

## **PRÁTICAS DISCURSIVAS E RENORMALIZAÇÃO NA ATIVIDADE DE TRABALHO DE OPERADORAS DE TELEMARKETING**

*Silma Ramos Coimbra Mendes*

### **Introdução**

A Ergologia considera a atividade de trabalho algo único e singular, um lugar no qual circulam histórias, debates de normas e valores, dramáticas, escolhas, usos de si, presentes na apropriação que os seres industriais fazem de cada situação laboriosa. A esse respeito, Schwartz enfatiza: “Seria muito cômodo, muito ‘racional’, anular, minimizar, como resíduos negligenciáveis, o que talvez seja a própria assinatura de nossa humanidade”. O autor nos convida a lançar um olhar “atento à vida que circula indefinidamente nesse contexto e o que está em penumbra” (Schwartz e Durrive, 2010: 299), considerando que são exatamente os aspectos residuais presentes na atividade humana que mobilizam o ser biológico, histórico, psíquico, e permitem entender como esse conteúdo em penumbra, ao qual tão pouco se tem acesso, manifesta-se no ser industrial.

É a este empreendimento que o presente artigo se lança. Seu objetivo é “lançar um olhar ergológico-discursivo” sobre a atividade de trabalho de operadoras de telemarketing<sup>1</sup> de um instituto de pesquisa de mercado de São Paulo, a fim de conhecer melhor a atividade em questão, compreender sua história, interessar-se pelo trabalho real ali realizado, pelo vivido em situação de trabalho. Dentre vários aspectos da atividade, evidenciaremos uma experiência de

---

<sup>1</sup> Os termos telemarketing, call center, central de atendimento ou teleatendimento são utilizados na literatura e na mídia sem diferenciação. Acrescentaremos à lista a denominação “teleoperação” e “operadora”, como as próprias entrevistadas o fizeram.

renormalização empreendida pelo coletivo, frente às “infidelidades” do meio (Canguilhem, 1943)<sup>2</sup>: as operadoras leem e compartilham livros de ficção em seu local de trabalho, nos intervalos entre um atendimento e outro, no caminho de ida e volta para casa. Tal vivido foi recuperado em entrevista realizada pela pesquisadora com uma teleoperadora<sup>3</sup> com nível médio completo e experiência anterior na área a partir de três questões desencadeadoras: 1. *Você poderia me falar sobre a sua atividade de trabalho?* 2. *Durante a realização da sua atividade de trabalho, você viveu alguma situação angustiante, de dificuldade?* 3. *Como é a sua relação com o coletivo de trabalho?*

Para compreender o real da atividade dos operadores de telemarketing, procedeu-se, inicialmente, a duas entrevistas, realizadas em local externo à referida empresa em setembro de 2014: uma com uma operadora (protagonista deste estudo) e outra com uma supervisora de campo, também com ensino médio completo e grande experiência na área. O propósito desses encontros atendeu fundamentalmente à necessidade de se conhecer melhor a dinâmica que envolve as duas atividades, a qual vem se caracterizando como uma relação tensa e problemática (Oliveira, 2009:119). Para este artigo, no entanto, realizamos um primeiro recorte: selecionamos a entrevista com a operadora, visto que, em seus discursos, é possível encontrar referências mais precisas a um certo tipo de renormalização que nos interessa analisar aqui.

Ressaltamos que uma pesquisa dessa natureza é marcada por um caráter pluridisciplinar, visto que, por se tratar de um campo privilegiado das contradições e ambivalências do trabalho na contemporaneidade, o telemarketing possibilita reflexões oriundas de pesquisadores de diversas áreas do conhecimento, dentre os quais podemos citar Souza e Silva e Rocha (1999); Algodoal (2002); Boutet (2008); Venco (2009); Antunes e Braga (2009); Oliveira (2009); Anjos (2011). No entanto, são relativamente escassos os trabalhos que tratam dessa problemática com base na articulação de duas disciplinas:

---

<sup>2</sup> O conceito de infidelidade do meio é originário da reflexão de Canguilhem (1943), segundo a qual não há como prever ou conter o meio. O meio é “infiel”. E “sua infidelidade é exatamente seu devir, sua história”.

<sup>3</sup> Entrevistas posteriores serão realizadas com a supervisora de campo.

a ergologia e a análise do discurso, ambas convidadas a dialogar com a dimensão complexa e enigmática da atividade humana.

O artigo se desenvolve em três seções, além desta introdução: a seção 1 destaca aspectos importantes do contexto sócio-histórico relacionados ao crescimento vertiginoso do setor de telemarketing nos últimos anos. A seção 2 trata da “face oculta” da atividade dos teleoperadores, a dura realidade dos call centers e suas consequências nefastas para a saúde física e emocional dos trabalhadores, expressas nos discursos da operadora sobre sua própria atividade. A seção 3 apresenta os conceitos de renormalização proposto por Schwartz e de prática discursiva e comunidade discursiva propostos por Maingueneau, os quais tecem e fundamentam teoricamente a pesquisa; em seguida, analisa a experiência de renormalização da atividade de trabalho efetuada pelo coletivo de trabalho, salientando o encontro do coletivo com um valor sem dimensão: a literatura. Finalmente, faz algumas considerações finais, apontando os avanços e limites do estudo, assim como os desdobramentos possíveis de serem alcançados no âmbito da pesquisa, no que se refere à articulação entre ergologia e análise do discurso.

