

SOARES, Raquel Guimarães. **A dupla função da pausa na atividade de atendimento face a face:** instrumento para resolução de conflitos e renovação do gênero. 2012, 157p. Tese (Doutorado em Educação) – Programa de Pós-Graduação em Educação, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2012.¹

**A DUPLA FUNÇÃO DA PAUSA NA ATIVIDADE DE ATENDIMENTO FACE A FACE:
INSTRUMENTO PARA RESOLUÇÃO DE CONFLITOS E RENOVAÇÃO DO
GÊNERO²**

*La double fonction de la pause dans l'activité d'accueil en face a face:
instrument de resolution de conflits et de renovation du genre*

*The double function of pause in service activity of attendance face to face:
tool for conflict resolution an renewal of the genre*

SOARES, Raquel Guimarães³

A pesquisa se desenvolveu em uma agência de atendimento a clientes. Trata-se de uma empresa de economia mista, sendo seu principal acionista o Governo do Estado. O objetivo prescrito do serviço é registrar as demandas, enviadas automaticamente para a área comercial e operacional, bem como prestar informações solicitadas pelos clientes, que estão contidas no sistema de informações. São informações a respeito de contas, vazamentos, recomposição de calçamento e asfalto, mudança de padrão, pedidos de ligações do produto, leitura de contas e abastecimento da região metropolitana da cidade. Os atendimentos são realizados face a face e demandam do trabalhador trocas discursivas que tratam da não realização dos serviços solicitados ou do não cumprimento dos prazos. Lidar com situações de reclamação do público contra a empresa, legítimas ou não, faz com que os atendentes mantenham um esforço mental intenso e prolongado. Os trabalhadores se queixam do ritmo intenso, da sobrecarga de trabalho, das exigências dos clientes exigindo rapidez nas respostas que eles esperam. E, às vezes, os clientes, ficam em total desacordo com o que os atendentes explicam, de maneira irônica ou exaltada. “[...] aqui é assim... todo mundo acha que a culpa das coisas não acontecerem é nossa... eles xingam a gente... falam alto... até palavrão... e todo mundo acha que temos que ficar calmos... tranquilos... afinal de contas esse é o nosso trabalho” (Atendente). Com o conceito de "atividade impedida" (CLOT, 2006), na qual os conflitos

¹ Disponível em: <<http://www.bibliotecadigital.ufmg.br/dspace/handle/1843/BUOS-8USNNP>>. Acesso em mar.2013.

² Orientadores / Directeurs: Daisy Moreira Cunha, Professora Associada da Faculdade de Educação da Universidade Federal de Minas Gerais – FaE/UFMG, e-mail: <daisy-cunha@uol.com.br>; e / et Yves Clot, Professor Titular de Psicologia do Trabalho do CNAM (Conservatoire National des Arts et Métiers)/Paris, Equipe de pesquisa em Clínica da Atividade e Psicologia do Trabalho, e-mail: <yves.clot@cnam.fr>.

³ Doutora em Educação pela FaE/UFMG e Doutora em Psicologia do Trabalho pelo CNAM/Paris. E-mail: <rsoares@gmail.com>.

