

Saúde mental e trabalho: uma discussão a partir do estudo de trabalhadores da atividade de teleatendimento

Mental health: discussion about workers of telemarketing activities

Sergio Roberto de Lucca¹, Carlos Roberto Campos²

RESUMO

Objetivo: Estudar a relação e a influência do processo produtivo e da organização do trabalho de uma empresa de teleatendimento na saúde mental dos seus teleatendentes. **Métodos:** Estudo analítico e qualitativo realizado em uma central de teleatendimento com 1.840 atendentes. Aplicou-se um questionário com as oito categorias conceituais de qualidade de vida no trabalho (QVT) e respostas do tipo bipolar de concordância e discordância dos itens avaliados. Foram selecionados aleatoriamente dois grupos de 12 atendentes para as entrevistas, utilizando-se, como roteiro, o conteúdo do QVT. **Resultados:** Dos 72% dos atendentes que responderam ao questionário, as categorias que revelaram satisfação foram o relacionamento com os colegas de trabalho e com os supervisores. A maior insatisfação foi o item relacionado à “compensação justa e adequada”. Entre as causas de sofrimento psíquico, destacaram-se a falta de autonomia e a desvalorização do trabalho por parte dos clientes e dos próprios familiares. Também contribuíram com o desgaste mental no trabalho as dificuldades encontradas pelos trabalhadores na resolução das demandas recebidas dos clientes e as relacionadas aos critérios e à forma de avaliação de desempenho adotada pela empresa. **Conclusão:** O tipo de organização do trabalho nas atividades de *telemarketing* contribui para o desgaste mental dos trabalhadores.

Palavras-chave: Saúde mental, condições de trabalho, engenharia humana.

Recebido: 3/2/2010 – Aceito: 16/3/2010

Trabalho realizado na Universidade Estadual de Campinas (Unicamp).

¹ Professor-assistente Doutor da área de Saúde do Trabalhador da Faculdade de Ciências Médicas da Unicamp.

² Especialista em Medicina do Trabalho, Ortopedia e Traumatologia e Ergonomista Certificado pela Associação Brasileira de Ergonomia (ABERGO); Diretor Técnico do Instituto de Ergonomia (Iergo).

Endereço para correspondência: Sergio Roberto de Lucca. Universidade Estadual de Campinas – Área de Saúde do Trabalhador – Rua Vital Brasil, 100 – 13083-970 – Campinas, SP – E-mail: slucca@fcm.unicamp.br

ABSTRACT

Objective: To study the relationship and influence of the productive process and job organization of a telemarketing company on the workers' mental health. **Methods:** Analytical and qualitative study, conducted in a telemarketing station with 1,840 attendants. A questionnaire concerning the quality of work life (QWL), leading to bipolar type answers has been applied to all workers, divided into 8 categories. Two groups of 12 attendants has been aleatory chosen for interviews which followed the QWL content. **Results:** According to the workers perception (sensitivity), the main item for satisfaction was the personal relationship among themselves and with the supervisors. On the other hand, the highest unsatisfactory was identified as the item related to the compensation (was not considered just or adequate). Among causes of psychic suffering, it is possible to point out the lack of autonomy and the devaluation of their work by the clients and their own family members. Also, the difficulties to solve clients' demands, as well as the workers performance evaluation criteria and forms contributed to the mental suffering. **Conclusion:** The work organization in the telemarketing activities contributed to the mental suffering at work.

Keywords: Mental health, working conditions, human engineering.

INTRODUÇÃO

O advento das novas tecnologias e as reestruturações produtivas trouxeram uma intensificação do ritmo de trabalho físico bem como o aumento da sobrecarga cognitiva, devido à maior exigência de habilidades e de agilidade no pensar e fazer dos trabalhadores. Ao mesmo tempo em que ocorrem maiores exigências da atividade mental e da responsabilidade individual, crescem as tensões emocionais e os episódios de violência no trabalho, com o rompimento dos laços de confiança e de solidariedade, muitas vezes acentuada pelo assédio moral exercido dentro das organizações.

Devido à elevada incidência de afastamentos no setor de teletendimento, o Ministério do Trabalho editou regulamentação específica sobre trabalho em teletendimento/*telemarketing*. Nesse anexo, destacam-se: a adequação dos equipamentos dos postos de trabalho e organização do trabalho e, “para prevenir sobrecarga psíquica, muscular estática de pescoço, ombros, dorso e membros superiores, as empresas devem permitir a fruição de pausas de descanso e intervalos para repouso e alimentação dos trabalhadores”¹.

A separação física existente na relação de serviço estabelecida entre o usuário e o atendente (ambiente virtual) é um componente de trabalho que perturba a interação dessa comunicação entre a prestadora de serviço e o cliente. Além disso, o modelo organizacional com regras rígidas de gestão, utilização de *scripts*, prêmios de produtividade, utilização de *software* que

emprega a hora uniforme do relógio como medida do trabalho (ao avaliar somente a quantidade de atendimentos e o tempo das ligações) dificulta ou impede a interação entre usuário e trabalhador²⁻⁴.

