

## Os mecanismos de controle da atividade no setor de teleatendimento e as queixas de cansaço e esgotamento dos trabalhadores

Control mechanisms in a telemarketing call center and workers' complaints of fatigue and exhaustion

Lailah Vasconcelos de Oliveira Vilela <sup>1</sup>  
Ada Ávila Assunção <sup>1</sup>

### Abstract

*This study describes the control mechanisms used in a telemarketing call center and compares them with workers' complaints previously filed through the respective trade union. Such complaints related to fatigue, mental exhaustion, and powerlessness in the face of a rigid work organization. The work in various divisions of a company with 2,285 employees was approached using ergonomic analysis methods and analysis of the system's management documents. Control mechanisms were classified according to: call time, content, compartment, volume of calls performed, and results. The conclusion was that the company relies on the telemarketers' mental and affective effort to achieve customer interaction and satisfaction, overcoming the difficulties as they arise without either surpassing the scheduled time limits as set by commercial targets or breaching the established controls.*

*Occupational Health; Ergonomics; Answering Services*

### Introdução

O objetivo deste artigo é descrever os mecanismos de controle da atividade de trabalho em uma central de teleatendimento, seus determinantes e os problemas de saúde associados. O serviço de teleatendimento consiste em fornecer informações ao cliente pelo uso constante da voz, sustentando-se nas tecnologias da informação e comunicação. Diversas empresas possuem centrais de atendimento próprias, outras terceirizam os serviços, mas, no conjunto, o setor cresce progressivamente. *Call center* é o nome que se dá a uma estrutura organizacional que compreende postos de trabalho para atendimento ao cliente por meio da utilização de um terminal de computador e um aparelho telefônico. Cada posto é chamado Posição de Atendimento (PA).

Os registros, no Sindicato da categoria, de cansaço e esgotamento mental, tristeza e sentimentos de impotência face às exigências da organização do trabalho são enfáticos e explicitam a associação com os componentes da atividade, justificando a investigação tendo como hipótese orientadora o peso da organização do trabalho no desencadeamento dos sintomas. O quadro evoca a tese de Dejours <sup>1</sup> sobre a gravidade das situações quando o sofrimento fica expresso nas palavras dos trabalhadores. O autor afirma que queixas desse tipo são formuladas quando o sofrimento torna-se insuportável.

<sup>1</sup> Programa de Pós-graduação em Saúde Pública, Faculdade de Medicina, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, Brasil.

#### Correspondência

A. A. Assunção  
Programa de Pós-graduação em Saúde Pública, Faculdade de Medicina, Universidade Federal de Minas Gerais, Av. Alfredo Balena 190, Sala 8009, Belo Horizonte, MG 30130-100, Brasil.  
adavila@medicina.ufmg.br

As formas de organização do trabalho estabelecem uma íntima relação com o indivíduo. Se essa organização afasta o trabalhador do poder de decisão, prejudica ou impede que ele desenvolva estratégias para adaptar o trabalho à sua realidade, são gerados sentimentos de insatisfação e inutilidade, interferindo com a motivação e desejos, reduzindo o desempenho do indivíduo<sup>2</sup>. A rigidez das organizações pode gerar perturbações na relação do trabalhador com a sua tarefa, bloquear o uso pleno de suas capacidades e “automatizar” o pensamento. Os estudos de Abrahão et al.<sup>3</sup> e Torres<sup>4</sup> descrevem os sintomas e quadros mórbidos prevalentes, com ênfase para os casos freqüentes de sintomas depressivos e sensação de fadiga no setor de teleatendimento, com efeitos na esfera da vida extratrabalho.

Os resultados dos estudos atuais não diferem daqueles registrados em 1956, pelo psiquiatra francês Le Guillant, que descrevia um quadro de adoecimento polimorfo em telefonistas, por ele denominado de Neurose das Telefonistas: alterações de humor, fadiga nervosa, alterações do sono e manifestações somáticas variáveis que repercutiam sobre as vidas das telefonistas<sup>5</sup>. O autor já relatava que o nervosismo era reforçado pelo próprio trabalho; a irritabilidade e auto-aceleração permaneciam após a jornada, acompanhadas de hiperemotividade e ansiedade latente. Ou seja, os estereótipos comportamentais seriam reflexo de um *continuum* entre tempo no trabalho e tempo fora do trabalho.

No estudo de Lima<sup>6</sup>, realizado com telefonistas dos setores de informação e de interurbano, foram apontadas diferenças na relação estabelecida pelas telefonistas com o trabalho, dependendo do seu conteúdo: “*o pessoal do interurbano gosta mais do seu trabalho, sente-se mais livre para realizá-lo e considera-o mais interessante e útil, enquanto as telefonistas do setor de informações ressentem mais a monotonia, a repetitividade de suas tarefas, o controle das monitoras (a chefia direta), as exigências de produção (traduzidas por uma média diária de atendimentos esperada e atualmente controlada pelo computador)*”<sup>6</sup> (p. 161).

Barreto<sup>7</sup> mostra que 37% das aposentadorias, no período de 1986 a 1997, em uma empresa de teleatendimento, tiveram como causa problemas mentais tipo psicose, neurose e alcoolismo. Também nesse período, a autora encontrou elevada prevalência de afastamento por doenças psiquiátricas, sendo mais freqüentes em telefonistas seguidas pelos teleatendentes. Nos registros dos prontuários, observou-se que as principais causas de afastamento eram

originadas por depressão e manifestações de ansiedade.

