

Trabalho de Teleatendimento e Saúde Psíquica dos trabalhadores

Enf^a. Isabela Navarro¹
Enf^a. Sheila Garrido²

Resumo

Este trabalho tem como objetivo a análise e a compreensão dos processos organizacionais em uma empresa de teleatendimento e seus impactos na saúde psíquica dos trabalhadores que dela fazem parte. Durante o processo de desenvolvimento desta pesquisa, elaborada pelas alunas do curso de Especialização em Enfermagem do Trabalho, turma 2009.2, da Faculdade Bahiana de Medicina, Enf^a. Isabela Navarro e Enf^a. Sheila Garrido. Foram estudadas e analisadas teorias que serviram como base para o andamento de investigação e observação do objeto de estudo. Foi escolhido como objeto de estudo “A análise dos aspectos organizacionais: Organização, Conteúdo e Condições de Trabalho”. Neste sentido, as hipóteses centrais do trabalho são: a falta de significado do conteúdo do trabalho é associada ao sofrimento do trabalhador e a repetição do trabalho de teleatendimento é fonte de sofrimento psíquico. A estratégia utilizada foi à pesquisa exploratória, que teve como objetivo, proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito Para isso foi utilizado a pesquisa de campo, que consistiu na aplicação de questionários relacionados às condições de trabalho na Empresa X com alguns funcionários selecionados e com a técnica de observação orientada por um *check-list* de avaliação de ambiente, além de entrevistas individuais. A metodologia utilizada foi a pesquisa qualitativa com análise de conteúdo, onde buscou-se reconhecer os dados coletados na pesquisa para verificação das hipóteses construídas.

Palavras-chaves: Organização, saúde, trabalho.

Abstract

This work takes as an objective the analysis and the understanding of the processes organizacionais in an enterprise of teleatendimento and his impacts in the psychological health of the workers who of her make part. During the process of development of this inquiry, prepared by the pupils of the course of Specialization in Nursing of the Work, group 2009.2, of the Faculty Bahiana of Medicine, Enf^a. Isabela Navarro and Enf^a. Sheila Garrido. They were studied and analysed theories that served like base for the progress of investigation and observation of the object of study. It was chosen like object of study “ The analysis of the aspects organizacionais: Organization, Content and Conditions of Work ”. In this sense, the central hypotheses of the healthy work: the lack of meaning of the content of the work is associated to the suffering of a worker and the repetition of the work of teleatendimento is a fountain of psychological suffering. The used strategy to the inquiry exploratória, that it had like objective, he provided bigger familiarity with the problem, with sights to make it more explicit Pará that was used the field work, which consisted of the application of questionnaires made a list to the conditions of work of the Enterprise X with some selected officials and with the technique of observation followed a check-list of evaluation of environment, besides individual interviews. The used methodology went to qualitative inquiry with analysis of content, where it was looked to recognize the data collected in the inquiry for checking of the hypothesis built.

Words-keys: Organization, health, work.

1- Enfermeira; Mestre em Desenvolvimento Humano e Responsabilidade Social; Especialista em Gestão de Pessoas, Psicologia Organizacional e Metodologia do Ensino Superior.

2- Enfermeira; Especialista em UTI e Metodologia do Ensino Superior.

INTRODUÇÃO

Buscaremos com esse trabalho compreender que a "necessidade" de criação do teleatendimento obedeceu a critérios principalmente econômicos e administrativos, uma Teleatendimento é uma nova disciplina do marketing que utiliza a tecnologia da telecomunicação como parte de um programa de marketing bem planejado, organizado e administrado que, de forma proeminente, desenvolve vendas pessoais com o uso de contatos não pessoais. (STONE, WYMAN, 1992).

Conforme afirmação de McHatton (1988, p.3), “[...] o telefone é a ferramenta de marketing que tem custo mais eficaz e que usa o tempo de maneira mais eficiente” . O autor ainda ressalta que, de acordo com uma pesquisa de 1985, o custo médio de uma venda pessoal nos Estados Unidos chegou a 229,70 dólares enquanto, por telefone, este custo foi menor que oito dólares. Estes números justificam claramente a opção do mercado pelo teleatendimento, bem como seu rápido crescimento.

Além da economia propiciada pelo teleatendimento, é inegável que seu rápido crescimento contribuiu para o aumento na geração de empregos. Sobre isso, McHatton (1988) apresenta uma pesquisa apontando que, nos últimos cinco anos, o número de companhias americanas envolvidas com teleatendimento passou de mil para noventa mil; estima-se ainda de que no ano 2000 a indústria do teleatendimento será responsável pela geração de mais de oito milhões de novos empregos.

A abertura de mercado brasileiro, o surgimento do Código de Defesa do Consumidor no início dos anos 90 e a privatização da telefonia trouxeram um novo e explosivo serviço: o atendimento ao cliente. Com a concorrência acirrada, principalmente de empresas estrangeiras, e a necessidade de se ajustar às novas normas, ouvir o consumidor passou a ser uma regra para o sucesso.

Multiplicaram-se, por todo o país, os 0800 (que possibilitaram, ao consumidor, ligar gratuitamente), assim como os chamados SAC's (*Serviço de Atendimento ao Consumidor*), os embriões dos atuais *Call Centers*. Os que antes eram apenas setores de custo dentro das empresas, passaram a ser centros de receita e, posteriormente, um

segmento de mercado altamente qualificado e rentável, onde surgem as empresas especializadas na prestação de serviço.

O teleatendimento é hoje o setor que mais cresce no Brasil e deve-se tornar, dentro de dois anos, o maior empregador do País, a exemplo do que já acontece nos EUA. Embora exista há pouco mais de dez anos, o setor cresce cerca de 30% ao ano e está-se tornando rapidamente uma potência em faturamento e emprego. Hoje, segundo dados extra-oficiais, existem trezentas empresas de *call center*, mil e setecentos atendimentos a clientes e o faturamento conjunto atingiu US\$ um bilhão no ano de 2000. O setor já ocupa quatrocentas mil pessoas e já está logo atrás dos quinhentos mil bancários como maior exército de mão-de-obra brasileiro.