O empobrecimento do trabalho, com o estímulo à competitividade por prêmios de produção em detrimento de um trabalho vivo de natureza essencialmente subjetiva, é um dos principais componentes de sofrimento mental entre os trabalhadores envolvidos nas atividades de teletendimento, como já descritas por vários pesquisadores⁴⁻⁶.

Para Dejours e Jayet⁷, a psicopatologia tradicional tem seu alicerce no diagnóstico das doenças e dos transtornos mentais. Embora a organização do trabalho não crie doenças mentais específicas, o efeito crônico de uma vida mental sem saída, mantido pela organização do trabalho, tem, provavelmente, efeito que favorece descompensações psiconeuróticas.

Segundo Mendes e Dias⁸, dependendo da estrutura de personalidade e história de vida da pessoa, o trabalho pode aparecer como um fator contributivo ou ser provocador de um distúrbio latente ou agravador de doença já estabelecida. Esses três fatores é o que se convencionou chamar “doenças do trabalho”.

Seligmann-Silva⁹ descreve os seguintes distúrbios ou transtornos mentais como desencadeadores e/ou agravantes de situações de condições de trabalho: síndrome da fadiga crônica, síndrome do esgotamento profissional (*burnout*), síndrome residual pós-traumática, quadros neuróticos pós-traumáticos, síndromes

depressivas, síndromes paranoides, síndromes de insensibilidade e o próprio alcoolismo.

Para Lima¹⁰, a investigação nesse campo deve buscar evidências epidemiológicas que revelem a incidência de alguns quadros de transtornos mentais em determinadas categorias profissionais (por exemplo, atividades de teleatendimento).

As pesquisas sobre teleatendimento no Brasil têm demonstrado que a forte pressão por atendimentos cada vez mais curtos aliada ao relacionamento difícil com os clientes tem desencadeado, entre os trabalhadores, elevados níveis de esgotamento, resultando em transtornos mentais e em distúrbios osteomusculares relacionados ao trabalho (DORT)⁴⁻⁶.

As entrevistas semiestruturadas, os testes psicológicos padronizados, questionários de qualidade de vida no trabalho (QVT) e a análise ergonômica do trabalho (AET) são alguns dos instrumentos de abordagem qualitativa para o estudo no campo da saúde mental e trabalho¹¹⁻¹³.

OBJETIVOS

- Estudar a relação e a influência do processo produtivo e da organização do trabalho de uma empresa de teleatendimento na saúde mental dos seus trabalhadores.
- Estabelecer os fatores agravantes e desencadeantes do sofrimento psíquico desses trabalhadores, a sua associação com o trabalho e prevenção dessas ocorrências.

METODOLOGIA

O estudo foi realizado em um *call center* próprio de uma operadora de telefonia celular, onde trabalham 1.840 teleatendentes. Foi realizada a AET com o objetivo de observar as atividades do trabalho, prescritas e reais, nas diferentes células de trabalho, segundo a natureza da demanda cognitiva dos atendentes do *call center* (ativo ou receptivo). Dados como *turnover*, absenteísmo e critérios de premiação, promoção e demissão, também foram investigados.

Foi aplicado um questionário das oito categorias de QVT para o total de atendentes. O modelo de Walton¹⁴ para avaliação das categorias de análise utiliza uma escala qualitativa bipolar para cada categoria que varia entre 1 (discordância total) a 5 (concordância total) de cada

item analisado. Obteve-se o retorno de 1.320 questionários preenchidos pelos teleatendentes (72%).

Entre os participantes, foram selecionados aleatoriamente dois grupos de 12 atendentes das respectivas células de atendimento denominados “ativos” (que recebem as chamadas e não possuem controle sobre a demanda), e “receptivos” (que fazem as chamadas e, portanto, possuem maior autonomia e controle sobre as ligações efetuadas). O roteiro da entrevista, gravada com o consentimento prévio dos participantes, seguiu o mesmo conteúdo das categorias conceituais de qualidade de vida do questionário.

Trata-se de estudo analítico e qualitativo, cuja significação é alcançada pelas situações de trabalho vivenciadas pelos trabalhadores /teleatendentes. A individualização das categorias e da natureza dos atendimentos permite aproximação e análise de fenômeno estudado. Segundo Minayo¹⁵, em pesquisas qualitativas, existe uma preocupação menor com a generalização e maior com o aprofundamento e compreensão do grupo social estudado de uma organização.

Todas as etapas foram conduzidas pelos autores deste estudo. Os representantes da empresa não participaram da discussão dos grupos. Os questionários não identificavam o nome dos participantes – somente a célula de trabalho.

Este estudo foi aprovado pela comissão de ética da Faculdade de Ciências Médicas da Universidade de Campinas (Unicamp), e os trabalhadores participantes das entrevistas assinaram o consentimento prévio e esclarecido.

