

LAILAH VASCONCELOS DE OLIVEIRA VILELA

**A ATIVIDADE DO TELEATENDENTE: UMA INTERFACE ENTRE A
ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO E O CLIENTE**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
BELO HORIZONTE
2005**

LAILAH VASCONCELOS DE OLIVEIRA VILELA

**A ATIVIDADE DO TELEATENDENTE: UMA INTERFACE ENTRE A
ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO E O CLIENTE**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós Graduação em Saúde Pública - área de concentração em Saúde e Trabalho, da Faculdade de Medicina da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Saúde Pública.

Orientadora: Prof^a Dr^a Ada Ávila Assunção.

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
BELO HORIZONTE
2005**

Vilela, Lailah Vasconcelos de Oliveira
V699a A atividade do teleatendente: uma interface entre a organização do trabalho e o cliente/ Lailah Vasconcelos de Oliveira Vilela. Belo Horizonte, 2005.
118p.
Dissertação.(Mestrado).Saúde Pública.Faculdade de Medicina da Universidade Federal de Minas Gerais.
1.Saúde ocupacional 2.Telecomunicações/recursos humanos 3.Serviços de atendimento/organização e administração 4.Serviços de atendimento/normas 5.Condições de trabalho 6.Relações interpessoais 7.Estresse psicológico 8.Engenharia humana I.Título

NLM: WA 400

CDU: 614.2 : 331.82

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS

Reitora

Prof^a. Ana Lúcia Almeida Gazzola

Vice-Reitor

Marcos Borato Viana

Pró-Reitor de Pós-Graduação

Prof. Jaime Arturo Ramirez

Pró Reitor de Pesquisa

Prof. José Aurélio Garcia Bergmann

FACULDADE DE MEDICINA

Diretor

Prof. Geraldo Brasileiro Filho

Coordenador do Centro de Pós-Graduação

Prof. Francisco José Penna

Chefe do Departamento de Medicina Preventiva e Social

Prof^a. Elza Machado de Melo

Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Saúde Pública

Prof. Mark Drew Crosland Guimarães

Sub-coordenadora do Programa de Pós-Graduação em Saúde Pública

Prof^a. Sandhi Maria Barreto

COLEGIADO DO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM SAÚDE PÚBLICA

Representação docente

Prof^a. Ada Ávila Assunção

Prof^a. Eli Iola Gurgel de Andrade

Prof^a. Elizabeth Barboza França

Prof. Fernando Augusto Proietti

Prof^a. Maria Fernanda Furtado de Lima e Costa

Prof^a. Mariângela Leal Cherchiglia

Prof^a. Waleska Teixeira Caiafa

Representação discente

Paulo César Rodrigues Pinto Corrêa

Roberto Marini Ladeira

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, Helenice e Godofredo, que me fizeram uma pessoa capaz de correr atrás dos meus sonhos e sempre me dão o apoio necessário em todas as empreitadas da vida.

Ao meu marido Denilson e ao meu filho Pedro que sempre compreendem meu tempo tão dividido...

À Profa. Ada Ávila Assunção, minha orientadora, que sempre me ajudou a permanecer no caminho, não apenas na dissertação, mas nas coisas do dia-a-dia, verdadeira amiga. Agradeço o carinho e a paciência nas sessões de desabafo e terapia...

Ao Sinttel, em especial à Sra. Ruth Costa, por possibilitarem meus primeiros contatos com os Teleatendentes.

À Dra. Maria Helena Guthier, por ter representado a força, não somente institucional, mas pessoal, que permitiu o acesso aos dados desta pesquisa.

Ao Prof. Chico Lima, que trouxe outra dimensão para este trabalho.

Aos amigos todos que sempre me incentivam e compartilham experiências.

Ao João Romão pelo apoio e carinho de sempre.

Resumo da Dissertação

A ATIVIDADE DO TELEATENDENTE: UMA INTERFACE ENTRE A ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO E O CLIENTE

RESUMO

O objetivo desta pesquisa empírica sobre o trabalho e as manifestações de adoecimento em uma empresa de telecomunicações é analisar as características da organização e das tarefas realizadas pelos teleatendentes.

Utilizando-se do arcabouço teórico-metodológico da escola franco-belga de ergonomia, a estratégia metodológica combinou técnicas qualitativas (análise documental, análise do conteúdo das verbalizações dos comportamentos dos trabalhadores observados em situação real, análise de cartas enviadas espontaneamente ao sindicato da categoria) e técnicas quantitativas (duração das operações, frequência de atos e procedimentos).

Os resultados obtidos permitiram descrever detalhadamente a atividade humana, tendo como centro o trabalhador e suas relações com o trabalho. Foram descritos os métodos de gestão e os mecanismos de controle implementados. Paralelamente, avaliou-se a variabilidade das tarefas buscando evidenciar as contradições em face às regras rígidas de gestão. Ao final, são apresentados os elementos do trabalho emocional diagnosticado, focalizando a necessidade dos sujeitos em moldar suas emoções para lidar com clientes, em face dos objetivos estabelecidos pela gestão, como fonte das queixas de esgotamento e cansaço relatadas.

Palavras-chave: teleatendimento, ergonomia, organização do trabalho,
trabalho emocional, saúde e trabalho

1. Considerações Iniciais

CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Este estudo foi motivado por uma representação do Sindicato dos Trabalhadores em Telefonia (SINTTEL-MG) junto ao Ministério Público do Trabalho, devido ao grande número de queixas dos trabalhadores desse setor. Um inquérito civil permitiu o acesso aos dados de uma empresa, onde foi realizada a análise ergonômica da atividade, buscando-se entender se as características da organização do trabalho poderiam justificar as queixas de cansaço e esgotamento dos trabalhadores (ASSUNÇÃO & VILELA, 2002).

Os registros de cansaço mental, tristeza e sentimentos de impotência face às exigências da organização do trabalho obtidos no Sindicato 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.

Diversas formas de adoecimento e sofrimento vêm surgindo à medida que as relações sociais se transformam, inclusive com as modificações nos processos de trabalho influenciadas pela reestruturação produtiva e pela “globalização”. Tal reestruturação modifica as relações de produção, desde a matéria-prima e os instrumentos utilizados até a atividade humana (ABRAHÃO, 2000). Distúrbios voltados para a esfera psíquica do indivíduo e suas reações às novas formas de organização da produção apresentam-se com frequência cada vez maior nos ambientes de trabalho, o que leva à busca constante de modelos explicativos e entrelaçamento dos saberes oriundos de diversos ramos da ciência. As “novas” formas de adoecer dificilmente são explicadas pelo modelo biologizante.

Diversas categorias de análise são propostas por diferentes autores para se estudar a saúde mental no trabalho, por exemplo, a insatisfação, o sofrimento gerado pela organização do trabalho, as marcas que esse sofrimento deixa na vida mental ou mesmo no corpo, efeito bem conhecido pela psicossomática (DEJOURS, DESSORS & DESRIAUX, 1984).

Nos anos 1950 e 1960, foram descritos alguns tipos de adoecimento mental relacionados à organização do trabalho. Em 1956, o psiquiatra francês Le Guillant já 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. O autor já relatava que o nervosismo era reforçado

pelo próprio trabalho; a irritabilidade e auto-aceleração permaneciam após a jornada, acompanhadas de hipermotividade e ansiedade latente (LE GUILLANT, 1956).

Na década de 1980, passou-se a investigar estratégias que os indivíduos desenvolviam para lidar com determinadas situações de trabalho geradoras de sobrecarga, evitando o adoecimento e obtendo prazer, preservando a saúde mental e permanecendo no trabalho, e, em 1992, a “psicopatologia do trabalho”, fundamentada por Dejours, tem sua denominação alterada para “psicodinâmica do trabalho”, acompanhando as mudanças no mundo do trabalho (DEJOURS, 2000).

O processo de trabalho vem se transformando continuamente, seguindo novos modelos que surgem com o desenrolar da História mundial. Castels (1999) diz que “o amadurecimento da revolução das tecnologias da informação na década de 1990 transformou o processo de trabalho, com novas formas de divisão técnica e social do trabalho”. Surgem novas funções, novos cargos, há uma valorização de outros dotes do trabalhador além de sua força muscular.

A indústria de telecomunicações nasce entremeio a essas mudanças, por uma necessidade premente de comunicação e troca de conhecimentos que cresce a cada dia. A necessidade é imposta pela busca do capital; o indivíduo passa a precisar cada vez mais da sensação de estar conectado ao mundo. Assunção & Souza (2000) afirmam que “a comunicação humana se torna valor de uso e valor de troca”.

Contudo, esse avanço cria novas demandas com o surgimento de novos serviços para satisfazê-las. O teleatendimento é uma nova atividade, nascida da necessidade de se ganhar tempo e se reduzirem distâncias.

O telemarketing/ teleatendimento ganhou impulso no Brasil no final dos anos 1980 e, progressivamente, vem sendo incorporado a vários setores da economia. Dados da Associação Brasileira de Telemarketing (ABT) mostram que a área cresce 80% ao ano. De acordo com pesquisa realizada em 2002¹, o número de postos de trabalho obteve alta de 21,6%, entre 2000 e 2001, passando de 370 para 450 mil. Projetando para o total de Posições de Atendimento (PAs), o volume estimado de transações apoiadas por serviços de telemarketing chegou a R\$ 67,4 bilhões.

¹ www.abt.org.br

O cliente que deseja satisfazer a necessidade de informações rápidas deve pagar pelo serviço, e isso se torna meio de faturamento para as empresas que se utilizam de novas tecnologias para fornecer informação. As centrais de atendimento a distância têm representado um trabalho “moderno”, com aumento dos postos de trabalho em todo o mundo. Há um aumento da importância da relação de serviço em toda a trama econômica.

Não é recente a classificação da atividade econômica em setores primário (agrário), secundário (industrial), e terciário (serviços). O que tem mudado nos últimos anos é a preponderância que esse último tem ganhado no produto interno bruto e na importância na sociedade, com incremento relativo de empregos (SALERNO, 2001).

Os serviços em forte expansão são quase todos “serviços que envolvem relacionamentos”, isto é, interações verbais, interações de informações, contatos diretos, trocas interpessoais entre produtores e beneficiários (GADREY, 2001). Nesses casos, a introdução de tecnologia vem, principalmente, como complementaridade e não como substituta dos seres humanos. Vale destacar que a tendência mundial é de não supressão das relações de serviço, pois elas são valorizadas pelos clientes.

Produção de serviço é, segundo Zarifian (2001), um processo que transforma as condições de vida de um usuário ou grupo de usuários, atendendo a suas expectativas. A relação de serviço pode existir em qualquer setor. Trata das interações entre os atores da oferta e os da demanda, ou seja, da interconexão entre os prestadores de serviço e os clientes com a finalidade de resolução do problema pelo qual o cliente busca o prestador.

Lima, Soares & Leal (2002) destacam algumas características dos serviços, como a co-participação na produção entre fornecedor e usuário, a impossibilidade de se acumularem estoques previamente ao consumo, a intersubjetividade e a comunicação que entram em contradição com certas formas de controle de produtividade. Em um serviço de atendimento ao cliente, existem expectativas diferentes e recíprocas em torno de uma questão comum, apesar das representações dos atores envolvidos nem sempre serem compartilhadas.

Surge uma contradição entre a padronização da produção e a relação de serviço. Essa última tem como pressuposto o relacionamento entre pessoas, um componente responsável pela imprevisibilidade e a variabilidade que permeiam ações, reações, expectativas, situações pessoais e circunstâncias nos serviços.

REFERÊNCIAS

- ABRAHÃO, J. I. Reestruturação produtiva e variabilidade do trabalho: uma abordagem da Ergonomia. *Psicologia: Teoria e Pesquisa* v. 16, n.1 , p. 49-54, 2000.
- ABRAHÃO, J. I. & SANTOS, V. O controle no trabalho: os seus efeitos no bem-estar e na produtividade. In: TAMAYO, A. (org.) *Cultura e Saúde nas Organizações*. Porto Alegre: Artmed, 2004.
- ABRAHÃO, J. I.; TORRES, C. Entre a organização do trabalho e o sofrimento: o papel de mediação da atividade, sem data.
- ABRAHÃO, J. I.; PINHO, D. L. M. As transformações do trabalho e os desafios teórico-metodológicos da ergonomia. *Estudos de Psicologia*, Vol. 7 n. Especial, jan, 2002, p. 1413-1429.
- ASSUNÇÃO, A. A. & SOUZA, R. J.- Telemática. *Cadernos de Saúde do Trabalhador* São Paulo: Inst-Cut, out., 2000.
- ASSUNÇÃO, A. A. & VILELA, L. V. O. *As condições de adoecimento em uma empresa de teleatendimento*. Relatório de pesquisa. Belo Horizonte, Convênio UFMG / Ministério Público do Trabalho, 2002.
- CASTELS, M. Trajetórias organizacionais na reestruturação do capitalismo e na transição do industrialismo para o informacionismo. In: _____ *A sociedade em rede*. São Paulo: Paz e Terra, 1999, p. 174-193
- DEJOURS, C. Novas formas de organização do trabalho e lesões por esforços repetitivos (LER): Abordagem através da psicodinâmica do trabalho. In: SZNELWAR, L.I. & ZIDAN, L.N. *O trabalho humano com sistemas informatizados no setor de serviços*. São Paulo: Plêiade, 2000, p. 37-44
- DEJOURS, C., DESSORS, D., DESRIAUX, F Por um trabalho, fator de equilíbrio. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, 33(3), p. 98-104. Título original : Pour un travail facteur d'équilibre, cashiers de la mutualité dans l'entreprise, Santé et conditions de travail, n. 11, Paris, França, 1984.
- GADREY, J. Emprego, produtividade e avaliação do desempenho em serviços. In: SALERNO, M. S. (org.) *Relação de Serviço - produção e avaliação*, São Paulo: Senac, 2001, p. 23-65
- LE GUILLANT, L. A neurose das telefonistas. Tradução de MONETTI, D. e FERREIRA, L. L. *Rev. Brasileira de Saúde Ocupacional*, v. 47, n. 12, p. 7-11, 1984.
- LIMA, F. P A.; SOARES, R. Q. & LEAL, L. *A relação de serviço na produção material e na produção imaterial*, Congresso da ABERGO, Anais... Recife, 2002, 8p..(CD-ROM)
- SALERNO, M. S. A seu serviço: interrogações sobre o conceito, os modelos de produção e o trabalho em atividades de serviços. In: SALERNO, M. S. (org.) *Relação de Serviço - produção e avaliação*, São Paulo: Senac, 2001, p. 9-22.

Há uma dúvida latente: se a relação com o cliente também é produto, se deve ser incluída nos padrões de avaliação de produtividade, e, em caso afirmativo, como fazer isso, pois é muito mais simples realizar avaliações quantitativas. Os produtos imediatos e diretos são mais facilmente quantificáveis do que os produtos indiretos, como os resultados e os impactos do serviço. Por exemplo, é fácil medir horas de ensino, porém não é tão simples avaliar o resultado dessas horas no aprendizado dos alunos e seus efeitos em longo prazo, na formação, na carreira, etc.

Desenvolver as condições para compreensão do cliente requer uma mobilização da experiência, do conhecimento acumulado sobre a organização, trocas de experiência no interior dos coletivos de trabalho, utilização dos apoios administrativos e técnicos, recrutamento oportuno da retaguarda, etc.

Na relação de serviços, estão envolvidos pelo menos dois seres humanos, não padronizáveis, pois “o homem é um sujeito que reage e se organiza mentalmente, afetivamente e fisicamente, em função de suas interpretações...” (ABRAHÃO & TORRES, s. d.).

Com base nesses conceitos, serão demonstradas, neste estudo, as três dimensões envolvidas no teleatendimento: mecanismos de controle determinados por uma organização de trabalho que segue os padrões tayloristas, a variabilidade característica de um trabalho que envolve informações e pessoas, e as exigências emocionais determinadas pelas relações humanas no trabalho.

Uma discussão acerca do intrincado contato entre estas dimensões e os possíveis efeitos no indivíduo que tem a tarefa de teleatender será realizada ao longo de três artigos, sendo eles: “Os mecanismos de controle da atividade no setor de teleatendimento e as queixas de cansaço e esgotamento dos trabalhadores” que estuda os componentes e os mecanismos de controle do trabalho, buscando elementos para entender as queixas espontâneas dos teleatendentes, já publicado nos *Cadernos de Saúde Pública*; “O trabalho no teleatendimento: entre as regras rígidas de gestão e a variabilidade do sistema” que evidencia a variabilidade no trabalho de teleatendimento, a ser submetido à revista *Applied Ergonomics*; e “Trabalho Emocional: o caso dos teleatendentes de uma grande empresa” que caracteriza o trabalho emocional em situações de teleatendimento, focalizando a necessidade dos sujeitos em moldar suas emoções para lidar com clientes, em face dos objetivos estabelecidos pela gestão, submetido à revista *Psicologia USP*.

SEGNINI, L. R. P. Relações de gênero e racionalização do trabalho em serviços de atendimento a distância. *In: SALERNO, M. S. (org.) Relação de Serviço - produção e avaliação*, São Paulo: Senac, 2001, p. 151-181.