Em contrapartida, enquanto os bancos estão em processo de enxugar seus quadros, o teleatendimento está fazendo o contrário, não pára de crescer e contratar. Conseqüentemente, é uma mera questão de tempo antes que a fatia mais grossa dos trabalhadores brasileiros esteja ganhando a vida ao telefone em vez de estar numa fábrica ou atrás de um balcão. Nos EUA, esse setor já emprega cerca de sete milhões de pessoas.

Atualmente, as cinco maiores empresas que operam neste mercado, juntas, empregam 150 mil funcionários, e, se as metas da ANATEL (Agência Nacional de Telefonia) forem cumpridas, a rede de telefonia fixa deverá triplicar nos próximos anos e o exército de atendentes dos *Call Centers* também.

No cenário atual, encontra-se uma atuação bastante diversificada do teleatendimento, porém as funções mais comuns de seus operadores podem ser concentradas nas áreas de: *Teleatendimento ou Televendas* venda de produtos ou serviços, direta ou indiretamente; *Atendimento ao Cliente* para receber, analisar e encaminhar dúvidas, sugestões e reclamações dos clientes, bem como informar e esclarecê-los a respeito do produto ou serviço adquirido (prazos, funcionamento, cobrança...) e *Pesquisa de Mercado* buscar informações a respeito do comportamento, necessidades e opinião dos clientes ou futuros clientes de uma empresa.

É visto que o trabalho de teleatendimento requer do seu operador uma das coisas mais difíceis de se exigir do ser humano, tornar-se um ser robotizado, desprovido de vida e sentimento. Agir e falar de forma rigorosamente igual e de acordo com um *script* predefinido é, de “cara”, já submetê-los à desumanização do seu trabalho, uma vez que traços inerentes ao ser humano são podados como um todo. Como afirma Dejours (1992, p.42):

Uma vez conseguida a desapropriação do know-how, uma vez desmantelada a coletividade operária, uma vez quebrada a livre adaptação da organização do trabalho às necessidades do organismo, uma vez realizada a toda poderosa vigilância, não restam senão corpos isolados e dóceis, desprovidos de toda iniciativa[...]. É preciso adestrar, treinar, condicionar *essa força* potencial que não tem mais forma humana.

É possível fazer uma analogia muito interessante entre o momento do trabalho globalizado (automatizado) vivenciado pela humanidade e o trabalho de Teleatendimento, com que a produtividade é cobrada a qualquer custo, com o menor tempo possível, mesmo que reduzindo o ser humano a uma máquina.

Do ponto de vista do ritmo de trabalho, constatamos que quando estamos nervosas, o que mais queremos é que o assinante desapareça, que desligue, que fiquemos livres dele. De maneira que começamos a responder mais depressa. Mas aí, mal ele desligou e já há um outro chamado. Enfim, quanto mais nos enervamos, mais depressa trabalhamos e mais chamadas respondemos. (DEJOURS, 1992).

Existem dois componentes relacionados com a questão da relação do homem com o conteúdo significativo de seu trabalho: o conteúdo significativo em relação ao sujeito e o conteúdo significativo do objeto. Conforme disse Dejours (1992), no conteúdo significativo do trabalho em relação ao sujeito, estão as dificuldades práticas da tarefa, a significação da tarefa acabada em relação a uma profissão e o estatuto social que está ligado ao posto de trabalho. Já no conteúdo significativo do trabalho em relação ao objeto, Dejours (1992) diz que a atividade de trabalho comporta uma significação narcísica e, ao mesmo tempo, ela pode suportar investimentos simbólicos e materiais que são destinados a um outro, ou seja, ao objeto.

Discutir as perspectivas para a saúde do trabalhador nos olhares de um novo milênio implica em avaliar, ainda que de forma sucinta, o processo de crise da sociedade

capitalista e as tentativas de saída através da chamada globalização com as transformações introduzidas por novas tecnologias e suas repercussões principais nas linhas gerais do desenvolvimento do capitalismo, e, em particular, como esse processo tem ocorrido na organização do trabalho, bem como o atual panorama das doenças profissionais e das relacionadas ao trabalho (GOMES, 2001).

Para Dejours (1992), o sofrimento do trabalhador inicia-se quando a relação homem x organização do trabalho está bloqueada, ou seja, quando o homem utilizou tudo que dispunha de saber e poder depois que se esgotou todo o seu meio de defesa contra as exigências físicas. Como disse Dejours (1992, p.52): “A certeza de que o nível atingido de insatisfação não pode mais diminuir, marca o começo do sofrimento.”

Compreender a atual organização do trabalho é entender a relação indissolúvel entre “trabalho- ação” (produção, organização, equipamentos, iluminação, enfim, instrumentos materiais que permitem a realização do trabalho, a sua produção) e “trabalho-pensamento” (sentido e compreensão da realização da tarefa). Ou seja, ambos estão diretamente ligados e é esta junção que vai determinar o trabalho como um todo e trazer, à tona, os reflexos provocados na saúde psíquica dos trabalhadores.

Outro aspecto que deve ser analisado, sob a ótica da organização de trabalho, refere-se aos meios disponíveis para a execução do trabalho (formas exigidas pelas organizações de como deve ser o processo de produção: rapidez, quantidade, lucro...), seus significados e modo como tudo isso interfere no contexto psicossocial do trabalhador.

A organização do trabalho, repetitivo e sem significado, não se compatibiliza com o aparelho psíquico, surgindo, a partir destas vivências, de acordo com Dejours (1987), um certo “sofrimento psíquico” que é inevitavelmente generalizado para a vida extra-laboral. (FERNANDES, 1996).