Baseado nas evidências dos estudos, a presente investigação tem o objetivo de estudar os componentes e os mecanismos de controle do trabalho, buscando elementos para entender as queixas espontâneas dos teleatendentes.

## Materiais e métodos

O trabalho na empresa foi abordado utilizando-se de métodos da análise ergonômica do trabalho. Trata-se de uma abordagem que visa a aquisição de conhecimentos sobre o funcionamento e as situações de trabalho, tornando possível compreender os seus determinantes. Os resultados da análise ergonômica permitem repensar e remodelar as situações de trabalho. As técnicas de coleta de dados permitem apreciar a contribuição de cada indivíduo, reconhecer o seu aporte pessoal, ela constitui-se em uma oportunidade para melhor conhecer as exigências dos postos e as dificuldades enfrentadas pelos trabalhadores.

A análise do trabalho contribui para entender as regras da organização, graças à objetivação dos dados sobre os quais elas são fundadas. No entanto, é importante lembrar que os resultados das análises poderão perturbar as relações de trabalho à medida que esclarece o trabalho real em oposição ao prescrito, revelando os conhecimentos dos trabalhadores e os seus esforços para fazer, mesmo sem ter os meios adequados. Os resultados da análise do trabalho tocam o paradoxo dos sistemas produtivos: considera o ser humano um elemento ou um fator inesgotável em suas capacidades e sem necessidades específicas para produzir e, ao mesmo tempo, conclama à iniciativa e à participação sem limites para um suposto bem comum.

A empresa estudada foi objeto de um inquérito civil público a partir da representação do Sindicato que denunciava o adoecimento associado ao trabalho. Nesse quadro, os pesquisadores tiveram acesso aos dados. O estudo originou-se das queixas espontâneas dos trabalhadores no Sindicato da categoria, que sustentaram uma representação ao Ministério Público do Trabalho. Os registros de problemas de saúde no Sindicato não permitiram uma análise devido a pouca homogeneização na coleta de dados e inconsistência das informações, mas serviram para configurar o problema que deu origem à pesquisa ergonômica.

A empresa conta com 2.285 funcionários, predominantemente mulheres (70%), reprodu-

zindo a característica de expressiva rotatividade do setor, que fica em torno de 2% ao mês, chegando à substituição de quase todo o efetivo (96%) em dois anos. Atualmente, atende 70 milhões de ligações ao mês, dispondo de mais de 6 mil pontos de atendimento e 12 mil funcionários no país. A meta empresarial é abranger todo o território nacional, diversificando os serviços e atingindo, em 2003, uma população de 22 mil empregados.

O perfil dos trabalhadores coincide com a faixa da população que procura emprego no país, chegam dezenas de currículos aguardando análise visando a ocupar os cargos disponíveis. Em relação à idade, a empresa possui o mesmo traço do setor em geral, empregando jovens, quase 90% do efetivo possui menos de trinta anos. A maioria (72%) possui ensino médio completo, 15% dos trabalhadores está matriculado em curso de nível superior e três por cento possui diploma de terceiro grau. Apenas 10% do efetivo não possui o ensino médio completo.

Estudou-se entre os meses de julho a dezembro de 2002 o funcionamento da empresa, o quadro de funcionários e as principais funções desempenhadas, bem como os métodos de gestão de pessoal. Estudaram-se documentos internos da empresa a fim de conhecer e descrever os mecanismos de controle da qualidade e da quantidade de trabalho dos teleatendentes.

Paralelamente, observou-se a realização das tarefas visando a entender o conteúdo e a natureza das ligações. Na medida do possível, sem interferir no andamento do trabalho, entrevistaram-se os teleatendentes em tempo real. As observações abertas e as entrevistas simultâneas deram origem a segunda fase das observações. Foi elaborado um plano de observação sistemática, tendo como principal variável o tempo de atendimento. As outras variáveis foram: natureza da ligação, tipo e adequação da demanda do usuário ao modelo prescrito pelos organizadores, número de telas consultadas por atendimento, tipo de informação fornecida<sup>8</sup>.

## Resultados

Uma das características marcantes da empresa é a prestação de serviços para outras, via atendimento telefônico, como serviço de atendimento para solucionar dúvidas e orientar os seus clientes na utilização de um produto ou de um serviço, o que implica mobilizar capacidade de escuta e comunicação visando a compensar as diferenças culturais e intelectuais entre um cliente e outro, e ainda capacidade em

reverter as manifestações agressivas demonstradas pelos clientes insatisfeitos ou pouco informados. Os trabalhadores se queixam das imposições afetivas para lidar com o público que a organização estabelece: *“você tem que escutar o cliente despejar reclamações mal-educadas e não tem para quem repassar estas insatisfações. Você acumula toda essa ‘energia negativa’”*.

Se de um lado, a natureza da atividade solicita habilidade em contornar situações difíceis e inusitadas, por outro, existem padrões rígidos para o controle do tempo e da qualidade do trabalho que incluem os scripts e fluxogramas de atendimento: *“pois se até um suspiro ou um gaguejo na fala é punido. Que monitoria é essa?”*.

No caso em tela, o relato abaixo é emblemático: *“estão todos ficando loucos aqui. Os chefes (cabeças ‘pensantes?’), estes sem dúvida, já estão alucinando. Aqui mais parece um campo de concentração de robôs”*.