RESULTADOS

O *call center* da empresa estudada foi inaugurado em 2005, com o objetivo de ser modelo e constituir referência em teleatendimento. Como “modelo de excelência”, a empresa concebeu postos de atendimento (PAs) de acordo com os requisitos ergonômicos de mobiliário (monitor e vídeo com mecanismos de regulagem independentes), equipamentos dos postos de trabalho (*headsets* individuais com regulagem de intensidade sonora), condições ambientais de conforto (ruído abaixo de 65 dB de intensidade e temperatura efetiva entre 20 e 25 °C). Com relação à organização do trabalho, existe um supervisor para cada 18 teleatendentes, nas respectivas células de atendimento.

Os teleatendentes do *call center* estudado totalizam 1.840 trabalhadores, denominados consultores de relacionamento pela empresa. Todos possuem o segundo grau completo e cumprem seis horas diárias de jornada de trabalho. A população estudada é jovem, com idade entre 18 e 36 anos. A maioria são mulheres (68%). Para 32% dos teleatendentes, este é o primeiro emprego, com tempo médio de um ano de permanência no empresa.

O *turnover*, em torno de 3,5%, é considerado baixo pela empresa para essa atividade (em média, 7% ao mês para o setor). O absenteísmo por doença, em torno de 3%, também é considerado como “sob controle” pela empresa. Entretanto, os afastamentos por transtornos mentais e DORT aumentaram no último ano, representando 50% dos afastamentos por doença superiores a 15 dias.

Como pôde ser observado, a média aritmética geral das oito categorias, respondidas e devolvidas pelos participantes, foi 3,04, o que demonstra que os teleatendentes possuem “alguma satisfação” com relação aos itens abordados. Tiveram destaque, como aspecto positivo (“muita satisfação”), o relacionamento com os colegas de trabalho (4,21), com os supervisores (3,91) e a forma de tratamento que estes lidam com os seus subordinados (3,74). Entretanto, o item relacionado à “compensação justa e adequada” foi considerado “insatisfatório” em relação à percepção da importância e o conteúdo das atividades que eles realizam.

Para uma análise mais aprofundada das respostas qualitativas dos dois grupos, optou-se pela transcrição literal dos depoimentos dos participantes, em agrupamentos dos itens da entrevista semiestruturada, que foram divididos nas oito categorias de análise, com atenção especial às categorias “condições e trabalho”, “integração social”, “uso e desenvolvimento de capacidades” e “relevância social da vida no trabalho”, que representam as categorias de qualidade de vida que mais influenciam nas questões relacionadas à saúde mental dos teleatendentes.

O resultado dos questionários de qualidade de vida, devolvidos pelos participantes, estão sintetizados na Tabela 1.

DISCUSSÃO

Com relação à organização do trabalho, observou-se um ambiente caracterizado pela racionalização do tra-

balho, com controle de tempo, medição das durações das chamadas e do tempo que os teleatendentes estão “plugados”, padronização das falas e vigilância do trabalho por meio de gravação das conversas. As centrais de atendimento seriam fábricas modernas e os trabalhadores, os novos operários do setor terciário, em uma modalidade atual da *taylorização* do trabalho².

Nesse contexto, em um ambiente aparentemente sem riscos visíveis ou mensuráveis quantitativamente, observaram-se expressões de angústia e frustração em alguns teleatendentes, durante ou depois de um atendimento difícil, e relatadas nos discursos durante as entrevistas, conforme observado seguindo o roteiro do questionário.

Condição de trabalho

Esforço e desgaste

O esforço aqui estudado diz respeito à carga de trabalho, que, na opinião de Seligmann-Silva⁹, “representa o conjunto de esforços desenvolvidos para atender as exigências das tarefas”. Para essa autora, “o desgaste pode ser entendido a partir de experiências que se constroem diacronicamente, ao longo das experiências de vida laboral e extralaboral dos indivíduos”. Assim sendo, o exercício das atividades laborativas abrange os esforços físicos, mentais e psicoafetivos indissociáveis.

Ao se manifestarem acerca da percepção da gênese do desgaste, os trabalhadores apontam como principais fatores as pressões exigidas pela clientela e pelos regulamentos internos como fonte geradora de desgaste mental acrescidos das queixas físicas decorrentes do esforço para executar as atividades:

“Acho que o desgaste é mental e emocional, além do esforço físico, a postura e os pulsos também doem, pois se utiliza muito o mouse, baixando os sistemas, e o braço fica dolorido. Eu tenho só três meses de atendimento, percebo que só hoje consegui ter uma noite completa de sono sem pensar se fiz aquele procedimento correto. Na Retenção de Clientes é investimento a cada ligação, pois a gente trabalha para revender uma coisa que o cliente já tem. Doe as costas, região lombar... a gente sabe a postura correta que deve ficar, mas não consegue... e vai falando com o cliente e quando vê está largado na cadeira, pois a gente se empolga com o cliente e esquece o resto”.