ZARIFIAN, P. Valor, organização e competência na produção de serviço. Esboço de um modelo de produção de serviço. *In: SALERNO, M. S. (org.) Relação de Serviço - produção e avaliação*, São Paulo: Senac, 2001a, p. 95-149.

2. Objetivos

OBJETIVOS

OBJETIVO GERAL:

Estudar as características do trabalho em teleatendimento e as possíveis contradições entre a organização do trabalho e os objetivos da tarefa.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Estudar os componentes e os mecanismos de controle do trabalho, buscando elementos para entender as queixas de saúde espontâneas dos teleatendentes - Artigo I.
- Evidenciar a variabilidade no trabalho de teleatendimento contraposta a regras rígidas de gestão em uma grande empresa do setor de telecomunicações - Artigo II.
- Caracterizar o trabalho emocional em situações de teleatendimento, focalizando a necessidade dos sujeitos em moldar suas emoções para lidar com clientes, em face dos objetivos estabelecidos pela gestão – Artigo III.

3. Artigo I

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

Lailah Vasconcelos de Oliveira Vilela¹

Ada Ávila Assunção ²

¹ Mestranda do Programa de Pós-Graduação em Saúde Pública – área de concentração Saúde e Trabalho, Faculdade de Medicina/UFMG

² Professora do Programa de Pós-Graduação em Saúde Pública, Faculdade de Medicina/UFMG

Publicado em Cadernos de Saúde Pública, Rio de Janeiro, v.20, n.4, p. 1069-1078, jul/ago, 2004

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 ¹
Ada Ávila Assunção ¹

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, comportment, 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 ¹ 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.

¹ 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 ². 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. ³ e Torres ⁴ descrevem os sintomas e quadros mórbidos prevalentes, com ênfase para os casos frequentes 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 ⁵. 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 ⁶, 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)*” ⁶ (p. 161).

Barreto ⁷ 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 frequentes 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 fornecida⁸.

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 acoites, nem marcas na pele, mas há acoites 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 ‘vigiar-mos’ 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.

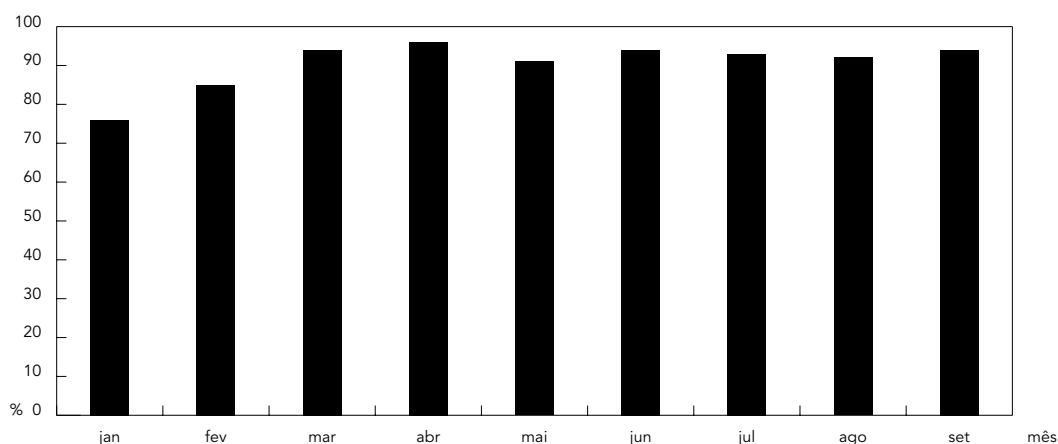
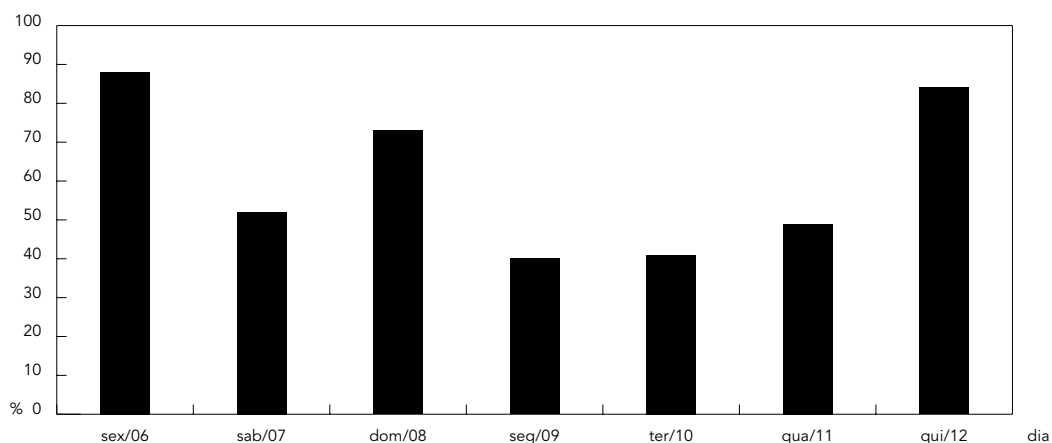


Figura 2

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.

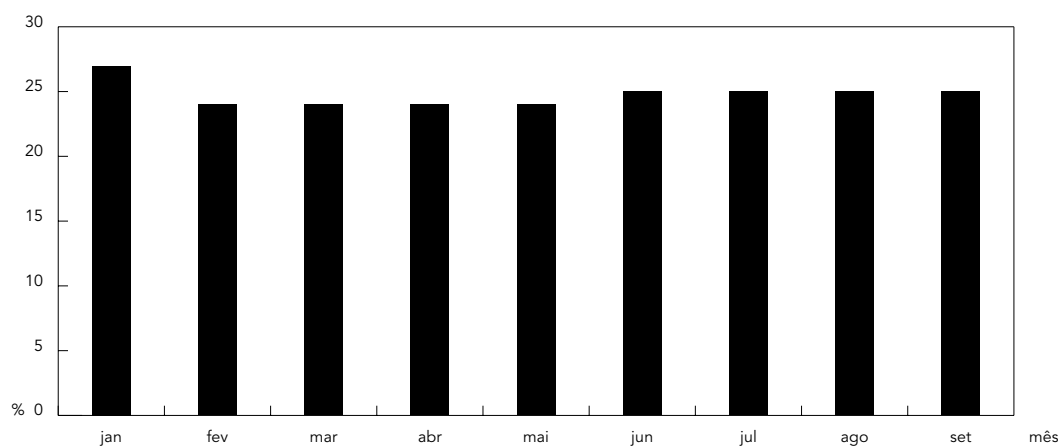
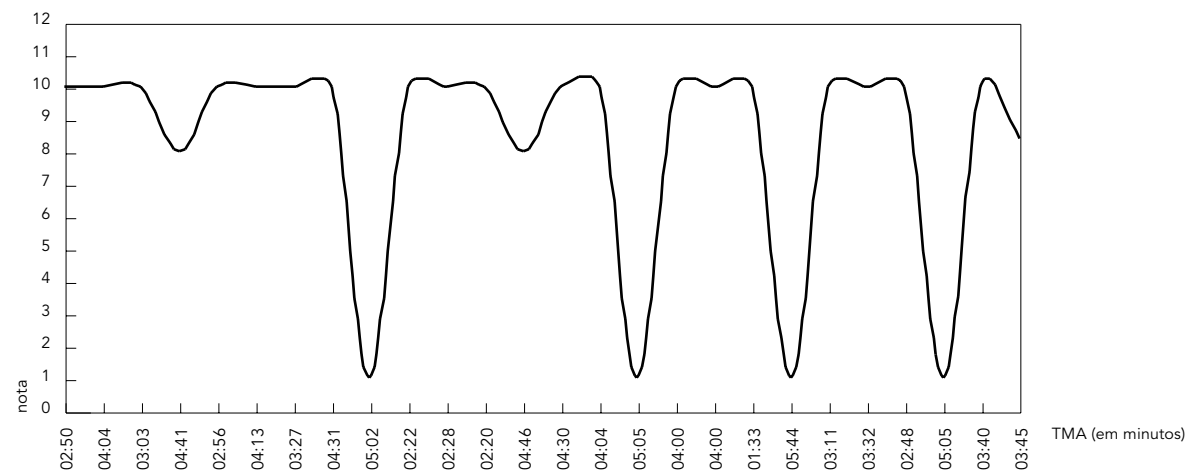


Figura 4

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”*.

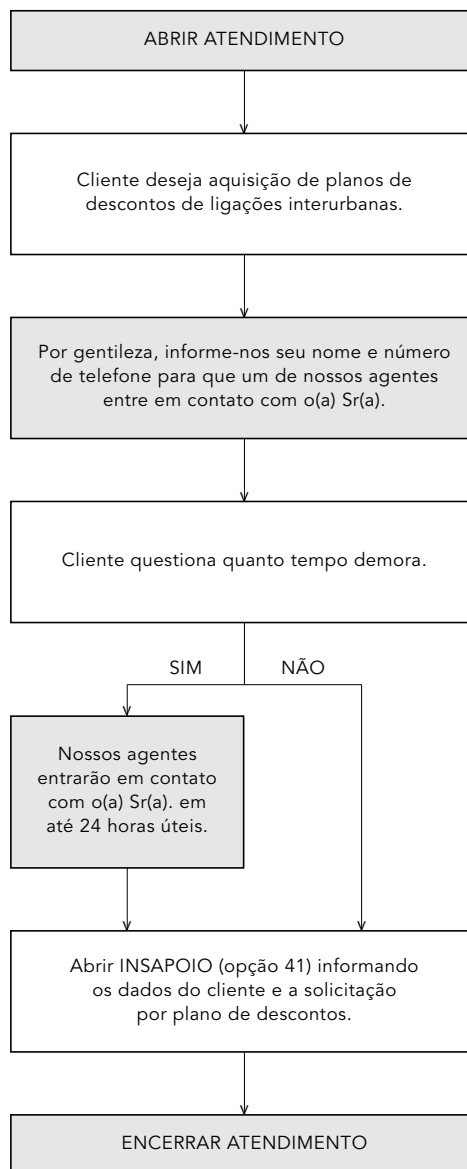
O atendente não pode deixar o cliente esperando sem solicitar-lhe que aguarde mais um pouco a cada 30-40 segundos. Esses parâmetros, assim como o respeito ao tempo de pausa são pontuados na avaliação de desempenho.

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 amizades 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 ⁹ (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 ¹⁰ (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 Dejours² (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 prescrevendo 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.¹¹ (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 & Massetti¹² (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: Sznclwar 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. Sznclwar LI, Massetti M. Sofrimento no trabalho: uma leitura a partir de grupos de expressão. In: Sznclwar 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

4. Artigo II

O trabalho no teleatendimento: entre as regras rígidas de gestão e a variabilidade do sistema

Lailah Vasconcelos de Oliveira Vilela ¹

Ada Ávila Assunção ²

¹ Mestranda do Programa de Pós Graduação em Saúde Pública – área de concentração Saúde e Trabalho, Faculdade de Medicina/UFMG

² Professora do Programa de Pós Graduação em Saúde Pública da Faculdade Medicina/UFMG

A ser submetido: Revista Applied Ergonomics
Total de páginas: 22

ARTIGO II: O trabalho no teleatendimento: entre as regras rígidas de gestão e a variabilidade do sistema

INTRODUÇÃO

O paradigma taylorista da organização do trabalho, ao procurar designar *o homem certo para o lugar certo*, sustenta-se na hipótese de uma homogeneidade do processo produtivo combinada com a idéia de um *homem padrão* para realizar as tarefas previstas. Reproduzindo esse modelo hegemônico, a produção – meios, equipamentos, matéria prima – é planejada para um indivíduo masculino, inesgotável em seus recursos físicos e psíquicos, passível de controle, insensível aos eventos do quotidiano do trabalho (PARAGUAY, 2003).

A gestão do trabalho nas empresas que prestam serviços reproduz os conceitos e métodos tayloristas de medição de produtividade, inicialmente estabelecidos para a indústria. Até mesmo os autores no campo da gestão da produção assumem a dificuldade em distinguir as empresas industriais daquelas de serviços, reconhecendo que existe uma aplicação de técnicas e de métodos típicos da indústria no setor terciário. Por exemplo, os métodos de padronização de produtos, de produção em massa, parcelização do trabalho, separação entre planejamento e execução, normatização das atividades, enfim, todo o arcabouço metodológico e conceitual do “taylorismo” (ZARIFIAN, 2001a).

Os resultados apresentados neste artigo permitem discutir o paradoxo gerado pela reprodução do paradigma taylorista e os seus métodos, desenvolvidos no meio industrial, em uma empresa de teleatendimento. Como se verá adiante, o principal efeito negativo para a produção é a perda da qualidade dos serviços prestados.

Inseridos no sistema que reproduz a lógica da organização da produção industrial, milhares de trabalhadores realizam uma atividade interativa no setor de teleatendimento.

Interpostos entre a natureza da tarefa de teleatender e as suas exigências, como se verá, e a lógica industrial de escoamento de produtos, o trabalhador se vê diante de conflitos, pois a organização do trabalho, dirigida para alcançar um faturamento cada vez maior, cobra do teleatendente, simultaneamente, a satisfação do cliente (ABRAHÃO & SANTOS, 2004).

Neste estudo evidencia-se, à luz dos conceitos apresentados, a variabilidade no trabalho de teleatendimento que intensificaria o paradoxo identificado, principalmente quanto ao ambiente rígido gerado pelos métodos de gestão do trabalho contraposto à diversidade das demandas e das características dos usuários.

Seguindo Guérin *et al.* (1997) e Abrahão (2000), para discutir a variabilidade de um sistema produtivo, serão consideradas a variabilidade dos indivíduos e a variabilidade do processo produtivo.

Quanto à primeira, existe uma “variabilidade intra-individual”, que depende do estado próprio de cada operador, em relação às emoções, afetividade, condições de saúde física e psíquica, ao repouso, ao turno diurno ou noturno, à idade e ao envelhecimento, experiência na execução da tarefa, escolaridade e outras vivências. Além disso, um indivíduo não é igual ao outro. Para distingui-los, devem-se levar em consideração as diferenças entre os sexos, as dimensões dos segmentos corpóreos, a sensibilidade às exigências afetivas e as habilidades adquiridas pela formação e pela experiência. É a chamada “variabilidade interindividual”, ou seja, não existe um trabalhador igual ao outro em relação ao corpo físico (altura, acuidade visual e auditiva, etc.), muito menos quanto aos esquemas mentais. Tais variáveis não são controláveis, por mais que alguns gestores da organização do trabalho o pretendam.

Relativas ao processo, destacam-se duas subcategorias de variabilidade: a “variabilidade normal” – cada cliente que liga para um serviço de teleatendimento deseja uma resposta a um

problema específico dentro de um tema; e a “variabilidade incidental”, aquela que não é, de modo algum, prevista na prescrição da tarefa – por exemplo, a queda de velocidade do sistema informatizado em um momento de pico no número de ligações.

Os pressupostos relativos à variabilidade de produção e do ser humano são a base da análise ergonômica do trabalho, método utilizado nesta investigação, e confrontam o paradigma taylorista. A maior parte da variabilidade não é prevista e permanece invisível até que seja possível estudar o trabalho real e a vivência do trabalhador.

MATERIAIS E MÉTODOS

A empresa estudada, prestadora de serviços terceirizados para outras empresas, contava com 2285 funcionários predominantemente mulheres (70%) e reproduzia a característica de expressiva rotatividade do setor, em torno de 2% ao mês. Em 2002, atendia 70 milhões de ligações ao mês, com previsão de crescimento. O perfil dos trabalhadores era o mesmo do setor em geral, jovens, quase noventa por cento do efetivo com menos de trinta anos e pessoas qualificadas, a maioria com ensino médio completo, 15% cursando ensino superior e apenas 10% que não haviam concluído formação média.

A natureza do objeto justificou a abordagem qualitativa neste estudo de base empírica, tendo como marco teórico-metodológico a análise ergonômica do trabalho (GUÉRIN *et al.*, 2001; ASSUNÇÃO & LIMA, 2003). Trata-se de uma abordagem que visa à aquisição de conhecimentos sobre o funcionamento e as situações de trabalho, tornando possível compreender os seus determinantes. A análise do trabalho contribuiu para entender as regras da organização, uma vez objetivados os dados sobre os quais elas são fundadas. Bem como foi possível apreender as dificuldades e os constrangimentos enfrentados pelo operador diante de lógicas contraditórias.

Através da análise ergonômica do trabalho, procurou-se compreender o funcionamento e interação dos diversos setores, as funções e as tarefas desempenhadas e os métodos de gestão.

Procedeu-se a uma análise situada de diálogos (SOARES, 2005), a fim de se compreender o sentido das ações dos trabalhadores e seus determinantes. Recorreu-se ao registro das verbalizações do trabalhador com o cliente, buscando, na expressão do trabalhador, os traços de sua atividade e os reais problemas vivenciados. Articulou-se à análise sistemática dos diálogos, uma análise quantitativa de procedimentos realizados pelo operador durante o tempo de observação direta da tarefa que buscou entender o conteúdo das ligações, assim como os objetivos dos atendimentos e os seus resultados.