*“Que diferença há entre o navio negreiro de quase 500 anos atrás e o de hoje? (...) Não há açoites, nem marcas na pele, mas há açoites na alma, no cérebro e até mesmo no coração”*.

## Os mecanismos de controle

Os trabalhadores estão submetidos a uma série de mecanismos de controle no trabalho, classificados para efeitos de análise no quadro desta pesquisa em controle do tempo, do conteúdo, do comportamento, do volume de serviços realizados e dos resultados obtidos pelo teleatendente.

Os mecanismos que operam o controle da atividade são múltiplos: registro manual de cada atendimento em formulário específico por setor; registros eletrônicos e em tempo real da duração dos atendimentos pelos monitores presentes fisicamente em uma sala especial que analisam, entre outros, gravações dos atendimentos cujo conteúdo, tom de voz e agilidade no atendimento são considerados pelo supervisor presente em cada célula de atendimento. Além do controle eletrônico existe o controle da hierarquia que consolida em fichas especiais os horários de chegada, saída, duração real da única pausa permitida e absenteísmo. Mensalmente, são emitidas fichas que avaliam a qualidade do atendimento de acordo com os parâmetros da empresa: autodesenvolvimento, aspectos disciplinares e produtividade. Os trabalhadores verbalizam: *“nosso trabalho é o tempo todo vigiado. Porque temos um aparelho que marca a hora que chegamos, a hora que fomos embora, as pausas e o tempo que ficamos com cada cliente. E temos outra forma de nos ‘vigiarmos’ que são as gravações de nossos trabalhos”*.

O controle do trabalho é facilitado pelas tecnologias. A máquina torna-se tão absorvente, que a possibilidade de relações interpessoais é diminuída. O monitoramento eletrônico dos operadores gera constrangimentos: *“não se pode imaginar uma disciplina mais eficaz ou perfeita que a existente, pelo fato de se poder ser controlado a qualquer momento, sem mesmo saber em que momento esse controle é exercido”*.

### Controle do tempo

Os tempos são rigidamente controlados, adotando-se o próprio aparato técnico como meio para obter os valores necessários ao controle dos critérios estabelecidos. Os dados armazenados pelo sistema abastecem as fichas de controle e, além desse mecanismo de avaliação baseado na performance obtida em tempo real, o monitor do terminal de vídeo exibe sinais luminosos anunciando que o tempo está se esgotando.

O indicador em formato de uma barra retangular de 3x1cm, cujo comprimento aumenta com o passar do tempo, além de mudar de cor: azul (menos de 20 segundos), amarelo (de 20 a 25 segundos) e vermelho (acima de 25 segundos). Os relatos dos operadores esclarecem as suas vivências cotidianas sob o controle eletrônico: *“não podíamos mais parar para respirar pois o computador registrava cada segundo que ficávamos sem atender, o mesmo ainda sinalizava através de uma espécie de ‘led’ [sinal luminoso] que após aquele atendimento havia ainda centenas de novos clientes no aguardo”*.

Existe uma agência reguladora para monitorar setores em que poucas (ou apenas uma empresa) atuam, para estabelecer metas e padrões de qualidade, impedir abusos. A agência reguladora envolvida é a Agência Nacional de Telecomunicações (ANATEL), que define políticas para o setor, áreas de concessão e fiscaliza preços e serviços ao consumidor, sem sofrer ingerências do governo ou das empresas.

Para atingir a determinação da ANATEL de garantir que 95% das chamadas sejam atendidas em menos de dez segundos, ao invés de adequar numericamente o efetivo de trabalhadores, a empresa vislumbra que, pelo menos 90% dos atendentes não deixem o usuário esperar mais de dez segundos. Os mecanismos de controle implementados para garantir a meta citada são: (a) cálculo em situação real do tempo de atendimento, que servirá para outro cálculo (o Tempo Médio de Atendimento – TMA), utilizado para a avaliação individual do teleatendente; (b) cálculo diário e mensal da porcentagem do efetivo que não deixa o cliente esperar mais de dez segundos na linha.

Em um dos setores, como ilustra a Figura 1, ao longo dos meses do ano de 2002, apenas em janeiro e fevereiro menos de 90% dos funcionários não conseguiram a meta destacada pela linha horizontal em azul. Em abril, 96% dos trabalhadores alcançaram o objetivo pretendido.

Mesmo sob controles sofisticados e múltiplos é impossível a homogeneidade dos resultados, como ilustram os gráficos, pois a variabilidade de chamadas enviadas depende do horário, do dia da semana, do mês e da época do ano. Em determinado setor, a meta da contratante não foi alcançada em nenhum dos dias avaliados (Figura 2).

O TMA no setor de auxílio à lista é de 25 segundos, de acordo com o prescrito pela empresa. Se o operador não encontrar a informação deve dizer ao cliente que *“não consta”*. Se existem várias informações pertinentes, o operador investiga, dialogando, qual seria a melhor para o cliente, mas não deve destinar muito tempo para tal.

Vê-se pela Figura 3, que apenas no mês de janeiro o conjunto de teleoperadores não conseguiu, pela média estabelecida, atingir a meta de TMA de 25 segundos no setor de auxílio à lista. Do ponto de vista da saúde, alcançar essa meta torna-se preocupante considerando que as demandas são variadas e as condições materiais de trabalho inadequadas (ruído, mobiliário, espaço físico). Ou seja, os dados da Figura 3 deixam claro: alcançar a meta significa responder às exigências de qualidade em um quadro temporal incompatível. O dado indica o esforço empreendido pelo coletivo dos trabalhadores para garantir as metas e pode estar associado às queixas de cansaço relatadas.