Estudos voltados para a saúde psíquica do trabalhador têm-se consolidado em todas as esferas laborais, possibilitando uma visão mais integrada e interdisciplinar no mundo do trabalho, resgatando preocupações e aspectos humanos dentro e fora do âmbito das organizações, até então negligenciadas. Paralelo a isso; percebe-se uma preocupação cada vez maior por parte de profissionais e estudiosos da área, do papel que as

organizações têm desempenhado na vida dos trabalhadores, e as repercussões e os efeitos nefastos na sua saúde psíquica.

Diante do exposto, o objetivo geral desta pesquisa foi avaliar a relação entre trabalho em Teleatendimento e Saúde Psíquica. O objetivo específico foi o de identificar a natureza do processo de trabalho em Teleatendimento, da organização de trabalho em Teleatendimento e do grau de Saúde Psíquica dos trabalhadores que nela trabalham.

METODOLOGIA

A estratégia utilizada foi à pesquisa exploratória, que teve como objetivo, proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito. A amostra envolvida foi formada por 30 funcionários da área de teleatendimento em uma empresa de Call Center em Salvador/BA. Os dados foram obtidos junto a fontes primárias e secundárias, por meio de entrevistas individuais semi-estruturadas, pesquisa documental e observação direta orientada por um *check-list* de avaliação das condições do ambiente de trabalho. A análise de dados foi realizada de maneira descritiva-analítica, correspondendo à abordagem qualitativa, com a intenção de agrupar conceitos teóricos à prática. Na busca de uma maior consistência na formatação das informações, bem como na pesquisa dos dados, elaborou-se um modelo de análise o qual propiciou uma visão dos impactos gerados pelo trabalho na saúde psíquica do trabalhador.

O Questionário para Avaliar as Condições de Trabalho foi aplicado com todos os funcionários, que não foram identificados no decorrer da pesquisa. A aplicação deste instrumento ocorreu em uma sala de treinamento própria da empresa, comportando em torno de quinze pessoas. O ambiente dispunha de carteiras, mesas, computadores, ar condicionado e quadro branco. Os funcionários foram avaliados de forma alternada. À medida que saíam do seu ponto de atendimento (P.A.), dirigiam-se à sala de treinamento (geralmente divididos em turmas de dez).

As Entrevistas foram realizadas individualmente e gravadas, com o devido conhecimento dos entrevistados, visando uma posterior análise do material por parte das pesquisadoras. Foram realizadas em uma sala reservada, na presença de duas pesquisadoras. Uma das pesquisadoras lia as perguntas, enquanto a outra observava,

anotando os pontos mais importantes mencionados e as expressões corporais do entrevistado.

PARTICIPANTES

A empresa é composta por 100 funcionários, sendo 50 atuantes em Teleatendimento. O quadro é composto de 76% do sexo feminino e 24% do sexo masculino. A faixa etária dos operadores masculinos é de 94% em idade entre 18 e 26 anos e o quadro feminino é composto de 72% nas idades de 18 a 26 anos. Deste universo foram selecionados 30 trabalhadores. O critério de divisão ocorreu com base nas categorias de serviços na seguinte ordem:

1º) 0800

2º) Back-Office

3º) Pós-Venda

As instruções eram lidas pelas pesquisadoras em voz alta, seguidas de explanação sobre o trabalho a ser desenvolvido.

CARACTERIZAÇÃO E ANÁLISE DO AMBIENTE DA EMPRESA X

A empresa estudada é pioneira na Bahia em Teleatendimento, especializada em Telemídia, com ênfase em *Calls Centers* integrados a unidades de resposta audível (URA), distribuidores de automáticos de chamadas (DAC), servidores de rede e atendimento humano. Atua também em consultoria para implantação de centrais de atendimento, *back-office*, *help-desk*, logística (*full filment*), bem como representa empresas voltadas para produtos da área de telecomunicações. A jornada de trabalho dos operadores corresponde a 36 horas semanais (segunda a sábado, 6 horas diárias).

A Empresa ocupa quatro andares, sendo que, em um destes ficam localizados o Setor Administrativo, a Diretoria, a Sala de Treinamento e o Suporte Técnico. Nos demais andares, ficam os salões de atendimento, sendo que em todos os andares a estrutura física é diferenciada, possuindo cada setor um *lay-out* próprio.

No terceiro andar, funcionam o Pós-Venda e a PA (Pendência do Assinante). Este último setor é composto por um salão, com mesas de atendimentos enfileiradas, divididas por baias, com duas posições de supervisão, uma copa e dois banheiros; tudo com janelas com papel-filme na cor preta, de forma a isolar a luz externa. A tecnologia utilizada é de ponta, possuindo sistema próprio, para facilitar a execução do trabalho. A disposição dos móveis do salão é adequada para a realização das tarefas. Foi observado, no entanto, que os recursos tecnológicos são insuficientes, uma vez que faltam, em todas as posições de atendimento descansador de punho e tela de proteção nos computadores.

Neste sentido, observa-se, de acordo com Silva (1986), que existe a sobrecarga quantitativa – numa atividade que exige atenção concentrada e contínua – associada à subcarga qualitativa, dado que as tarefas são fragmentadas e repetitivas. Tanto as sobrecargas quanto as subcargas são indesejáveis do ponto de vista ergonômico.

Ainda no terceiro andar foi percebido que a mobília e os equipamentos são novos e todos os operadores possuem *head-set* individual. Os móveis e equipamentos disponíveis facilitam a execução do trabalho, com exceção da posição da supervisão, que possui um armário atrás da cadeira (muito próximo), dificultando a locomoção. Em relação ao nível de ruído, pode-se considerá-lo de média intensidade, principalmente quando se observa que se trata de um local onde há necessidade de concentração intensa por parte dos trabalhadores. A iluminação artificial é inadequada, já que, das onze lâmpadas existentes, apenas seis funcionam. Não existe ventilação externa natural no salão, ficando restrita apenas à artificial, proveniente dos aparelhos de ar condicionado instalados, apresentando temperatura muito baixa, conforme depoimento de um operador:

“Eu não gosto da frieza, eu acho a sala muito pequena, para aquela quantidade de mesa; eu não me sinto bem no ar-condicionado, porque chega a determinado momento, eu sinto dor nas costas. O frio já me incomoda, eu já não trabalho mais legal. Eu sinto muito frio”.