Para a fase das observações sistemáticas, foram escolhidas as seguintes variáveis para análise quantitativa: o número de telas consultadas por atendimento, informações, além das previstas, fornecidas a cada chamada, volume de informações digitadas no sistema, duração das chamadas, etc. O objetivo em destacar as variáveis de observação é identificar possíveis divergências entre o tempo alocado para o atendimento e a natureza das solicitações de clientes. A escolha sustentou-se na hipótese de um conflito entre o modelo de atendimento prescrito pela organização e as demandas reais dos usuários, conforme descrito no Relatório da Pesquisa (ASSUNÇÃO & VILELA, 2002).

Os resultados serão apresentados em dois blocos: o primeiro destina-se aos dados quantitativos obtidos das observações diretas das tarefas, segundo as variáveis elaboradas após uma fase de observação global do setor; o segundo visa descrever os fatores ligados ao cliente, suas características e demandas que podem determinar a gama de variabilidade de modos operatórios identificados no bloco anterior.

RESULTADOS

DURAÇÃO DOS ATENDIMENTOS, NÚMERO DE TELAS CONSULTADAS, DE PERGUNTAS REALIZADAS E DE ENTRADA DE DADOS NO SISTEMA

A empresa estudada, prestadora de serviços para uma empresa de telefonia fixa, apresentava os seguintes serviços: Serviço de Atendimento ao Cliente – SAC, serviço de auxílio à lista telefônica; Help desk, uma equipe para solucionar dúvidas e orientar clientes na utilização de um produto ou de um serviço; Telemarketing Ativo, que faz contato com clientes a partir de um discador automático, para oferecer serviços ou produtos; Telemarketing Receptivo, no qual o atendente recebe ligações de clientes que desejam produtos e serviços; retenção, um serviço em que operadores devem reverter a intenção de cancelamento de produtos ou serviços, buscando a manutenção do cliente; cobrança de clientes inadimplentes.

Nesses serviços, foram observadas diversas apresentações da variabilidade, enfocando-se neste artigo, os determinantes externos aos operadores, principalmente aqueles relativos ao cliente/usuário e do sistema técnico.

No Gráfico 1, observa-se que o tempo de atendimento ultrapassa os 25 segundos prescritos. Isso se deve à imensa variabilidade no conteúdo das chamadas que será apresentada adiante.

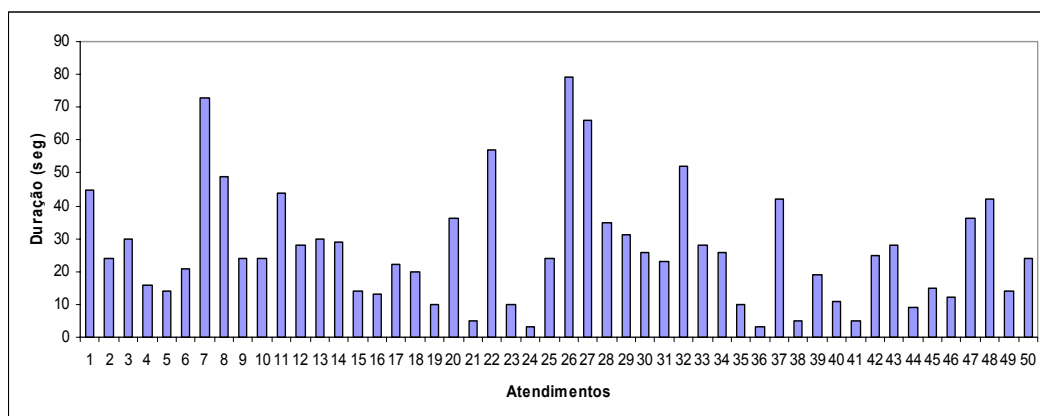


Gráfico 1: Duração dos atendimentos realizados sequencialmente no serviço de auxílio à lista (n=50).

Para avaliar as exigências da tarefa em situação real, foram escolhidas as variáveis de observação: número de telas e conteúdo do atendimento. Esse conteúdo foi subdividido em duas grandes categorias: conteúdo esperado e conteúdo imprevisto. No quadro 1, a seguir, há alguns aspectos da variabilidade no setor de reclamações e serviços.

Atendimento	Conteúdo	Conteúdo Imprevisto	Nº de Telas
	Esperado		Consultadas
1			33
2		Cliente ligou setor errado	3
3			71
4			33
5			68
6		Informações sobre DDD	3
7		Somente o titular da linha pode solicitar segunda via	0
8			20
9			23
10		Transfere cliente para outro setor	6
11			39
12		Senhora idosa deseja conta fixa de 50 reais	6
13			11
14		Informação para utilizar um número 0800	1
15			31

Quadro 1: Número de telas consultadas de acordo com o conteúdo da chamada, durante 25 minutos.

Observam-se, no quadro 1, quinze atendimentos realizados sequencialmente, durante 25 minutos e o número de telas consultadas pelo atendente. Desses, apenas nove apresentaram o conteúdo previsto. O atendimento número dois foi de um cliente que ligou para o setor errado. O número seis foi referente a informações sobre como utilizar o DDD e a operadora de telefonia. No sétimo atendimento, o operador informa que apenas o titular da linha pode solicitar a segunda via da conta e não pode realizar nenhuma ordem de serviço. No décimo, foi necessário transferir o cliente para outro setor.

Na décima segunda ligação, uma senhora deseja o serviço por uma conta fixa de 50 reais. O atendente explica várias vezes que é impossível, mas não abre muitas telas, pois não há Ordem de Serviço (OS) a ser emitida. O atendimento de número 14 destinou-se a informar um número de 0800, destinado a ligações gratuitas.

Dentre as 15 ligações analisadas nesse período, seis foram de clientes dirigindo questões alheias ao objetivo do setor. Mesmo não se tratando de ligações com demanda ajustada ao setor, viu-se o operador se esforçar, seguindo a meta de satisfação do cliente, em fornecer as orientações solicitadas. Nesses momentos, apesar do número de telas consultadas ter sido menor, a tarefa exige calma, paciência e conhecimentos gerais que extrapolam os prescritos pela organização formal do trabalho. Vale ressaltar que, mesmo quando o conteúdo da ligação se ajusta ao modelo prescrito, o número de telas abertas para encontrar os dados necessários pode variar entre 11 e 70, desde a identificação do cliente até a emissão de uma Ordem de Serviço.

Foram observados os atendimentos de um operador do setor de auxílio à lista telefônica, durante 30 minutos. O operador tratou 66 chamadas em trinta minutos, com 69 perguntas adicionais, além da pergunta prevista na fraseologia: “Qual cidade?”, com uma média aproximada de duas perguntas além daquelas previstas por minuto, ou seja, uma a cada 30 segundos.

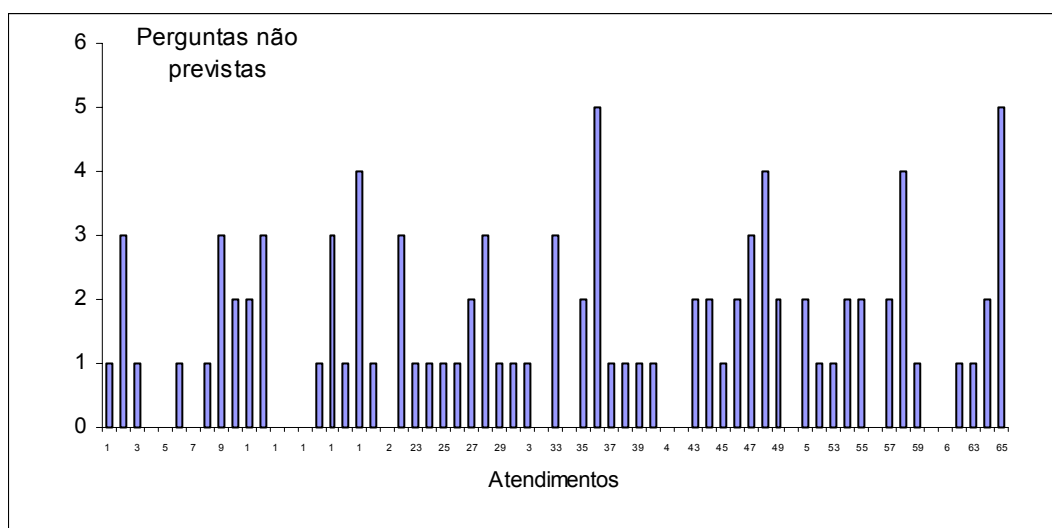


Gráfico 2: Número de informações, além das previstas, solicitadas ao cliente pelo operador durante o tratamento da ligação no setor de auxílio à lista, em 30 minutos de observação.

Tal média fornece apenas um indicador da frequência de chamadas cuja demanda do cliente não ficou clara. Vê-se, ao considerar o conteúdo das ligações, que a necessidade de perguntas adicionais não se apresenta de forma homogênea.

Entre as 66 chamadas atendidas, 32 não provocaram perguntas adicionais. Mesmo assim, mais de 50% das ligações exigiram novas perguntas, obrigando o operador a acelerar seu trabalho para compensar o tempo e manter a média das chamadas dentro dos 20 segundos considerados ideais pela empresa, visto que os funcionários são classificados de acordo com a produtividade, como ilustra o quadro 2, em que TMA significa tempo médio de atendimento.

Produtividade	TMA do teleatendente
Excelente	Maior ou igual ao TMA do turno
Bom	TMA do turno + 4''
Fraco	TMA do turno + 5'' até 8''
Ruim	TMA do turno + 8''

Quadro 2: Padrão de classificação do funcionário segundo o TMA atingido.

Para as chamadas nesse período, houve 115 momentos de digitação, ou seja, de entrada de dados, com uma média aproximada de quatro atividades de digitação por minuto, ou seja, uma vez a cada 15 segundos, embora essas médias não reflitam com exatidão a realidade das ligações, já que, como se pode observar nos gráficos apresentados, as ligações variam quanto à natureza, provocando diversidade na elaboração dos procedimentos. A gama de possibilidades das chamadas quanto ao seu conteúdo, à clareza do usuário para apresentar o seu problema e o seu caráter inédito, por exemplo, explicam a variabilidade do número de digitações.

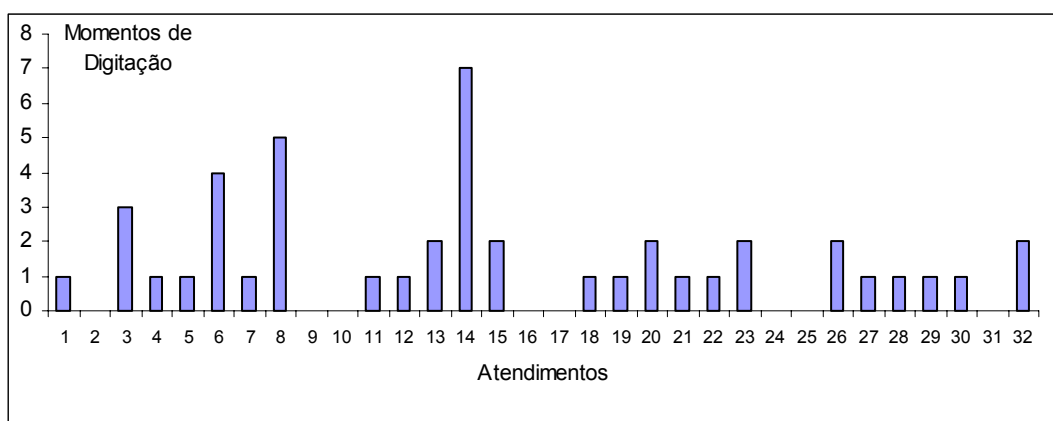


Gráfico 3: Número de atividades de digitação por atendimento no setor de auxílio à lista.

Observou-se que o operador somente deixa de digitar quando o atendimento não se enquadra na categoria de chamadas cujo conteúdo é esperado. No Gráfico 3, vê-se que os atendimentos 2, 9, 10, 16, 17, 24, 25, 31 não provocaram digitação de informações, o que pode ser explicado pelos seguintes motivos: cliente ficou mudo, a ligação foi encerrada; cliente deseja informações de outros Estados, ou é informado de outro número a ser discado; o atendente conhecia de cor o número solicitado.

O CONTEÚDO DAS DEMANDAS E AS CARACTERÍSTICAS DOS USUÁRIOS

O cliente e suas características são os principais determinantes da variabilidade dos modos operatórios e demandam maior esforço cognitivo do operador. Por prestar serviços para diferentes cidades e estados, o teleatendente lida com diferenças dialetais, como sotaques e diferentes níveis socioculturais de linguagem, além de endereços desconhecidos e uma série de diferenças culturais regionais.

Os operadores percebem diferenças na comunicação, dependendo do fato de o cliente, ao ligar, se encontrar em casa ou no trabalho. A capacidade de decisão do cliente (titular ou não da conta), a receptividade para comprar serviços e outros aspectos de acordo com a “campanha” que estão executando, são componentes do trabalho que interferem na implementação dos modos operatórios.

Como tentativa de homogeneizar os atendimentos, a empresa contratante produz roteiros e fluxogramas (*scripts*) a serem seguidos durante os atendimentos. Em vários desses roteiros, está incluída a fraseologia a ser adotada, cuja utilização correta é rigidamente avaliada nos formulários da monitoria de qualidade que prescrevem normas de comportamento, avaliam os resultados alcançados e as “atitudes desejáveis” e “atitudes indesejáveis”, que devem ser seguidas pelos operadores. Trata-se de uma série de instruções relativas à tonalidade de voz, linguagem, tratamento ao cliente, cadência do diálogo, expressões e ações a serem evitadas. Tais instruções encontram-se no Manual do Operador².

Vários fatores que interferem na execução da tarefa trazem dificuldades para seu cumprimento no tempo determinado pela empresa. Há clientes que se queixam; outros não têm paciência para seguir o formato do diálogo e querem logo resolver seu problema; outros não compreendem certas palavras; outros ainda têm dificuldade de fala. Enfim, as interferências na pretensa linearidade do diálogo são inúmeras.

Um dos diálogos analisados no setor de retenção permitiu colocar em evidência os argumentos mobilizados pelo operador para dissuadir o usuário que deseja cancelar o serviço. Viu-se que fazia parte do *script* perguntar o motivo pelo qual o cliente não desejava mais o serviço. A partir do argumento do cliente de não ver a sua utilidade, a atendente pergunta se ele já utilizou o serviço e inicia com demorada explicação acerca das finalidades e “vantagens” do mesmo, incluindo demonstrações de sinais sonoros, etc.

Trata-se de uma situação dinâmica em que o usuário pode trazer mais ou menos claras as suas intenções. O teleoperador tenta diagnosticar os seus motivos e é movido pela idéia de que nem sempre o usuário está esclarecido das vantagens do serviço. Dependendo do usuário, a tentativa do teleoperador é encarada como uma subestimação de suas capacidades, o que gera

² O Manual do Operador constitui-se numa publicação interna que, via de regra, contém instruções de trabalho prescritas.

irritação. Outras vezes, o usuário vê abrir-se um leque de possibilidades de benefícios anteriormente não vislumbrados.

Em algumas situações, ocorre de o usuário solicitar mais esclarecimentos, exigindo didática e paciência do teleoperador por um lado, e habilidade de encurtar o diálogo, por outro, visto que o marcador em sua tela anuncia tempo esgotado.

Foi possível observar em outro diálogo do “Setor de Retenção”, que o atendente deve fornecer um número de 11 dígitos que confirma a solicitação de cancelamento. O cliente tem dificuldade em compreender a utilidade do número e também para anotá-lo, ou seja, após não ter obtido êxito na retenção do cliente, o teleatendente ainda teve que investir tempo e paciência para explicar tudo ao cliente, mesmo sabendo que seu tempo de atendimento já havia superado a média prescrita.

Durante a observação de um posto de trabalho, viu-se que um novo argumento com o objetivo de reter clientes que desejavam cancelar a linha era utilizado, mesmo não estando previsto no *script* vigente. As informações eram modificadas e exigidas do operador mesmo antes de serem acrescentadas no sistema interno de consultas. No caso, tratava-se de ações da antiga empresa de telefonia, sobre as quais o operador explicava que, talvez, houvesse um valor em dinheiro a ser resgatado antes do cancelamento e informava o número de um telefone para consulta. A mudança rápida nas informações a serem transmitidas ao cliente cria a necessidade de atualização constante do trabalhador, antes mesmo que as instruções do Manual sejam atualizadas. Eles devem ficar atentos aos *e-mails* internos, comunicações do supervisor para atualização, etc.

Outro aspecto observado, neste caso, relativo ao equipamento, foi a presença de ruído incômodo durante ligações, aumentando a dificuldade de compreensão da demanda do cliente pelo atendente, além de maior irritabilidade do usuário, que chega a queixar-se do problema.

