

# A Organização do Trabalho em *Call Centers*: Implicações na Saúde Mental dos Operadores

Work Organization in Call Centers:  
Implications for Operators' Mental Health

- » Denise Macedo ZILLOTTO<sup>1</sup> (Universidade Feevale)
- » Bianca Oliveira de OLIVEIRA<sup>2</sup> (Universidade Feevale)

**Resumo** O crescimento do setor de serviços é uma marca da economia atual, engendrando novas formas de organização do trabalho em função das características das organizações e das relações deste segmento. Dentre as atividades que se destacam está o telesserviço, que contabiliza contingente superior a 1,2 milhão de trabalhadores, representando perspectivas de empregabilidade e inserção profissional para uma parcela importante da população. Atentando para esta realidade, esta investigação tem por objetivo analisar os impactos do trabalho sobre os operadores de *call centers*, avaliando especialmente os aspectos que podem ser desencadeadores de sofrimento psíquico. A partir dos norteadores teóricos da psicopatologia e da psicodinâmica do trabalho, foi realizada pesquisa exploratória, de caráter descritivo, a partir de estudo de caso em uma empresa multinacional que presta serviços para empresas de comunicação e tecnologia. A unidade regional investigada possui 1.500 posições de atendimento que realizam atividades de contato ativo e receptivo em três turnos de trabalho. Os resultados indicam que os operadores estão expostos a diversos agentes causadores de sofrimento psíquico, como pressão por produtividade, controle exacerbado e falta de autonomia para executar suas atividades. A frequente ocorrência de doenças ocupacionais e emocionais nestes trabalhadores expressa o sofrimento psíquico existente nos modos de trabalhar nos *call centers*, o que enseja a análise e a intervenção na organização do trabalho para que se assegure a saúde mental nestas organizações.

Palavras-chave:

*call Center*, operadores telemarketing, saúde mental no trabalho, sofrimento psíquico.

**Abstract** The growth of the service sector has marked the present economy, engendering new forms of work organization due to the characteristics of organizations and the relationships in this segment. Teleservice is among the activities that can be highlighted, with more than 1.2 million workers, representing prospects of employability and entry into the workforce for a significant number of people. Considering this reality, the intent of this investigation is to analyze the impacts of work on call center operators, particularly assessing the aspects that may trigger psychic suffering. With the theoretical guidance of Work Psychology and Work Psychopathology, a qualitative, descriptive research project was conducted, addressing a case study in a multinational firm that provides services to communication and technology companies. The regional unit investigated has 1,500 service positions performing active and receptive contact activities in three work shifts. The results indicate that the operators are exposed to various sources that cause psychic suffering, such as pressure for productivity, excessive monitoring, and lack of autonomy in performing their activities. The frequent occurrence of occupational and emotional illnesses among these workers expresses the psychic suffering experienced in call center work, which raises the need for analysis and intervention in the work organization in order to ensure mental health in such organizations.

Keywords:

call center, telemarketing operators, mental health in the workplace, psychic suffering.

1 Denise Macedo Ziliotto é doutora em Psicologia Social pela USP. Professora titular do Programa Diversidade e Inclusão e de cursos de graduação e pós-graduação em Psicologia da Universidade Feevale. ERS-239, 2755. Novo Hamburgo – RS. CEP 93352-000. E-mail: dmziliotto@feevale.br

2 Bianca Oliveira de Oliveira é especialista em Psicologia do Trabalho e das Organizações pela Universidade Feevale. Av. João Corrêa, 351/102. São Leopoldo – RS. CEP 93020-690 E-mail: bianpsi@hotmail.com

No contexto globalizado, o investimento das empresas em estratégias de negócios diversificados vem ganhando espaço considerável. A competitividade acirrada presente nos mercados nacionais e internacionais demandou o uso de novas tecnologias e investimento em sistemas de comunicação. Neste cenário, o mercado de *call center* apresenta constante crescimento, pois responde de maneira ágil e com avançada tecnologia em funções de atendimento e comercialização, o que resulta em vantagens competitivas para as corporações. Esta atividade gerou milhares de postos de trabalho, em especial ao longo da década de 1990 e principalmente após as privatizações do setor de telecomunicações em meados do ano 2000 (Dantas, 2000; Madruga, 2006), e apresenta-se ainda em expansão, o que indica ampliação do setor, que em 2011 empregava cerca de 1,2 milhão de pessoas no Brasil (Nogueira, 2011).