Vale ressaltar que a ventilação e a temperatura nos ambientes, de modo geral, não se distribuem uniformemente, sendo evidenciados pontos de atendimento extremamente quentes e que, possivelmente, comprometem a produtividade do operador.

Foi também verificado que os móveis e equipamentos à disposição dos empregados são adequados, contudo mal utilizados. Foi também detectada a existência de poeira nos móveis e possíveis riscos ambientais no local de trabalho, uma vez que o teto de gesso, em determinados locais, encontra-se rachado.

Quanto à organização física do ambiente, esta pode ser considerada de nível mediano, uma vez que há poluição visual, ou seja, os diversos ambientes possuem cartazes com informações colados nas paredes e objetos pessoais dos atendentes expostos em suas respectivas mesas, possivelmente por não existirem armários individuais nem arquivos, próximo ao operador.

Sobre os aspectos comportamentais, parece existir um bom relacionamento entre os operadores e a supervisão. Também foi detectado o controle, por parte da supervisão, sobre os operadores, sendo necessário expressar antecipadamente ao supervisor o desejo de ir ao banheiro ou beber água.

No quarto andar, funciona o Back-office. Possui uma copa bastante pequena e sem ventilação. Há três banheiros, sendo que um encontra-se desativado e funcionando como depósito de papel e caixas de papelão. Durante o período da pesquisa, os banheiros encontravam-se limpos, porém mal organizados, uma vez que vassouras, baldes, panos de chão ficavam espalhados dentro deles. Todas as janelas possuem papel-filme na cor preta e encontravam-se sujas, assim como as paredes.

O lay-out é moderno, mas a disposição dos móveis não é satisfatória, sendo a sala pequena para o número de operadores. Os recursos tecnológicos são insuficientes, uma vez que faltam descansador de punho, cadeira com descansador de braços e descansador de tela. Os computadores são de boa qualidade, bem como os teclados. Em todas as posições, foi detectada a presença do descansador de pé.

Os móveis e equipamentos não facilitam porém, a execução do trabalho, pois os operadores ficam muito apertados, causando, assim, uma dificuldade de locomoção. Há um baixo nível de ruído. A temperatura do local é agradável, porém não existe ventilação externa. Além disso, foi encontrada poeira em algumas mesas e observou-se uma forte cheiro de fritura no local. O salão não apresenta grandes riscos à saúde dos trabalhadores.

Em relação aos aspectos comportamentais, foi observado um bom relacionamento interpessoal entre os empregados, o que dificulta o exercício do poder, ou seja, há uma tal relação de amizade que se perde a hierarquia necessária para o controle e comando, exigidos pela empresa. Porém a monitoração se faz presente, já que é necessário que o supervisor faça relatórios para ser entregue à coordenação.

No décimo primeiro andar, funciona o serviço de 0800. Possui uma copa de tamanho mediano com banheiro sem manutenção. Possui, também, mais dois banheiros, sendo que o masculino encontrava-se sujo e com muito “entulho”. O salão tem lay-out adequado, com bastante espaço para transitar e uma disposição dos móveis facilitadora para o trabalho. As janelas, assim como nos outros andares, possuem papel-filme na cor preta, impedindo ao operador o contato com o mundo externo e diminuindo a iluminação do ambiente.

A temperatura ambiente é oscilante, ou seja, em alguns lugares do salão é frio e em outros quente. Não possui ventilação e iluminação naturais. Observou-se, também, alto ruído no ambiente (muita gente junta, no mesmo lugar, falando ao mesmo tempo e com objetivos diferentes), o que é proveniente do tipo de serviço realizado, além das conversas paralelas entre os operadores e supervisores que, muitas vezes, encontravam-se no sofá de conversa.

A partir da análise dos dados, caracterizou-se o perfil dos operadores de televendas e atendimento. A categoria de televendas é caracterizada pela presença de uma maior agressividade, dinamismo, competitividade e ambição. Espera-se desses operadores uma maior tolerância à pressão da supervisão relativa às metas de vendas, além do sentido de perseverança na busca constante de novos clientes, conforme comprovamos a partir do seguinte depoimento:

“Fui curta e grossa com o cliente, eu não chamei o cliente pelo nome. Foi imediato, o supervisor levantou, veio para mim: eu quero falar com você. Aí eu já imaginei o que seria, né? Porque eu não tive o cuidado de me levantar para ver se tinha alguém me ouvindo. Eu não fiz isso, eu estava cansada realmente. Apesar de todo dia eu fazer isso (mora na Ilha de Itaparica), mas neste dia eu estava realmente cansada. Aí ele falou a mim: você não deveria ter dito isso. Aí eu disse, não, realmente você tem razão, eu estou cansada, como você sabe. Ele se surpreendeu. Você é uma das minhas melhores atendentes, eu não acreditei que fosse você. Aí, eu pedi desculpas, mas foi a primeira e última vez. Não foi nem de eu ter perdido a paciência com ele. Mas é que eu tenho que explicar tudo para ele, não podemos deixar de explicar”.

A capacidade de assimilação (decorrente do excesso de negativas dadas pelos clientes) e a capacidade de renovação e dinamismo (todo mês o resultado operacional é “zerado”, ou seja, no início do mês o teleoperador recomeça com nenhuma venda efetuada) são outras habilidades desejadas e esperadas deste profissional. A agressividade citada refere-se aos casos onde há a necessidade do trabalho em modalidade ativa, uma vez que seu contato depende de sua própria iniciativa para fazer a ligação, buscando uma venda para um cliente “potencialmente” comprador; além disso, essa modalidade caracteriza-se por uma certa dose de “invasão de privacidade”.