A análise das ligações demonstra alguns fatores que tornam cada ligação imprevisível, como: dificuldade de ouvir o cliente; interrupção no atendimento; cliente que não compreende as informações, gerando necessidade de repetir frases; cliente que não tem papel à mão para anotar, etc.

No caso a seguir, a teleatendente queria transferir o serviço de uma linha para outra para reter o cliente, mas, segundo a supervisora, isto não poderia ser feito. Vê-se que as margens deixadas pela organização do trabalho à teleoperadora não possibilitam a satisfação do cliente. Apesar da tentativa plausível, em tese, de transferência de serviços, a retenção não será realizada. Dessa maneira, a teleatendente liga para o outro setor, explica o caso e pede para fazer a transferência do serviço entre as linhas do cliente. O tempo necessário para resolver o caso foi de 14 minutos.

Diálogo com a supervisora (S- supervisora T- teleatendente)
T- *C. vem cá* (a supervisora estava em pé próximo à mesa da teleatendente)
S- *Mostra com a mão para a teleatendente aguardá-la*
T- *C. Ah, meu Deus do céu, me mandam cada pepino.* (teleatendente começa a trabalhar em pé para conseguir acompanhar a supervisora)
Supervisora chega até a mesa.
T- *Explica o caso do cliente para a supervisora e pede para poder retê-lo, mudando o serviço de uma linha para outra.*
S- *A gente não pode! Nem eu posso!*
T- *Então eu aprendi errado? Me ensinaram errado no meu treinamento? Me falaram que podia.*
S- *Não pode! Não pode! Eu desconheço que possa.*
T- *...então eu vou perder o cliente?*
S- *Vai, volta pro (outro setor).*
T- *Ah mais...agora vou ficar dois anos esperando o (outro setor)*
Diálogo com o outro setor
Teleatendente liga para o setor x, explica o caso para o outro teleatendente
T- *Ah! Ah! Agora por que então a menina do setor x mandou para mim, se você pode fazer a mudança? Então conversa com ele (cliente) direitinho...*

Transfere o cliente para o outro setor
T-Oh! O cara desligou eu perdi o telefone do cara que eu retive.
...droga, viu! Eu retive...entrou outra ligação. Perdi o cliente.

Quadro 3: Diálogo entre a supervisora e a teleatendente para resolver um pedido de mudança de serviço de uma linha para a outra

O televendedor, no setor de telemarketing, enfrenta vários cenários, por exemplo: a ligação pode não ser atendida; o cliente pode ser inadimplente – neste caso, não será possível oferecer serviços; o titular da linha pode não estar em casa; o cliente pode não aceitar o serviço e o atendente deverá perguntar a razão e dizer para o cliente pelo menos três “objeções” específicas do *script*.

No setor de solicitação de serviços em telefonia, ao finalizar uma ligação, a atendente olha o marcador da tela e exclama: “*Ai, oito minutos!*” Bate nervosamente o dedo na tecla *enter* do teclado e toma um gole de água, enquanto outra ligação se inicia. Atende mais um cliente que deseja vistoria da linha telefônica, por suspeitar do uso por terceiros. O cliente faz uma série de reclamações, a atendente o ouve e balança a cabeça em expressão de insatisfação. Quando termina a ligação relata: - *A gente tem que entender o que o cliente está querendo...*

De onze ligações observadas, quatro ultrapassaram o tempo limite de dois minutos e dez segundos. Os atendentes dizem que o cliente deveria ser “treinado” de alguma forma para saber que precisa do CPF à mão sempre que fizer contato com a empresa, saber como deve formular a demanda, etc.

Os aspectos relatados permitem notar a contradição entre compreender os desejos do cliente, ser capaz de decifrá-los, de resolver o problema e manter-se dentro dos tempos limites. Algumas solicitações de clientes são consideradas absurdas ou não fazem parte das atribuições do serviço, como conserto da televisão, identificação do último número que ligou para aquela linha, discriminação detalhada da conta telefônica (realizada somente sob ordem judicial). No

conjunto são situações que geram desconforto e interferem na qualidade de vida no trabalho, como se vê em:

O cliente não pode falar muito, nem reclamar, pois temos que encerrar rapidamente a ligação (...), temos que interrompê-lo para atendê-lo rapidamente - assim, estamos sempre atendendo com ansiedade por concluir e encerrar logo cada ligação, numa tensão extrema.

No serviço de auxílio à lista, são várias as dificuldades enfrentadas para manter o tempo de atendimento em 25 segundos, como determinado pelos organizadores da produção. Muitas vezes, o cliente não fornece os dados corretamente, não possui dados completos ou fornece dados confusos, que o operador precisa decifrar. Para tanto, o operador faz novos questionamentos, digita palavras semelhantes e tenta localizar dados no sistema, o que representa a necessidade de busca contínua de informações.

Caso o cliente peça para que o operador aguarde um momento para transferir a ligação, pegar caneta, etc., o operador deverá aguardar 10 (dez) segundos contados no relógio presente na tela junto ao marcador luminoso, a partir do momento da solicitação do cliente. Caso o cliente não retorne, a ligação será encerrada sem utilizar a fraseologia padrão.

Muitas vezes, acontecem ligações de trote ou em que o cliente não fala nada, o operador deve encerrar a ligação imediatamente para os trotes, e após ter repetido a identificação uma vez para esses clientes “mudos”. Aos finais de semana, os trotes são mais frequentes. Quando ligações com outras finalidades que não auxílio à lista são recebidas, o atendente deve dizer: “Favor ligar (número do telefone)”, ou pedir que o cliente ligue novamente e digite a opção correta ao ouvir a gravação.

Além da variabilidade relativa ao cliente, existe aquela determinada pelo sistema e pelas condições de trabalho. Por exemplo, as informações que devem ser transmitidas ao cliente mudam constantemente, de acordo com as metas comerciais:

O tempo todo temos que ficar observando as informações que são mudadas. Temos que dar conta das informações, prestar atenção no que o cliente deseja e ser rápidos para solucionar o problema do cliente, pois é isso que ele deseja: rapidez.

Quando o sistema está fora do ar, o cliente deve ser informado, o atendimento pode ficar inviabilizado ou tornar-se muito lento, irritando o cliente. Mesmo quando funciona normalmente, apresenta incompatibilidades com a rapidez exigida na obtenção de informações, como refere o teleoperador: *O atendente deverá buscar todas as informações na Intranet, página esta desorganizada e confusa.*

DISCUSSÃO

Os resultados apresentados evidenciam o caráter flutuante das demandas dos clientes que nem sempre são explícitas. Dessa forma, viu-se o teleatendente ajudar o cliente a reformular a sua demanda, em tempo real, conforme anteriormente destacado por ABRAHÃO & SANTOS (2004).

As empresas reconhecem apenas um certo nível de variabilidade, que é considerada normal pelos organizadores, porque pode ser prevista, por exemplo, a variação sazonal do número de ligações ao telemarketing em época de promoção divulgada na mídia.

A diferença entre o trabalho prescrito nos *scripts* e manuais de operação e o trabalho real foi notada, exigindo dos trabalhadores rapidez de raciocínio, flexibilidade, polivalência e bom relacionamento com o cliente, visando à qualidade do serviço prestado.

Assim como no setor de serviços em geral, a empresa de teleatendimento estudada desconsidera, no momento em que define o seu produto, a dimensão vinculada ao relacionamento com o usuário e as dimensões informativas do serviço. Como lembra Zarifian (2001 a), pelo contrário, a dimensão capital para alcançar os objetivos da produção, que seria, nesse caso, o

tempo necessário para escutar, compreender e orientar o cliente, é encarada como um entrave à produtividade, o que explicaria a implantação da fraseologia e os tempos alocados para os atendimentos. Ora, essas regras rígidas perturbariam a qualidade, caso o teleatendente não investisse em encontrar os meios fora do esquema previsto para formular o problema e, em seguida, encontrar uma solução.

Lógicas contraditórias entre o sistema informatizado e o funcionamento humano compõem o cenário do serviço. Nos setores de venda, viu-se a contradição entre as exigências de um bom relacionamento com o cliente e as metas de quantidade de produtos vendidos. Nota-se reproduzir o conceito de escoamento de produção vigente no meio industrial. Outro exemplo seria a meta de executar a retenção do serviço, mesmo que o cliente tenha ligado para efetivar o seu cancelamento.

A previsão nas prescrições parte do pressuposto de que o cliente teria um modo linear de pensamento. No entanto, a representação que orienta o sistema informatizado não contempla a complexidade de uma pessoa, suas razões, afetos e necessidades momentâneas. A seqüência prescrita para se solucionar problemas não abrange todas as dificuldades e variações do atendimento, como se viu no exemplo do cliente que desejava vistoria da linha, por suspeitar de seu uso por terceiros.

Zarifian (2001a) denomina esse sistema de *produção industrial de serviço*. Como foi descrito, a lógica do serviço, que seria escutar o usuário e satisfazer a sua demanda, é confrontada com a lógica do taylorismo, que seria escoar rapidamente o produto. Evidenciou-se, de um lado, as regras a que o teleatendente está submetido, visando a sua adaptação aos modelos de parcelização e controle do trabalho. De outro, notou-se a cobrança de polivalência, criatividade, capacidade de lidar com o imprevisto e com o comprometimento organizacional.

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, a forma como conduzir um diálogo, criam uma situação artificial, que, certamente, terá efeitos negativos sobre a vida psíquica dos sujeitos envolvidos (MASCIA & SZNELWAR, 2000; GLINA & ROCHA, 2003; VILELA & ASSUNÇÃO, 2004; MARINHO-SILVA, 2004; ABRAHÃO & SANTOS, 2004).

Os resultados do estudo de Sznelwar & Massetti (2001) evidenciam a sensação do operador em não conseguir dialogar com o cliente, apesar de estar o tempo todo se comunicando com eles. Os autores ressaltam que, em muitas situações, os operadores relatam estar usando o aparelho fonador e seu cérebro para falar com o cliente, sem, no entanto, estabelecer um verdadeiro diálogo.

Assunção e Souza (2000) lembram a dificuldade de entendimento dos operadores com os clientes, devida aos padrões de comunicação rígidos que são estabelecidos. Os autores citam os efeitos negativos no teleatendente, como bloqueio da criatividade e queixas de cerceamento à livre expressão.

No setor de teleatendimento, outros autores já observaram a variabilidade no trabalho (MASCIA & SZNELWAR, 2000, GLINA & ROCHA, 2003, MARINHO-SILVA, 2004, ABRAHÃO & SANTOS, 2004). Um estudo realizado em uma central de atendimento telefônico evidenciou a penosidade do trabalho atribuída à distância importante entre o trabalho prescrito e o trabalho real, levando a necessidade de a telefonista solucionar situações imprevistas, tratar informações diversas e gerir problemas. Foram citados os determinantes da variabilidade das tarefas que são relacionados ao sistema, como as ligações inaudíveis, o defeito no equipamento de transferência para os ramais com retorno da ligação. As autoras descrevem, também, os

fatores ligados aos clientes, como a demanda incompleta, a desinformação, enganos freqüentes, dentre outros (ABRAHÃO, TORRES E ASSUNÇÃO, 2003).

Os resultados descritos caracterizam a variabilidade derivada do caráter instantâneo da demanda, da natureza e do volume das solicitações, das características do cliente e, até mesmo, do ambiente ou do cenário econômico e social. Abrahão (2000) destaca que, quanto mais as situações variam, maior é a dificuldade que o trabalhador tem em antecipar os problemas e maior será a competência requerida para realizar a tarefa.

O trabalhador tem que lidar com o sistema informatizado, que, incrementado com a automação, possibilitou a execução de diversas tarefas simultaneamente, que são complexas e interferem entre si. Além dessa multiplicidade, há outra, determinada pelo incremento nos sistemas sócio-técnicos, com grande aumento do número de serviços e produtos oferecidos ao cliente. Dessa forma, aumenta-se a imprevisibilidade e a variabilidade no atendimento ao usuário. O teleoperador torna-se multifuncional, prestando informações, vendendo, reorganizando suas ações para enfrentar interferências, interações temporais e gerenciando o funcionamento do sistema, de modo a adaptar as exigências da tarefa às perturbações que ocorrem a todo tempo (ABRAHÃO & SANTOS, 2004).

As principais competências requeridas no setor de serviços, segundo Zarifian (2001b), seriam identificar e conhecer a atividade do cliente-usuário, em uma cooperação mais ou menos prolongada, e interpretar e compreender o sentido que o usuário-cliente dá à transformação em sua atividade, suas expectativas. O trabalhador tem que “captar o evento”, conforme ilustra o caso do cliente que não compreendia a utilidade do número de confirmação. Os eventos provocam ações imprevistas e aleatórias que surgem no executar da tarefa e que somente são percebidas, em contraposição ao trabalho prescrito, como variabilidade. O trabalhador deve

realizar uma contra-efetuação do evento, de modo a enfrentá-lo positivamente e restabelecer o curso da atividade do usuário-cliente, utilizando-se, para isso, de suas competências.

Os problemas surgem quando a mobilização das competências é cerceada pela própria organização do serviço, ao estabelecer metas de vendas que desconsideram as expectativas do cliente. No mesmo sentido, a padronização das falas e das respostas, seguindo a uma “tipificação” das perguntas, na busca da redução dos tempos de acordo com os princípios tayloristas de controle e uso do trabalho, perturba o diálogo (ZARIFIAN, 2001b).

Os atendentes realizam grande esforço mental para responder a situações variáveis, imprevisíveis e não triviais (TORRES, 2001, ABRAHÃO & SANTOS, 2004). As técnicas de gestão exigem do operador percursos de raciocínio que não são adequados ao modo de trabalho mental do operador e nem a variabilidade do sistema. Os critérios de avaliação da performance têm pouca correlação com o uso natural e cotidiano que os seres humanos fazem das habilidades cognitivas. A ausência de liberdade para auto-regulação no exercício da tarefa de teleatender, somada à meta de se garantir a produção a qualquer custo (leia-se tempos exíguos), mesmo em detrimento de qualidade do serviço prestado, que também é meta da produção, geram um ambiente conflituoso do ponto de vista psíquico (REBECCHI, 1990).

Seguindo os padrões tayloristas, há uma desapropriação do saber pela organização científica do trabalho e também a desapropriação da liberdade de invenção, da originalidade de cada teleoperador em relação à sua tarefa, reduzindo o poder de adaptá-la às suas necessidades individuais. Entretanto, como demonstrado, cada ligação atendida tem suas características próprias, levando o atendente a se superar para vencer o controle executado dentro de padrões tayloristas e exercer um trabalho que poderia ser comparado a um trabalho artesanal.

Os teleatendentes são chamados artesãos do imaterial, por conseguirem trabalhar a informação, um elemento intangível que, moldado pela variabilidade, apresenta-se de maneira única a cada momento.

Ocorre uma valorização excessiva da quantidade de atendimentos realizados e rapidez em detrimento da qualidade de atendimento. A necessidade real de maleabilidade no trato com o público, contraposta à falta de liberdade provoca uma sobrecarga cognitiva e psíquica que pode ter conseqüências sobre a saúde, expressando-se em depressão, *burn out*, níveis elevados de ansiedade, ou salientando neuroses, conforme discutido em outro artigo (VILELA & ASSUNÇÃO, s/d).

O objetivo do estudo da variabilidade no teleatendimento não é eliminá-la, pois seria impossível atingir a maior parte de seus determinantes. Não há como extirpar certas instabilidades do sistema técnico, alterar o comportamento do usuário ou homogeneizar os seres humanos que atendem ou que procuram um serviço. Busca-se, no entanto, compreender, por meio do estudo desse fator, que a variabilidade existe e que o operador necessita desenvolver estratégias para lidar com ela (ABRAHÃO, 2000). Para tanto, o operador necessita de espaço na organização do trabalho para criar e utilizar tais estratégias, o que muitas vezes torna-se impossível, dados os mecanismos rigorosos de controle dessa atividade, já descritos em artigo anterior. O tempo é rigidamente controlado e sabe-se que esse controle é um dos principais determinantes do modo operatório (VILELA & ASSUNÇÃO, 2004).

REFERÊNCIAS

ABRAHÃO, J. I. Reestruturação produtiva e variabilidade do trabalho: uma abordagem da Ergonomia. *Psicologia: Teoria e Pesquisa* v. 16, n.1, p. 49-54, 2000.

ABRAHÃO, J. I.; SANTOS, V. O controle no trabalho: os seus efeitos no bem-estar e na produtividade. In: TAMAYO, A. (org.) *Cultura e Saúde nas Organizações*. Porto Alegre: Artmed, 2004. p. 208-229.

ABRAHÃO, J. I.; TORRES, C.; ASSUNÇÃO, A. A. Penosidade e estratégias de atenuação do risco: o caso das telefonistas de uma instituição pública. *Estudos Goiânia*, v. 30, n.1, p. 85-110, 2003.

ASSUNÇÃO, A. A.; LIMA, P. A. L. A contribuição da Ergonomia para a identificação, redução e eliminação da nocividade do trabalho. In: MENDES, R. (org) *Patologia do Trabalho*, 2ª. Ed. Atual. e amp., São Paulo: Atheneu, 2003. p. 1767-1789.

