinada adequadamente para respaldar a todas as solicitações que chegam à central. É quase unânime entre seus integrantes a necessidade de um profissional com conhecimento médico para a triagem dos casos ditos clínicos, além da uniformização das regras para o atendimento. É importante ressaltar que tanto militares quanto civis reivindicam essas regras na forma de um “documento”, para que possam se resguardar e aprimorar o atendimento à população.

Há de se acrescentar a todas essas dificuldades o próprio conteúdo da tarefa, ou seja, o atendimento à população em casos de urgência e emergência. As diversas situações enfrentadas pelos teleatendentes foram, às vezes, angustiantes até mesmo para a própria equipe de pesquisa. Vimos no caso de Maria como esse conteúdo repercutiu negativamente, tendo um papel importante no seu adoecimento. No caso de João, a estratégia que utiliza para não ser afetado por esse conteúdo, é não levar o “trabalho pra casa”, focando sua atuação em atender, da melhor maneira possível, os solicitantes. No entanto, não podemos ter certeza de que essa estratégia será sempre eficaz.

Percebemos também que as divergências entre as orientações dos supervisores têm um reflexo importante na atividade dos teleatendentes. Ao realizarem os atendimentos, eles têm que lidar com uma série de regras flutuantes e por vezes contraditórias, sendo que, às vezes, têm a permissão de gerar uma ocorrência e, num mesmo dia de trabalho, têm negado o atendimento a uma chamada de igual natureza.

Nesses casos, a atividade do supervisor interfere diretamente na atividade do teleatendente. As divergências entre as orientações dos supervisores obrigam os teleatendentes, sobretudo, nas ocorrências relativas aos casos clínicos (parturientes, mal não definido, desmaios, etc.) e as situações de prevenção (abelhas, cães, poda/corte de árvores), a deixar seu trabalho em suspenso. Isso provoca atrasos e interrupções indesejáveis nos atendimentos.

Dessa forma, tudo aquilo que o atendente pensa em fazer nesses casos, além do que ele acha que deveria ser feito, ou seja, nas possibilidades de atuação, devem ser deixadas de lado, para se submeter às orientações dos supervisores. Seu trabalho, nesses casos,

torna-se subordinado à atividade do supervisor, sendo que as instruções oferecidas por este nem sempre coincidem com a decisão que o atendente tomaria, configurando o que Clot (2006), define como atividade contrariada. Ou seja, trata-se das ações que deixaram de ser realizadas pelos trabalhadores, mas que continuam a fazer parte de seu trabalho, pois para esse autor, a atividade que foi afastada, nem por isso deixa de estar presente. Portanto, todas as possibilidades de atuação que foram negadas ou suspensas, continuam pesando sobre a atividade realizada. Esse peso é traduzido por eles como “falta de autonomia” e de segurança, que, segundo João, “é o que estressa a gente”.

Dessa forma, na central estudada, ao realizar seu atendimento, os teleatendentes têm que lidar com as interpretações de cada supervisor a respeito do que é permitido ou não. Nesse caso, as ações de cada supervisor, ao interferir diretamente nas ações dos atendentes, podem se transformar em novas pré-ocupações, que irão alimentar a atividade contrariada (Clot, *Op. cit.*) contribuindo para que esses trabalhadores deixem de ser normativos (Canguilhem, 1978) e não possam exercer seu poder de agir no trabalho (CLOT, 2008).

Os dois estudos de casos demonstram como esses fatores interferem na subjetividade dos teleatendentes. O adoecimento de Maria parece estar relacionado ao conteúdo da tarefa, mas também à atividade contrariada e à impossibilidade de ser normativa e de exercer seu poder de agir no trabalho. Ela só encontra uma solução para seu impasse quando se afasta do trabalho e retoma as atividades que lhe permitem exercer sua capacidade de criação e inovação.

No caso de João, a relativização das regras para os atendimentos e as reivindicações das quais participa, são a forma que encontrou para manter a normatividade e o poder de agir. Suas exigências são relacionadas com uma maior autonomia no seu trabalho, através da formalização das orientações, de uma escala que possibilite o descanso efetivo e de um treinamento mais eficiente. Mesmo que ainda não tenha obtido sucesso nessas reivindicações, ele se mantém atuante e parece não ter sido afetado por isso, pelo menos por enquanto.

As observações do trabalho no COBOM e os estudos de caso nos permitiram levantar a hipótese de que os principais motivos relacionados aos índices de absenteísmo e adoecimento são: a redução do “poder de agir” no trabalho, as escalas inadequadas de trabalho, não permitindo o descanso efetivo e o convívio social necessário, além do próprio conteúdo da tarefa.