intrassubjetivos se fazem presentes, buscou-se uma teoria e prática que melhor pudessem contribuir para revelar o sentido das situações a partir da apreensão das experiências subjetivas dos atendente. Por isso o estudo focalizou-se na atividade, levando em consideração o conceito de atividade impedida, incorporando igualmente a atividade realizada, as impossibilidades da atividade, a atividade não realizada (clínica da atividade, CLOT, 2006). Privilegiou-se a construção de um campo de sentido cujo olhar se voltasse para o desenvolvimento do atendente em seu trabalho, mesmo com todas as dificuldades e obstruções que as regras lhe impõem. Foi a partir do campo de trabalho que a tese foi construída. Foram quatro anos de pesquisa de campo, 40 horas de gravação de vídeo, para escolha das cenas que iríamos trabalhar. Ao todo seis reuniões de uma hora e trinta minutos cada, uma hora de autoconfrontação simples e uma hora de autoconfrontação cruzada. Nesse processo, utilizou-se o método de autoconfrontação cruzada, ou seja, por meio das discussões, das contradições, em situações vivenciadas no coletivo os trabalhadores poderiam chegar à reconstrução dos sentidos da própria atividade. Foi a partir do campo de trabalho, do material empírico colhido nas autoconfrontações simples e cruzada, que surgiu um “instrumento” que serviu como um fio condutor da pesquisa: a pausa durante a jornada de trabalho. Nesse problema aparentemente simples concentram-se fortes tensões da atividade face a face, tanto individual (intrassubjetivas), quanto coletiva (intersubjetivas) de trabalho, que podem revelar todo o potencial de desenvolvimento dos trabalhadores. A partir da pausa, buscou-se chegar aos conflitos da atividade e ao possível desenvolvimento dos trabalhadores na atividade. De forma geral, pode-se dizer que o objetivo da pesquisa se concentrou na dupla questão da função da pausa, de um lado como instrumento de desenvolvimento da atividade, de outro como objeto de retomada do trabalho a partir do coletivo para renovação do gênero (CLOT, 1999, 2006). A primeira questão diz respeito à representação de que a pausa é um instrumento para resolver os conflitos que acontecem durante a atividade. São situações conflitantes do cotidiano que serão discutidas a partir da pausa. As discussões não se limitarão às questões da pausa pela pausa, mas tocarão na pausa como instrumento de trabalho, ou seja, a partir do tema pausa alcançaremos os conflitos entre clientes e atendentes ao realizarem a atividade. A segunda questão introduz o quadro clínico que a autoconfrontação fez funcionar. Por meio da autoconfrontação, situações emergiram e se desenvolveram. A pausa tem também uma função de objeto, de retomada da deliberação coletiva. Isso quer dizer que, por meio dela, os atendentes falaram a respeito do trabalho e propuseram mudanças no seu contexto laboral. Existiria, então, uma outra dimensão, uma outra função que a pausa determina, que é a função de renovação do gênero. Por meio do método de autoconfrontação, os trabalhadores se apropriaram do objeto. Os atendentes desenvolveram suas interpretações do trabalho a partir de si mesmo e também a partir do trabalho do outro. Esse encontro foi objeto de reflexão, de transformação, de desenvolvimento a partir de si mesmo e a partir do outro. Duas pessoas de um mesmo *métier* dizem coisas diferentes a respeito do trabalho. Refletem sobre o que dizem. Transformam o que dizem. E, justamente o mais interessante, é que esse processo é fonte de interpretação do real. A autoconfrontação cruzada repousa sobre dois pressupostos. O primeiro como método de ação, para fazer desenvolver o poder de agir dos coletivos. E o segundo como método de análise dos dados

da atividade real e dialógica. Esses pontos se entrecruzam durante todo o processo. A pausa não poderia ser vista como algo fora da atividade do atendente, pois faz parte da própria atividade, e, pelo que parece, a atividade precisa dela para conseguir alcançar seus objetivos. Dificuldades na execução do trabalho, tais como, agência lotada, falta de atendentes, lentidão do sistema, constroem a ação dos atendentes e constituem impedimentos que, conforme levantamos, podem fazer com que a maioria dos trabalhadores rejeite o momento de pausa. “[...] quando o sistema está lento... é que eu fico mais nervoso ainda porque não aguento ele [cliente] olhando para mim... ele ali parado achando que eu estou enrolando” (Atendente). Mas esses momentos constituem o real ao qual se confronta a atividade, não são impedimentos que vêm da imaginação dos atendentes, e sim dos inúmeros fatos concretos que fazem parte do cotidiano desses trabalhadores. Diante dos dados apresentados podemos dizer que o método da autoconfrontação cruzada foi capaz de deflagrar reflexões acerca da atividade de trabalho e fez surgir um espaço consistente para trabalhar a experiência dos sujeitos na atividade, o que possibilita o desenvolvimento destes, ampliando a visão sobre o seu trabalho e o dos colegas. O coletivo começa a trabalhar alternativas para transformar a atividade. O que aconteceu foi que aproveitaram os vídeos para conversar, trocar experiências e discutir, a partir da pausa, questões do trabalho que os incomodavam já há algum tempo e questões novas suscitadas a partir da pausa. Ao mesmo tempo em que compartilhavam ideias, as confrontavam. Discutiam coletivamente condições bem concretas, que foram transformadas em sugestões de mudança em um relatório elaborado pelos próprios atendentes. Concluimos, então, que esse dispositivo pautado em reflexões e indagações sobre as diversas maneiras de realizar a tarefa pode propiciar conhecimento e desenvolvimento da atividade e uma reflexão coletiva do exercício da profissão e troca de experiências levando em consideração a sua própria prática.