### **1. O crescimento do setor de telemarketing no Brasil**

As centrais de teleatendimento, também denominadas de call centers, consistem em empresas especializadas na prestação de serviços, nas quais os trabalhadores utilizam telefone e computadores para estabelecer comunicação com clientes ou com usuários de serviços públicos e privados, como telefonia, bancos, indústrias, comércio, dentre outros. Podem ser ativos quando o operador se comunica com o cliente real ou potencial para pesquisar sua opinião sobre o serviço prestado, oferecer algum produto, fazer marketing ou realizar entrevistas, caso do nosso objeto de análise, e receptivos quando recebem ligações que não foram solucionadas no atendimento eletrônico ou que têm, como finalidade, mensurar o grau de satisfação do cliente, entre outros <sup>4</sup>.

---

<sup>4</sup> A esse respeito, ver Oliveira (2009).

Considerados um dos setores mais dinâmicos da economia atualmente, os *call centers* crescem em meio a um contexto sócio-histórico marcado pela ascensão do setor de serviços, fruto do processo de terceirização, em curso no país. Trata-se de uma nova morfologia do trabalho, caracterizada basicamente pela retração do proletariado fabril, estável, tradicional, da era taylorista e fordista, e a consequente ampliação de formas desregulamentadas de trabalho, das quais emergem os “novos proletários de serviços, de que são exemplo as trabalhadoras de *telemarketing* e *call center*, os motoboys que morrem nas ruas e avenidas, os digitalizadores que laboram (e se lesionam) nos bancos, os assalariados do *fast-food*, os trabalhadores jovens dos hipermercados” etc. (Antunes, 2009:237).

Atualmente, o setor abriga um contingente de mais de um milhão de trabalhadores no Brasil, em sua grande maioria, mulheres (69%) e jovens na faixa entre 18 e 25 anos. Segundo estimativas recentes, entre os anos de 2000 e 2006, o faturamento bruto desse mercado, no Brasil, saltou para 3,75 bilhões de reais e há uma tendência de crescimento do setor. A maior parte desse contingente tem ensino médio completo cursado em escola pública. A estimativa do Sindicato Paulista das Empresas de Telemarketing, Marketing Direto e Conexos (Sintelmark) é de que o número de empregados mantenha o crescimento anual de 11%, índice parecido ao verificado nos últimos 12 anos<sup>5</sup> - ou seja, a denominada “indústria do *telemarketing*” triplicou de tamanho em seis anos no Brasil.

Embora apresente dados quantitativos tão promissores, o trabalho desenvolvido por esse segmento encobre uma realidade de profunda precarização. Não é sem razão que Braga se refere às centrais de teleatendimento como “*um trabalho extemporâneo, marcadamente taylorizado, e que emerge como uma espécie de obstáculo imprevisto, um contratempo capaz de estorvar as novas promessas fordistas*” (2009: 66).

A imagem a seguir fornece ao leitor uma visão panorâmica de local de trabalho em que a atividade é exercida, à semelhança de uma grande colmeia humana, assim como um quadro da situação de

---

<sup>5</sup> A esse respeito, ver <http://g1.globo.com/concursos-e-emprego/noticia/2012>

empregabilidade do telemarketing no Brasil, com base na escolaridade, idade, oportunidade e sexo dos trabalhadores do setor.

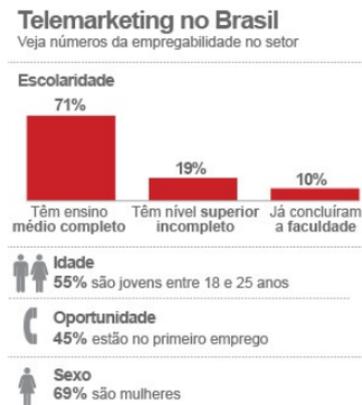
Figura 1 - Visão panorâmica de central de teleatendimento



Fonte:

<http://rederecord.r7.com/video/atendentes-de-telemarketing>

Figura 2 – Quadro empregabilidade



Fonte: <http://g1.globo.com/concursos-e-emprego/noticia/2012>

## 2. A “face perversa” da atividade de trabalho dos operadores de telemarketing

De fato, a jornada de trabalho dos operadores é bastante penosa, desgastante, repetitiva. Sua atividade é extenuante, marcada por rígidos prescritos, conforme relato da operadora:

- (1) *Eu chego sento e tenho que trabalhar... a gente chega às 9 e sai às 5 e 10...aí é telefone o dia inteiro o dia inteiro a gente para pra almoçar volta às vezes vai na cozinha... toma um cafezinho porque tem hora que você não aguenta mais falar no telefone... é bem cansativo falar no telefone... é bem cansativo... (Teleoperadora, empresa A)*

Os fortes prescritos, que pautam o dia-a-dia de seu trabalho, são acompanhados por uma vigilância e controle de diversos agentes, entre os quais, os supervisores de campo que contam com o recurso tecnológico de “*um registro de todas as ações nas posições de atendimento (PAs), as pausas para o lanche, o toalete, da quantidade de ligações feitas ou atendidas (...) as que obtiveram resultado favorável à empresa, (...) assim como de recusa*” (Venco, 2009:156). Há autores, como Di Ruzza (2003), que chegam a classificar essa organização do trabalho como uma espécie de hipertaylorismo, intensificação ao limite do ritmo taylorista tradicional do trabalho, porque conta com o acoplamento de uma “ilha de monitoração” permanente que capta o funcionamento de todas as áreas, uma espécie de “olhos da empresa” que controla e vigia os trabalhadores.