ASSUNÇÃO, A. A. & SOUZA, R. J. Telemática. *Cadernos de Saúde do Trabalhador* São Paulo: INST-CUT, 2000.

ASSUNÇÃO, A. A. & VILELA, L. V. O. *As condições de adoecimento em uma empresa de teleatendimento*. Relatório de pesquisa. Belo Horizonte, Convênio UFMG / Ministério Público do Trabalho, 2002.

GLINA, D. M. R.; ROCHA, L. E. Fatores de estresse no trabalho de operadores de centrais de atendimento telefônico de um banco em São Paulo. *Revista Brasileira de Medicina do Trabalho*, v.1, n. 1, p. 31-39, 2003.

GUÉRIN, F.; LAVILLE, A.; DANIELLOU, F.; DURAFFOURG, J.; KERGUELEN, A. *Compreender o trabalho para transformá-lo*. São Paulo: Edgard Blücher. 2001.

MASCIA, F. L., SZNELWAR, L. I. Diálogo e constrangimentos do script na atividade de atendimento a clientes. In: L.I. SZNELWAR & L.N. ZIDAN. *O trabalho humano com sistemas informatizados no setor de serviços*. São Paulo: Plêiade, 2000. p. 97-104.

MARINHO-SILVA, A. *A regulamentação das condições de trabalho no setor de teleatendimento no Brasil: necessidades e desafios*. 2004. Dissertação (Mestrado em Saúde Pública) - Faculdade de Medicina, UFMG, Belo Horizonte.

PARAGUAY, A. I. B. B. Da organização do trabalho e seus impactos sobre a saúde do trabalhador. In: MENDES, R. (org) *Patologia do Trabalho*, 2ª. Ed. Atual. e amp., São Paulo: Atheneu, 2003. p. 811-823.

REBECCHI, E. *O sujeito frente à inovação tecnológica*. Trad. FILLIPPIS, R., Petrópolis: Vozes, 1990.

SOARES, R.Q. *Da dor ao riso : a relação de serviço entre saber fazer e saber atender*. 2005. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Faculdade de Engenharia, UFMG, Belo Horizonte.

SZNELWAR, L. I., MASSETTI, M. Sofrimento no trabalho: uma leitura a partir de grupos de expressão. In: SZNELWAR, L. I. & ZIDAN, L. N. *O trabalho humano com sistemas informatizados no setor de serviços*. São Paulo: Plêiade, 2000 p. 105-117.

TORRES, C. C. A. *Atividade nas Centrais de Atendimento: Outra Realidade, as Mesmas Queixas*. 2001. Dissertação (Mestrado em Psicologia) - Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília, Brasília.

VILELA, L. V. O. & ASSUNÇÃO, A. A. Os mecanismos de controle da atividade no setor de teleatendimento e as queixas de cansaço e esgotamento dos trabalhadores. *Cadernos de Saúde Pública*, v. 20, n. 4, p. 1069-1078, 2004.

VILELA, L.V.O. & ASSUNÇÃO, A. A. *Trabalho Emocional: o caso dos teleatendentes de uma grande empresa*, (s. d.)

ZARIFIAN, P. Valor, organização e competência na produção de serviço. Esboço de um modelo de produção de serviço. In: SALERNO, M. S. (org.) *Relação de Serviço - produção e avaliação*. São Paulo: Senac, 2001a, p. 95-149.

ZARIFIAN, P. Mutação dos sistemas produtivos e competências profissionais: a produção industrial de serviço. In: SALERNO, M. S. (org.) *Relação de Serviço - produção e avaliação*. São Paulo: Senac, 2001b, p.67-93.

5. Artigo III

Trabalho emocional: o caso dos teleatendentes de uma grande empresa

Lailah Vasconcelos de Oliveira Vilela ¹

Ada Ávila Assunção ²

¹ Mestranda do Programa de Pós Graduação em Saúde Pública – área de concentração Saúde e Trabalho, Faculdade de Medicina/UFMG

² Professora do Programa de Pós Graduação em Saúde Pública da Faculdade Medicina/UFMG

A ser submetido: Psicologia USP

Total de páginas: 28

ARTIGO III: Trabalho emocional: o caso dos teleatendentes de uma grande empresa

INTRODUÇÃO

A exaustão emocional ou esgotamento é um estado de fadiga e desconforto relacionado às emoções vivenciadas pelo indivíduo, com uma depleção física e emocional resultante de excessos no trabalho. Trata-se de uma resposta a situações tensas originadas no contato interpessoal requerido pelo trabalho, interferindo na qualidade de vida do indivíduo, com consequências físicas, emocionais e nas relações interpessoais.

Muitas vezes, a exaustão está associada aos quadros de resfriados, distúrbios gastro-intestinais, dores de cabeça e distúrbios do sono e outras manifestações somáticas, além de determinados comportamentos, como absenteísmo e rotatividade no emprego trazendo efeitos negativos para o desenvolvimento do trabalho e para a organização (HOCHSCHILD, 1983; CORDES & DOUGHERTY, 1993; WRIGHT & CROPANZANO, 1998).

À exaustão emocional, Maslach & Jackson (1984) somam a despersonalização e a desrealização pessoal, caracterizando a Síndrome de *Burnout*, que seria um tipo de esgotamento, uma síndrome psicológica vinda da tensão emocional crônica no trabalho, gerando sentimentos e atitudes negativas em relação à tarefa, com prejuízos à saúde e organização. A exaustão emocional é a primeira manifestação e seu fator central (TAMAYO & TRÓCCOLI, 2002).

As vivências emocionais influenciam as estratégias individuais para responder à produção, como descreve Pereira (2005), estudando os oficiais de justiça. A autora evidenciou emoções como compaixão, pena, tristeza, medo e raiva em face às situações litigiosas que enfrentam, gerando tensões e paradoxos com os quais precisarão lidar. No *locus* dessa atividade,

é necessário envolver-se afetivamente para cumprir o ato jurídico de forma humana e respeitosa, e, paradoxalmente, evitar o envolvimento emocional, para impedir o próprio sofrimento.

A organização dos processos de trabalho, dependendo da diferença entre a tarefa real e a prescrita, pode gerar perturbações que se configuram em riscos para a saúde e para a qualidade de vida (PARAGUAY, 2003). Em geral, as exigências da produção e os critérios de qualidade não são acomodados pelas condições do trabalho, gerando perturbações no sistema e na relação usuário-atendente. Se a mobilização interna para o trabalho não é conhecida nem reconhecida pela organização formal do trabalho, configura-se uma situação patogênica (WISNER, 1994; ABRAHÃO, 2000; ASSUNÇÃO & LIMA, 2003; PARAGUAY, 2003).

No setor de serviços, o cumprimento de certas prescrições da gestão requer uma coordenação de si mesmo e de suas emoções, para garantir a realização da tarefa. A taquigrafia em uma instituição do legislativo, por exemplo, depende do envolvimento do trabalhador e um discernimento rápido sobre os acontecimentos. Os profissionais terão de antecipar os problemas futuros da produção do texto, segundo Kose (2005:121), que lembra serem selecionados os que mantêm o controle psicológico para conter a situação de trabalho e cumprir as tarefas sob pressão temporal.

Nos casos citados, as exigências psicossociais do trabalho são percebidas na postura de cortesia e polidez com o jurisdicionado, com o expositor do legislativo de quem o taquígrafo colhe as notas; e nas estratégias de adaptação, dependentes do conhecimento e do controle emocional dos trabalhadores, mostrando-se “capazes”, “rápidos” e “amáveis” ou “impessoais”, na tentativa de alcançar o objetivo de qualidade dos serviços.

As organizações criam “regras de sentimentos” que tentam administrar o tipo, o momento, e a intensidade da emoção relacionada à tarefa. E é exatamente por tentar moldar o

afeto em um trabalho que demanda emoções, que certas prescrições falham na prática: sorrir sem estar feliz, não manifestar irritabilidade, não se envolver com a emoção do outro, etc.

Em situações sociais, também existem regras de sentimentos que são, entretanto, construídas por tradição e tacitamente acordadas entre as partes. Quando lidar com suas próprias emoções no curso da atividade e controlar as emoções do cliente constituem-se parte da tarefa, configura-se o que Hochschild (1983) chamou de *trabalho emocional*.

Diferentes efeitos deletérios são associados ao trabalho emocional: abuso de álcool e drogas, cefaléias e absenteísmo. Além disso, as demandas emocionais intensas estão associadas à insatisfação no trabalho (MORRIS & FELDMAN, 1996). No entanto, é possível encontrar níveis de satisfação no trabalho apesar de as situações de contato com o cliente exigirem cortesia e amabilidade, se o ambiente proporcionar margens de autonomia do trabalhador, a organização garantir a liberdade de escolha do modo operatório ou se o trabalho for voluntário (HOCHSCHILD, 1983; TOLICH, 1993; WHARTON, 1993).

No setor de serviços, dois tipos de emoções são manifestos. O primeiro diz respeito às exigências de demonstração de um afeto inexistente. É o caso da recepcionista de hipermercado que cumprimenta o cliente sem fitá-lo, objetivando ganhar tempo para diminuir a fila de espera, outro ponto de satisfação do cliente (ASSUNÇÃO, 2001). *Como ser autêntico na expressão de seus sentimentos em um ambiente marcado pela pressão temporal?* Tal dicotomia acarretaria uma espécie de dissonância emocional, nos termos de Hochschild (1983) e de Soares (2002), no sujeito que vivencia sentimentos contraditórios e que pode enfrentar uma sensação de estar sendo falso, o que seria uma importante fonte de desgaste (ASHFORT & HUMPHREY, 1993).

O segundo tipo mobiliza maior investimento, pois em situações como o cuidado de um paciente terminal, a assistência a um aluno agressivo, o atendimento ao cidadão carente que

procura a inscrição em um programa social; o trabalho somente será possível se o indivíduo identificar-se no curso do desenvolvimento de suas tarefas.

Hochschild (1983) identificou 44 categorias ocupacionais com altas demandas de trabalho emocional, como área da saúde, da educação, da administração e operadores de telefone, entre outros, pertencentes ao setor de serviços com tarefas de interface direta com o usuário.

O trabalho de atendimento via telefone caracteriza-se como atividade de interação com o cliente, seja para fornecer informações, vender produtos e serviços, solucionar problemas, ou receber reclamações de clientes irritados. Nessa relação, muitas vezes o teleatendente se sente ameaçado, pois deve mediar o contato cliente-fornecedor, trabalhando sob rígido controle e com poucas margens para alterar a forma prescrita pela organização para conduzir a solução do problema (ABRAHÃO & SANTOS, 2004; SZNELWAR & MASSETI, 2000; GLINA & ROCHA, 2003).

Este artigo caracteriza o trabalho emocional em situações de teleatendimento, focalizando o moldar de emoções para lidar com clientes, diante dos objetivos estabelecidos pela gestão e dos mecanismos de controle do trabalho em uma grande empresa que presta serviços de teleatendimento/telemarketing como terceirizada (VILELA & ASSUNÇÃO, 2004).

MATERIAIS E MÉTODOS

Conforme Minayo (2004, p.13), a “saúde é um campo de realidades complexas”. No caso do estudo das relações saúde e trabalho, enfrenta-se, em primeiro lugar, a tradição das disciplinas clássicas que focalizam as condições objetivas do trabalho na ótica do observador, deixando de ter acesso à lógica interna de estruturação da atividade do observado. Em segundo lugar, a

dificuldade de acesso às verbalizações do trabalhador, que nem sempre são completas e, muitas vezes, trazem à superfície apenas parte do vivido e experienciado (LIMA, 2002).

Este estudo de base empírica se utiliza de dados da análise ergonômica do trabalho (ASSUNÇÃO & VILELA, 2002), com informações sobre o funcionamento e as situações de trabalho em teleatendimento, tornando possível compreender os seus determinantes. A análise do trabalho contribuiu para entender as regras da organização.

A natureza do objeto justificou a abordagem qualitativa, procedendo-se a uma análise situada de diálogos (SOARES, 2005), a fim de compreender o sentido das ações dos trabalhadores e seus determinantes. Buscando na expressão do trabalhador os traços de sua atividade e os reais problemas vivenciados, articulou-se a essa, também, uma análise do conteúdo de treze cartas arquivadas no sindicato dos teleatendentes, em cujas palavras buscou-se compreender o sentido atribuído ao trabalho e a percepção dos seus efeitos sobre a atividade e a saúde. Procurou-se identificar as contradições aparentes, convergências e divergências no discurso de cada sujeito pelo princípio de Bakthin (1986, p. 14), que toma a palavra como “a arena onde se confrontam valores sociais contraditórios”.

As comunicações registradas em todas as treze cartas enviadas de 2001 a 2003, espontânea e anonimamente por teleatendentes de empresas diversas, foram analisadas em seu conteúdo conforme passos próprios da análise temática, que consiste em descobrir, inicialmente, núcleos de sentido que compõem a comunicação. Dessa forma, identificou-se a presença de determinados temas que permitiram evidenciar valores de referência e modelos de comportamento presentes no discurso (MINAYO, 2004, TRIVIÑOS, 1987, GODOY, 1995). Buscou-se uma significância pela diversidade e variáveis estratégicas para esclarecer o problema estudado, tanto na análise da situação real quanto nas reflexões teóricas (BAUER & GASKELL, 2003; TURATO, 2003).

Procedeu-se a uma pré-análise dos dados, com leitura flutuante do material e decisão de utilizar todas as treze cartas para a construção de um *corpus*, por tratar-se de material de volume razoável, compatível com o tempo da pesquisa. As cartas originaram-se de uma manifestação voluntária dos sujeitos em relação ao seu trabalho, o que geralmente representa uma situação em que já se ultrapassaram os limites das estratégias defensivas e da tolerância (DEJOURS & JAYET, 1994).

Dessa forma, buscou-se abranger aspectos da “linguagem *sobre* o trabalho”, ou o que se diz a respeito do trabalho, a percepção do trabalhador, neste caso, analisada nas cartas; da “linguagem *no* trabalho”, aquilo que se diz durante o trabalho, mas não necessário para a execução da tarefa, observada por meio das verbalizações do trabalhador com o próprio observador; e a “linguagem *como* trabalho”, em que a palavra é utilizada como ferramenta de trabalho, acessada através dos diálogos com clientes, conforme Lacoste (1998).

Para facilitar a compreensão das diversas interfaces do envolvimento emocional no trabalho dos teleatendentes, realizou-se uma organização dos dados, buscando focalizar os fatores mais provavelmente relacionados às exigências afetivas. As frases em itálico representam manifestações reais dos trabalhadores em relação ao assunto e estão descritas a seguir.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Na empresa estudada, os trabalhadores estão submetidos a uma série de mecanismos de gestão do trabalho: controle do tempo, do conteúdo, do comportamento, do volume de serviços realizados e dos resultados quantitativos (VILELA & ASSUNÇÃO, 2004). As cartas analisadas apresentam a indignação dos sujeitos quanto aos controles instituídos pelos métodos de gestão.

As situações registradas nas cartas enviadas ao Sindicato são marcadas por uma espécie de revolta: *O tempo da escravidão já acabou!* (carta 1) e:

Não há intervalo nenhum entre uma ligação e outra, (às vezes o atendente nem percebe que já é outro cliente, tão rápido é o processo). (carta 3)

Além de marcar a atividade humana, os mecanismos de controle rígidos são percebidos como perturbadores da relação trabalhador-cliente, desejada pelos critérios de qualidade, como descrevem Abrahão & Santos (2004). Encontra-se um paradoxo organizacional evidenciado na contradição entre o objetivo de se satisfazer o cliente e os tempos exíguos para os contatos necessários na escuta de queixas e demandas particulares, como se vê em:

Não existe excelente atendimento com 10 segundos, até porque cada cliente deseja algo diferente do que aquele que ligou anteriormente e isso é consequência. (carta 1).

No extrato a seguir transparece o efeito dos fatores organizacionais, especificamente a pressão, sobre o cotidiano dos teleatendentes: *Este serviço é muito penoso, porque nós temos pressão da empresa, do cliente e acabamos nós mesmos nos pressionando* (carta 9).