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

RÉSUMÉ

La recherche s'est développée dans une agence qui accueille les clients. Il s'agit d'une entreprise de économie mixte, en étant son principal actionnaire le Gouvernement de l'État. L'objectif prescrit du service est l'enregistrement des demandes envoyées directement aux départements commercial et opérationnel, ainsi que de fournir les informations sollicitées par les clients, qui sont contenues dans le système d'informations. Ce sont des informations relatives aux factures, à la reconstitution de la chaussée et de l'asphalte, aux changements du produit, aux relevés des compteurs, et à l'approvisionnement de la région métropolitaine de la ville. Les accueils sont réalisés en face à face et demandent de la part du travailleur des échanges discursifs qui traitent de la non-réalisation des services sollicités ou du non respect des délais. Faire face à ces situations de réclamation du public contre l'entreprise, légitimes ou pas, fait que les réceptionnistes maintiennent un effort mental intense et prolongé. Les travailleurs se plaignent du rythme intense, de la surcharge du travail, des exigences des clients quant à la promptitude des

réponses qu'ils attendent. Et parfois, les clients sont en total désaccord avec ce que le réceptionniste explique, de manière parfois ironique ou exaltée. "[...] Ici c'est comme ça... tout le monde pense que si les choses ne se font pas, c'est de notre faute... ils nous engueulent... ils parlent fort... même des gros mots... et tout le monde pense qu'on doit rester calme... tranquille... parce que finalement, c'est notre travail" (Réceptionniste). Avec le concept de "activité empêchée" (CLOT, 2006), dans laquelle les conflits intrasubjectifs se font présents, nous cherchons une théorie et une pratique qui puissent mieux contribuer à révéler le sens des situations à partir de l'appréhension des expériences subjectives des réceptionnistes. Pour cela, nous avons fait une étude focalisée sur l'activité, en considérant le concept d'activité empêchée. Nous incorporons également l'impossibilité de l'activité, l'activité non réalisée (clinique de l'activité, CLOT, 2006). Nous privilégions la construction d'un terrain de sens dont le regard se tournerait vers le développement du réceptionniste dans son travail, même avec toutes les difficultés et les obstructions que les règles lui imposent. C'est à partir du terrain de travail que cette thèse a été construite. Ce ont été quatre ans de recherche de champ, 40 heures de gravation de vidéo, pour choix des scènes que nous allons travailler. En tout, six réunions d'une heure et trente minutes chaque, une heure de l'autoconfrontation simple et une heure de l'autoconfrontation croisée. Dans ce processus, nous utilisons la méthode de l'auto-confrontation croisée, c'est-à-dire que par le biais des discussions, des contradictions, dans des situations vécues dans le collectif, les travailleurs pourraient parvenir à la reconstruction des sens de la propre activité. Ce a été à partir du terrain de travail, du matériel empirique recueilli dans les autoconfrontations simples et croisées, qu'a surgi un "instrument" qui a joué le rôle de fil à dérouler: la pause au cours de la journée de travail. Dans ce problème apparemment simple se concentrent de fortes tensions de l'activité en face à face, aussi bien individuelle (intrasubjective) que collective (intersubjective) de travail, qui peuvent révéler tout le potentiel de développement des travailleurs. Et à partir de la pause, nous cherchons à parvenir aux conflits de l'activité et au possible développement des travailleurs dans l'activité. D'une manière générale, on peut dire que notre objectif est devenu une double question de la fonction de la pause, d'un côté en tant qu'instrument de développement de l'activité, de l'autre en tant qu'objet de reprise du travail à partir du collectif, pour la rénovation du genre (CLOT, 1999, 2006). La première question concerne la représentation selon laquelle la pause est un instrument pour résoudre les conflits qui apparaissent pendant l'activité. Ce sont des situations conflictuelles du quotidien qui seront discutées à partir de la pause. Les discussions ne se limiteront pas aux questions de la pause, mais toucheront aussi à la pause en tant qu'instrument de travail, c'est-à-dire qu'à partir du thème pause nous atteindrons les conflits entre clients et réceptionnistes, dans la réalisation de l'activité. La seconde question introduit un cadre clinique que l'auto-confrontation a fait fonctionner. Grâce à l'autoconfrontation, des situations ont émergé et se sont développées. La pause a également une fonction d'objet, de reprise de la délibération collective. Cela veut dire que, par son biais, les réceptionnistes ont parlé du travail et proposé des changements dans leur contexte de travail. Il existerait donc une autre dimension, une autre fonction que la pause détermine, qui est la fonction de rénovation du genre. Par le biais de la méthode d'autoconfrontation, les travailleurs s'approprient de l'objet. Les réceptionnistes développent leurs