*Em função da observação constante, é possível avançar nessa conceituação, designando-o como um panóptico eletrônico público, contínuo e adaptável, que se aproxima da ideia orwelliana, posto que o teleoperador é um ser permanentemente observado e ocasionalmente corrigido ou reorientado, remodelado just in time não apenas por sua chefia imediata, mas também pelas empresas contratantes (Venco, 2009:157).*

A pressão dos clientes funciona como outro modo de promover tal intensificação. A posição de destaque que estes ocupam na interação leva-os a serem designados de “clientes-rei” (Venco, 2009:158), designação mais do que apropriada para nomeá-los, visto que sua atuação os iguala a uma figura divina no setor de serviços, conferindo-lhes o poder de maltratar e ordenar o que quiserem aos “seus subordinados”. É usual que teleoperadores relatem episódios de

desrespeito de clientes/usuários em relação a eles, que lhes causa um grande mal estar físico e psíquico. Daí a necessidade imperiosa de momentos de pausa (ida à cozinha para tomar café), forma de aliviar a pressão interna e externa e, assim, evitar as doenças do corpo e os males psíquicos, como a angústia, a ansiedade e a depressão, conforme relata a operadora:

- (2) *tem hora que o cliente atende mal... maltrata... desliga na cara... então é mais psicológico você fica meio doida na hora que você deita na cama... assim... é... é muito cansativo, tem pior no último serviço eu pedi pra sair eu chorava muito* (Teleoperadora, empresa A, 2014)

A esse respeito, convém registrar e reafirmar as repercussões da precarização da atividade na saúde do trabalhador. Tema debatido intensamente nos dias atuais, o adoecimento provocado pela profissão traduz-se em um grande número de doenças decorrentes da atividade: problemas auditivos, de fala, oculares, ortopédicos, relacionados à Lesão por Esforço Repetitivo (LER), Lesões por Distúrbio Osteomuscular Relacionado ao Trabalho (DORT), além do acentuado aumento da fadiga física, dor de cabeça, postura automatizada e vertigem oriunda da multiplicidade das chamadas. Autores como Assunção e Souza (2000), Abrahão (2000), Fernandes et al. (2002), Glina e Rocha (2003) descrevem ainda fatores de depressão, estresse no trabalho e repercussões sobre a saúde mental dos operadores de telemarketing.

O rígido controle do processo de trabalho aludido pela operadora inclui também cumprir metas de produtividade em um tempo médio de atendimento – TMA – imposto pela empresa, visto que as demandas são inúmeras e diferenciadas, ao contrário das condições materiais de trabalho altamente inadequadas, como, por exemplo, o mobiliário mínimo, o espaço físico reduzido, o ruído permanente etc. Alia-se a isso a instalação de um sistema de “escorização” que direciona um fluxo maior de ligações ao “bom operador”, aquele que apresenta melhores resultados, em um tempo que não ultrapassa mais de vinte segundos entre uma ligação e outra. Todos esses aspectos apontam inevitavelmente para o caráter opressor do cumprimento de metas e seus efeitos maléficis na saúde mental desses trabalhadores, isto é, *“tudo parece concorrer para a degradação do campo da relação de serviço, que se vê cada dia mais*

*desgastado pelas exigências impostas pelos ganhos de produtividade”* (Braga, 2009:73).

- (3) *São as coisas que vão acontecendo não tem como botar uma sequência do dia...é... normalmente é isso... tem que sentar e bater a meta... tentar bater a meta... tem uma meta de pesquisa por dia // depende// tem vários projetos então a meta de um é 50 de outro é 30... 40... daí você vê que tem gente que tá fazendo mais pesquisa... daí você fica meio doida “eu tenho que fazer”... “eu tenho que fazer” ...daí você entra naquela paranoia vendo gente fazendo mais que você você tem que bater a meta o tempo todo o tempo todo (Teleoperadora, empresa A, 2014).*

O teleoperador sofre porque sabe que as metas não são exequíveis e as dificuldades para cumpri-las serão enormes. Concorre ainda para a sensação crescente de fracasso a intensificação de relação de competitividade entre a equipe, comprometendo a cooperação entre todos e obrigando os operadores a irem, lenta e progressivamente, renunciando a uma convivência saudável com o grupo. Por outro lado, são convencidos a realizar uma espécie de pacto com a empresa, traduzido em atitudes de flexibilidade, disponibilidade, lealdade, prontidão para aceitar suas regras e a subordinar-se ao sistema. As distorções desse tipo de conduta frente ao meio afetam a auto estima do operador de modo profundo, introjetando-lhe uma espécie de culpa e responsabilidade pelo não cumprimento das prescrições, como mencionado no seguinte relato:

- (4) *A gente fica chateada porque se tem uma meta de 50, por exemplo, e a gente consegue bater só 30, 35 já está prejudicando, porque não vai terminar no prazo. Daí você vê os outros batendo a meta (...) você fica “nossa, mas o que que tá acontecendo?” Teve um dia que eu levantei, fui na supervisora, falei “eu não sei o que acontece, eu faço 30 pesquisas todo dia, eu faço 30 pesquisas, eu não estou chateada porque todo mundo faz 50, 55 e você fica naquelas 30 (...) todo mundo (...) você acaba ficando insegura, você fala “sou eu mesma o problema” (Teleoperadora, empresa A, 2014)*

Por outro lado, a insegurança à qual a operadora se refere em seu relato está intimamente ligada à necessidade de obter reconhecimento no trabalho, como forma de construção de uma certa identidade profissional. *“O reconhecimento do trabalho é a própria expressão da retribuição simbólica em termos de realização de si mesmo (...) e o sujeito se reapropria do julgamento do outro a*

*respeito do produto do seu trabalho, a fim de ter um “retorno” sobre si mesmo em termos de construção ou afirmação de sua identidade”* (Rosenfield, 2009:174).