A operação de atendimento caracteriza-se mais pela exigência de paciência, equilíbrio e tolerância à repetitividade. A pressão maior recebida por esses teleoperadores vem dos clientes, pois a maior parte de suas ligações concentra um conteúdo negativo (reclamações). Essas reclamações, muitas vezes, trazem uma carga de tensão expressa na própria voz do cliente, seja no conteúdo ou na entonação (palavrões, agressividade, intensidade forte e gritos, autoritarismo e ameaças), conforme comprovamos a partir do seguinte depoimento:

“O cliente é totalmente leigo. Aí, não entende certas coisas, aí você passa a ter um pouco mais de paciência quando se trata de uma pessoa que é leiga. Mas quando não é, é porque o cliente é rude, é grosso mesmo. Eu já cansei, eu já peguei cliente aqui, que me disse um monte de liberdade, de me xingar,

de me dizer que eu era isso e isso, porque eu perguntei a ela como ela foi informada do serviço 0800, porque era uma pesquisa que nós temos que fazer. Imagine aí, as piores coisas que ela pode ter me dito. E ainda desligou o telefone em minha cara. E eu fiquei... isso é uma pesquisa que eu tenho que fazer. Aí, pronto, ela disse que era uma pesquisa de analfabeta e aí foi se largando”.

Foi observado que algumas características gerais são comuns a todos os operadores, enquanto outras devem predominar em determinada função. Muitas vezes, a flexibilidade do operador no uso de determinada característica determina a qualidade do seu trabalho e o conseqüente sucesso na função exercida. Não podemos deixar de ressaltar que o cotidiano do teleoperador está marcado por situações que geram reações de irritação, ansiedade, excitação e até medo e confusão. As centrais de televendas convivem diariamente com a necessidade de cumprir suas metas, ligar para desconhecidos, ser premiado pelo desempenho. Por outro lado, as equipes de atendimento a clientes vivenciam uma grande pressão, seja pela postura dos clientes, ora reclamando ou brigando, ora elogiando e até mesmo seduzindo. Outra situação comum às centrais de atendimento é a necessidade constante de controle operacional e administrativo de uma série de decisões.

Observamos que, na Empresa X, também predomina o trabalho taylorizado, onde o que conta é a rapidez e a agilidade de atendimento. Segundo Valadares (2001), os equipamentos absorvem tarefas que eram efetuadas pelos trabalhadores. Segundo o autor, as características tayloristas do trabalho se introduzem nos escritórios com implantação das novas tecnologias, o que pode ser confirmado no seguinte depoimento:

[...] assim, tem algumas campanhas, mas nem todo mundo pode participar, só os melhores, na maioria das vezes é que todo mundo participa, mas nem todo mundo é beneficiado [...] os melhores, o que tem mais agilidade, geralmente são beneficiados da campanha que tem mas aqueles que não são geralmente são beneficiados.

Junqueira (1996) aponta a predominância do sexo feminino na função de teleoperador, sendo que atualmente começa a existir uma maior inserção de homens nas centrais. Na

Empresa X, observamos que também há uma predominância do sexo feminino, chegando a 76% do quadro de operadores.

O PROCESSO DE ATENDIMENTO E SUAS CARACTERÍSTICAS

A operação de *atendimento* caracteriza-se mais pela exigência de paciência, equilíbrio e tolerância à repetitividade. A pressão maior recebida por esses teleoperadores vem dos clientes, pois a maior parte de suas ligações concentra um conteúdo negativo (reclamações) que muitas vezes trazem uma carga de tensão expressa na própria voz do cliente, seja no conteúdo ou na entonação (palavrões, agressividade, intensidade forte e gritos, autoritarismo, ameaças). Essa função apresenta uma carga maior de repetitividade e monotonia, principalmente quando há necessidade de transmitir a muitas pessoas o mesmo tipo de informação.

Os dados indicam (Questão 8) que o trabalho de operadores de teleatendimento requer muita rapidez. Dos 50 entrevistados, 87% indicaram que o seu trabalho requer muita rapidez e apenas 13% que não. Apesar dos entrevistados acharem que seu trabalho precisa ser realizado de forma rápida, eles não o consideram árduo (Figura 1).

Figura 1 – Exigência de rapidez no trabalho

Quanto à necessidade de aprender coisas novas, 75% disseram que sim, contra 25% que responderam negativamente. Em contrapartida, quando se perguntou se o trabalho era repetitivo, 85% responderam que sim e 14% que não. Isso mostra uma contradição, pois se supõe que, se é necessário aprender coisas novas, é porque se deverão realizar, também, atividades diferentes. No entanto o que foi percebido pelas pesquisadoras é que o trabalho de teleatendimento da Empresa X é sempre o mesmo (Figura 2).

Figura 2 – Necessidade de aprender coisas novas no trabalho

Vale ressaltar que o cotidiano do tele - operador está marcado por situações que geram reações de irritação, ansiedade, excitação e até medo e confusão, sendo portanto, estressante. As centrais de televendas convivem diariamente com a necessidade de o operador cumprir suas metas, ligar para desconhecidos, ser premiado pelo desempenho.

Por outro lado, as equipes de atendimento a clientes vivenciam uma grande pressão, seja pela postura dos clientes, ora reclamando ou brigando, ora elogiando e até mesmo seduzindo. Outra situação comum às centrais de atendimento é a necessidade constante de controle operacional e administrativo de uma série de decisões (enviar equipes técnicas, movimentação de contas e dinheiro, resgate de doentes) dependendo do produto que ele represente.