interprétations du travail et le font également à partir du travail de l'autre. Cette rencontre est un objet de réflexion, de transformation, de développement de la pensée, et de son activité par soi-même et à partir de l'autre. Deux personnes d'un même métier disent des choses différentes à propos du travail. Ils réfléchissent sur ce qu'ils disent. Ils transforment ce qu'ils disent. Et le plus intéressant justement, c'est que c'est ce processus qui est une source d'interprétation du réel. L'auto-confrontation croisée repose sur deux présupposés. Le premier comme méthode d'action, pour faire développer le pouvoir d'action des collectifs. Et le second comme méthode d'analyse des données de l'activité réelle et dialogique. Ces présupposés se croisent durant toute le processus. La pause ne peut pas être vue comme quelque chose sortant de l'activité du réceptionniste, car elle fait partie de la propre activité, et à ce qu'il semble, l'activité a besoin d'elle pour réussir à atteindre ses objectifs. Les difficultés dans l'exécution du travail, tels comme, l'agence pleine, le manque de réceptionnistes, la lenteur dans le système, qui gênent l'action des réceptionnistes, constituent les empêchements qui, comme nous l'avons relevé, peuvent faire que la majorité des travailleurs rejettent le moment de pause. "[...] quand le système est lent, c'est là que je suis le plus nerveux, parce que je ne supporte le client qui me regarde... enfin, ça n'est pas méchant, mais de la voir là, qui me regarde, à se dire que je me fous de lui" (Réceptionniste). Mais ces éléments, qui constituent le réel auquel se confronte l'activité, ne sont pas des empêchements issus de l'imagination des réceptionnistes, mais bien d'innombrables facteurs concrets qui font partie du quotidien de ces travailleurs. Devant les données présentées nous pouvons dire que la méthode d'auto-confrontation croisée a été capable de libérer des réflexions autour de l'activité de travail. Elle a fait surgir un espace consistant pour travailler l'expérience des sujets dans l'activité, ce qui permet leur développement, en élargissant leur vision sur le travail et sur celui des collègues. Le collectif commence à travailler alternatives pour transformer l'activité. Ils ont profité de ces vidéos pour converser, échanger des expériences et discuter, à partir de la pause, des questions du travail qui les incommodent depuis quelque temps déjà, et de nouvelles questions suscitées par la pause. Au même temps qu'ils partageaient des idées, ils les confrontaient. Ils discutaient collectivement des conditions bien concrètes, qui ont été transformées dans des suggestions de changement dans un rapport élaboré par les propre réceptionnistes. Nous concluons donc, que un dispositif focalisé sur des réflexions et des recherches sur les diverses manières de réaliser une tâche peut fournir une connaissance et un développement de l'activité et une réflexion collective de l'exercice de la profession et un échange d'expériences, en prenant en considération leur propre pratique.

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

Data da submissão: 18/01/13
Data da aprovação: 14/03/13