Figura 3 - Teleoperadoras em situação de trabalho



Fonte: foto da autora

Alia-se a esse conjunto de coerções no trabalho o fato de os teleoperadores não poderem se comunicar com os colegas de trabalho, de estarem submetidos a um permanente controle da linguagem, a produzirem uma fala “taylorizada”, com scripts rígidos a serem monitorados pelos supervisores.

- (5) *Tem que seguir o script eu tenho que fazer o cliente falar a gente insiste se ele disser não não vou falar a gente tenta fazer com que ele fale tem que tirar a resposta porque se não responde porque se a pessoa não respondeu uma pergunta específica no final a gente perde tudo todo o resto... é muito injusto* (Teleoperadora, empresa A, 2014).

A despeito da linguagem, tomada na horizontalidade da atividade, ser rica e extremamente eficaz, regulando, dirigindo e orientando o trabalho do teleoperador, esta é aprisionada e atrelada a um script pré-determinado que o operador deve seguir na interação com o cliente, ocasionando trocas linguageiras muito ritualizadas e tensas (Souza-e-Silva e Rocha, 1999: 297). Considerado um pressuposto para o sucesso da relação, tal script, no entanto, é uma das causas de inúmeros “disfuncionamentos” na produção oral do

operador, como ritmo cansado da respiração, qualidade da entonação, velocidade irregular etc. Além disso, as operadoras inscrevem sua linguagem em posições enunciativas difíceis, premidas no espaço situado entre as demandas das organizações e aquelas dos clientes/usuários resolvendo usualmente os conflitos nas interações pela mobilização de recursos linguageiros a partir de uma certa “retórica de atenuação” (Boutet, 2008: 10).

Há ainda o monitoramento de supervisores, por meio de um setor de escuta intenso e constante que acaba por reforçar a natureza de interdição da linguagem. Reduzida a modelos rígidos do tipo pergunta-e-resposta, a subjetividade e emoção dos trabalhadores são cerceadas, embora desempenhem papel crucial na interação, haja vista o estado de prostração e tristeza que estes ficam quando não encontram as palavras adequadas ao cliente, ou quando recebem xingamentos, maus tratos e agressões daqueles com quem interagem em situação de trabalho, sentindo-se pessoalmente atingidos. Interessa-nos ressaltar que, embora o serviço em questão se inscreva no circuito da comunicação, contraditoriamente, não há liberdade de expressão na relação estabelecida entre os interlocutores, visto que o estabelecimento de vínculos com os clientes não é permitido nas interações.

É ainda comum os trabalhadores sofrerem a chamada pressão por resultados, normalmente exercida por supervisores e coordenadores por meio de xingamentos, insultos e gritos, os chamados assédios morais ativos. Mas há aqueles do tipo passivo centrados na ausência de ação, por exemplo, na negativa do supervisor em autorizar a ida do teleoperador ao banheiro, por exemplo. Em suma, estamos diante de uma atividade taylorizada que consiste em aprisionar a força espiritual do trabalho – e seus conhecimentos práticos – em uma rotina produtiva marcada pela interação do trabalho com as tecnologias informacionais, assim como pela coordenação informacional entre serviços. Por meio da pressão oriunda do fluxo informacional, o trabalho do teleoperador torna-se, finalmente, objeto de uma regulação tecnológica centralizada pelo regime de mobilização permanente da força de trabalho (Braga, 2009:72).

Feitas estas considerações gerais a respeito da atividade dos operadores de telemarketing, caracterizada inclusive pela expressão

“infoproletariado” (Antunes, 2009), serão apresentados na próxima seção, de forma sucinta, os conceitos de renormalização, prática discursiva e comunidade discursivas oriundos da abordagem ergológica e perspectiva discursiva, tomados aqui como três balizas teórico-metodológicas importantes à reflexão acerca das relações entre linguagem e trabalho, no que diz respeito à fala dos trabalhadores sobre sua própria atividade.

### **3. Renormalização, práticas discursivas e comunidade discursiva: “abriu-se uma portinha”**

O processo de renormalização ocupa o cerne da atividade, é um fato universal. Para existirem como seres singulares, os homens, ao serem confrontados com o vazio de normas no meio em que estão, reinterpretam e renormalizam as normas antecedentes. A esse respeito, Schwartz menciona:

*(...) a atividade sempre se convida, com sua tessitura, individual e coletiva, a debates de normas. Sobre isso nada poderia ser filosoficamente, politicamente mais esclarecedor do que o balanço que se pode tirar hoje da governança taylorista do trabalho. Ali, como nunca na história da atividade industriosa humana, a partir de normas antecedentes codificadas e conhecidas, devia-se poder antecipar integralmente a mecânica dos atos humanos. Na expressão “organização científica do trabalho”, o adjetivo ‘científico’ remete exatamente à tentativa de usurpação: legitimar esse modo de governo como expressão tão restritiva, neutra, evidente quanto pode ser um protocolo experimental ditado por nossos conhecimentos sobre mecânica, eletricidade ou química. (Schwartz e Durrive, 2010: 137).*

A ergologia entende que a atividade nunca é neutra, não se resume somente à ação, mas também à convocação permanente de subjetividade para renormalizar o meio, sendo o imprevisto o seu elemento motor. Ou seja, a perspectiva ergológica busca encontrar em cada circunstância de atividade um núcleo de renormalização (Schwartz, 2000a), uma dimensão gestonária do trabalho (Schwartz, 2000b), que remete a uma recriação do meio, empreendida a partir do debate de normas vivenciado pelos trabalhadores.