*Call center* é o lugar onde chamados telefônicos são feitos ou recebidos por operadores em seus postos de trabalho, com o objetivo de apoiar processos de vendas, *marketing*, serviços ao cliente, suporte técnico ou outra atividade específica. É, por essência, uma atividade do setor de serviços que funciona como elo entre uma empresa e sua base de clientes, provocando uma reestruturação ampla no funcionamento dessas organizações (Azevedo & Caldas, 2005; Sakamoto, 2001).

Os trabalhadores deste setor são predominantemente jovens em seu primeiro emprego, profissionais com mais de 40 anos ou pessoas que possuem dificuldades de acesso ao mercado de trabalho. Além disso, caracteriza-se por ser um segmento que não possui remuneração atrativa ou perspectivas de crescimento, justificando que a escolarização exigida seja ensino médio mesmo incompleto, bem como a inexistência de requisito de capacitação técnica prévia ou específica. As mulheres ocupam 80% dos postos de trabalho e há rotatividade elevada, originando contratação constante, segundo a Associação Brasileira de Telesserviços (2010). Este contexto sugere reflexão acerca das condições de trabalho e das relações existentes nesta organização laboral, o que é objeto da presente investigação, realizada em uma unidade regional de uma corporação multinacional com operação em e para diversos países.

#### A centralidade do trabalho e a vivência do sofrimento psíquico

Dejours (1997) afirma que o trabalho está relacionado à dimensão subjetiva do ser humano: preenche um espaço, tem uma finalidade, um valor e concede, especialmente, uma função de pertencimento. Porém, há situações em que o trabalho é desprovido de significado, em que o sujeito não se reconhece em sua produção ou não é reconhecido nas atividades que realiza. Há, igualmente, contextos em que se desenvolve em meio a ameaças à integridade física e/ou psíquica; sob tais condições, o trabalho pode infringir sofrimento ao trabalhador, bem como reduzir a subjetividade necessária à produção humana.

O sofrimento psíquico também surge a partir da vivência do trabalho real, que são as experiências práticas vivenciadas, se revelando ao trabalhador por sua resistência ao que está prescrito, compreendendo as normas e regras instituídas pela organização do trabalho (Mendes, 2010). Isso implica em uma experiência afetiva difícil, uma vez que envolve sentimentos de fracasso e impotência, pois o sujeito convive com discurso organizacional que não é consonante com o cotidiano de seu trabalho, parecendo-lhe incapacidade sua não conseguir a efetividade da realidade apresentada pela corporação.

Mendes e Cruz (2004) postulam que o trabalho ocupa um espaço central na vida das pessoas, e que essa centralidade traz consequências paradoxais, pois pode tanto ser constituinte da identidade do trabalhador, assegurando-lhe a saúde mental, como também provocar adoecimento, quando ocorre em contextos precários e com restrita oportunidade de desenvolvimento profissional.

Segundo Guimarães e Grubits (2000), o fato de o trabalho ocupar um lugar central na vida das pessoas pode fazer com que a atividade dentro de uma organização se torne uma intensa fonte de tensão e sofrimento. Para França e Rodrigues (2002), se o cotidiano laboral está despertando sentimentos de desprazer e desconforto, tem-se uma baixa qualidade de vida e convive-se com fatores desencadeantes de sofrimento. Por outro lado, há reações de tensões naturais que atuam como mola propulsora para a própria vida, mas a reação inadequada pode levar a uma alteração no próprio desempenho. Portanto, a relação entre o ambiente de trabalho e a interferência deste sobre a saúde dos trabalhadores é influenciada por fatores diários e acumulativos, sendo estes aspectos de caráter administrativo, emocional, pessoal e social vivenciados na organização.