Tal situação pode estar levando alguns teleatendentes ao uso recorrente de medicamentos, entre antidepressivos e ansiolíticos, provavelmente relacionados com quadros de Depressão e Síndrome do Pânico. Apesar de não termos tido acesso a dados mais precisos a esse respeito, alguns casos foram verificados durante a pesquisa.

5.1 Sugestões

Para mudar o quadro identificado no COBOM, acreditamos que a adoção de algumas medidas seria interessante. A seguir, apresentamos algumas sugestões que podem ajudar a reverter o quadro apresentado, sendo necessário acrescentar que elas resultam do nosso estudo, mas também das trocas estabelecidas com os teleatendentes que se dispuseram a participar:

- 1 – Reestruturação do prédio ou mudança para outra edificação que apresente condições de trabalho adequadas, pelo menos, ao que estipula o Anexo II da NR 17 (anexo III).
- 2 – Extinção da “seguidinha” e estabelecimento de uma nova escala, com quatro dias trabalhados e dois dias de descanso efetivo. Esta escala não deverá ser utilizada como “premiação”, mas cumprida por todos os teleatendentes, sem restrições. Ela deverá contemplar uma alternância de folgas entre os teleatendentes, nos feriados e datas comemorativas, tais como Carnaval, Semana Santa, Natal e Ano Novo.
- 3 – Flexibilização das “trocas” de dias e turnos de trabalho entre os teleatendentes.
- 4 – Elaboração de uma padronização para os principais casos que geram dúvidas (cães, abelhas, pode/corte de árvores e casos clínicos) por uma comissão composta por militares e teleatendentes.
- 5 – Modificação do sistema CAD, de modo que o mesmo permita a atualização de dados, com a inclusão de novos endereços registrados e confirmados, para aceitar as “ocorrências forçadas”.
- 6 – Participação ativa dos supervisores e teleatendentes com maior experiência nos treinamentos, e sua reformulação a partir das necessidades apresentadas pelos próprios trabalhadores, tanto militares quanto civis.

7 – Campanha extensiva, através dos meios de comunicações (jornais, revistas e televisão, palestras em escolas) para:

a) Alertar sobre os problemas gerados pelo trote, com o foco no risco que causa para a população e não apenas baseado no custo financeiro.

b) Divulgação das atribuições dos bombeiros e do SAMU, para conscientizar a população sobre as “ocorrências” que são típicas dos bombeiros.

8 – Criação de um comitê permanente composto de atendentes e militares com a finalidade de discutir os problemas do setor e buscar soluções para o mesmo.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Quando iniciamos nossas observações, o objetivo maior era o de investigar os fatores que estariam contribuindo para o adoecimento e a rotatividade do setor de teleatendimento do Corpo de Bombeiros de Minas Gerais, propondo medidas suscetíveis de mudar esse quadro.

Na primeira visita que realizamos a esse setor, tivemos a oportunidade de participar de uma palestra para os teleatendentes em treinamento para o 193. Nessa ocasião, conversamos informalmente com os teleatendentes. A maioria estava apreensiva em iniciar os trabalhos na central, mostrando-se receosa em registrar um endereço incorreto, com dúvidas em relação ao trabalho e preocupação com o conteúdo da tarefa. Além disso, observamos que muitos já sabiam que teleatendentes estavam adoecendo no *Call Center*, inclusive “com síndrome do pânico”.

Durante nossas observações, percebemos que todas essas apreensões dos novatos se justificavam. O trabalho no COBOM tem uma série de exigências que o tornam bem mais complexo e podem explicar, em grande medida, o adoecimento físico e mental que vem sendo identificado no setor. Acreditamos que nossas sugestões podem ajudar a amenizar este quadro. Mas faz-se necessário, além dessas medidas, um espaço para o diálogo entre administração, equipe de militares e teleatendentes. A participação dos operadores nas decisões dos assuntos referentes ao COBOM é de extrema importância, pois são eles que devem enfrentar os problemas no dia-a-dia, conhecendo-os melhor do que qualquer outra pessoa.

Ao contrário do que nos foi dito na demanda inicial, os teleatendentes têm um grande conhecimento sobre o trabalho, adquirido na prática, ao lidar diretamente com a população. Este saber do trabalhador não pode e não deve ser ignorado. A maioria das sugestões acima foi oferecida por eles, revelando que são extremamente conscientes de sua situação e capazes de realizar seu trabalho, desde que as condições sejam adequadas.

Quanto à aplicabilidade dessas sugestões, ressaltamos que nenhuma delas é contrária à legislação do trabalho e o Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais tem autonomia para tomar decisões administrativas, mesmo considerando que os teleatendentes são funcionários da MGS.