Na atividade das teleoperadoras, marcada por condições tão adversas, o meio é sempre infiel, ou seja, sempre variável e imprevisto

– o que solicita que sejam elas a enfrentarem essa infidelidade. Como elas o farão? Schwartz diz que

*Toda atividade consiste em um debate de normas, em uma reinterpretação delas à luz da trajetória de cada um e de todos, a partir de um encontro de valores que sustente a história construída juntos e em separado, de escolhas de ação, mas, principalmente, da produção de novos saberes, à espera de serem convocados. Nesse sentido, não é a grande história que sobrevoa a vida modesta das pessoas que trabalham: os níveis microscópicos e macroscópicos da vida social se interpenetram e são indissociáveis (Schwartz e Durrive, 2010: 143).*

Essa natureza relacional entre os níveis acima mencionados também ocorre em relação a dois conceitos tomados da análise do discurso e aqui convocados: os de prática discursiva e comunidade discursiva. Segundo Maingueneau, os discursos ou práticas discursivas produzidas relacionam-se concomitantemente com as comunidades discursivas que os produzem. Considerada uma “*instância muito desconhecida, aquela que a enunciação de uma formação discursiva pressupõe*”, a noção de comunidade discursiva adquire força, na medida que é ela que sustenta a produção e circulação dos discursos, garantindo que o grupo se reúna e se legitime neles. Assim, todo discurso ou prática discursiva refere-se não somente à produção de textos, mas também ao “*grupo ou a organização de grupos no interior dos quais são produzidos, gerados os textos (...)*” (1997: 54-56).

Interessante apontar que, para o autor, a noção de comunidade discursiva não se relaciona simplesmente aos grupos, mas a tudo que eles implicam no “*plano da organização material e modos de vida*” (1997: 56). São grupos que existem unicamente por e na enunciação, na gestão destes textos. Essa noção é ainda definida de modo mais cabal em Charaudeau & Maingueneau quando dizem: “*Em outros termos, os modos de organização dos homens e de seus discursos são indissociáveis; (...) as doutrinas são inseparáveis das instituições que as fazem emergir e as mantêm*” (2004:108).

Ora, situar-se nesse espaço, portanto, implica fundamentalmente reconhecer que os discursos ou práticas discursivas da comunidade dos operadores de telemarketing da referida empresa integram-se “*tudo emerge ao mesmo tempo*” (Maingueneau, 1997:55)

e regem os debates de normas e valores presentes na atividade de trabalho das operadoras. O próprio espaço de enunciação, longe de ser um simples suporte contingente, um ‘quadro’ exterior ao discurso, supõe a presença de um grupo específico sociologicamente caracterizável, o qual não é um agrupamento fortuito de ‘portavozes’(1997: 54).

De fato, é bem mais do que isso. Esse amálgama (prática discursiva e comunidade discursiva) se relaciona diretamente a um certo tipo de renormalização que o grupo de operadoras da referida empresa, objeto deste estudo, vem desenvolvendo desde o ano de 2014. Inicialmente, é necessário considerar que, embora os discursos produzidos pela operadora de telemarketing entrevistada a respeito da sua atividade reflitam uma realidade individual, o grau de sofrimento e estresse a que está submetida se estende a todo o coletivo de trabalho. Portanto, o que poder-se-ia tipificar como “o discurso dos operadores de telemarketing” já implicaria um determinado posicionamento em relação ao contexto sócio-histórico no qual a atividade se insere e se caracteriza pela lógica da exploração a que tais trabalhadoras são submetidas.

Não é possível romper a grossa parede de isolamento imposta às operadoras pelos rígidos controles? Como escapar da predominância de estratégias particulares de enfrentamento das dificuldades e constrangimentos impostos? De que modo enfrentar a ausência de espaço público de participação, a falta de autonomia e de reconhecimento da hierarquia e dos pares, os ganhos individuais de produtividade? Rosenfield acredita que, em tal cenário, o que se observa é “*o enfraquecimento da relação do trabalhador com seu trabalho e o fortalecimento da relação com a empresa, o que reforça as estratégias individuais e enfraquece a relação com seus pares*” (2009: 183).

No entanto, a abordagem ergológica convida a um olhar “*atento à vida que circula indefinidamente nesse contexto e o que está em penumbra*” (Schwartz e Durrive, 2010: 299), considerando que se pode encontrar exatamente nesses aspectos residuais, à primeira vista, negligenciáveis da atividade humana, “a assinatura” do ser industrial.