No trabalho dos teleatendentes, é fundamental elaborar o problema do cliente a fim de escolher e propor o caminho mais profícuo para responder a ligação. No caso analisado, os sujeitos remarcam a desumanização no trato com o cliente, como se observa no extrato a seguir:

Eu sempre achei errado esse negócio de tempo, porque muitas vezes você se torna desumano com cliente. Eu gosto de atender o cliente, conversar com ele... (carta 13)

Fica nítida, nas frases, a impregnação do corpo e de suas margens de liberdade pelo controle temporal, percebido como pressão intensa: *Não podíamos mais parar para respirar, pois o computador registrava cada segundo que ficávamos sem atender* (carta 2). O conteúdo das cartas expressa a percepção negativa dos trabalhadores sobre as formas de gestão no setor de atendimento, que se queixam da sobrecarga associada aos objetivos do lucro:

...por trás dessa questão está uma sobrecarga de trabalho condicionada por todo o peso das medidas adotadas pela empresa sobre o empregado, para aumentar o processo produtivo e o lucro. (carta 3)

De acordo com Salerno (2001), as formas de gestão refletem uma certa “industrialização” dos serviços, com métodos de padronização, produção em massa, parcelização do trabalho, separação entre planejamento e execução e normatização das atividades, ou seja, todo o formato metodológico conhecido como taylorismo. A cultura da organização determina modos de interação e pretende determinar o modo de agir, pensar e se comportar do indivíduo que prestará o serviço (ABRAHÃO & SANTOS, 2004; ABRAHÃO & PINHO, 2002). Entretanto, há uma série de fatores que interferem na execução da tarefa, dificultando seu cumprimento no seu tempo pré-determinado, como por exemplo, questionamento de clientes, dicção imperfeita e irritação do cliente, ruído externo etc., configurando-se, nos dizeres de Zarifian (2001), um paradoxo entre a lógica industrial e a lógica do serviço.

Apesar da existência de múltiplos fatores aleatórios que surgem no trabalho, a hierarquia não permite espaços para diálogos ou contestação pelo teleatendente de qualquer mecanismo de controle, aproveitando-se do “exército de reserva”, composto por grande número de trabalhadores em busca de um emprego, para pressionar, gerando insegurança e medo da demissão como se pode perceber em: *Não podemos contestar um ‘a’ que for dito, pois lá fora tem 7000 curriculuns à espera.* (carta 4). E também, no extrato seguinte:

... não se pode questionar nada. Qualquer questionamento pode ser motivo de advertência, quando não de demissão e quem está aqui é porque realmente precisa trabalhar (portanto cala-se para manter o emprego). (carta 3)

Além da pressão temporal, a fraseologia específica determinada pela organização do trabalho é uma tentativa de padronizar os atendimentos, mas, em realidade, cerceia o diálogo com o cliente. Segundo Assunção e Souza (2000), os trabalhadores submetidos aos padrões de fala sentem-se bloqueados para interagir com os clientes e, mesmo utilizando-se de criatividade,

não conseguem construir um verdadeiro diálogo e estabelecer uma relação proveitosa para os objetivos do atendimento, como descreve o teleatendente:

SCRIPT é o tormento não só do cliente, mas também de nós atendentes... Estou cansado de ser chamado de robzinho. (carta 11)

A organização prescreve a fraseologia, determina a entonação de voz, na tentativa de impedir manifestações emocionais pelo operador e transformar a palavra em simples ferramenta de trabalho. São situações que estão na origem de conflitos emocionais, do tipo exemplificado neste extrato:

... somos forçados a usar uma linguagem técnica, robotizada, não vendo ou escutando que existe uma criança do outro lado da linha. Somos obrigados a chamá-la de Sr(a) (carta 1).

Analisando as regras gerais e as simulações de diálogo presentes no Manual do Operador, observa-se que os diálogos prescritos referem-se a situações conhecidas ou previstas, provocando, mais uma vez, uma espécie de dissonância entre uma pretensa relação de diálogo e as condições mecânicas para fazê-lo, o que pode estar na origem de manifestações como: *Aqui mais parece um campo de concentração de robôs. (carta 3); Essa robotização nos causa stress, cansaço mental (carta 1).*

O grau de detalhamento das prescrições é estabelecido a partir da suposição de que o raciocínio do cliente é linear e previsível, seguindo a mesma representação de funcionamento do sistema automatizado e não considerando as variáveis presentes nas situações de atendimento, conforme explicitam Mascia e Sznalwar (2000), o que explicaria as inúmeras alusões a máquinas e robôs, transcritas neste texto.

No trecho a seguir, pode-se observar a tendência de flutuação da tarefa descrita por Vilela e Assunção (s.d.) em outro artigo. Trata-se de um atendimento já em fase de conclusão, quando a atendente deve informar um código que garante o registro da solicitação do cliente. Nesse

momento, ocorre uma interrupção com o afastamento do cliente, que vai procurar papel e caneta.

A segunda intercorrência é a chegada de uma criança que ocupa o telefone, exigindo que o atendente mude seu registro para esboçar um diálogo não previsto pela organização:

Obrigada por aguardar, senhora. O número que indica a sua solicitação é ...

Espera a cliente buscar papel e caneta

Começa a falar o número. Aguarda mais um pouco

Sim? A atendente percebe que é uma criança do outro lado da linha, e pergunta: *Cadê a mamãe?*

A criança responde: *quem é?*

A atendente se identifica

A mãe retorna, a atendente fornece o número de 11 dígitos.

Deseja mais alguma informação, senhora?

A cliente reclama que não quer pagar por um serviço que não autorizou.

A atendente informa que vai transferir a ligação para o setor responsável.

(Diálogo em situação. Teleatendente 1)

Em outro diálogo a seguir, nota-se novamente o caráter flutuante da tarefa na atuação de uma atendente que tenta dissuadir o cliente de cancelar um serviço. Durante a utilização do *script* padrão, o atendente descobre que o serviço foi vendido de forma irregular para uma criança, o que deixou o cliente bastante irritado, quebrando qualquer possibilidade de manter a fraseologia prescrita e convencê-lo a manter o serviço:

T- *[nome da empresa], [nome da teleatendente]. Em que posso ajudar?*

Ouve reclamações e diz: T- *Sim, certo.*

T- *Por gentileza, com quem eu falo?*

T- *Senhora, qual o número do telefone?*

Digita o número para saber informações do cliente: T- *Qual a localidade?*

T- *A senhora. não autorizou o serviço?* Correto.

Permanece escutando.

T- *Relaciona os serviços que constam no programa para a linha e o nome de quem autorizou.*

O cliente informa de que o nome fornecido refere-se a uma criança.

(Diálogo em situação. Teleatendente 2)

Essas situações evidenciam as formas de trabalho emocional descritas por Hochschild (1983), seja a demonstração de emoções que não correspondem aos reais sentimentos, mais freqüentemente utilizada, seja um envolvimento mais profundo com as necessidades do cliente,

com a real alteração dos sentimentos do trabalhador: *Já não trabalho com a mesma alegria. Me sinto um robô.* (carta 5).

Muitas empresas não somente criam as regras, mas também monitoram os empregados para assegurarem-se de que a demonstração de sentimentos está “correta”. As regras de sentimentos são apresentadas em treinamentos formais e transmitidas no cotidiano de trabalho, à medida que o trabalhador reproduz o comportamento dos colegas mais experientes, percebendo aqueles sentimentos que podem emergir no contato com os clientes e mesmo com colegas e chefia (RAFAELI & SUTTON, 1987). Na empresa estudada, havia uma fase do treinamento denominada “operação carrapato”, em que o novato, após ter recebido um treinamento teórico, ficava ao lado de um teleatendente experiente para vivenciar a prática.

Outra forma de sobrecarga afetiva origina-se da necessidade de obedecer a certas regras de relacionamento que a organização do trabalho impõe, apesar do conflito entre a atitude exigida e os princípios éticos do teleatendente que o orientam para o afastamento de contatos abusivos e desqualificados, como se vê em:

É proibido derrubar ligações, mesmo que estas sejam de caráter obsceno, trote, ou cantadas. Sendo que o atendente é obrigado a ouvir e tratar o cliente por Sr. e com gentileza, mesmo que esteja ferindo a integridade moral do atendente. (carta 8)

Há uma ação do atendente que expressa uma emoção e, de acordo com a reação do cliente, percebe se está no caminho certo, mantendo ou reformulando a atitude afetiva, o que configura a interação, um acordo mútuo a respeito das emoções apropriadas para aquela situação. Dessa interação, pode advir uma “harmonia emocional”, quando a emoção expressa pelo atendente condiz com seus sentimentos reais e suas expectativas, ou uma “dissonância emocional”, quando a emoção considerada “mais adequada” foi contrária ao sentimento real despertado no atendente. Rafaeli & Sutton (1987) citam também o “desvio emocional”, quando o

atendente termina por expressar uma emoção verdadeira e que não condiz com as regras. Contudo, tal desvio pode gerar uma punição. Essa restrição ameaça o atendente, que deverá dominar suas próprias emoções e as do cliente, como se vê em:

De repente recebe-se uma ligação de alguém tão dócil e meigo, - Ah, que bom começar um dia de trabalho assim!... mas logo, outra ligação: agora alguém do outro lado da linha grita em tom de desabafo- eu não agüento mais vocês, chega... não suporto mais! Resolvam o meu problema imediatamente! (carta 6)

As características da relação cliente e atendente têm sido consideradas pela literatura como o ponto mais importante no desencadeamento da exaustão, sendo avaliadas, quantitativamente, segundo o número de interações, o tempo e a frequência dos contatos com clientes, e a percentagem da jornada ocupada em atendimento. Qualitativamente, considera-se que as características do cliente, como idade, cultura, estado atual influenciam o nível de esgotamento do trabalhador (CORDES & DOUGHERTY, 1993). Outra dificuldade na relação é a incompatibilidade entre as informações do sistema informatizado e a demanda do cliente. Uma atendente se queixa do efeito da imprecisão de informações na relação com o cliente:

...sem nenhuma informação precisa para o atendimento ser gratificante tanto para o cliente como para mim (sendo a atendente); é nisso que o cliente fica irritado e nervoso e o atendimento começa a ser estressante, opressor e insatisfatório. (carta 12)

A atividade dos teleoperadores estudados exige amabilidade e paciência, independentemente das reações que podem surgir face ao comportamento do usuário que se encontra no outro lado da linha. Lidar com diferentes pessoas implica em mobilizar capacidade de escuta e comunicação, visando compensar as diferenças culturais e intelectuais entre um cliente e outro, e, ainda, a capacidade em reverter as manifestações agressivas demonstradas pelos clientes insatisfeitos ou pouco informados.

Grandey, Dickter & Sin (2004) realizaram estudo detalhado acerca da agressão do cliente como importante fator gerador de desgaste em situação de teleatendimento dos Estados Unidos e

constataram que, em média, 15 a 20% das interações com clientes continham agressões verbais, podendo variar de 0 a 50 atendimentos com agressões por dia. Grandey, Tam & Brauburger (2002) observaram que as principais situações relacionadas à raiva no trabalho foram agressões freqüentes dos usuários do serviço.

Quanto a essa característica do teleatendimento, vale lembrar que o ser humano não se sente bem quando é alvo da raiva do outro. Quando agredido, o indivíduo sente-se ameaçado e emoções consideradas negativas, como medo e raiva, se apresentam. A falta de autonomia não permite que o atendente se sinta no controle da situação, não há como escapar do agressor.

As situações agressivas são costumeiras. Para Abrahão & Santos (2004), escutar o protesto é uma maneira de fazer o cliente sentir que houve uma reparação. A sobrecarga derivada da necessidade de lidar com um cliente insatisfeito, por razões alheias à vontade do operador, pode aumentar a necessidade de controlar as suas emoções e as do cliente, denotando um trabalho emocional que pode tornar-se motivo de esgotamento, de acordo com os conceitos de Hochschild (1983) e de Dejours (2004).

Os clientes desejam estampar sua insatisfação em relação à empresa, cuja interface é o teleatendente, o qual, por sua vez, vivencia uma carga afetiva relacionada à exigência de lidar com esse tipo de sentimento, sem possibilidade de debater os problemas com os gestores. O seguinte extrato é ilustrativo:

O atendente deverá 'agüentar' berros e xingamentos de clientes lesados e, mesmo que seja verificado que o cliente tem razão, não é permitido informar qualquer erro de responsabilidade da empresa. (carta 8)

Dejours (2004) traz a descrição de como surge um sofrimento do trabalhador inserido em sistemas nos quais a organização do trabalho não permite a manifestação da subjetividade. Quando a falta de margens no controle do trabalho chega ao ponto de minar as estratégias

defensivas, o ser humano sofre e pode adoecer: *E ainda somos chamados de ‘trabalhadores’...* (carta 4). Os efeitos passam a se manifestar não somente no afeto, mas no corpo: *Pessoas que ficam estressadas, com dores de cabeça, insônias e, com o tempo, são simplesmente trocadas por outros.* (carta 7)

O grupo de clientes com dificuldade de entendimento provoca irritação do atendente. No exemplo a seguir, a atendente tenta esclarecer como funciona um serviço, tendo feito inclusive um teste, sem obter êxito. O cliente parece ter dificuldade de entendimento e inicia sua fala com “grosserias”. A situação é complexa, pois evoca emoções diversas, desde um sentimento de compaixão, já assinalado no estudo sobre os oficiais de justiça de Pereira (2005), até o nervosismo, somente manifesto pelo atendente se o cliente não perceber, por exemplo, enquanto mantém a ligação sem saída de som. Deve-se destacar que há uma preocupação com o tempo do atendimento, que já superou em muito o prescrito, perpassando toda a situação. Como se nota no extrato a seguir, a atendente explica à pesquisadora o ocorrido, ironizando a limitação do cliente através de um reforço no tom de voz:

Eu asso (acho) isso bubice... Eu asso (acho) isso bubice (imita em tom irônico a fala do cliente, enquanto usa a tecla mute). Eu nem vou discutir muito com ele (já estava conversando com o cliente há seis minutos e quarenta segundos). Eu acho isso bobice...se ele acha bubice, eu não vou argumentar de novo, fiz o teste com ele e ele continua achando bubice. Começou as grosserias (bate seguidamente na tecla enter sem necessidade pois, a interface já foi fechada)... Estava demorando! (Diálogo em situação- teleatendente 2)

Como dito, o trabalho de teleatendimento varia, pois há “imprevistos” e outros acontecimentos aleatórios, como lentidão e informações inadequadas nos sistemas computadorizados... Fica nítida uma contradição entre a máquina, o sistema informatizado e a atividade humana, conforme relata Ferreira (1998), e pode ser evidenciado em:

Quando liga para a empresa, e fala com um dos atendentes, o cliente não quer falar com um robô, ele quer falar com um ser humano igual a ele. Ele também

quer conversar com alguém que tenha sentimentos. Não se pode cobrar 1 min e 15 seg de TMA (tempo médio de atendimento), pois cada caso é um caso. (carta 1)

O atendente assinala uma relação entre as formas de gestão rígidas e o uso das emoções como ferramenta de trabalho, muitas vezes em situação pouco saudável do ponto de vista psíquico (FERNANDES *et al.*, 2002) e pode ser observado em: *É a lógica racional capitalista contra a lógica emocional. (carta 3).*

A interação com os clientes solicita o recrutamento de emoções, nos dizeres de Soares (2002), como uma ferramenta de trabalho. Abrahão & Santos (2004) observam que a relação com o cliente é uma situação da qual o atendente não tem total controle. Muitas vezes as solicitações do cliente estão além das possibilidades do operador, pois a prestação de um serviço não depende apenas dele, mas de toda uma estrutura da empresa.

Ressalta-se outra dificuldade de interação, relacionada à não corporeidade dos atores, ou seja, o teleatendimento é uma atividade, na qual dois personagens dialogam, sem contar com outras expressões da comunicação, gestos e expressões faciais presentes em nossa cultura. Na situação seguinte, vê-se que, talvez por falta de recursos do atendente para demonstrar os argumentos, o cliente não permite que explique as vantagens de um dado serviço. O teleatendente tenta bloquear o discurso ininterrupto do cliente, procurando, *serenamente*, formas para, também, acalmá-lo:

Oh, meu senhor! Oh!...Meu senhor! Me escuta! Deixa eu explicar para o senhor! Oh, meu senhor! Meu senhor, o que está acontecendo é... Meu senhor! (Diálogo em situação - Teleatendente 1)

Em alguns setores de vendas de produtos, o atendente deve contatar clientes cujo número de telefone está em uma lista pré-programada no computador. Se existe disponibilidade do serviço na área de residência, o operador inicia o *script* com as vantagens do produto, os equipamentos para instalação, etc. Após o início da ligação, o sistema pode acusar que não é

possível instalar o serviço para aquele cliente. Diante da surpresa, o atendente usa de subterfúgio, dizendo que o contato é para atualizar cadastro e confirmar dados do cliente. As palavras da atendente revelam a sensação de estar sendo falso: *Aí fica aquele atendimento mentiroso, cafajeste... palhaçada!* (Diálogo em situação. Teteleatendente 4).

O mesmo fato ocorre no setor de cobranças, no qual a ligação é realizada automaticamente e às vezes o cliente já quitou a conta em atraso geradora da ligação, mas o atendente somente conhecerá a situação após efetuar a ligação. Novamente, ele usará de subterfúgios, evitando confessar que foi um erro do sistema. São situações costumeiras, como se vê em: *O atendente deverá ter 'jogo de cintura' suficiente para driblar a situação enrolando o cliente, muitas vezes com pequenas mentiras.* (carta 8).