Dentre os sintomas, emergiram queixas relacionadas às dificuldades de sono, dores no corpo e sentimento de frustração, conforme mencionado no relato subsequente:

“A gente pode procurar entender, ter uma válvula de escape... pois o nosso trabalho inicia-se quando a gente acorda até quando consegue dormir. O desgaste é mental mais pelo sistema e por cair a ligação que você não consegue resolver o problema do cliente, isto é muito estressante. Quando dói o corpo, é mais a coluna, porque a gente vai afundando na cadeira, dependendo da situação”.

Conforme constatado, o esforço e o desgaste são predominantemente emocionais e mentais, seja ao não conseguir resolver o problema do cliente ou ao ter que oferecer um produto que ele já tem, por exemplo, seja na dificuldade de operacionalização dos sistemas informatizados para localizar a conta do cliente, receber uma chamada errada e não conseguir fazer a transferência. Além disso, a falta de autonomia para resolução do problema do cliente ou o estresse decorrente de uma ligação complicada provocam tensão, dores no corpo, no ombro, no braço e na coluna que vai “afundando na cadeira”.

Esse sofrimento psíquico aparece indiretamente com o elevado *turnover* do setor e as ausências no trabalho por doenças. Os sentimentos de insatisfação e os sintomas de estresse refletem nas causas absenteísmo e manifestam-se por meio de distúrbios psicossomáticos, como as queixas de mal-estar, cefaleia e crises de taquicardia. Além disso, dependendo da história de vida desses sujeitos, a elevada carga cognitiva a que estão submetidos repercute nos afastamentos por transtornos mentais e de comportamento, como depressão, síndrome do pânico e casos de DORT, com dores em ombros, punhos e coluna, evidenciadas nas causas de absenteísmo.

Mesmo para esses trabalhadores jovens, com pouco tempo de trabalho – a maioria (62%) com menos de um ano na atividade, na percepção dos teleatendentes, o trabalho gera muito esforço e desgaste e “alguma insatisfação” (média 2,62), evidenciada na Tabela 1.

Tabela 1. Questionário Walton: pesquisa de QVT.

Categorias de QVT	Itens abordados	Satisfação*
Condições de trabalho	Esforço e desgaste	2,62
	Igualdade na distribuição dos trabalhos	2,49
	Inovações em métodos, processos e equipamentos	2,55
Compensação justa e adequada	Equilíbrio entre salário e trabalho	2,16
	Equilíbrio salarial interno	2,14
	Equidade externa dos benefícios	3,06
Uso e desenvolvimento de capacidades	Autonomia e autocontrole	3,22
	Polivalência/variedade de tarefas	2,92
	Programação parcial da atividade	2,84
	Complexidade das tarefas	3,08
	Apoio do superior imediato	3,48
	Retroinformação	3,24
Chances de crescimento e segurança permanente	Garantia de emprego/empregabilidade	3,10
	Chances de carreira e crescimento profissional	2,47
	Gestão participativa	2,82
Integração social na instituição	Forma de tratamento do superior	3,74
	Relacionamento com os supervisores	3,91
	Relacionamento com os colegas	4,19
	Igualdade de participação	3,31
	Igualdade de tratamento	3,32
Constitucionalismo	Cumprimento de obrigações	3,44
	Liberdade de manifestação	2,97
	Regras preestabelecidas e divulgadas	3,01
Comunicações	Orientação sobre serviços	2,96
	Formas de transmissão	2,99
	Normas e padrões conhecidos	3,06
	Inovações na forma de dirigir	2,95
Relevância social da vida no trabalho	Normas e padrões conhecidos	3,03

QVT: qualidade de vida no trabalho.

* Grau de satisfação: < 1: total insatisfação; entre 1 e 2: muita insatisfação; entre 2 e 3: alguma insatisfação; entre 3 e 4: alguma satisfação; entre 4 e 5: muita satisfação; > 5: total satisfação.

Igualdades na distribuição de trabalho

No que se refere à relação com as chefias imediatas, alguns relatos revelaram queixas de percepção de privilégios que emergem permeadas por sentimentos de mágoa, sobretudo quando se sentem preteridos em vantagens atribuídas a outros colegas de trabalho.

“Os Consultores de Excelência eram sempre as três queridinhas da supervisão, porque eram amigas e frequentavam baladas juntas, era desestimulante. Hoje não, eu trabalho na Fraude e é bem diferente. Eu acredito que isto não aconteça só na área corporativa, mas também

em outras áreas em relação aos Consultores de Excelência. Com esta preferência eu não concordo”.

Quando há concepção de desigualdade na distribuição das tarefas é possível perceber que o trabalhador sente-se injustiçado:

“Quanto ao atendimento, cai igual para todo mundo. Porém, no back office tem diferenças, pois o serviço não pára enquanto que outros, após 2 horas já terminaram o que tinha que fazer”.

Na opinião de alguns, não há privilegiado; eles consideram que as situações conflitantes na distribuição decorrem de falhas na gestão:

“No meu setor, que trabalhamos com atendimento ativo... temos que atender porque está na fila enquanto no Back Office (célula que analisa os protocolos abertos pelos atendentes) você tem controle do tempo (quem determina para fechar o protocolo é o supervisor)”.