Não é possível ignorar a vida que surge a todo instante, nem os valores presentes nas trocas humanas. Em um determinado momento da entrevista, a operadora, quando solicitada a falar a respeito do seu relacionamento com o grupo, relata:

- (6) *Um dia ela (uma outra operadora) chegou pra mim e pediu um livro emprestado porque viu que a supervisora estava lendo um livro que eu tinha emprestado e me disse que queria um livro pra ler também ... no dia seguinte eu levei vários livros porque não tinha nenhum ali pra que ela pudesse escolher daí as outras viram e também pediram pra pegar livro, entendeu? então uma pediu e daí o resto que aconteceu foi tudo espontâneo... elas levaram os livros para as suas baías e aí elas desenvolveram uma forma de leitura que era entre uma entrevista e outra ou quando o sistema estava fora do ar elas aproveitavam pra ler elas liam tudo picadinho e depois podiam levar pra casa e iam lendo no ônibus (Teleoperadora, empresa A, 2014).*

O que dizer a respeito dessa experiência notável de renormalizar a atividade, de recriar o meio? O meio é sempre infiel, sabemos. Mas também sabemos que a atividade nunca é neutra, nem se resume somente à ação, mas também à convocação permanente de subjetividade dos envolvidos nela. E por isso a renormalização sempre acontece, porque sempre haverá um Outro, uma forma qualquer de alteridade, uma comunidade-corpo que a torna possível, como se pode inferir da fala seguinte:

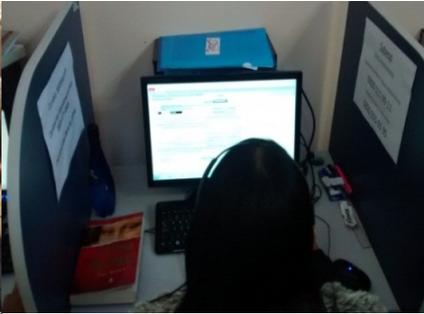
- (7) *Cada uma tem um exemplar quase todas compraram tem outras que gostam de livros mais de suspense, mistério elas fizeram uma listinha e cada uma sugeriu um livro que gostaria de ler e fomos atrás e compramos alguns livros que estavam na lista// No começo tavam todas muito (...) porque foi uma novidade, todas ficavam muito tempo lendo elas poderiam conversar mas todas preferiam ler/ aconteceu de um dia de estarem todas lendo ao mesmo tempo ficou um silêncio enorme na sala (Teleoperadora, empresa A, 2014).*

Figura 4 - Teleoperadoras lendo nos intervalos das ligações.



Fonte: foto da autora

Figura 5 - Teleoperadora com livro sobre a “baía”.



Fonte: foto da autora

Observa-se que o coletivo de trabalho, diante das enormes restrições que sua atividade de trabalho impõe a todas do grupo, resolve investir em um valor sem dimensão: a literatura.

Valores sobre os quais se estabelece um consenso mais ou menos universal; não há ‘empresa’ humana - o que é verdade no sentido próprio dessa palavra, antes de sê-lo para seu sentido mais preciso hoje – sem partilha mínima desse tipo de valores (...) entre a eficácia sem dimensão, ordenada em valores de tipo humanista (Schwartz, 2000b).

A experiência de renormalizar a atividade pelo ato de ler e compartilhar livros de ficção no próprio ambiente de trabalho e em outras instâncias da vida pública pode vir a se constituir como um direito usurpado. Antônio Cândido defende a tese de que a literatura é um direito humano a ser exercido da maneira mais ampla possível. Trata-se de um “*sonho acordado das civilizações*”: não há povo e não há homem que possa viver sem a possibilidade de entrar em contato com alguma espécie de fabulação (2004: 174).

Durante a vigília, a criação ficcional ou poética, que é a mola da literatura em todos os seus níveis e modalidades, está presente em

cada um de nós, analfabeto ou erudito, como anedota, causo, história em quadrinhos, noticiário policial, canção popular, moda de viola, samba carnavalesco. Ela se manifesta desde o devaneio amoroso ou econômico no ônibus até a atenção fixada na novela de televisão ou na leitura seguida de um romance. Ora, se ninguém, pode passar vinte e quatro horas sem mergulhar no universo da ficção e da poesia, a literatura concebida no sentido amplo a que me referi parece compreender a uma necessidade universal que precisa ser satisfeita e cuja satisfação constitui um direito (2004: 175).

Na experiência de leitura vivenciada pelo coletivo de trabalho, manifesta-se uma escolha orientada por valores sem dimensão historicamente construídos, valores presentes em quaisquer manifestações da ficção, da poesia, da ação dramática. Segundo o autor: “*a literatura confirma e nega, propõe e denuncia, apoia e combate (...) tanto a literatura sancionada quanto a proscrita, a que os poderes sugerem e a que nasce dos movimentos de negação do estado de coisas predominante*” (2004: 113):

(8) *Abriu-se uma portinha. Tinha aqueles e outros que elas já tinham ouvido falar... livros do Nicholas Sparks ... aí elas começaram a trocar livros entre elas... livros que elas tinham... livros que as amigas tinham então começaram a circular livros que não eram os iniciais apareceram outros alguns livros eróticos e mais recentemente um livro que elas compraram juntas... fizeram uma encomenda no submarino com mais de 5 que fica mais barato que chama de um cara que começou a fazer um blog e depois fez um livro Faça amor não faça jogo de Ique Carvalho... cada uma tem um exemplar quase todas compraram* (Teleoperadora, empresa A, 2014)

A renormalização que realizam as operadoras se nutre desse valor sem dimensão, aquele que não possui nenhuma unidade de medida para comparar sua grandeza ou seus graus próprios de intensidade. Profunda e misteriosamente inscrita em seus corpos-si<sup>6</sup>, a renormalização reconvoa as subjetividades fragilizadas do grupo

---

<sup>6</sup> Conceito da Ergologia que se refere àquele que trabalha, como um centro de arbitragens que governa a atividade. Nesse processo, inscrevem-se funcionamentos neuro-sensitivos que ultrapassam a pessoa física; são solicitados o social, o psíquico, o institucional, a norma e os valores, a relação às instalações e aos produtos, aos tempos, aos níveis de racionalidade etc. (DURRIVE & SCHWARTZ, 2008).