No entanto, é importante ressaltar também que nosso estudo possui limitações, sendo a principal delas a impossibilidade de avaliar melhor as informações sobre os afastamentos e a rotatividade do setor. Tal lacuna, no entanto, foi parcialmente sanada, uma vez que, durante as observações de campo, percebemos, através de informações indiretas e aquelas coletadas pela equipe, que a rotatividade e o adoecimento são de fato um problema do setor.

Sabemos que informações mais precisas seriam úteis para compreender a incidência de determinadas doenças, que seriam comparadas às taxas da prevalência em outros setores. Tais informações poderiam fornecer indicativos de umnexo epidemiológico entre certas doenças e o trabalho nessa central. Mas, diante da recusa de nos repassar esses dados, tivemos de renunciar a essa etapa do estudo.

Em relação à atividade dos despachantes e supervisores, que foram observados apenas para a melhor compreensão da atividade desenvolvida na central, acreditamos necessitar de um estudo mais detalhado. Percebemos importantes sinais de fadiga entre esses trabalhadores. Muitos deles se queixam de perda auditiva e do “*stress* do trabalho”. Recentemente, um dos despachantes foi transferido para a área administrativa, pois apresentava 30% de perda auditiva. Acreditamos que um estudo mais detalhado do trabalho desses profissionais poderia resultar em medidas suscetíveis de atenuar tais problemas.

De uma perspectiva pessoal, quando iniciados os trabalhos de campo no COBOM, acreditávamos que ninguém poderia trabalhar com um conteúdo tão dramático (aqui no sentido teatral do termo) sem adoecer. À medida que se desenrolavam as observações e as supervisões de nossos trabalhos, é que realmente fomos entender por que autores como Marx (1989), Chasin (1999), Politzer (1998) e Lima, M.E.A. (2002a e 2002b) sempre insistem que a verdadeira ciência deve ser pautada pelo respeito ao objeto. Foi a realidade concreta encontrada no COBOM que nos permitiu compreender o verdadeiro significado do “respeito ao objeto, sem pré-concepções” (LIMA, M.E.A. *Op. cit.*)

Assim, foi graças à nossa aproximação, sem qualquer *a priori*, da situação de trabalho no COBOM, é que descobrimos que o conteúdo da tarefa tem repercussões sim, como vimos no caso de Maria. Mas não é, por si só, suficiente para explicar o adoecimento no setor. A idéia de “falta de preparo” dos civis para suportar esse conteúdo não passa de uma pseudo-explicação. Esta pesquisa nos mostrou que a organização do trabalho na central de atendimento pode ser determinante como fator causal para o adoecimento e a

rotatividade no setor. E, mais importante que isso, é exatamente por meio das competências adquiridas pelos atendentes ao realizarem sua atividade é que a central funciona bem a maior parte do tempo.

Outra idéia que surgiu logo no início da pesquisa e foi desmentida, era que os teleatendentes eram vítimas da situação, sendo que os militares eram vistos como opressores. Percebemos também, durante esta pesquisa, que a equipe de militares é afetada por essa organização do trabalho e estão submetidos a problemas bastante semelhantes. Se a organização do trabalho é adoecedora para os teleatendentes, também o é para os militares.

Mais do que isso, o sujeito no trabalho nunca pode ser visto como uma vítima passiva e indefesa diante das exigências da tarefa. Ele sempre encontra um meio de se defender, ainda que seja pelo adoecimento, visto aqui como uma “criação mórbida” (CANGUILHEM, 1978). Ou seja, como vimos no caso de Maria, o adoecimento foi a saída extrema que encontrou para sobreviver. Foi por meio da doença é que conseguiu, enfim, se afastar e retornar as atividades mais gratificantes que realiza neste momento.

Ao final desta pesquisa, compreendemos que o trabalho realizado por esses teleatendentes e também pela equipe de militares, com todas as adversidades e constrangimentos, é baseado em extrema dedicação e zelo pelo principal “cliente”: a população da RMBH.

Cabe esclarecer ainda que nossa pretensão jamais foi a de exaurir a discussão sobre um tema tão complexo, mas apenas a de contribuir para o avanço no seu desvendamento. Deixamos aqui um convite para que novos estudos sejam realizados, principalmente em relação à equipe de militares que atuam na central, esperando que tais pesquisas se voltem para a busca efetiva de transformações dessa realidade do trabalho.

REFERÊNCIAS

ABRAHÃO *et al.*, Trabalhar em centrais de atendimento: a busca de sentido em tarefas esvaziadas. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional-RBSO*, São Paulo, v.31, nº. 114, p. 97-112, 2006.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS-ABNT. NBR 17 – Ergonomia: anexo II: *Trabalho em Teleatendimento/Telemarketing*. Brasília, 2007. 8 p. Disponível em: <http://www.mte.gov.br/seg_sau/leg_normas_regulamentadoras.asp>. Acesso em: 29/10/2008.