“Nós que trabalhamos no Premium, que abrimos e fechamos o protocolo, é mais gratificante”.

“Eu acredito que isto não aconteça só na área corporativa, mas também em outras áreas em relação aos Consultores de Excelência. Esta preferência eu não concordo... Quando há fila, a supervisora inverte e a gestão sobrecarrega porque vem mais atendimento... e ainda tem as transferências indevidas Em relação à distribuição do trabalho, eu concordo que não há apadrinhamento, mas há um descontrole do que chega para a gente atender”.

Observa-se, nas falas das teleatendentes, um esforço da gestão em distribuir as tarefas de maneira homogênea, entretanto, quando o atendimento é ativo, há dificuldades, devido ao elevado número de chamadas – principalmente para controlar o tempo dos atendimentos, enquanto que no atendimento receptivo (Anti-fraude, Back Office), há controle do tempo por parte dos atendentes.

Equipamentos de trabalho – processos

No contexto estudado, por meio dos discursos dos entrevistados, é possível perceber o afloramento do

sentimento de luta contra a insatisfação gerada pelas condições dos equipamentos:

“O sistema está sempre travando... muitas vezes você fica com o cliente ‘só um momento, só um momento’... isto é desgastante para o consultor, para empresa e para o cliente. Você espera um tempão e dá erro, tem que desligar a máquina e começar tudo de novo... pedir para o cliente retornar... eu acho muito ruim para a empresa e para o cliente, o que me incomoda são estas coisas como um sistema que não funciona. Você é muito cobrado e não tem instrumento de trabalho adequado”.

“O problema é a questão da transferência. O pessoal vai transferir e cai no primeiro atendimento e não tem mais a opção de transferir. Já que não dá para transferir, o melhor é abrir um protocolo e não resolver o problema do cliente. Ai ele fica nervoso e começa a falar um monte de palavrão”.

“Fica um ciclo vicioso, pois devido à lentidão do sistema, o cliente fica nervoso e a gente tem que explicar e ele não acredita”.

Observa-se que, em relação aos sistemas informatizados, os atendentes encontram dificuldades operacionais com o *software* utilizado para localização da conta e nas transferências das chamadas para as células apropriadas a resolver o problema do cliente.

A estratégia da empresa e dos próprios operadores é de “abrir um protocolo” e postergar a resolução do problema do cliente, o que traz muita frustração para as duas partes. Essa situação foi agravada devido à vigência recente dos decretos da portabilidade (solicitação de mudança de operadora com manutenção do mesmo número de celular) e do consumidor (o atendimento tem que ser realizado em um tempo máximo de um minuto).

Compensação justa e adequada

Para uma melhor visualização da percepção dos entrevistados sobre essa categoria, as respostas foram divididas em dois subtemas: equilíbrio salário *versus* trabalho e equilíbrio interno, e equidade externa dos benefícios.

Equilíbrio salário versus trabalho e equilíbrio interno

As manifestações acerca desse item foram distintas. Alguns tomaram como referência dados do mercado e/

ou de outra empresa, enquanto outros fizeram correlação entre o que fazem e o que recebem como recompensa salarial. Sob esse prisma, consideraram que o salário é baixo, se comparado às exigências das atividades laborais. Esse item recebeu a pior avaliação do questionário (2,16) demonstrando “alguma insatisfação”.

“A gente recebe muito pouco pelo esforço mental que mexe com o fundo da nossa alma, no emocional, na vida pessoal... portanto, eu acho que todos os locais com atividade de call center são ruins”.

“Eu concordo com ela em relação ao mercado, pois agregou muito serviço e não agregou nada no salário. Como é risco comercial a gente deveria ganhar mais, pois o trabalho é muito estratégico”.

“O serviço que a gente tem aqui dentro é um pouco mais complicado do que no pré-atendimento... para você pegar a variável total no risco comercial é quase impossível. O supervisor está monitorando e se cai um atendimento indevido e o cliente está estourando na linha, se a gente tiver que ficar mais que dez minutos ela não aceita então não vale para a nota”.

Equidade externa dos benefícios

Nesse item, a satisfação está associada ao atendimento das necessidades psicossociais e de saúde:

“Eu acho ótimo porque a empresa é uma das poucas que inclui o marido como dependente”.

“Além disso, no plano não há descontos”.

“O valor do auxílio creche e do vale de refeição para consultor de relacionamento é muito acima do mercado”.

Uso e desenvolvimento de capacidades

Neste item, são apresentadas as manifestações dos trabalhadores acerca de questões relativas ao uso e ao desenvolvimento de capacidades, às condições para utilizar o conhecimento, à autonomia e ao *feedback* na execução das atividades, bem como planejamento.

Em seus discursos, os trabalhadores revelaram suas experiências, os problemas e as diversas formas de

como resolvê-los, expressando-se ainda sobre os mace-tes individuais e coletivos para dar conta da produção:

“Quando o sistema funciona, eu tenho controle sobre o meu trabalho. Existe um script, mas não é rígido e nem precisamos dele. Quando o sistema não funciona, também a gente tem controle com o cliente, embora tenha que abrir um protocolo ou derrubar a chamada”.