Em relação ao controle, foi verificado que é utilizada a monitoração como forma de avaliar o desempenho do operador. Foram detectadas, através das entrevistas individuais, opiniões divididas sobre a questão do controle. Algumas pessoas acreditam que a monitoração causa sofrimento e descontentamento, isso pode ser percebido através da fala de uma das entrevistadas que diz, ao perguntarmos como ele se sentia em saber que estava sendo monitorado:

Horrível, a gente fica nervosa, por mais que a gente saiba fazer o serviço, assim mesmo, a gente fica um pouco tensa, né? Mas não que venha a amedrontar. Até porque mudou a supervisão, ela ainda não conhece a gente, mas, como a supervisora antiga já sabe o perfil de cada atendente, sabe o que fazer com cada atendente, já sabe. Então, caso ache alguma falha com a gente, ela chama a atenção, mas sabe que não é procedimento da gente. Mas, quem tá chegando ainda não conhece a gente, né? Então se pega alguma falha...

Verificou-se, na Empresa X, que alguns empregados sentem-se desmotivados, inúteis, há um certo sofrimento devido à falta de significação do trabalho, conforme disse Dejours (1992, p. 49) “A falta de significação, a frustração narcísica, a inutilidade dos gestos, formam, ciclo por ciclo, uma imagem narcísica pálida, feia, miserável”.

Eu acho que por ser uma empresa de call center, eles deveriam ter um dia para os empregados, para ouvir os empregados, e não ter uma caixinha de sugestão[...]

É como eu já lhe falei, eu acho repetitivo, eu quero uma coisa nova. Já pedi pra mudar de setor, mas[...]

Nível de Cargas de Trabalho que Interferem no Sofrimento do Trabalhador

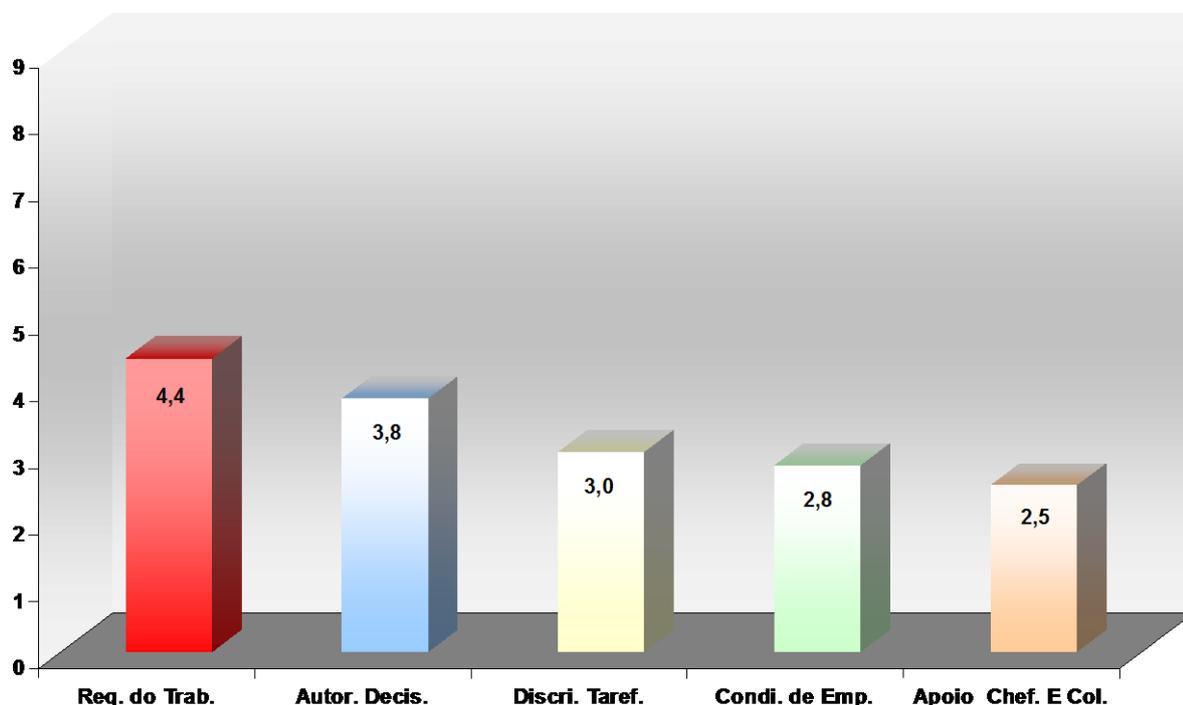


Figura 3

Analisando os resultados dos questionários, verificou-se, com relação aos *requisitos necessários ao trabalho* de teleatendimento, a autoridade decisória, a discriminação das tarefas, as condições de emprego e o apoio aos chefes e colegas (Figura 3), que os resultados foram baixos, ou seja, não foram avaliados pelos trabalhadores como associados ao sofrimento psíquico.

Quando questionados, durante a entrevista, como eles viam o seu trabalho, se sentiam prazer ou se sentiam valorizados, foi dito por um dos entrevistados:

Sinto-me super bem. As pessoas são ótimas. As pessoas gostam de estar ali brincando. Não é um ambiente rigoroso, aquele negócio meio fechado, assim é que é bom. É um local descontraído para você trabalhar. É ótimo.

Embora existam depoimentos positivos, foi observado, em outros depoimentos, o registro de algum tipo de sofrimento coletivo, sendo muitas vezes camuflado através de estratégias defensivas. O medo de perder o emprego ou de alguma represália futura e a autodesvalorização podem ter contribuído para essa situação. É interessante ressaltar que isso pode ter ocorrido, devido à limitação do local onde foram realizadas as entrevistas (na sala de treinamento da própria empresa, que ficava localizada ao lado da diretoria), vindo a inibir, desta forma, a manifestação clara e precisa dos sentimentos e pensamentos dos empregados em relação ao significado real do seu trabalho. Sendo assim, conclui-se que a falta de significado do conteúdo do trabalho pode estar associado de forma subjetiva ao sofrimento do operador da Empresa X.