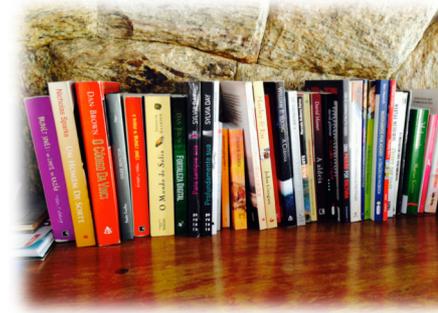
pelos agruras da atividade a uma invenção no modo de “dizer o trabalho”, de estar no mundo, de agir sobre o meio infiel. Fruto da reserva de alternativas<sup>7</sup> que o coletivo dispõe para acionar em determinadas situações de precarização, vemos em cena um projeto de transgressão à heterodeterminação das normas da atividade que restringe a esfera das conquistas inventivas da comunidade discursiva em questão.

Figura 6: Operadora com livro em situação de trabalho.



Fonte: foto da autora

Figura 7: Livros das operadoras no local de trabalho.



Fonte: foto da autora

### **Considerações finais**

Buscou-se explorar neste artigo alguns possíveis diálogos entre os conceitos de prática discursiva e comunidade discursiva, provenientes da abordagem discursiva e direcioná-los à experiência de renormalização realizada em situação de trabalho por operadores de telemarketing de um instituto de pesquisa de mercado. Interessava-nos analisar a imbricação entre tal experiência, viabilizada por meio da

---

<sup>7</sup> Reservas de alternativas ou alternativas em reserva são aquelas que resultam de renormalizações e conduzem a outras perspectivas para viver e agir em conjunto (DURRIVE & SCHWARTZ, 2008, p. 27).

leitura de livros de ficção compartilhados pelo coletivo de trabalho, e algum modo de resistência dessa comunidade discursiva ao processo de “silenciamento” das singularidades de seus indivíduos.

Também foi objetivo deste estudo apontar possíveis articulações entre a ergologia e a análise do discurso, tomando como central o conceito de renormalização da primeira e os conceitos de prática discursiva e comunidade discursiva da segunda. Observamos, com relação a essa questão, haver um espaço possível de trocas, lugar no qual as práticas produzidas por uma comunidade discursiva conferem as condições necessárias para a legitimação de processos de renormalização da atividade de trabalho, como o desenvolvido pelo grupo de trabalhadoras.

Com base na relação entre os três conceitos, concluiu-se que possíveis desdobramentos podem ser realizados por estudiosos das duas áreas, de modo a refletir sobre a atuação de sujeitos “astuciosos”, “espirituosos”, “criativos” frente a determinadas estruturas de poder, como modos de resistir a elas (De Certeau, 1999). Os resultados da pesquisa sinalizam a potência criativa das operadoras que, longe de estarem entregues à passividade e à disciplina, escolhem “*com quem trocar piscadas de olhos, o que compartilhar, com quem, que patrimônio construir – ou destruir, ao longo dos dias*” (Schwartz, 2011:140).

Para tanto, as teleoperadoras elegem uma tática como ação calculada que opera, no universo laboral analisado, um movimento que cresce dentro do território inimigo, do espaço por ele controlado. A tática opera golpe por golpe, lance por lance, no próprio espaço de trabalho das teleoperadoras. Aproveitando-se das ocasiões e delas dependendo, sem base para estocar benefícios, o grupo amplia a propriedade e prevê saídas.

Na experiência de renormalização realizada, evidenciou-se uma delas. Não é à toa que uma fala emblemática da operadora continua ecoando: *Abriu-se uma portinha*. Tal enunciado atesta a dimensão gestonária do trabalho, presente até mesmo nos dispositivos tayloristas das centrais de teletendimento, em que se realiza um trabalho informacional de alto controle e no qual os trabalhadores são permanentemente enviados à sua condição histórica de objeto. Mesmo

nesses lugares, algo “*escapa sempre e por todo lugar*” e aí irrompe o sujeito.

### ***Referências***

ABRAHÃO, J. I. (2000) Reestruturação produtiva e variabilidade do trabalho: uma abordagem da ergonomia. *Psic.: Teor. e Pesq.*, v. 1, n. 16, p. 49-54.

ALGODOAL, M. J. (2002) *As práticas de linguagem em situação de trabalho de operadores de telemarketing ativo de uma editora*. Tese de Doutorado em Linguística Aplicada e Estudos da Linguagem. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, Brasil.

ANJOS, J.S.T. (2011) *Práticas de linguagem em situação de trabalho – chat: um novo gênero digital*. Dissertação de Mestrado em Linguística Aplicada e Estudos da Linguagem. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, Brasil.

ANTUNES, R. (2009) Século XXI: nova era da precarização estrutural do trabalho? In: ANTUNES, R. & BRAGA, R. (orgs) *Infoproletários: degradação real do trabalho virtual*. São Paulo: Boitempo Editorial, p. 231-238.

ANTUNES, R. & BRAGA, R. (orgs). (2009) *Infoproletários: degradação real do trabalho virtual*. 1. Edição. São Paulo: Boitempo Editorial.