ASSUNÇÃO, A. A.; VILELA, L. V. O. *As condições de adoecimento na Empresa Contax – estudo ergonômico*. Fac. Medicina / UFMG, 2002. 90 p.

ASSUNÇÃO, A. A.; VILELA, L. V. O. Os mecanismos de controle da atividade no setor de teleatendimento e as queixas de cansaço e esgotamento dos trabalhadores. *Cad. Saúde Pública*, Rio de Janeiro, v.20, n. 4, p. 1069-78, Jul./Ago.2004.

ASSUNÇÃO *et al.*, Abordar o trabalho para compreender e transformar as condições de adoecimento na categoria dos teleatendentes no Brasil. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional-RBSO*, São Paulo, v.31, nº. 114, p. 47-62, 2006.

BARRETO, F. L. *O sofrimento psíquico e o processo de produção no setor de telefonia: tentativa de compreensão de uma atividade com caráter patogênico*. 2001. 195 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social) Programa de Pós-graduação em Psicologia, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2001.

BATISTA, A.G. *Quando os bombeiros não chegam: algumas contribuições da Psicologia do Trabalho para o entendimento dos acidentes com veículos operacionais de bombeiros na Região Metropolitana de Belo Horizonte*. 2009. 160 f. Dissertação

(Mestrado em Psicologia Social) – Programa de Pós-Graduação em Psicologia, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2009.

BRASIL. Agência Nacional de Telecomunicações (ANATEL) *Plano Geral de Metas de Qualidade para o Serviço Telefônico Fixo Comutado*. Brasília, 1998. Disponível em: <<http://www.anatel.gov.br/Portal/exibirPortalInternet.do#>>. Acesso em: 20/11/2008.

BRASIL. Governo Federal. Ministério do Trabalho e Emprego. *Código Brasileiro de Ocupações*. Brasília, 2002. Disponível em <<http://www.mtecbo.gov.br/default.asp>>. Acesso em: 21/01/2010.

BRASIL. Governo Federal. Ministério do Trabalho e Emprego. *Perfil do Município*. Brasília, 2010. Disponível em: <<http://perfildomunicipio.caged.gov.br>>. Acesso em: 21/10/2010.

CALDERÓN, J.A El sentido de lo trabajo a prueba de la estructuración productiva: el caso de los centros de llamadas. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional-RBSO*, São Paulo, v.31, nº. 114, p. 19 - 34, 2006.

CANGUILLHEM, G. *O normal e o patológico*. Editora Forense-Universitária, 1978. 270p. Tradução de Maria Thereza Redig de Carvalho Barrocas. Título original: *Le Normal et le Pathologique*.

CASTRO, I. S. *et al.* Diferenças interindividuais em teleatendimento de emergências: explicitação por meio da entrevista de autoconfrontação. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional-RBSO*, São Paulo, v.31, nº. 114, p. 83 – 96, 2006.

CLOT, Y. *A função psicológica do trabalho*. Tradução de Adail Sobral. Petrópolis: Vozes, 2006. 223p. Título original: *La fonction psychologique du travail*.

CLOT, Y. *Travail et pouvoir d'agir*. 1ed. Paris : Presses Universitaires de France, 2008.

CHASIN, J. Rota e perspectiva de um projeto marxista. *Ensaio Ad Hominem*: revista de filosofia, política e ciência da história. São Paulo: Edições Ad Hominem, nº 1, Tomo II, p. 9-81, Jun. 1999.

COSTA, R. *et al. Estudo de Percepção sobre as condições de trabalho e saúde no setor de teletendimento*. Departamento de Saúde do Sinttel MG. Belo Horizonte: 2006. 33p.

DEJOURS, C. *A loucura do trabalho: Estudo de psicopatologia do trabalho*. Tradução de Ana Isabel Paraguay e Lucia Leal Ferreira. São Paulo: Cortez - Oboré, 1987. 163p. Título Original: *Travail: usure mentale - essai de psychopatologie du travail*.

DORIGO, J.N. *Trabalho e adoecimento mental: uma análise no setor de transporte coletivo urbano da região metropolitana de Belo Horizonte*. 2009. 125 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social) – Programa de Pós-Graduação em Psicologia, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2009.

ECHTERNACHT, E. H. Atividades de serviço e lesões por esforços repetitivos: relações mediadas por sistemas informacionais organizados sob princípios tayloristas. In: SZNELWAR, L. I.; ZIDAN, L. N. (Orgs). *O trabalho humano com sistemas informatizados no setor de serviços*. São Paulo: Plêiade, 2000. p. 149-158.