Essa sensação de falsidade é uma das formas do que os autores denominam dissonância emocional, que emerge quando o disfarce das emoções traz uma incongruência com os valores morais do atendente, podendo gerar, segundo os autores pesquisados, inadaptação ao trabalho, baixa auto-estima, depressão e alienação do trabalho (HOCHSCHILD, 2002; SOARES, 2002; ASHFORT & HUMPHREY, 1993). Uma atendente compara seu local de trabalho a um navio negreiro disfarçado de transatlântico e diz:

A quem apelar? Senão para Deus! Porque quando se busca socorro em algum de seus superiores, este logo demonstra estar de acordo com o comandante e as demais autoridades do transatlântico. Mesmo que o simples marinheiro (atendente de serviços) esteja certo, ele passa a ser totalmente errado, ou pior, o mais desprezível. (carta 6)

Observa-se que os jovens trabalhadores sentem-se tolhidos em sua capacidade de relacionar-se, tanto com clientes, como demonstrado anteriormente, quanto com os próprios colegas de trabalho. A hierarquia não permite diálogos como declara o teleatendente: *É proibido, também, conversar com colegas, mesmo não estando com atendimento em curso.* (carta 8). Não

há tempo para trocas de informação e experiências, a cooperação é reduzida, prejudicando o melhor desempenho e aumentando a sobrecarga e tensão:

Foi proibido e-mails internos entre os atendentes, por isso não existe integração entre os funcionários, tornando, assim, o trabalho mais insuportável ainda, pois não é possível relaxar e aumentar seu círculo social. (carta 8)

Ao criar uma identificação com seu trabalho, o atendente pode ter maior facilidade em adaptar seus sentimentos, mas, por outro lado, pode internalizar de tal forma as regras, que seu bem-estar passa a vincular-se ao sucesso na tarefa. Exaustão emocional e esgotamento surgem quando esse sucesso não é alcançado (ASHFORT & HUMPHREY, 1993). Quanto maior o envolvimento com o trabalho, a transformação da monitoração externa em automonitoração, maior o risco de sofrer consequências negativas do trabalho emocional (HOCHSCHILD, 1983; WHARTON, 1993).

... temos que ser objetivos e temos que interromper o cliente. O cliente não pode falar muito, nem reclamar, pois temos que encerrar rapidamente a ligação, e, além disso, a empresa sempre tem a razão, ou seja, se o cliente estiver reclamando da empresa, de algum serviço ou do tempo demorado que ficou aguardando para sua ligação ser atendida, temos que interrompê-lo para atendê-lo rapidamente... (carta 3)

Lee & Asforth (1996) realizaram uma metaanálise que reuniu 61 estudos e observaram achados de importante correlação de exaustão emocional com fatores organizacionais, como carga de trabalho, pressão e com papéis conflituosos no trabalho e frustração de expectativas.

Grandey, Tam e Brauburger (2002) compararam situações no trabalho de serviços que desencadeavam raiva ou um sentimento de orgulho e satisfação em jovens trabalhadores. O fator que mais se destacou na geração de satisfação foi o apoio e reconhecimento de supervisores quanto aos esforços dos trabalhadores. Na empresa estudada, não foi observado esse tipo de suporte positivo, tornando-se mais um fator de risco para a exaustão emocional: *... raramente recebemos elogios, só recebemos advertências (carta 13).*

Um sentimento de estar sendo explorado aparece com frequência nas frases dos trabalhadores, que não vêem seu trabalho reconhecido pela empresa nem recompensado financeiramente:

Estou trabalhando lá porque realmente preciso muito desse emprego. Não vejo perspectiva de melhoria. Hoje o que eu vejo são colegas de trabalho desanimados, desinteressados, frustrados. (carta 5)

Não há prova de reconhecimento do trabalho dos teleatendentes (MARINHO-SILVA, 2004). Para o autor de uma carta, *há uma total indiferença por parte da empresa quanto a destruição da auto-estima dos empregados (somos apenas mercadorias, produtos de mercado (carta 3).*

Nas situações observadas, nem mesmo a sensação de solucionar os problemas dos clientes é uma garantia de auto-satisfação para o trabalhador, pois, em grande parte dos atendimentos, as restrições impostas pela organização impedem o desenrolar satisfatório da questão colocada por quem liga para o serviço:

Nós somos a base da empresa e não temos valor algum. Nem para a empresa e nem para o cliente. Pois quando o cliente deseja um serviço que não podemos fazer porque é um procedimento da empresa, eles recorrem ao supervisor que sempre abre exceções e acabam fazendo o que o cliente deseja. É nessa hora que sentimos que somos um 'nada'. Cliente tem sempre razão. (carta 9)

Lidar com interesses conflitantes da organização e do cliente, ter suas expectativas de êxito e reconhecimento no trabalho frustradas são pontos importantes na geração de exaustão emocional. (CORDES & DOUGHERTY, 1993). A frustração de expectativas também é nítida nas palavras dos jovens trabalhadores: *Minha expectativa era que meu futuro já estava quase garantido(...)Aí começou a pressão insuportável, trabalhava como escreva, o atendimento passou a ser tão estressante... (carta 12).*

O setor de atendimento tem características semelhantes em diversos locais do mundo, como um perfil de funcionários jovens, maioria do sexo feminino, em idade escolar. Valoriza-se, na seleção profissional, um perfil dinâmico e boa capacitação (MARINHO-SILVA, 2004). Para Lee & Asforth (1996), os mais jovens tendem a ter expectativas maiores quanto à carreira e ao reconhecimento, pois estão no início da construção de seu papel social, o que agravaria os efeitos de uma organização que não reconhece o trabalho e não oferece condições compatíveis com o alcance das metas. Trabalhadores mais experientes, incomuns no setor analisado, devido à grande rotatividade, muitas vezes conseguem adaptar suas expectativas à realidade daquele trabalho, com menores níveis de exaustão emocional. O progresso na carreira seria outro fator protetor contra a exaustão, mas as possibilidades de ascensão na atividade de teleatendimento são mínimas (VILELA & ASSUNÇÃO, 2004). Quanto a isso, manifesta-se um atendente:

Como vamos sobreviver a tamanho desrespeito e incertezas de um dia após o outro, perdendo a credibilidade em nossos chefes e esperando cada vez menos da empresa em que trabalhamos?(carta 10)

Para a empresa, a qualidade está voltada para avaliações de quantidade, de volume de atendimentos e rapidez, à semelhança do modelo industrial: ... *é bom lembrar que o termo qualidade usado isoladamente nada significa (...). Assim, a monitoria busca (boa ou má?) qualidade? E de quem?* (carta 3). Para o atendente, a qualidade do trabalho vincula-se à satisfação do cliente, mas também ao reconhecimento que na maioria das vezes não ocorre: *O que mais me entristece é você ser chamado de incapaz pelos próprios clientes...* (carta 11).

Entretanto, os atendentes concordam que deve haver algum controle da qualidade, não é o controle em si que traz sofrimento, mas a forma como ele é realizado, com a cobrança de algo cuja realização é dificultada pela organização:

Definitivamente não sou contra e acho que ninguém é contra o controle de qualidade. Mas deve-se dar sustentabilidade mínima ao trabalhador para que este preste um serviço de boa qualidade (carta 3).

A eficácia global, como o volume de retrabalho, o número de atendimentos de um mesmo cliente até resolver a mesma demanda, ou o resultado em longo prazo da relação com o cliente, não são considerados pelo empregador (GADREY, 2001). Para o cliente, a qualidade está garantida quando as suas demandas são resolvidas com agilidade, como fica evidenciado em: *Temos que dar conta das informações, prestar atenção no que o cliente deseja e ser rápidos para solucionar o problema do cliente* (carta 9). As frases dos atendentes, contrapostas às instruções da empresa, refletem os conflitos entre as diferentes lógicas, que se torna mais uma exigência de controle de emoções. A sensação de fracasso é ainda maior pela humilhação de ter um mau resultado difundido entre colegas:

Recebemos um relatório gerado pela máquina, todos os dias, referente ao dia anterior, mostrando o desempenho do atendente e seus 'FRACASSOS' destacados (uma pressão psicológica sem limites). Por esses números o atendente pode ser advertido por 'incompetência'. (carta 3)

Como obter êxito em uma estrutura que tem, em sua base, o conflito da exigência temporal e do bom atendimento? Surgem, assim, os efeitos dos paradoxos entre um sistema rígido e a necessidade de flexibilização para satisfazer o cliente. Tais efeitos surgem de várias formas, como queixas dos clientes em relação ao atendente, muitas vezes ocasionadas por fatores que estão muito além da possibilidade de controle pelo teleoperador: *O sistema não suportando tantas informações tornou-se lento, clientes nervosos alegavam que estávamos lentos e que devíamos fazer cursos de reciclagens...* (carta 2)

Cropanzano, Rupp & Byrne (2003) apresentaram dois estudos de abordagem quantitativa com trabalhadores de diversos serviços. Esses estudos demonstram o efeito negativo da exaustão emocional na adesão do trabalhador aos objetivos da organização, nas intenções de permanecer no emprego, na performance no trabalho e no comportamento em relação à organização e à supervisão. O mesmo fenômeno foi descrito por Wright & Cropanzano (1998), que focalizaram a performance e a saída voluntária do emprego como efeitos da exaustão emocional.

Wharton (1993) avaliou os trabalhadores de duas instituições de serviço: um banco e um grande hospital, encontrando 22 das tarefas descritas por Hochschild como contendo trabalho emocional. O autor concluiu que realizar um trabalho emocional não é, necessariamente, um motivo de exaustão emocional e esgotamento, mas falta de controle sobre a tarefa, jornadas longas, menor experiência e tempo de trabalho nestas atividades de interação com clientes, sim. Quando há autonomia, certo reconhecimento no trabalho, relações sociais recompensadoras e possibilidade de ser autêntico no trabalho, os níveis de desgaste emocional são significativamente menores (TOLICH, 1993; BROTHERIDGE & LEE, 2002). Isso implica que não é o trabalho emocional em si que esgota o trabalhador, mas o conjunto entre a exigência afetiva, o contexto da organização e as condições em que o trabalho é realizado.

Gross e Levenson (1997) realizaram testes para avaliar os efeitos das tentativas de supressão de emoção, a partir de pequenos filmes com conteúdos tristes e alegres. Os participantes do estudo, que deveriam esconder suas emoções emergentes a partir das cenas, experimentaram uma ativação autonômica e somática, registrada por diversos indicadores como frequência cardíaca, frequência e profundidade da respiração, temperatura do dedo, condutividade da pele, gestos e alterações faciais, etc., diferentemente daqueles que podiam manifestar suas emoções. Isso pode ser explicado pelo fato de ser possível controlar o comportamento, mas não a experiência subjetiva da emoção. Uma das causas de adoecimento e exaustão nas tarefas que requerem trabalho emocional é o fato de que, apesar de a organização tentar controlar o comportamento e a forma de manifestar emoções, não consegue alterar a experiência interna, a vivência da emoção verdadeira.

A ativação fisiológica aumentada nas situações de repressão de emoções pode reduzir a percepção sensorial e a integração sensório-motora, o que pode levar à redução de eficiência nos processos cognitivos. Ocorre redução da memória para informações recebidas durante o período

de supressão de emoções, além disso, a inibição é mais uma tarefa a ser cumprida, que consome atenção. As ações adaptativas e a interação social também podem ser prejudicadas pela inibição de emoções. Por exemplo, se a raiva por ser mal-tratado é escondida, o agressor poderá não perceber o efeito negativo e não reavaliar seu comportamento. A incongruência na comunicação pode levar a alterações na saúde mental. O sistema imunológico também é afetado. Os efeitos são mais intensos quando a inibição de emoções é crônica, inflexível e insensível às nuances do ambiente social. Por outro lado, o suporte social externo (família, cônjuge, amigos) e no próprio trabalho (supervisão) são fatores protetores contra a exaustão emocional (GROSS & LEVENSON, 1997; RICHARDS & GROSS, 1999).

À GUIA DE CONCLUSÃO

No setor de serviços, que continua em expansão no Brasil, com grande participação no Produto Interno Bruto (PIB), o conflito entre uma lógica neofordista/taylorista copiada da indústria e a lógica do serviço, do atendimento ao cliente, mostra-se como um dos principais fatores determinantes da exaustão dos trabalhadores (SALERNO, 2001; ZARIFIAN, 2001). De um lado, uma organização do trabalho rígida, que busca reduzir tempos e aumentar a produtividade; de outro, a necessidade de atender a um dos principais requisitos do serviço: lidar com o público.

Não bastasse a rigidez da organização do trabalho, existe uma forte exigência cognitiva, com intensa mobilização de memória e de atenção para transmissão de informações corretas e sempre atualizadas. As características citadas *per se* já seriam suficientes para gerar sobrecarga de trabalho no teleatendimento. No entanto, existe, ainda, a exigência afetiva ao lidar com as diversas dimensões da tarefa. Viu-se que diversos sentimentos permeiam a atividade de teleatender, o que demonstra diferentes tipos de exigências afetivas.

O trabalho emocional, ou seja, o controle das próprias emoções e das emoções do cliente torna-se mais uma ferramenta no trabalho de teleatendimento, que possui as características de um trabalho de serviços, dependente de relações humanas. A expressão de “emoções verdadeiras” pode comprometer a qualidade do trabalho, obrigando o trabalhador a expressar algo que não corresponde à experiência subjetiva, o que gera uma dissonância para o trabalhador. O sofrimento ético, a traição de si, a transgressão de seus valores e dos valores dos outros para atender exigências da organização do trabalho surgem a todo o momento. Efeitos negativos para a saúde dos trabalhadores e para o funcionamento da organização são constatados.

Mas, como dito, atividades que requerem trabalho emocional, como o teleatendimento, não precisam gerar adoecimento e prejuízos organizacionais, bastando que os mecanismos de gestão e a avaliação de qualidade contemplem as especificidades da tarefa relacional dos serviços, com margens para o trabalhador modificar sua atividade de acordo com as demandas.

REFERÊNCIAS

- ABRAHÃO, J. I. Reestruturação produtiva e variabilidade do trabalho: uma abordagem da Ergonomia. *Psicologia: Teoria e Pesquisa* v. 16, n.1, p. 49-54, 2000.
- ABRAHÃO, J. I.; PINHO, D. L. M. As transformações do trabalho e os desafios teórico-metodológicos da ergonomia. *Estudos de Psicologia*, v. 7 n. especial, p. 1413-1429, 2002.
- ABRAHÃO, J. I.; SANTOS, V. O controle no trabalho: os seus efeitos no bem-estar e na produtividade. In: TAMAYO, A. (org.) *Cultura e Saúde nas Organizações*. Porto Alegre: Artmed, 2004. p. 208-229.
- ASHFORTH, B. E.; HUMPHREY, R. H. Emotional labor in service roles: The influence of identity. *Academy of Management Review*, v. 18, n. 1, p. 88-115, 1993.

- ASSUNÇÃO, A. A. Gesto repetitivo, trabalho variável. *In: SALIM, C. A.; CARVALHO, L. F. Saúde e Segurança no ambiente de trabalho: contextos e vertentes.* São Paulo: Fundacentro, 2002. p. 77-92.
- ASSUNÇÃO, A. A.; LIMA, P. A. L. A contribuição da Ergonomia para a identificação, redução e eliminação da nocividade do trabalho. *In: MENDES, R. (org) Patologia do Trabalho*, 2ª. Ed. atual. e amp., São Paulo: Atheneu, 2003. p. 1767-1789.
- ASSUNÇÃO, A. A.; SOUZA, R. J. Telemática. *Cadernos de Saúde do Trabalhador*, São Paulo: INST-CUT, 2000.
- BAKTHIN, M. *Marxismo e Filosofia da Linguagem*. São Paulo: Hucitec, 1986.
- BAUER, M. W. & GASKELL, G. *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som – um manual prático*. Petrópolis: Vozes, segunda edição, 2003.
- BROTHERIDGE, C. M.; LEE, R. T. Testing a conservation of resources model of the dynamics of emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, v. 7, n. 1, p.57-67, 2002.
- CORDES, C. L.; DOUGHERTY, T. W. A review and an integration of research on job burnout *Academy of Management*, v.18, n. 4; p. 621-657, Oct 1993.
- CROPANZANO, R.; RUPP, D. E.; BYRNE, Z. S. The relationship of emotional exhaustion to work attitudes, job performance and organizational citizenship behaviors. *Journal of Applied Psychology*, v. 88, n. 1, p. 160-169, 2003.
- DEJOURS, C. Análise psicodinâmica das situações de trabalho e sociologia da linguagem. *In: LANCMAN, S. & SZNELWAR, L. I. (orgs.) Christophe Dejourns: da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho.* Rio de Janeiro: Ed Fiocruz, 2004. p.197-241.
- DEJOURS, C; JAYET, C. - Psicopatologia do trabalho e organização real do trabalho em uma indústria de processo: metodologia aplicada a um caso. *In: DEJOURS, C; ABDOUCHELI, E; JAYET, C. Psicodinâmica do trabalho: contribuições da Escola Dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho* São Paulo: Atlas, 1994. p. 68-69.
- FERNANDES, S. R. P.; DIPACE, D. M. T.; PASSOS, M. F. D. Organização e Condições de Trabalho em telemarketing: Repercussões na Saúde Psíquica dos Trabalhadores. *In:*

- JACQUES, M & CODO, W. *Saúde Mental e Trabalho – Leituras*. Petrópolis: Ed. Vozes, 2002. p. 247-270.
- FERREIRA, M. C. *Utilité et utilisabilité de l'informatique dans la gestion du travail bancaire*. 1998. Tese (Doutorado) - EPHE, Paris.
- GADREY, J. Emprego, produtividade e avaliação do desempenho em serviços. In SALERNO, M. S. (org.) *Relação de Serviço - produção e avaliação*. São Paulo: Senac, 2001. p. 23-65.
- GRANDEY, A. A.; TAM, A. P.; BRAUBURGER, A. L. Affective states and traits in the workplace: diary and survey data from young workers. *Motivation and emotion*, v. 26, n. 1, p. 31-55, 2002.
- GRANDEY, A. A.; DICKTER, D. N.; SIN, H. The customer is not always right: customer aggression and emotion regulation of service employees. *Journal of Organizational Behavior*, v. 25, n. 3, p.397-418, 2004.
- GODOY, A. S. Pesquisa Qualitativa: tipos fundamentais. *Revista de Administração de Empresas*, v. 35, n. 3, p. 20-29,1995.
- GLINA, D. M. R.; ROCHA, L.E. Fatores de estresse no trabalho de operadores de centrais de atendimento telefônico de um banco em São Paulo. *Revista Brasileira de Medicina do Trabalho*, v.1, n. 1, p. 31-39, 2003.
- GROSS, J. J.; LEVENSON, R. W. Hiding feelings: the acute effects of inhibiting negative and positive emotion. *Journal of Abnormal Psychology*, v. 106, n. 1, p. 95-103, 1997.
- GUÉRIN, F.; LAVILLE, A.; DANIELLOU, F.; DURAFFOURG, J.; KERGUELEN, A. *Compreender o trabalho para transformá-lo*. São Paulo: Edgard Blücher. 2001.
- HOCHSCHILD, A. R. *The managed heart: commercialization of human feelings*. Berkeley: University of California, 1983.
- _____ Travail émotionnel, règles de sentiments et structure sociale. *Travailler*, n. 9, p. 19-49, 2002.