Segundo Dejours (1992), o sofrimento é razoavelmente bem controlado pelas estratégias defensivas que podem impedir que esse sofrimento se transforme em patologia. Essas estratégias puderam ser nitidamente percebidas na Empresa X.

Considerando o gráfico (Figura 3), em relação aos *requisitos do trabalho*, percebe-se que os fatores ligados a sobrecargas de trabalho, tiveram maior influência no sofrimento do empregado, com um índice de 4,4 (em escala de 0 a 9), ou seja, um valor mediano. Porém quando comparado com os demais, apresenta relevância.

Foi detectado também (Figura 3) que fatores ligados à *autoridade decisória* apresentaram índice mediano de 3,8 (escala de 0 a 8) em relação à interferência no sofrimento do trabalhador. Porém, na análise do questionário objetivo, foi percebido pelas pesquisadoras, nas questões relacionadas à possibilidade de tomada de decisão individual, que os empregados não possuem autonomia relativa ao seu próprio trabalho, o que pode ser comprovado na Figura 4 abaixo.

Figura 4 – Possibilidade de tomada de decisões individuais no trabalho

Em relação aos fatores ligados à discriminação das tarefas, detectou-se um índice mediano de 3,0, considerando a escala de 0 a 6 (Figura 3). Quando analisados sob a ótica do sofrimento do trabalhador, conclui-se que esses fatores interferem significativamente no nível de desgaste psíquico do empregado da Empresa X. Fatores

ligados a repetição, criatividade, necessidade de aprender coisas novas, nível de destreza, realização de tarefas diferentes e desenvolvimento das próprias aptidões foram avaliados nas questões objetivas do questionário aplicado. Na Figura 5 abaixo, pode ser constatado que a maioria dos entrevistados considera o seu trabalho repetitivo.

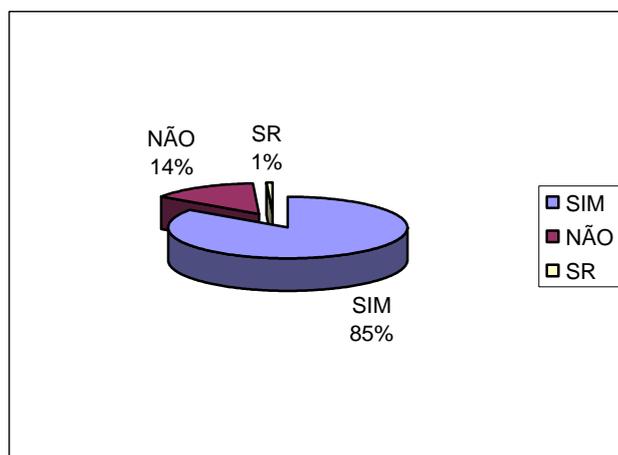


Figura 5 – Repetitividade no trabalho

Segundo Dejours (apud Itani, 1997), automatismo é fazer sempre a mesma coisa, muitas vezes, sem perceber essa repetitividade.

Segundo Dejours (1992, p.52):

A ansiedade responde diretamente aos ritmos de trabalho, de produção, à velocidade e, através destes aspectos, ao salário, aos prêmios, às bonificações. A situação de trabalho por produção é completamente impregnada pelo risco de não acompanhar o ritmo imposto e de “perder o trem”.

Ainda sobre a Figura 3, ao serem analisadas as *condições de emprego*, verificou-se o baixo índice de 2,8 na escala de 0 a 7, o que permite concluir que fatores ligados a folgas, pausas nas tarefas e horários de trabalho pré definidos não interferem no nível de desgaste ou sofrimento dos empregados da Empresa X, conforme também pode ser comprovado na Figura 6.

Figura 6 – Conhecimento antecipado do horário de trabalho (mais de um mês)

Ao se analisar o item referente ao *apoio dos chefes e colegas* (Figura 3), foi constatado que, em uma escala de 0 a 8, o resultado é de 2,5, o que reflete um relacionamento interpessoal saudável na Empresa X. Por outro lado, vale ressaltar que esse estilo de relacionamento entre os empregados faz com que a hierarquia estabelecida em organograma não seja respeitada, podendo vir a comprometer a produtividade exigida, uma vez que a relação que deveria ser profissional passa a ser uma relação informal. Tais informações podem ser comprovadas na Figura 7.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante dos resultados encontrados nesta pesquisa, observou-se que as hipóteses levantadas foram parcialmente observadas. Com relação à primeira hipótese, que consiste na falta de significado do conteúdo do trabalho estar associada ao sofrimento do trabalhador, verificou-se que, a partir da interpretação dos questionários aplicados e da observação por parte das pesquisadoras, existe um sofrimento, mas que é de alguma forma, camuflado através das estratégias de defesa.

A dificuldade em identificar o sofrimento na Empresa X pode ter ocorrido devido a fatores inibidores tais como: local de realização das pesquisas (sede da própria empresa); o receio da perda do emprego e da auto-desvalorização profissional. É sabido que o trabalho de telemarketing é caracterizado por uma alta rotatividade dos operadores, o que acontece por causa da repetição de tarefas, da falta de autonomia do trabalhador em relação a seu próprio trabalho, da monitoração constante sobre o trabalho executado, além da exigência de cumprimento de metas preestabelecidas pela empresa. Sendo assim, foi confirmada a segunda hipótese, de que a repetição do trabalho de teletendimento é fonte de sofrimento psíquico, sendo este um fator avaliado no questionário objetivo aplicado, ligado à discriminação das tarefas, que apresentou o índice mais elevado. Por outro lado, constatou-se uma contradição no discurso dos empregados, pois, nas respostas à questão se o seu trabalho era árduo, 83% disseram que não, ao mesmo tempo em que ao serem indagados se o trabalho era repetitivo, 85% disseram que sim.