“Eu tenho recebido transferências do bilingue, mas como atender se a gente tem somente um script básico, como e não sabemos, o jeito é derrubar a ligação. Eu me colocando no lugar do cliente, acho que foi bom o decreto, porém, era necessário que houvesse um treinamento em massa para que todos tivessem habilidades para atender todas as necessidades dos clientes”.

“Eu acho que cada um deveria ter uma célula diferenciada para ficar focado, pois, caso contrário, irá sair um trabalho mal feito”.

O grau de autonomia e autocontrole dos teleatendentes depende muito do tipo de célula (*skill*) e do funcionamento do *software* disponíveis para as respectivas demandas dos clientes. Com a vigência do decreto do consumidor, que estabelece o tempo máximo de um minuto para o atendimento, a empresa dificultou as transferências e, quando está próximo do limite de atendimento, o sistema informatizado transfere para qualquer célula disponível, ainda que não seja a adequada para aquele tipo de atendimento. Isso gera estresse e frustração entre os atendentes que não conseguem resolver o problema do cliente. A estratégia defensiva é a de derrubar a ligação ou abrir um protocolo¹⁵.

A supervisão também tem pouco controle sobre o sistema e, muitas vezes, não sabe como orientar as demandas de seus subordinados. Os atendentes sentem-se apoiados pela supervisão como demonstra a avaliação desse item no questionário com média de 3,48 “alguma satisfação”.

Chances de crescimento

As oportunidades de crescimento referem-se à valorização do trabalho por meio das “oportunidades para manifestação e expansão de potencialidades bem como na carreira ocupacional”¹⁶.

Nesse sentido, os aspectos avaliados nesse item foram: perspectiva de progresso profissional, crescimento pessoal, segurança no emprego e oportunidades de carreira.

“Eu trabalho há três meses e existe esta possibilidade de crescimento, há muita mobilidade. Eu gosto sempre de fazer um comparativo. Na verdade, às vezes, a nossa motivação depende do outro, você vê uma amiga subindo e você não, e isto desanima. A motivação depende de você e não de mais ninguém. Eu acredito porque acho que o supervisor é imparcial e por isso estou confiante na meritocracia. Tem supervisores que não fazem este tipo de avaliação, eles pensam e olham para aquela que foi minha consultora e dá uma oportunidade para ela. O supervisor mais novo como não conhece a gente, tem critérios mais justos e avaliam pelos parâmetros técnicos. A gente tem que estar focado, fazer que não está vendo”.

Devido à grande diversidade de células e da própria rotatividade, a empresa oferece muitas chances de crescimento dentro das atividades de teleatendimento. O desempenho, a produtividade e o comportamento, observados e monitorados pelos supervisores, são os elementos principais para a progressão. A maior dificuldade é na mudança de cargo de atendente para supervisor. Na opinião dos atendentes, os critérios não estão claramente definidos e a escolha ocorre por indicação dos coordenadores.

Com relação à garantia de emprego, os atendentes sentem que dependem deles próprios, ou seja, a possibilidades de crescimento é bem maior do que a demissão.

Integração social

Segundo Valle e Vieira¹⁶, a integração social “diz respeito à possibilidade de o trabalhador expressar e desenvolver suas habilidades individuais. Esta integração ocorre quando o indivíduo vivencia, em seu local de trabalho, um ambiente de igualdade e liberdade, ausente de preconceito de cor, raça, sexo, religião, nacionalidade, estilo de vida e aparência física, de senso comunicativo, de fraqueza interpessoal; de falta de estratificação e com mobilidade ascendente, que lhe proporciona experiências positivas de auto-estima”.

“Eu não tenho nada a reclamar com os supervisores e a nossa coordenadora é bem discreta. A relação entre os consultores é muito boa e evita os nossos surtos, pois eles relaxam. Tem colegas que após a gente voltar do treinamento nos ajudam e outros não, pois diz que a gente já sabe tudo, só que o treinamento é completamente diferente da realidade e você precisa de ajuda. Eu gosto de muita atenção e acho que o supervisor deveria ser mais atencioso conosco. Para mim está sossegado, o problema é que a gente muda muito... em um mês mudei para um depois fui para o outro que não me conhecia”.

“Na seleção a gente coloca o horário de preferência, mas tem que esperar para ter oportunidade. Em dois meses foram dois supervisores diferentes”.

“Na empresa, preza-se muito pelo comportamento”.

Na opinião dos atendentes, a forma de tratamento do superior é adequada, porém, como há alta rotatividade nas células, os superiores não têm tempo para conhecer os seus subordinados. Entretanto, a forma de tratamento do superior e o relacionamento com o coordenador foram bem avaliados pelos subordinados.

“O nosso relacionamento com os colegas é bom e existe certo companheirismo e integração entre eles”.

Com relação a esse aspecto, o relacionamento com os colegas de trabalho foi o item melhor avaliado entre os atendentes – atribuíram a média 4,19 “muita satisfação”, nas respostas ao questionário.