ASSUNÇÃO, A. A.; SOUZA, R. (2000) *Telemática*. Cadernos de Saúde do trabalhador. São Paulo: INST/CUT.

ASSUNÇÃO, A. A.; VILELA, L. V. O. (2003) *As condições de adoecimento em uma empresa de teleatendimento*. Belo Horizonte: Editora Faculdade de Medicina UFMG.

BOUTET, J. (2008) *La vie verbale au travail*. Des manufactures aux centres d’appels. Toulouse: Octares Editions.

BRAGA, R. (2009) A vingança de Braverman: o infotaylorismo como contratempo. In: ANTUNES, R. & BRAGA, R. (orgs). *Infoproletários: degradação real do trabalho virtual*. São Paulo: Boitempo Editorial, p. 59-88.

- CANDIDO, A. (2004) O direito à literatura. In: *Vários Escritos*. São Paulo: Livraria Duas Cidades, p. 169-191.
- CANGUILHEM, G. (1943) *O normal e o patológico*. Trad. Maria Thereza Redig de Carvalho Barrocas e Luiz Otavio Ferreira Barreto Leite. Rio de Janeiro: Forense Universitária.
- CHARAUDEAU, P. & DOMINIQUE, M. (2004) *Dicionário de Análise do Discurso*. Coordenação de tradução: Fabiana Komesu. São Paulo: Contexto.
- DE CERTEAU, M. (1990) *A invenção do cotidiano: as artes de fazer*. Petrópolis: Vozes.
- DI RUZZA, R. (2003) La prescriptions du travail dans les centres d'appels téléphoniques. *Revue de l'IREs*, n. 43, pp. 126. Disponível em [www.ires-fr.org/files/publications/revue/r43/r435.pdf](http://www.ires-fr.org/files/publications/revue/r43/r435.pdf). Acessado em 03/03/2015.
- DURRIVE, L. & SCHWARTZ, Y. (2008). Glossário da Ergologia. *Laboreal*, 4(1), pp. 23-28. Disponível em <http://laboreal.up.pt/revista/artigo.php?id=48u56oTV6582234396587;63882>.
- FERNANDES, S. R. P.; DI PACE, D. M. T.; PASSOS, M.F.D. (2002) *Organização e condições de trabalho em "telemarketing": repercussões na saúde psíquica dos trabalhadores*. In: JACQUES, M. G.; CODO, W. (Orgs.). *Saúde Mental e Trabalho: leituras*. Petrópolis: Vozes, p. 247-270.
- GLINA, D. M. R.; ROCHA, L. E (2003). Fatores de estresse no trabalho de operadores de centrais de atendimento telefônico de um banco de São Paulo. *Revista Brasileira de Medicina do Trabalho*, v. 1, n° 1, p. 31-39.
- MAINGUENEAU, D. (1997) *Novas Tendências em Análise do Discurso*. Trad. Freda Indursky. Campinas: Pontes.
- MAINGUENEAU, D. (2006) *Cenas de Enunciação*. São Paulo: Criar.
- NOGUEIRA, C.M. (2009) As trabalhadoras do telemarketing: uma nova divisão sexual do trabalho? In: ANTUNES, R. & BRAGA, R. (orgs) *Infoproletários: degradação real do trabalho virtual*. São Paulo: Boitempo Editorial, p. 187-212.

OLIVEIRA, S.M. (2009) Os trabalhadores das Centrais de Teleatividades no Brasil: da ilusão à exploração. In: ANTUNES, R. & BRAGA, R. (orgs) *Infoproletários: degradação real do trabalho virtual*. São Paulo: Boitempo Editorial, p. 113-136.

POSSENTI, S. (2002) *Os limites do discurso*. Curitiba: Criar Edições

ROSENFELD, C.L. (2009) A identidade no trabalho em call centers: a identidade provisória. In: ANTUNES, R. & BRAGA, R. (orgs) *Infoproletários: degradação real do trabalho virtual*. São Paulo: Boitempo Editorial, p. 173-185.

SCHWARTZ, Y. (2000a) A comunidade científica ampliada e o regime de produção de saberes. *Trabalho & Educação*, n° 7, p. 38-46.

SCHWARTZ, Y. (2000b) Circulation, dramatiques, efficacités de l'activité industrielle. In : *Le paradigme ergologique ou un métier de philosophe*. Toulouse: Octarès Editions.

SCHWARTZ, Y. (2011) Manifesto por um ergoengajamento. In: BENDASSOLLI, P.F & SOBOLL, L.A. (orgs) *Clínicas do trabalho: novas perspectivas para compreensão do trabalho na atualidade*. São Paulo: Atlas, p. 132-166.

SCHWARTZ, Y.; DURRIVE, L. (orgs) (2010) *Trabalho & Ergologia: conversas sobre a atividade humana*. 2.ed. Niterói: EdUFF.

SOUZA E SILVA, M. C. P. & ROCHA, Décio (1999) *A linguagem nas relações de trabalho: a fala da operadora de telemarketing*. In: XLVII SEMINÁRIO DO GEL. Bauru. Estudos Lingüísticos - XXVII Anais de Seminários do GEL. São José do Rio Preto-SP: Editora da UNESP. v. XXVIII. p. 296-301.

VENCO, S. (2009) Centrais de Teleatividades: o surgimento dos colarinhos furta-cores? In: ANTUNES, R. & BRAGA, R. (orgs) *Infoproletários: degradação real do trabalho virtual*. São Paulo: Boitempo Editorial, p. 231-238.