O indicador TMA serve para construir outro mecanismo de controle praticado pela empresa, que atribui pontos de acordo com o tempo dispensado ao cliente. O parâmetro varia de acordo com o setor, pois é impossível deixar de reconhecer que o tempo para vender um produto é diferente do tempo para fornecer um auxílio à lista telefônica que não pode, por sua vez, ser comparado ao tempo deixado ao trabalhador para que ele consiga dissuadir o cliente que liga para cancelar um serviço. Se o trabalhador não ultrapassa o limite do TMA, recebe dez pontos na avaliação. Até dez segundos além do prescrito resultam na perda de dois pontos, até vinte segundos penalizam o atendente em cinco pontos. Além dos vinte segundos, ocorre uma punição de nove pontos na avaliação de desempenho do atendente.

As notas atribuídas pela Gestão a cada trabalhador podem cair fortemente se ocorrer uma variação mínima. No caso de outro setor, reproduzido na Figura 4, quando o atendente al-

Figura 1

Porcentagem de teleoperadores do 102 que atingiram a meta de não deixar o cliente esperar mais de 10 segundos, consolidados mensalmente. Janeiro a setembro de 2002.

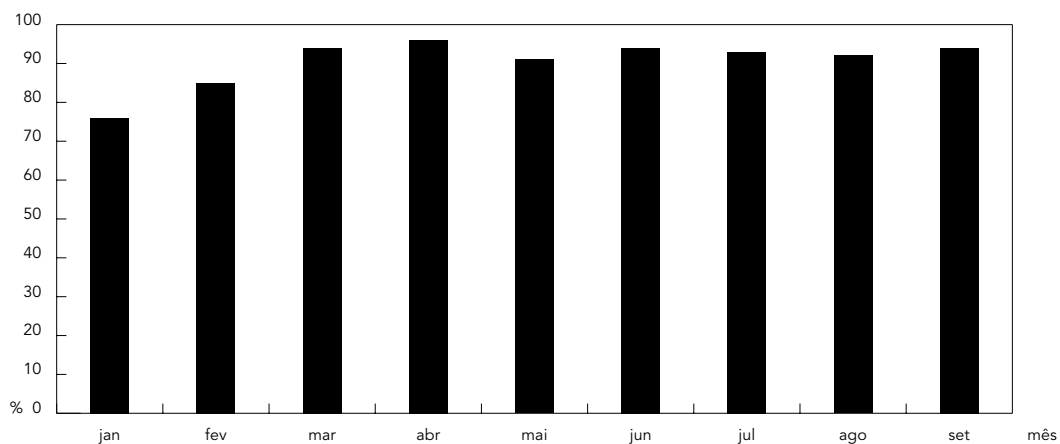
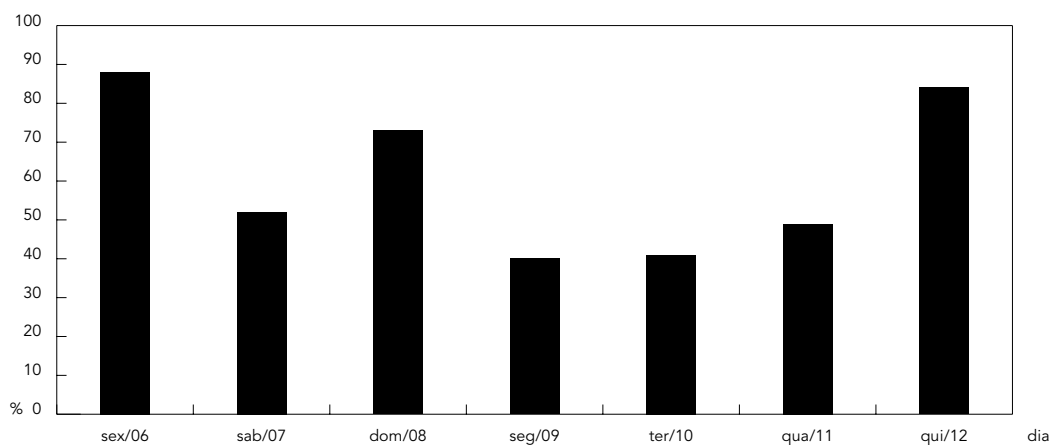


Figura 2

Porcentagem de teleoperadores do 104 que atingiram a meta de não deixar o cliente esperar mais de 10 segundos, consolidados diariamente. Setembro de 2002.



cança um TMA de 4:46 minutos recebe a nota “oito” e quando atinge 5:02 a nota cai para “um”. O que significa dizer que uma diferença de 16 segundos provoca uma queda brutal na avaliação do teleatendente pela Gestão da Empresa.

Existe uma avaliação qualitativa dos tempos alcançados, considerando-se “excelente” a produtividade do atendente que mantém seu TMA menor ou igual à média do turno. Se con-

segue quatro segundos a mais, é classificado como “bom”. Entre cinco e oito segundos, recebe o conceito de “fraco”. Além disso é considerado “ruim”. As pausas são insuficientes e os intervalos para recuperação entre os atendimentos são curtos, quando existem: “a fonoaudióloga disse que era pra eu tomar água sempre, porque minhas cordas vocais estão endurecendo, mas não posso ficar tomando, pois não dá

Figura 3

Média do TMA (em segundos) de todos os operadores do setor auxílio à lista por mês. Janeiro a setembro de 2002.