Constitucionalismo

O constitucionalismo está associado ao respeito aos direitos dos indivíduos, bem como sua garantia no contexto laboral, em questões relacionadas ao tratamento equânime, privacidade, liberdade de expressão e cumprimento dos direitos trabalhistas. Expressões relativas ao cumprimento dos direitos trabalhistas emergiram permeadas por sentimento de injustiça durante a resposta de um entrevistado:

“Eu acho que a empresa é justa com relação às regras... porém quando tive que faltar porque meu filho estava doente, fui descontada porque não trouxe o atestado médico.”

Sei de colegas que pegam atestados porque não aguentam a pressão e ficam com ansiedade, depressão e dores de cabeça... Também quando está com dor de cabeça ou dores no pescoço, o médico avalia, às vezes fica de repouso e às vezes é dispensada”.

Os atendentes não possuem restrições em relação ao cumprimento das regras estabelecidas pela empresa. Entretanto, demonstraram certa insatisfação em relação aos critérios de avaliação nos casos de ausências por doença e da desconfiança, por parte de alguns gestores, em relação às faltas ao trabalho.

Comunicações

Sobre essa categoria, foi possível apreender que há bloqueios nos canais de comunicação da empresa e falta de tempo para verificação das ocorrências. Na concepção de Seligmann-Silva⁹, a confusão é propositalmente criada na mente dos trabalhadores, a partir da desinformação deliberada, para fim de controle e de maior garantia de submissão. Pelos relato subsequente parece ser essa a estratégia que permeia o cotidiano de trabalho no contexto estudado.

“O problema é que você chega e está acontecendo um monte de coisa, e você não tem tempo para entrar na intranet e se atualizar. Eu acho que o supervisor é que deveria chamar todo mundo no início e falar as coisas mais importantes que estão acontecendo. Tem ofertas e procedimentos novos toda semana, não dá para a gente se atualizar somente através da intranet”.

As comunicações da empresa são realizadas principalmente por meio da intranet. Como número de informações diárias das novas ofertas e produtos é muito elevado e dinâmico, o atendente encontra algumas dificuldades, pois muitas vezes não há tempo para consultarem a intranet. Alguns supervisores reúnem-se com o grupo para falar das mudanças mais importantes, porém nem sempre isto ocorre, e os atendentes recorrem aos colegas de trabalho.

Relevância social do trabalho

Conforme descrito por Valle e Vieira¹⁶, essa categoria “diz respeito à forma como o indivíduo percebe a imagem da organização da qual ele faz parte, assim como

a visão da organização com relação a ele, enquanto trabalhador, como ele valoriza ou desvaloriza o trabalho por ele desenvolvido”.

“Quando você fala que trabalha nesta empresa, as pessoas falam que legal e o que você faz? Eu sou um consultor de relacionamento. E o que é isto? Sou operador de telemarketing. E logo a pessoa nos vê de uma maneira pejorativa: então você é aquele cara que derruba minha ligação?”.

“Eu chego a casa e falo que estou cansada. Mas como você não fez nada, trabalha sentado o tempo todo. Só que mentalmente a gente está morta, sem falar que os clientes nos tratam como se a gente fosse um robô, mas é uma pessoa que está ali atrás dos equipamentos”.

“Eu tenho um ano e seis meses e se achasse um estágio sairia daqui imediatamente. Eu quero ficar mais três anos porque preciso terminar a faculdade”.

“Ninguém imaginou ser operador de telemarketing, ou é porque tem que pagar a faculdade, ou é porque são seis horas e dá tempo para ficar mais tempo com o filho, ou porque o marido está desempregado”.

Como pode ser observado no discurso dos atendentes, ser consultor de relacionamento, trabalhar em telemarketing ou call center não traz nenhuma relevância social; ao contrário, esta atividade não é bem avaliada pelos consumidores dos serviços e pela sociedade. Os amigos e a própria família dos atendentes interpretam o trabalho deles como tranquilo, pois “são apenas seis horas diárias sentadas com ar condicionado”.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

As relações entre o processo produtivo e a organização do trabalho na empresa estudada evidenciaram algumas contradições. Apesar da utilização de tecnologia de ponta, condições ergonômicas adequadas (ambiente físico e postos de trabalho), remuneração e benefícios acima da média do mercado de call center, os sinais de sofrimento psíquico entre os atendentes são evidentes nas causas de absenteísmo e rotatividade. Na percepção dos operadores, a categoria de qualidade de vida relacionada à compensação justa e à adequada foi

“insatisfatória” em relação à importância e conteúdo das atividades que realizam.

Os elevados níveis de estresse entre os atendentes decorrem da falta de autonomia e do baixo controle das suas atividades, uma vez que não conseguem, muitas vezes, resolver o problema do cliente devido ao erro em transferências e recebimentos de chamadas, lentidão dos sistemas disponíveis, treinamento insuficiente e cobranças de produtividade. Além disso, existem poucas oportunidades para expressarem suas opiniões e, quando recebem *feedback* dos gestores, de modo geral, o conteúdo está relacionado ao desempenho em duração das chamadas e ao conteúdo das falas gravadas dos atendentes.