JACQUES, M. G. C. O nexo causal em saúde/doença mental no trabalho: uma demanda para a Psicologia. *Psicologia & Sociedade*, v.19, Edição Especial 1, p. 112-119, 2007.

LE GUILLANT, L. *Escritos de Louis Le Guillant: da ergoterapia à psicopatologia do trabalho*. Organização de Maria Elizabeth Antunes Lima. Petrópolis: Vozes, 2006. 359p. Tradução de Guilherme Teixeira. Título Original: *Travaux et écrits de Louis Le Guillant quelle psychiatrie pour notre temps?*

LIMA, M. E. A. Aprisionado aos ponteiros do relógio - um caso de transtorno mental desencadeado no trabalho. In: CODO, JACQUES, M. G. (Orgs.). *Saúde Mental e Trabalho - Leituras*. Petrópolis: Vozes, 2002c. p. 209-246.

LIMA, M. E. A. A questão do método em psicologia do trabalho. In: GOULART, I. B. (Org.) *Psicologia Organizacional e do Trabalho: teoria, pesquisa e temas correlatos*. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2002b. p.123-132.

LIMA, M. E. A. Contribuições da Clínica da Atividade para o campo da segurança do trabalho. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional-RBSO*, São Paulo, v.32, nº. 115, p. 99-107, 2007.

LIMA, M. E. A. Esboço de uma crítica à especulação no campo da saúde mental e trabalho. In: CODO, W.; JACQUES, M. G. (Orgs.). *Saúde Mental e Trabalho - Leituras*. Petrópolis: Vozes, 2002a. p. 50-81.

LIMA, M. E. A. Informatização e saúde no setor de telecomunicações: o problema das lesões por esforços repetitivos. In: SZNELWAR, L. I.; ZIDAN, L. N. (Orgs.). *O trabalho humano com sistemas informatizados no setor de serviços*. São Paulo: Plêiade, 2000. p. 159-168.

LHUILIER D – *Cliniques du travail*. Paris, França: Éditions Érès ,2007. 246p

MARINHO-SLVA, A. *A regulamentação das condições de trabalho no setor de teleatendimento no Brasil: necessidades e desafios*. 2004. 90 f. Dissertação (mestrado

em saúde pública)- Programa de Pós Graduação em Saúde Pública Departamento de Medicina Preventiva e Social, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2004.

MARX, K.; ENGELS, F. *A ideologia alemã*. Tradução: Luis C. de Castro e Costa. São Paulo: Martins Fontes, 1989. 97 p. Título original: *Die Deutsche ideologie (erster teil)*

MASCIA, F. L.; SZNELWAR, L. I.; Diálogo e constrangimento do Script na atividade de atendimento a clientes. In: SZNELWAR, L. I.; ZIDAN, L. N. (Orgs.). *O trabalho humano com sistemas informatizados no setor de serviços*. São Paulo: Plêiade, 2000. p. 97-104.

MINAS GERAIS. *Lei Complementar nº 54*, de 13 de dezembro de 1999. Minas Gerais, Belo Horizonte, 13 dez. 1999. Dispõem sobre a organização básica do Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais – CBMMG e dá outras providências. Diário Oficial do Estado de Minas Gerais, Belo Horizonte, 14 dez 1999.

MINAS GERAIS. *Diretriz Integrada de Ações e Operações do Sistema de Defesa Social de Minas Gerais (DIAO)*. Belo Horizonte, Fevereiro de 2009.

MOCELIN, D. G; SILVA, L.F.S.C. O telemarketing e o perfil sócio-ocupacional dos empregados em Call Centers. *Cadernos CRH*. Salvador, v.21, nº 53, 2008.

OLIVEIRA, S.; JACQUES, M.G.C. políticas e práticas de Gestão e saúde: recortes sobre o trabalho de teletendimento no Rio Grande do Sul. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional-RBSO*, São Paulo, v.31, nº. 114, p. 63 -72, 2006.

PACHECO, V. G. *Gênero, saúde e trabalho*: fatores que interagem no desenvolvimento de L.E.R. em trabalhadores telefônicos. 2002. 205 f. Dissertação (Mestrado em

Psicologia Social) Programa de Pós-graduação em Psicologia, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2002.

PERES *et al.*, Uma construção social: o anexo da norma brasileira de ergonomia para o trabalho dos operadores de *telemarketing*. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional-RBSO*, São Paulo, v.31, nº. 114, p. 35 -46, 2006.

POLITZER, G. *Critica dos fundamentos da psicologia: a psicologia e a psicanálise*. Tradução Marcos Marcionilo e Yvone Maria de Campos Teixeira da Silva. Piracicaba, SP: UNIMEP, 1998. 194p. Título original: *Critique des fondements de la psychologie : la psychologie et la psychanalyse*.