A partir do exposto na análise e discussão dos resultados, conclui-se que a estrutura da empresa, com os setores dispostos em andares diferenciados, não proporciona ao funcionário um ambiente agradável, confortável e prazeroso para se trabalhar. As categorias de teleatendimento estruturados em ambientes separados, com *lay-outs* diferentes e, por vezes, objetivos diferentes, impossibilitam aos empregados, na visão das pesquisadoras, a perspectiva de enxergarem a organização como um todo e voltada para um objetivo único e específico, gerando uma cultura organizacional fraca, que por sua vez conduz a construção de um clima organizacional ruim, que se reflete em um ambiente de trabalho desmotivante.

Categorias de clientes diferentes, para os quais se utilizam mecanismos distintos de vendas, e treinamentos incisivos sobre os empregados com um forte apelo psicológico tendem a fragmentar a organização e podem vir a comprometer, no longo prazo, a cultura interna e o nível de comprometimento dos empregados.

Deve-se assinalar, ainda, que tais fatores acabam por comprometer a imagem da própria organização perante os empregados e quem acaba por definir as diretrizes são os clientes, ao invés da Empresa X. Fatalmente o conflito de identidade e papéis se instala.

Destarte, verificou-se a importância de se implementar ações que visem: humanizar o ambiente de trabalho, resgatando o lado humano do trabalhador e modificando a estrutura física da Empresa analisada; implementar um trabalho de conscientização ergonômica dos empregados; fortalecer a identidade da empresa; definir papéis e criar políticas de comunicação interna.

REFERÊNCIAS

BORGES, A.; DRUCK, M. G. Crise Global, terceirização e exclusão no mundo do trabalho. Caderno CRH, Salvador, UFBA, n. 19, p.22-43, jul./dez. 1993.

CASTELLS, Manuel. A sociedade em rede. 3.ed. São Paulo: Paz e Terra, 1995.

DEJOURS, Christophe. A loucura do trabalho. 5 ed. São Paulo: Cortez, 1992.

DEJOURS, Christophe et al. Psicodinâmica do trabalho. São Paulo: Atlas, 1994.

DUL, Jan; WEERDMEEESTER, Bernard; IIDA, Itiro. **Ergonomia prática.** São Paulo: Edgard Blucher, 2000.

FERNANDES, Sônia Regina Pereira. Saúde e Trabalho: controvérsias teóricas. Caderno CRH, Salvador, UFBA, n. 24/25, p.123-253, jan./dez. 1996.

FERNANDES, Sônia Regina Pereira. Tecnologia, informática e saúde psíquica: estudo da associação entre dimensões psicossociais do trabalho e sintomas psicológicas em duas empresas. Salvador, 1997.

FERNANDES, Sônia Regina Pereira; Di Pace; Daniela Miranda Tejo; Passos, Maria Fabiana Damásio. Organização e Condições de Trabalho em Telemarketing: Repercussões na Saúde Psíquica dos Trabalhadores. In: Saúde Mental e Trabalho: leituras/Maria da Graça Jacques, Wanderley Codo (org.), Petrópolis, Vozes, 2002

FILGUEIRAS, L. A. M. A desestruturação do mundo do trabalho e o “mal-estar” desse fim de século. Caderno do CEAS, Salvador, n.171, p. 9-29, set./out.1997.

FISCHER, Frida Marina; PARAGUAY, Ana Isabel Bruzzi Bezerra. **A ergonomia como instrumento de pesquisa e melhoria das condições de vida e trabalho.** Módulo ministrado no curso de Pós-Graduação em Psicologia Organizacional, 2002.

FRANCO, T. M.; DRUCK, M. G.; BORGES, FRANCO, A. M. Mudanças de gestão, precarização do trabalho e riscos industriais. Caderno CRH, Salvador, n. 21, p. 68-89, jul./ dez.2000.

HIRATA, Helena. **Divisão capitalista do trabalho**. Tempo social: Rev. Social, São Paulo, USP. São Paulo, p.98-99, set.1989.

ITANI, Alice. Subterrâneos do trabalho: imaginários do cotidiano. São Paulo: Hucitec Fapesp, 2000.

JUNQUEIRA, P.S.; GARCIA, R.^aS.; WAITMAN, R.B. **Ação no telemarketing**. São Paulo, p.629-635, 1996.

MCHATTON, Robert. Telemarketing total. São Paulo: McGraw-Hill, 1990.

POCHMANN, Márcio. O Trabalho sob fogo cruzado. 2 ed. São Paulo: Contexto, 2000 (Coleção Economia).

SANTOS, João Bosco Feitosa dos. **O Avesso da Maldição do Gênesis**: a saga de quem não tem trabalho. São Paulo/ Fortaleza: Annablume. Cap.2. A construção de uma sociedade de desempregados. 2000. pg. 43-69.

SILVA, Edith Seligmann. **Crise Econômica, Trabalho e Saúde Psíquica**. In: Angerami, V. (org.). Crise, Trabalho e Saúde Mental no Brasil. São Paulo: Traço, 1986: 54-132.

SILVA, Edith Seligmann. **Desgaste Mental no Trabalho Dominado**. Rio de Janeiro: Editora UFRJ, Cortez Editora, 1994.

SCHUMACHER, E. F. **O negócio é ser pequeno**. Rio de Janeiro; 1987.

STONE, Bob; WYMAN, John. **Telemarketing: a bíblia do telemarketing**. São Paulo: Nobel, 1992.

TAYLOR, F. W. **Princípios de administração científica**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 1987.

VALADARES, C. ^a M. A Evolução das Tecnologias e a Saúde do Trabalhador – As doenças do novo milênio, In: **GOMES, A (org.) O Trabalho no Século XXI – Considerações para o futuro do trabalho, SP, ed. Anita Garibaldi, 2001, pp 219-242.**

VARGAS, N. **Gênese e difusão do Taylorismo no Brasil**. Revista Ciências Sociais Hoje, São Paulo, Anpocs / Cortez, 1985.

WISNER, Alain. **Por dentro do trabalho: ergonomia, método e técnica**. São Paulo. FTD Editora: Obore, 1987.