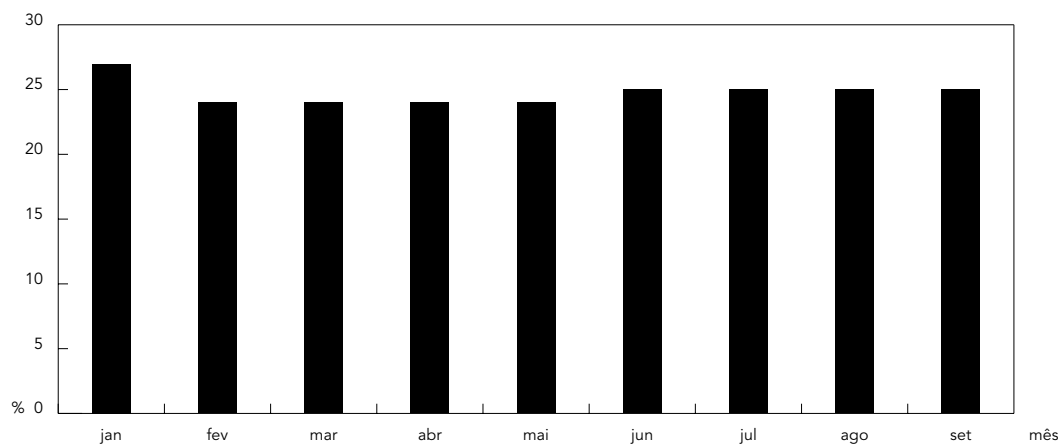
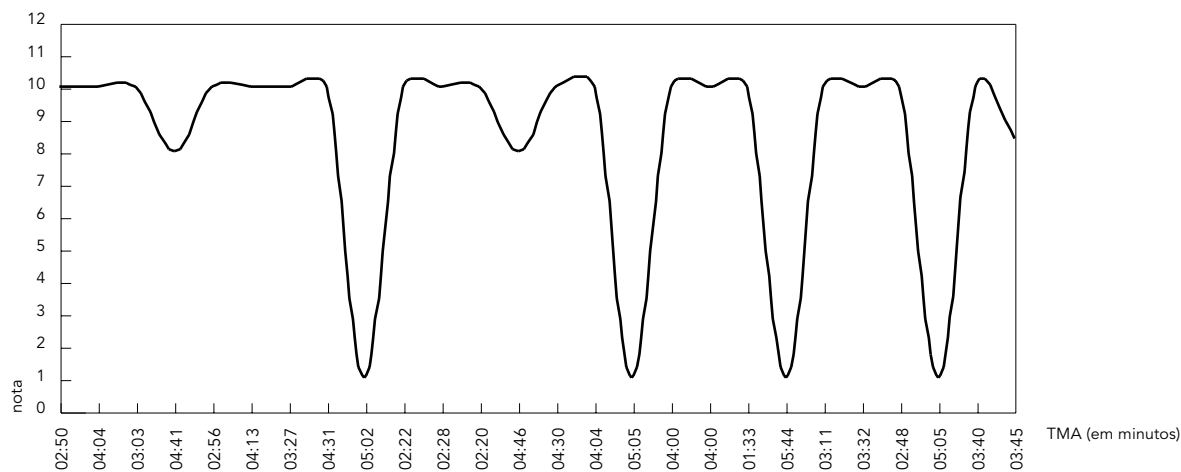


Figura 4

Notas atribuídas de acordo com o TMA alcançado.



*tempo. E se eu tomar, vou precisar ir ao banheiro, e a gente não pode deslocar (...)*”.

#### **Controle do conteúdo**

Independentemente das palavras agressivas do cliente, o teleoperador deverá seguir um padrão de frase – o “*script*” –, como ilustra a Figura 5, e manter uma entonação de voz pré-de-

terminada pela hierarquia, não diretamente envolvida na execução da atividade.

A empresa não prescreve apenas a fraseologia para cada serviço, mas também a entonação de voz, objetivando impedir manifestações emocionais pelo operador, tentando tornar a linguagem um simples instrumento de trabalho e moldando o afeto do indivíduo para ser gentil sem permitir o prolongamento do diálogo.

O *script*, cuja utilização correta é rigidamente avaliada nos formulários da monitoria de qualidade, estabelece a frase a ser pronunciada no início e a frase a ser pronunciada no final da ligação. A gestão argumenta que os roteiros e fluxogramas são tentativas de homogeneizar os atendimentos.

A pontuação de avaliação durante o atendimento inclui critérios como respeito à fraseologia, cordialidade, objetividade e fornecimento de informações exatas.

No serviço de retenção, há o *script* para responder a cada motivo que o cliente apresente para solicitar o cancelamento. Em situação real, não há como ser permanentemente fiel a ele, pois as situações variam, certas solicitações nunca foram apresentadas e não estão previstas. Por prestar serviços para diferentes cidades e estados, o teleatendente tem de lidar com diferenças de linguagem, sotaques, endereços desconhecidos e uma série de diferenças culturais regionais, mantendo a fraseologia padrão.

### Controle do comportamento

O comportamento e a disciplina são controlados atribuindo-se pontos a eventuais atrasos no início da jornada ou ausências ao trabalho. A qualquer atraso são perdidos dois pontos, mas a qualquer ausência são perdidos todos os seis pontos referentes ao critério de avaliação *assiduidade*.