SÈVE, L. Marxisme et théorie de la personnalité (1969): retour sur la genèse d'un livre. In: OROFIAMMA, R.; DOMINICÉ, P.; LAINÉ, A. Les histoires de vie: theories et pratiques. *Education Permanente*, n.142, 2000-1.p.11-25. Paris: Université de Genève, Faculté de Psychologie et des Sciences de l'Education”.

SOARES *et al.*, A baixa adesão ao programa de ginástica laboral: buscando elementos do trabalho para entender o problema. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional-RBSO*, São Paulo, v.31, nº. 114, p. 149 - 160, 2006.

SZNELWAR, L. I.; MASSETI M. Sofrimento no trabalho: uma leitura a partir de grupos de expressão. In: SZNELWAR, L. I.; ZIDAN, L. N. (Orgs.). *O trabalho humano com sistemas informatizados no setor de serviços*. São Paulo: Plêiade, 2000. p. 105-117.

SZNELWAR, L. I.; SILVA, A. L. A dimensão usabilidade na concepção de sistemas informatizados. In: SZNELWAR, L. I.; ZIDAN, L. N. (Orgs.). *O trabalho humano com sistemas informatizados no setor de serviços*. São Paulo: Plêiade, 2000. p. 309-316.

UEDA, V. A implantação do telefone: o caso da companhia telefônica melhoria e resistência -pelotas/Brasil. *Scripta Nova Revista eletrônica de geografia e ciências sociais*. Universidad de Barcelona, nº 46, 15 agosto de 1999. Disponível em: <http://www.ub.es/geocrit/sn-46.htm>. Acessado em: 14/11/2009

VENCO, S. Centrais de atendimento: a fábrica do século XIX nos serviços do século XXI. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional-RBSO*, São Paulo, v.31, nº. 114, p. 7-18, 2006.

VENCO, S. Quando o trabalho adoce: uma análise sobre o teleatendimento. *Interfacehs* (Ed. português), São Paulo, v. 3, p. 1-6, 2008.

Anexos

ANEXO I: TCLE

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Este documento visa solicitar sua participação na Pesquisa “*Investigação sobre os fatores relacionados ao adoecimento em teleatendentes do serviço 193 do Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais*”, que tem como objetivo investigar e analisar a situação de trabalho do teleatendente e demais trabalhadores do setor, para efetuar o diagnóstico da situação e propor medidas para remissão do quadro de adoecimento e rotatividade.

Os procedimentos adotados nesta pesquisa serão os seguintes: observação do posto de trabalho, a filmagem do mesmo (para comentários posteriores), a escuta do atendimento e as entrevistas. Alguns destes procedimentos serão realizados durante o expediente de trabalho, sem nenhum ônus, custo ou desconto em folha salarial, para os teleatendentes ou qualquer trabalhador do setor. Entretanto, as entrevistas serão realizadas em local a ser determinado pela equipe da UFMG e o entrevistado e será realizada em caráter voluntário, sem nenhum tipo de remuneração ou vencimento, seja por parte do Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais (CBMMG) ou pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG).

Por intermédio deste Termo são-lhes garantidos os seguintes direitos: (1) solicitar, a qualquer tempo, maiores esclarecimentos sobre esta Pesquisa; (2) sigilo absoluto sobre nomes, apelidos e datas de nascimento, bem como quaisquer outras informações que possam levar à identificação pessoal; (3) ampla possibilidade de negar-se a responder a quaisquer questões ou a fornecer informações que julguem prejudiciais à sua integridade física, moral e social; (4) opção de solicitar que determinadas falas e/ou declarações não sejam incluídas em nenhum documento oficial ou publicações de qualquer natureza, o que será prontamente atendido; (5) desistir, a qualquer tempo, de participar da Pesquisa.

“Declaro estar ciente das informações constantes neste ‘Termo de Consentimento Livre e Esclarecido’, e entender que serei resguardado pelo sigilo absoluto de meus dados pessoais e de minha participação na Pesquisa. Poderei pedir, a qualquer tempo, esclarecimentos sobre esta Pesquisa; recusar a dar informações que julgue prejudiciais a minha pessoa, solicitar a não inclusão em documentos de quaisquer informações que já tenha fornecido e desistir, a qualquer momento, de participar da Pesquisa. Fico ciente também que não haverá nenhum tipo de remuneração ou vencimento, por parte do CBMMG ou da UFMG pelas entrevistas concedidas fora do local de trabalho e que uma cópia deste termo permanecerá arquivada com o Pesquisador do programa de Pós-Graduação em Psicologia, da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG) responsável por esta Pesquisa.”