A metodologia qualitativa adotada revelou-se apropriada, uma vez que, no discurso dos atendentes, pode-se apreender a subjetividade e a intersubjetividade intrínsecas de um contexto vivo do trabalho com o cliente, marcado contraditoriamente por um ambiente virtual e por um tempo matematicamente cronometrado e controlado. No questionário de qualidade de vida, respondido por 72% dos atendentes, o relacionamento com os colegas foi o único item avaliado como “muita satisfação”.

Na estratégia de prevenção de transtornos mentais e DORT, recomenda-se que a empresa reveja os seus modelos de gestão e sistemas informatizados para que os atendentes possam ter maior autonomia e decisão na resolução das demandas dos clientes ao invés de “derrubar uma ligação” ou “abrir um protocolo”.

As questões analisadas na empresa são similares às descritas por pesquisadores que analisaram o trabalho dentro de *call centers*²⁻⁴.

Como é um setor em franca expansão, as crescentes regulamentações foram benéficas para os consumidores, porém não disciplinaram o número máximo de atendimentos dos operadores. As empresas operadoras foram obrigadas a atenderem as ligações em um perí-

odo máximo de um minuto. Para não serem multadas pela Agência Nacional de Telecomunicações (ANATEL), que é a agência regulamentadora, procuraram aumentar a produtividade (na velocidade dos atendimentos), o que resultou em maior demanda cognitiva e física, segundo depoimento dos teleatendentes.

REFERÊNCIAS

1. Brasil. Decreto n.º 6042 de 01 de abril de 2007. Brasília, DF: Diário Oficial da União; 2007.
2. Venco S. Centrais de atendimento: a fábrica do século XIX nos serviços do século XXI. *Rev Bras Saude Ocupacional*. 2006;31(114):7-18.
3. Assunção AA, Marinho-Silva A, Vilela LV, Guthier MH. Abordar o trabalho para compreender e transformar as condições de adoecimento na categoria dos teleatendentes no Brasil. *Rev Bras Saude Ocupacional*. 2006;31(114):47-62.
4. Szelwar LI, Abrahão JI, Macia FL. Trabalhar em centrais de teleatendimento: a busca de sentido em tarefas esvaziadas. *Rev Bras Saude Ocupacional*. 2006;31(114):97-112.
5. Venco S. O trabalho duplicado: a divisão sexual no trabalho e na reprodução - um estudo das trabalhadoras do telemarketing. *Rev Bras Saude Ocupacional*. 2006;31(114):173-5.
6. Fernandes SRP. Organização e condições de trabalho em telemarketing: repercussões na saúde psíquica dos trabalhadores. In: Jacques M, Godo W, org. *Saúde Mental & Trabalhos-leitura*. Petrópolis: Vozes; 2002. p.247-70.
7. Dejours C, Jayet C. *Psicodinâmica do trabalho: contribuições da escola dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho*. São Paulo: Atlas; 1994.
8. Mendes R, Dias E. Saúde dos trabalhadores. In: Rouquarol MZ, Almeida-Filho N, editores. *Epidemiologia e saúde*. Rio de Janeiro: Medsi;1999. p. 431-56.
9. Seligman-Silva E. Psicologia e saúde mental no trabalho. In: Mendes R. *Patologia do trabalho*. São Paulo: Ateneu; 2003. p. 1141-82.
10. Lima ME. Esboço de uma crítica à especulação no campo da saúde mental e trabalho. In: Jacques MG, Codo W, editores. *Saúde mental e trabalho: leituras*. Petrópolis: Vozes; 2002. p. 50-81.
11. Lima ME. A questão do método em psicologia do trabalho. In: Goulart A. *Psicologia organizacional e do trabalho: teoria, pesquisa e temas correlatos*. São Paulo: Casa do Psicólogo; 2002.
12. Guimarães LBM. *Ergonomia: tópicos especiais. Qualidade de vida no trabalho, empresa inteligente*. Porto Alegre: UFRGS; 2001
13. Jacques MGO. Nexo causal em saúde e doença mental no trabalho: uma demanda para a psicologia. *Psicologia & Sociedade*. 2007;19:112-9.
14. Walton RE. Criteria for quality of work life. In: Davis LE, Cherns A, editors.. *The quality of working life: problems, projects and state of the art*. New York: Macmillian; 1975. v. 2, cap. 5, p. 91-104.
15. Dejours C. *A loucura do trabalho. Estudo de Psicopatologia do Trabalho*. Tradução de Ana Isabel Paraguay e Lúcia Leal Ferreira. São Paulo: Oboré; 1987.
16. Valle AS, Vieira IPR. Qualidade de vida no trabalho dos servidores técnico-administrativos da universidade federal de Minas Gerais. In: Sampaio JR, org. *Qualidade de vida, saúde mental e psicologia social: estudos contemporâneos*. São Paulo: Casa do Psicólogo; 1996.