A livre movimentação é restringida pela necessidade de se manter ligado ao posto de trabalho com pequenas interrupções ao longo da jornada: *“não é permitido ficar em pé em sua célula, mesmo que o organismo do atendente não esteja mais suportando a posição sentada por horas consecutivas”*.

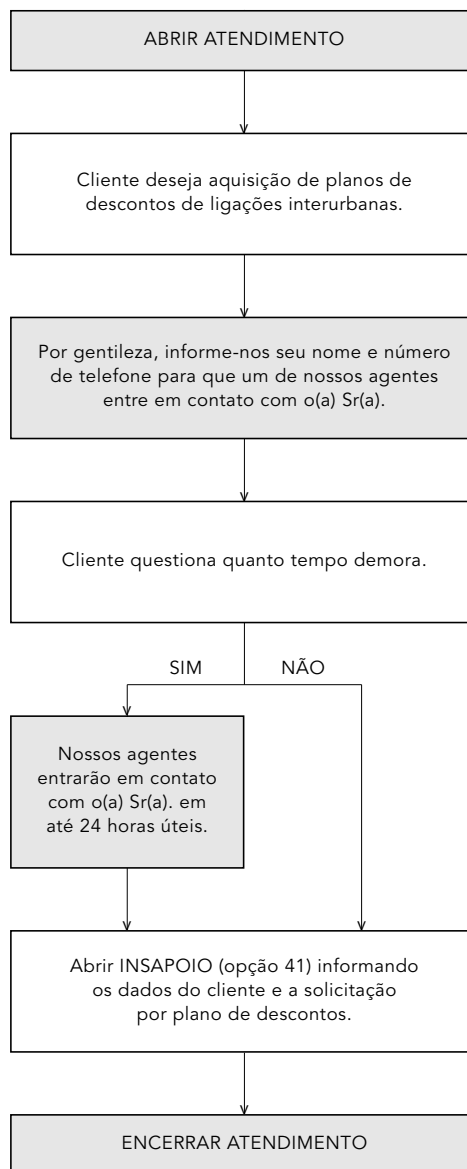
O atendente não pode deixar o cliente esperando sem solicitar-lhe que aguarde mais um pouco a cada 30-40 segundos. Esses parâmetros, assim como o respeito ao tempo de pausa são pontuados na avaliação de desempenho.

### O controle do volume de trabalho

As campanhas para estímulo de produtividade, geralmente planejadas pelo setor de Monitoria de qualidade, chamadas “campanhas motivacionais” contemplam o atendente com brindes ou folgas e há estímulo à competitividade entre colegas, pois os programas de produtividade são calcados na individualização excessiva da produção: *“costuma ter umas gincanas para ver qual grupo de células produz mais. Eu já vi amigos acabarem por causa de prêmios bobos como uma camiseta”*.

Figura 5

Modelo de *script*.



As estratégias de estímulo à produtividade provocam aceleração do ritmo de trabalho, a ponto do atendente poder vender até 49 serviços além do prescrito sem obter a dispensa no sábado, gerando lucros importantes para a empresa.

Em outro subsetor do *Telemarketing* existe a meta de convencer 46 clientes por jornada a aceitar a Caixa Postal telefônica, que não possui custo de utilização, a não ser o custo das ligações para acessar as mensagens. Aqui também o teleoperador é dispensado no sábado,

caso atinja 53 clientes por dia. Entretanto, para conseguir o número de ligações efetivas necessário e atingir a meta, o atendente realiza 170-175 ligações que não respondem.

### O controle dos resultados

A empresa procura difundir entre os funcionários alguns valores e regras da empresa, um mecanismo geral e abrangente, realizado por meio da distribuição de um cartão, no qual são exaltados alguns valores: “*meritocracia*”, a “*paranóia pelo resultado*” e a “*busca de excelência*” por meio “*da transparência das informações e da padronização de processos e métodos*”.

Os atendentes, já imbuídos do “*espírito da empresa*”, são avaliados mensalmente nos seguintes quesitos: (a) qualidade no atendimento, que inclui alguns critérios definidos para cada setor e controlados por meio de formulário eletrônico e escuta de ligações pela Monitoria de Qualidade, totalizando 40 pontos; (b) TMA, 10 pontos; (c) tempo “logado”, 5 pontos; (d) tempo de pausa, 10 pontos; (e) postura no tratamento ao cliente, 10 pontos; (f) pontualidade, 6 pontos; (g) assiduidade, 6 pontos; (h) busca de autodesenvolvimento, 3 pontos; e (i) observância das normas operacionais, 10 pontos; somando-se 100 pontos mensais, que significam o resultado da avaliação de desempenho e o futuro do operador naquela empresa. Segundo o supervisor, as notas ficam entre 7,5 e 9,5, sendo raros os atendentes que obtêm nota 10 na avaliação de desempenho. No último caso, a pessoa recebe um “*diploma de reconhecimento*”, é a única nota considerada excelente. Se a nota for entre 8 e 9,9, é considerada boa. Entre 7 e 7,9 pontos, é regular. Entre 5 e 6,9 pontos, é fraco e inferior a 5 é ruim. Se o atendente fica em nível fraco ou ruim, é chamado para “*reciclagem*”, com novo treinamento, mas se for reincidente, é demitido.