Belo Horizonte, ____ de _____ de 200__.

Participante: _____
 Idade _____ CI _____ Tel: _____ E-mail: _____
 Endereço: _____

 Bruno Otávio Arantes

 Assinatura do participante voluntário

ANEXO II: Folha de Registro de Ocorrências:

Nº da ocorrência:	Hora:__:__:__	Tempo ligação: __:__:__	Tempo de preenchimento da chamada: __:__:__ Forçada: ()sim () não
Teleatendente: _____			Data: __/__/__
Supervisor: _____			
Solicitante (Nome): _____			
Logradouro: _____			
Município: _____		Telefone: _____	
NATUREZA:			
Código _____	Descrição: _____		
Cancelamento: () sim () não	Motivo: _____		
Despachante: _____			
HISTÓRICO:			
SIT: _____			
TAC: _____			
VIT: _____			
REF: _____			
OI: _____			
Auxílio ao supervisor: Sim () Não () Supervisor explicação: Sim () Não () Supervisor permitiu/orientou a abertura da chamada () sim () não		Porque? _____ _____ _____	
Auxílio a outro teleatendente: Sim () Não () Nova solicitação: ()		Porque? _____ _____ _____	

ANEXO III: ANEXO II DA NR-17

TRABALHO EM TELEATENDIMENTO/TELEMARKETING

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

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

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

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

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

2. MOBILIÁRIO DO POSTO DE TRABALHO

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

- a) o monitor de vídeo e o teclado devem estar apoiados em superfícies com mecanismos de regulação independentes;
- b) será aceita superfície regulável única para teclado e monitor quando este for dotado de regulação independente de, no mínimo, 26 (vinte e seis) centímetros no plano vertical;
- c) a bancada sem material de consulta deve ter, no mínimo, profundidade de 75 (setenta e cinco) centímetros medidos a partir de sua borda frontal e largura de 90 (noventa) centímetros que proporcionem zonas de alcance manual de, no máximo, 65 (sessenta e cinco) centímetros de raio em cada lado, medidas centradas nos ombros do operador em posição de trabalho;
- d) a bancada com material de consulta deve ter, no mínimo, profundidade de 90 (noventa) centímetros a partir de sua borda frontal e largura de 100 (cem) centímetros que proporcionem zonas de alcance manual de, no máximo, 65 (sessenta e cinco) centímetros de raio em cada lado,

medidas centradas nos ombros do operador em posição de trabalho, para livre utilização e acesso de documentos;

e) o plano de trabalho deve ter bordas arredondadas;

f) as superfícies de trabalho devem ser reguláveis em altura em um intervalo mínimo de 13 (treze) centímetros, medidos de sua face superior, permitindo o apoio das plantas dos pés no piso;

g) o dispositivo de apontamento na tela (*mouse*) deve estar apoiado na mesma superfície do teclado, colocado em área de fácil alcance e com espaço suficiente para sua livre utilização;

h) o espaço sob a superfície de trabalho deve ter profundidade livre mínima de 45 (quarenta e cinco) centímetros ao nível dos joelhos e de 70 (setenta) centímetros ao nível dos pés, medidos de sua borda frontal;

i) nos casos em que os pés do operador não alcancem o piso, mesmo após a regulagem do assento, deverá ser fornecido apoio para os pés que se adapte ao comprimento das pernas do trabalhador, permitindo o apoio das plantas dos pés, com inclinação ajustável e superfície revestida de material antiderrapante;

j) os assentos devem ser dotados de:

1. apoio em 05 (cinco) pés, com rodízios cuja resistência evite deslocamentos

involuntários e que não comprometam a estabilidade do assento;

2. superfícies onde ocorre contato corporal estofadas e revestidas de material que permita a respiração;

3. base estofada com material de densidade entre 40 (quarenta) a 50 (cinquenta) kg/m³;

4. altura da superfície superior ajustável, em relação ao piso, entre 37 (trinta e sete) e 50 (cinquenta) centímetros, podendo ser adotados até 03 (três) tipos de cadeiras com alturas diferentes, de forma a atender as necessidades de todos os operadores;

5. profundidade útil de 38 (trinta e oito) a 46 (quarenta e seis) centímetros;

6. borda frontal arredondada;

7. características de pouca ou nenhuma conformação na base;

8. encosto ajustável em altura e em sentido antero-posterior, com forma levemente adaptada ao corpo para proteção da região lombar; largura de, no mínimo, 40 (quarenta) centímetros e, com relação aos encostos, de no mínimo, 30,5 (trinta vírgula cinco) centímetros;

9. apoio de braços regulável em altura de 20 (vinte) a 25 (vinte e cinco) centímetros a partir do assento, sendo que seu comprimento não deve interferir no movimento de aproximação da cadeira em relação à mesa, nem com os movimentos inerentes à execução da tarefa.