- KOSE, J. I. *A organização do trabalho de taquígrafos parlamentares: um estudo sobre o desenvolvimento de LER/DORT- O serviço de taquigrafia como uma linha de montagem*. 2005. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Saúde Pública, São Paulo.
- LACOSTE, M. Fala, atividade, situação. *In*: DUARTE, F. J. C. M. & FEITOSA, V. C. R. *Linguagem e Trabalho*. Rio de Janeiro: Lucerna, 1998. p. 15-36.
- LEE, R. T.; ASHFORTH, B. E. A meta-analytic examination of the correlates of three dimensions of job burnout. *Journal of Applied Psychology*, v. 81, n. 2, p. 123-133, 1996.
- LIMA, M. E. A. A questão do método em psicologia do trabalho. *In*: GOULART, I. B. (Org.). *Psicologia organizacional e do trabalho: teoria, pesquisa e temas correlatos*. São Paulo, 2002, p. 10-37.
- MALASCH, C., & JACKSON, S. E. Patterns of burnout among a national sample of public contact workers. *Journal of Health and Human Resources Administration*, v. 7, p. 189-212, 1984.
- MARINHO-SILVA, A. *A regulamentação das condições de trabalho no setor de teleatendimento no Brasil: necessidades e desafios*. 2004. Dissertação (Mestrado) - Faculdade de Medicina, UFMG, Belo Horizonte.
- MASCIA, F. L., SZNELWAR, L. I. Diálogo e constrangimentos do script na atividade de atendimento a clientes. *In*: SZNELWAR, L. I. & ZIDAN, L. N. *O trabalho humano com sistemas informatizados no setor de serviços*. São Paulo: Plêiade, 2000. p. 97-104.
- MINAYO, M. C. S. *O desafio do conhecimento – Pesquisa qualitativa em saúde*. São Paulo: Editora Hucitec, oitava edição, 2004.
- MORRIS, J. A.; FELDMAN, D. C. The dimensions, antecedents, and consequences of emotional labor. *Academy of Management Review*, v. 21, n. 4, p. 986-1010, 1996.
- PARAGUAY, A. I. B. B. Da organização do trabalho e seus impactos sobre a saúde do trabalhador. *In*: MENDES, R. (org) *Patologia do Trabalho*, 2ª. Ed. Atual. e amp., São Paulo: Atheneu, 2003. p. 811-823.

- PEREIRA, P. V. A. *Uma contribuição ao estudo das emoções no trabalho: o caso dos oficiais de justiça avaliadores do judiciário mineiro*. 2005. Dissertação (Mestrado) - Faculdade de Medicina, UFMG, Belo Horizonte.
- RAFAELI, A.; SUTTON, R. I. Expression of emotion as part of the work role. *Academy of Management Review*, v. 12, n. 1, p. 23-37, 1987.
- RICHARDS, J. M.; GROSS, J. J. Composure at any cost? The cognitive consequences of emotion suppression. *Personality and Social Psychology Bulletin*, v. 25, n. 8, p. 1033-1044, 1999.
- SALERNO, M. S. A seu serviço: interrogações sobre o conceito, os modelos de produção e o trabalho em atividades de serviços. In: SALERNO, M. S. (org.) *Relação de Serviço - produção e avaliação*, São Paulo: Senac, 200., p. 9-22.
- SOARES, A. Les émotions dans le travail, *Travailler*, n. 9, p. 9-18, 2002.
- SOARES, R. Q. *Da dor ao riso : a relação de serviço entre saber fazer e saber atender*. 2005. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Engenharia, UFMG, Belo Horizonte.
- SZNELWAR, L. I., MASSETTI, M. Sofrimento no trabalho: uma leitura a partir de grupos de expressão. In: SZNELWAR, L. I. & ZIDAN, L. N. *O trabalho humano com sistemas informatizados no setor de serviços*. São Paulo: Ed. Plêiade, 2000. p. 105-117.
- TAMAYO, M.R.; TRÓCCOLI, B.T. Exaustão emocional: relações com a percepção de suporte organizacional e com as estratégias de *coping* no trabalho. *Estudos de Psicologia*, v. 7, n. 1, p.37-46, 2002.
- TOLICH, M. B. Alienating and liberating emotions at work. *Journal of Contemporary Ethnography*, v. 22, n. 3, p. 361-381, 1993.
- TRIVIÑOS, A. N. S. *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa e educação*. São Paulo: Atlas, 1987.
- TURATO, E. R. *Tratado da metodologia da pesquisa clínico-qualitativa – Construção teórico-epistemológica, discussão comparada e aplicação nas áreas da saúde e humanas*. Petrópolis: Vozes, segunda edição, 2003.

- VILELA, L. V. O. & ASSUNÇÃO, A. A. Os mecanismos de controle da atividade no setor de teleatendimento e as queixas de cansaço e esgotamento dos trabalhadores. *Cadernos de Saúde Pública*, v. 20, n. 4, p. 1069-1078, jul/ago, 2004.
- VILELA, L. V. O. & ASSUNÇÃO, A. A. O trabalho no teleatendimento: entre as regras rígidas de gestão e a variabilidade do sistema, (s. d.).
- WHARTON, A.S. The affective consequences of service work – Managing emotions on the job. *Work and Occupations*, v. 20, n. 2, p. 205-232, 1993.
- WISNER, A. *A inteligência no trabalho textos selecionados de Ergonomia*. Trad. FERREIRA, R. L. São Paulo: Fundacentro, 1994.
- WRIGHT, T. A., CROPANZANO, R. Emotional exhaustion as a predictor of job performance and voluntary turnover. *Journal of Applied Psychology*, v. 83, n. 3, p. 486-493, 1998.
- ZARIFIAN, P. Mutação dos sistemas produtivos e competências profissionais: a produção industrial de serviço. In: SALERNO, M. S. (org.) *Relação de Serviço - produção e avaliação*, São Paulo: Senac, 2001. p. 67-93.

6. Considerações Finais

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Observou-se, ao longo deste estudo, o paradoxo marcante entre diversos elementos presentes na esfera da organização do trabalho do setor analisado. O primeiro diz respeito à contradição entre rígidos mecanismos de controle e o objetivo de qualidade da tarefa de atender o cliente. O segundo trata da contradição entre os tempos controlados e os *scripts* e a flutuação da atividade de solução de demandas dos clientes. O terceiro evidencia a dificuldade em obter satisfação do cliente em um trabalho que depende da relação humana e, ao mesmo tempo, tolhe a expressão do afeto e a ação.

A partir das investigações realizadas neste estudo, foi possível elaborar pistas para a transformação das situações nocivas identificadas, como o rigor dos mecanismos de controle, margens estreitas para o teleatendente desenvolver estratégias para lidar com a variabilidade e com as questões afetivas da relação com os clientes.

Os resultados da pesquisa foram integrados ao inquérito no Ministério Público do Trabalho (MPT) e também utilizados na elaboração dos três artigos desta dissertação. No prosseguir do referido inquérito, foi elaborado um plano de recomendações que serviram para orientar discussões, tanto no MPT quanto no Ministério do Trabalho e Emprego. O quadro abaixo reproduz na íntegra as recomendações dispostas no Relatório da Pesquisa (ASSUNÇÃO & VILELA, 2002):

Maior autonomia para o atendimento

Se a empresa optar pelo *script*, não deverá obrigar o operador a usá-lo.

O operador poderá responder ao usuário da maneira mais adequada ao atendimento.

Será garantida ao operador a formação necessária para atender o usuário.

O curso de capacitação deverá prever conteúdo referente aos aspectos psicológicos e cognitivos do usuário distante.

Serão realizadas pausas regulares de 10 minutos.

A empresa garantirá sala para descanso, fora do espaço de trabalho, não sendo incluído na pausa, o tempo destinado ao deslocamento do posto de trabalho até a referida sala.

Sob nenhuma hipótese, deverá haver imposição de tempo médio de atendimento.

A supervisão da área de trabalho não poderá se dar corpo-a-corpo.

Avaliação e controle da produtividade

Nenhuma forma de avaliação será amparada em índices (de qualquer natureza) de produtividade.

Ressalta-se que o absenteísmo deve ser um indicador de qualidade de vida e de trabalho, em nenhuma hipótese poderá servir de indicador de avaliação de desempenho.

As câmaras filmadoras destinadas aos mecanismos de segurança, quando existentes, não poderão ter a finalidade de controlar o trabalhador.

As gravações do atendimento, se necessárias por questões de segurança, deverão permanecer em posse do operador.

Somente poderão ser avaliadas pela hierarquia, na presença e com o consentimento do operador.

Metas de produtividade

As metas de produtividade serão definidas em comissão tripartite e a FITTEL terá acesso permanente aos dados registrados, podendo interromper o processo, caso os índices ultrapassem os limites aceitáveis.

Em nenhuma hipótese os aparatos poderão dispor de sinais sonoros e/ou luminosos anunciando a duração do atendimento.

Os critérios de qualidade deverão ser ligados à capacidade de resolução de problemas e não à capacidade de seguir procedimentos prescritos.

Essas recomendações serviram como base para a Federação dos Trabalhadores em Telefonia (FITTEL) e o Sindicato da categoria em MG (SINTTEL-MG) participarem de discussões em nível nacional, a partir do “Seminário de Atividades de Teleatendimento/Telemarketing no Setor de Telefonia”, em 16 e 17 de outubro de 2002, ocorrido na Fundacentro de São Paulo, que teve por objetivo avaliar as condições de trabalho nas empresas de teleatendimento/telemarketing do setor de telefonia, com discussões tripartites, envolvendo representantes do estado, dos trabalhadores e das empresas.

As discussões evoluíram internamente, em grupo de estudos do Ministério do Trabalho e Emprego, com o desenvolvimento de uma minuta de nota técnica, para subsidiar as auditorias fiscais nas empresas.

Em 2005, foi publicada uma recomendação técnica que se tornou a diretriz para negociações com empresas, inclusive nos Procedimentos Investigatórios do Ministério Público, em direção à assinatura de Termos de Ajustamento de Condutas. Atualmente, entretanto, a recomendação foi suspensa e aguarda novas negociações.

A investigação no Ministério Público do Trabalho continua acompanhando a evolução das empresas na busca da compreensão das incompatibilidades do sistema de controle e avaliação e dos critérios de qualidade e tentando tornar o trabalho em teleatendimento compatível com a saúde e com o bem-estar dos trabalhadores.

Possivelmente, a divergência do conceito de qualidade entre os atores envolvidos é um dos principais fatores geradores dos paradoxos evidenciados. Há conflito entre três lógicas distintas, ou seja, os interesses do cliente, da empresa e do atendente são diferentes, apesar de todos buscarem a qualidade. Cada parte envolvida no atendimento tem, entretanto, um entendimento de qualidade. Para um, a qualidade pode ser o volume de atendimentos; para outro, a solução do problema; e, para o terceiro, pode ser um reconhecimento e ascensão no trabalho.

O tempo com o cliente passa a ser um ponto de medida que reflete as contradições. Viu-se que a gestão do trabalho não aborda o confronto entre as lógicas e que as metas não estão adaptadas às especificidades próprias das relações existentes no setor de serviços. Pode-se supor, que o modelo da gestão não favorece a diminuição dos problemas enfrentados pelo sistema e que os conflitos continuarão emergindo, entre eles os efeitos sobre a saúde como descrito no artigo 3 desta dissertação.

Viu-se que a tensão entre uma lógica comercial que prioriza volumes de venda, faturamento, etc. e a lógica de serviço que prefere a transformação para o destinatário, com ética e entendimento, pode estar na origem da perda de qualidade e dos sintomas de adoecimento.

Segundo Zarifian, (2001), as medidas de qualidade permanecerão limitadas, enquanto a gestão priorizar os efeitos de curto prazo em detrimento dos efeitos de médio e longo prazo e conceber relações comerciais em detrimento de relações de serviço. O autor defende que, apesar de haver vários modelos de produção, permanece o desafio da construção de um modelo de produção alternativo ao modelo taylorista clássico, que dê conta da noção de relação de serviço. Como propõe Gadrey (2001, p.64), necessita-se desenvolver avaliações mais abertas, multicritérios e pluralistas para o desempenho dos serviços, a partir de uma ampliação do que se considera objetivo do setor de teleatendimento.

Portanto, este estudo apresentou alguns pontos positivos, pois os métodos utilizados tiveram como vantagem permitir uma aproximação do trabalho real e da visão dos trabalhadores sobre a tarefa, permitindo a descrição da organização real do trabalho e das dificuldades enfrentadas pelos trabalhadores. Outro ponto positivo é a ampla divulgação do Relatório da Pesquisa (ASSUNÇÃO & VILELA, 2002) na esfera do setor judiciário, do movimento sindical e da academia. Vale, contudo, lembrar que este estudo, devido ao seu escopo e objetivos, não trouxe elementos para discutir a causalidade dos fenômenos mórbidos registrados, apesar de identificar a exposição aos fatores de risco para a saúde e a qualidade de vida no trabalho. Espera-se que futuros estudos de desenhos prospectivos, com métodos quantitativos, permitam apreciar associações entre os fatores psicossociais descritos e as queixas de saúde evidenciadas.

REFERÊNCIAS

- ASSUNÇÃO, A. A. & VILELA, L. V. O. *As condições de adoecimento em uma empresa de teleatendimento*. Relatório de pesquisa. Belo Horizonte, Convênio UFMG / Ministério Público do trabalho, 2002.
- GADREY, J. Emprego, produtividade e avaliação do desempenho em serviços. *In*: SALERNO, M. S. (org.) *Relação de Serviço - produção e avaliação*, São Paulo:Senac, 2001, p. 23-65
- ZARIFIAN, P. Valor, organização e competência na produção de serviço. Esboço de um modelo de produção de serviço. *In*: SALERNO, M. S. (org.) *Relação de Serviço - produção e avaliação*, São Paulo: Senac, 2001, p. 95-149.

7. Abstract

THE CALL CENTER AGENT: AN INTERSECTION BETWEEN WORK ORGANIZATION AND THE CLIENT

ABSTRACT

The aim of this field research on work and cases of illnesses in a telecommunications company is to analyze the work organization and the tasks performed by call center agents.

Based on the theoretical and methodological approach of the French-Belgian school of ergonomics, the methodology used in this paper combines qualitative techniques (analysis of documents, analysis of workers' verbal behavior in the workplace, analysis of letters spontaneously sent to the workers' union) as well as quantitative techniques (duration of operations, frequency with which certain acts and procedures take place).

The results obtained allow for a detailed description of the call center agents' activities, keeping in mind the worker and his/her relation to the job. This paper describes management strategies and the control mechanisms that were used. At the same time, this paper also evaluates task variation so as to discuss some contradictions that exist due to strict management rules. In the final analysis, this paper presents the elements lead to the diagnosis of emotional work, focusing on the need for call center agents to adjust their emotions when dealing with clients as a result of the goals set by management and which are the source of complaints regarding tiredness and fatigue.

Keywords: call center, ergonomics, work organization, emotional work, health and work.