Outra forma de avaliar o teleoperador é registrar o número de ligações devolvidas, ou seja, quando houve engano do setor para o qual foram encaminhadas e retornaram sem solução. É atribuída uma nota que varia de zero a dez. Ganha dez pontos na avaliação o atendente que não tiver nenhum serviço devolvido e perde um ponto a cada ligação devolvida até a pontuação tornar-se nula.

Observou-se, por exemplo, a tarefa de venda de pacotes duplos com o serviço de chamada em espera e teleconferência. O operador deve vender 25 pacotes por dia, ou seja, cinquenta serviços. Existe um mecanismo de controle que reduz custos operacionais com manutenção da produtividade: o atendente é dispensa-

do no sábado caso venda dez serviços além do previsto em cada um dos dias da semana, perfazendo o total de cinquenta serviços equivalentes ao sexto dia de trabalho.

### **Discussão**

Os resultados obtidos permitem afirmar que a empresa depende do esforço mental dos teleatendentes para diminuir os efeitos derivados da impossibilidade de garantir a satisfação do cliente nos tempos previstos por suas metas comerciais.

A principal contradição da organização do trabalho é a valorização excessiva da quantidade de atendimentos realizados e rapidez em detrimento da qualidade de atendimento, apesar do objetivo explícito em satisfazer o cliente. É uma organização paradoxal que fixa normas rígidas, e os seus controles desconsideram uma série de fatores que interferem na execução da tarefa, dificultando seu cumprimento no tempo determinado pela empresa, como por exemplo, questionamento de clientes que não se encaixam à fraseologia imposta, dicção imperfeita do cliente, irritação do cliente, ruído externo etc. Ocorrem “*imprevistos*” e outros acontecimentos aleatórios, lentidão dos sistemas computadorizados, informações inadequadas no sistema... Configura-se a hipótese de Ferreira<sup>9</sup> (p. 142): “*contradição entre a máquina, o sistema informatizado e a atividade humana*”. A diferença entre o trabalho prescrito nos *scripts* e manuais de operação e o trabalho real é crescente e exige dos trabalhadores mobilização de rapidez de raciocínio e flexibilidade, explicando a hiperaceleração para compensar imprevistos e obedecer às exigências do TMA.

A interação é uma construção complexa que necessita da cooperação entre duas lógicas que são mediadas pela organização e pelo aparato tecnológico. A competência em realizar o trabalho de forma a satisfazer o cliente, em contraposição às estreitas margens deixadas pela organização do trabalho para o desenvolvimento de estratégias que viabilizem o contorno das situações difíceis não são percebidas ou valorizadas. Entre os valores firmados pela empresa não figura o valor ao trabalho, pelo contrário, fica evidente que aos “*colaboradores*” cabe garantir a satisfação do cliente, a excelência dos serviços, sem qualquer garantia de oferta adequada de condições de trabalho.

Os seres humanos com suas características individuais são coagidos pela rede de mecanismos de controle descrita, cada vez mais sofisticada, nos dizeres de Foucault<sup>10</sup> (p. 127): “*for-*



*ma-se então uma política de coerções que são um trabalho sobre o corpo, uma manipulação calculada de seus elementos, de seus gestos, de seus comportamentos. O corpo humano entra numa maquinaria de poder que o esquadrinha, desarticula e o recompõe*". Uma vez dóceis, os corpos humanos seriam fortalecidos em termos de utilidade e capacidade de resolver problemas da tarefa e enfraquecidos em seu poder de decisão, gerando conflitos, fruto da dissociação interna provocada pelas exigências das tarefas em utilizar suas funções cognitivas em situações que não possuem um significado em sua própria realidade, em seu pensamento.

A erosão da vida mental individual dos trabalhadores é útil para implantação de um comportamento condicionado favorável à produção. O sofrimento mental aparece como intermediário necessário à submissão do corpo. É Dejours<sup>2</sup> (p. 136) que explica: "*tornar dócil um corpo não é coisa simples, pois ele, normalmente, está submetido a seu chefe natural, chamado 'personalidade'*".

Os organizadores dos serviços de teleatendimento pensam poder ter contornado tudo desprezando as normas e as falas. Atender o cliente exige capacidade de entendimento, de poder ladear uma situação conflituosa (geralmente o cliente liga para reclamar). As informações solicitadas nem sempre estão disponíveis. O usuário está irritado. Lidar com tudo isso exige um esforço afetivo e cognitivo importante.

Algumas empresas padronizaram os diálogos pensando facilitar a vida dos trabalhadores. E garantir as metas de produtividade. A empresa prescreve, assim, uma norma de comportamento para orientar a tonalidade da voz, pois a informação solicitada pelo usuário é carregada pela voz dos operadores do teleatendimento. Como lembra Borsoi et al.<sup>11</sup> (p. 154), "*a linguagem é expressão do agir humano e, dessa forma, é sempre portadora de significados e também de afetividade que pode se expressar em palavras, em gestos ou na própria entonação da voz. No trabalho da telefonista, a linguagem toma, literalmente, o caráter de instrumen-*

*to de trabalho. A empresa preconiza a expressão da afetividade como tática de aproximar o cliente aos serviços prestados. O afeto é controlado e até moldado em acordo com as exigências de gentileza com o cliente sem entretanto encorajá-lo a permanecer na linha além do estritamente necessário*". Pode-se dizer que aí está um sítio da desumanização do trabalho?

Mas o que acontece se o cliente não tem aquele comportamento linear previsto pela fraseologia composta? (aliás, nem o cliente nem o operador, podem ser completamente previsíveis). Os parâmetros de tempo médio e número de atendimento pré-fixados são incompatíveis com as necessidades dos trabalhadores para atender o público.