3. EQUIPAMENTOS DOS POSTOS DE TRABALHO

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

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

3.1.3. Os *head-sets* devem:

a) ter garantidas pelo empregador a correta higienização e as condições operacionais recomendadas pelos fabricantes;

b) ser substituídos prontamente quando situações irregulares de funcionamento forem detectadas pelo operador;

c) ter seus dispositivos de operação e controles de fácil uso e alcance;

d) permitir ajuste individual da intensidade do nível sonoro e ser providos de sistema de proteção contra choques acústicos e ruídos indesejáveis de alta intensidade, garantindo o entendimento das mensagens.

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

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

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

4. CONDIÇÕES AMBIENTAIS DE TRABALHO

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

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

a) níveis de ruído de acordo com o estabelecido na NBR 10152, norma brasileira registrada no INMETRO, observando o nível de ruído aceitável para efeito de conforto de até 65 dB(A) e a curva de avaliação de ruído (NC) de valor não superior a 60 dB;

b) índice de temperatura efetiva entre 20° e 23°C;

c) velocidade do ar não superior a 0,75 m/s;

d) umidade relativa do ar não inferior a 40% (quarenta por cento).

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

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

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

a) o Regulamento Técnico do Ministério da Saúde sobre “Qualidade do Ar de Interiores em Ambientes Climatizados”, com redação da Portaria MS n.º 3.523, de 28 de agosto de 1998 ou outra que a venha substituir;

b) os Padrões Referenciais de Qualidade do Ar Interior em ambientes climatizados artificialmente de uso público e coletivo, com redação dada pela Resolução RE n.º 9, de 16 de janeiro de 2003, da ANVISA - Agência Nacional de Vigilância Sanitária, ou outra que a venha substituir, à exceção dos parâmetros físicos de temperatura e umidade definidos no item 4.2 deste Anexo;

c) o disposto no item 9.3.5.1 da Norma Regulamentadora n.º 9 (NR 9).

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

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

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

5. ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

5.4.1. As pausas deverão ser concedidas:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

5.11. É vedado ao empregador:

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

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

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

- a) estímulo abusivo à competição entre trabalhadores ou grupos/equipes de trabalho;

- b) exigência de que os trabalhadores usem, de forma permanente ou temporária, adereços, acessórios, fantasias e vestimentas com o objetivo de punição, promoção e propaganda;
- c) exposição pública das avaliações de desempenho dos operadores.

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

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

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

6. CAPACITAÇÃO DOS TRABALHADORES

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

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

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

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

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

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

- a) pessoal de organização e métodos responsável pela organização do trabalho na empresa, quando houver;
 - b) integrantes do Serviço Especializado em Segurança e Medicina do Trabalho, quando houver;
 - c) representantes dos trabalhadores na Comissão Interna de Prevenção de Acidentes, quando houver;
 - d) médico coordenador do Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional;
 - e) responsáveis pelo Programa de Prevenção de Riscos de Ambientais;
- representantes dos trabalhadores e outras entidades, quando previsto em acordos ou convenções coletivas de trabalho.

7. CONDIÇÕES SANITÁRIAS DE CONFORTO

7.1. Devem ser garantidas boas condições sanitárias e de conforto, incluindo sanitários permanentemente adequados ao uso e separados por sexo, local para lanche e armários individuais dotados de chave para guarda de pertences na jornada de trabalho.

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

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

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

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

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

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

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

- a) modelos de diálogos que favoreçam micropausas e evitem carga vocal intensiva do operador;

b) redução do ruído de fundo;

c) estímulo à ingestão freqüente de água potável fornecida gratuitamente aos operadores.

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

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

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

b) avaliação da organização do trabalho demonstrando:

1. trabalho real e trabalho prescrito;

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

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

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

5. ocorrência de pausas inter-ciclos;

6. explicitação das normas de produção, das exigências de tempo, da determinação do conteúdo de tempo, do ritmo de trabalho e do conteúdo das tarefas executadas; 7. histórico mensal de horas extras realizadas em cada ano;

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

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

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

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

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

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

a) explicitação da demanda do estudo;

b) análise das tarefas, atividades e situações de trabalho;

c) discussão e restituição dos resultados aos trabalhadores envolvidos;

d) recomendações ergonômicas específicas para os postos avaliados;

e) avaliação e revisão das intervenções efetuadas com a participação dos trabalhadores, supervisores e gerentes;

f) avaliação da eficiência das recomendações.

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

9. PESSOAS COM DEFICIÊNCIA

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

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

10. DISPOSIÇÕES TRANSITÓRIAS

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

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

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

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

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

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)