Sznelwar & Massetti<sup>12</sup> (p. 108) ressaltam que "*apesar de estar o tempo todo se comunicando com os clientes, paira a sensação que, em muitas situações, eles estão usando o aparelho fonador e seu cérebro para falar com o cliente, mas não conseguem dialogar*". As padronizações estipuladas pelos organizadores do trabalho não levam em conta o funcionamento do ser humano em situação de trabalho. Ao definirem a maneira de falar, o que dizer, o que não-dizer e a forma como conduzir um diálogo criam uma situação artificial, que certamente terá efeitos sobre a vida psíquica dos sujeitos envolvidos, entre elas as queixas de cansaço e esgotamento relatadas pelos teleatendentes estudados.

Os resultados do estudo apresentado permitiram formular as seguintes recomendações, visando a transformação das condições nocivas: alargar as margens de autonomia durante o atendimento, permitindo ao teleatendente responder ao cliente da forma mais adequada; prever no programa de formação, elementos para lidar com situações de conflito; considerar os critérios de qualidade como capacidade de resolver problemas em detrimento de avaliações fortemente orientadas para a capacidade de seguir procedimentos prescritos; eliminar a exigência de TMA e garantir pausas para descanso em intervalos de tempo definidos de acordo com a jornada.

## Resumo

*O objetivo deste estudo é descrever os mecanismos de controle da atividade em uma central de teleatendimento e confrontá-los com queixas de trabalhadores anteriormente colhidas no Sindicato da categoria. Tais queixas são relativas a sentimentos de cansaço, esgotamento mental e impotência diante de uma rígida organização de trabalho. O trabalho nos setores de uma empresa de 2.285 funcionários foi abordado utilizando-se de métodos da análise ergonômica e análise de documentos do sistema de gestão. Os mecanismos de controle do trabalho observados foram categorizados em: controle do tempo, do conteúdo, do comportamento, do volume de serviços realizados e dos resultados. Conclui-se que a empresa depende do esforço mental e afetivo dos teleatendentes para conseguir uma interação com o cliente, e a satisfação deste, superando as dificuldades sem, contudo, ultrapassar os tempos previstos de acordo com as metas comerciais ou romper o controle imposto. O efeito observado é o adoecimento dos trabalhadores.*

*Saúde Ocupacional; Ergonomia; Serviços de Atendimento*

## Colaboradores

L. V. O. Vilela realizou o trabalho de campo sob orientação de A. A. Assunção. Todas as demais etapas do trabalho foram realizadas em conjunto por ambas as autoras.

## Agradecimentos

Nossos agradecimentos à Dra. Maria Helena Guthier pela possibilidade do estudo.

## Referências

1. Dejours C. Trabalho e saúde mental: da pesquisa à ação. In: Dejours C, Abdoucheli E, Jayet C, organizadores. Psicodinâmica do trabalho: contribuições da Escola Dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho. São Paulo: Atlas; 1994. p. 47-69.
2. Dejours C. A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho. 5ª Ed. São Paulo: Cortez/Oboré; 1992.
3. Abrahão JI, Torres CC, Assunção AA. Penosidade e estratégias de atenuação do risco: o caso das telefonistas de uma instituição pública. Estudos, Vida e Saúde 2003; 30:85-110.
4. Torres CC. A atividade nas centrais de atendimento: outra realidade, as mesmas queixas [Dissertação de Mestrado]. Brasília: Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília; 2001.
5. Le Guillant L. A neurose das telefonistas. Revista Brasileira de Saúde Ocupacional 1984; 47:7-11.
6. Lima MEA. Informatização e saúde no setor de telecomunicações. O problema das lesões por esforços repetitivos. In: Sznelwar LI, Zidan LN, organizadores. O trabalho humano com sistemas informatizados no setor de serviços. São Paulo: Editora Plêiade; 2000. p. 159-68.
7. Barreto FL. O sofrimento psíquico e o processo de produção no setor de telefonia: tentativa de compreensão de uma atividade com caráter patológico [Dissertação de Mestrado]. Belo Horizonte: Universidade Federal de Minas Gerais; 2001.
8. Assunção AA, Vilela LVO. As condições de adoecimento em uma empresa de teleatendimento. Belo Horizonte: Universidade Federal de Minas Gerais/Ministério Público do Trabalho; 2002. (Relatório de Pesquisa).
9. Ferreira MC. Utilité et utilisabilité de l'informatique dans la gestion du travail bancaire [Tese de Doutorado]. Paris: École Pratique des Hautes Études; 1998.
10. Foucault M. Vigiar e punir. Petrópolis: Editora Vozes; 1987.
11. Borsoi ICF, Ruiz EM, Sampaio JJC. Trabalho e identidade em telefonistas. In: Codo W, Sampaio JJC, organizadores. Sofrimento psíquico nas organizações. Petrópolis: Editora Vozes; 1995. p. 152-73.
12. Sznelwar LI, Massetti M. Sofrimento no trabalho: uma leitura a partir de grupos de expressão. In: Sznelwar LI, Zidan LN, organizadores. O trabalho humano com sistemas informatizados no setor de serviços. São Paulo: Editora Plêiade; 2000. p. 105-17.

Recebido em 11/Jul/2003

Versão final reapresentada em 16/Abr/2004

Aprovado em 26/Abr/2004