Mendes e Cruz (2004) entendem que na produção de sofrimento psíquico no ambiente organizacional, o trabalho pode participar desse adoecimento de dois modos: como colaborador e como desencadeador.

No primeiro, o indivíduo está exposto a uma situação que colabora para o seu adoecimento. Quando esse cenário é transformado, a integridade física, psíquica e social é restabelecida. No segundo modo, o indivíduo possui características que, somadas às situações cotidianas de trabalho, o predispõe a determinados tipos de adoecimento. Nesse caso, mesmo que o contexto de trabalho seja transformado, a angústia não é facilmente removível, visto que existem conflitos em outras esferas de sua vida.

Ferreira (2010) enfatiza que a compreensão do sofrimento psíquico no trabalho é importante para que se entenda o conceito de saúde. Utilizando o referencial da Psicodinâmica do Trabalho, concebe que é possível entender a saúde como capacidade de mobilização subjetiva para uma relação gratificante com o trabalho, estabelecida a partir do reconhecimento. Desse modo, o processo saúde-doença precisa ser compreendido no contexto específico de cada situação laboral, que não pode ser pensada fora da dinâmica da história, dos laços sociais e, mais especificamente, das relações de trabalho.

Alguns fatores considerados como mobilizadores de sofrimento psíquico são: jornadas prolongadas de trabalho, pressão do ambiente e no ambiente, ritmos acelerados de produção, falta ou a precariedade das condições de pausas para descanso do profissional, dificuldade de comunicação, falta de respeito aos limites do funcionário, fragmentação das tarefas, desqualificação do trabalho desenvolvido, responsabilidade excessiva, mudanças constantes determinadas pela organização, adições de novas tecnologias devido às exigências do mercado, problemas ergonômicos e condições deficitárias para o exercício da atividade laboral (Guimarães & Grubitts, 2000; Lipp & Malagris, 2001; Mendes & Cruz 2004).

Para Jacques e Codo (2002), se há intenção em pesquisar e compreender o sofrimento psíquico, é relevante entrar em contato com as atividades humanas geradoras de significados, levando-se em conta os aspectos que estejam determinando ou simplesmente compoem a relação entre sujeito e trabalho. Tomam-se como exemplos dessas variáveis o controle que o trabalhador exerce sobre sua atividade, a importância designada a esse serviço, a rotina vivenciada e o sentido do trabalho.

França e Rodrigues (2002) afirmam que alguns trabalhos possuem características alienantes, pois o indivíduo passa a viver para ele, cujo ritmo e intensidade o sobrecarregam. Em virtude da centralidade do trabalho na sociedade, o sofrimento advindo da esfera laboral tende a estender-se para outras esferas da vida, não se limitando ao tempo e ao espaço formal de atuação do trabalhador (Moraes, 2010).

Contudo, a experiência do sofrimento psíquico nas organizações não é necessariamente adoecer. Segundo Dejours, Abdoucheli e Jayet (1994), vivenciar o próprio fracasso pode levar o sujeito a descobrir novos modos de lidar com o trabalho prescrito em oposição ao trabalho real, caracterizando-se, assim, como sofrimento criativo, evidenciando mobilização e engajamento subjetivo. Nesta experiência, o trabalho atua como mediador e promotor de saúde. O sofrimento patogênico, por sua vez, ocorre quando as possibilidades de transformação, aprimoramento e administração do trabalho foram empreendidas, mas predominam as pressões, a frustração e a repetição, o medo e o sentimento de impotência. Tais vivências incidem sobre o trabalhador, gerando descompensação psíquica e adoecimento.

Ferreira (2010) diz que o sofrimento criativo está associado à transformação de mundo, o que faz com que o indivíduo elabore soluções originais que remetam à saúde, favorecendo o processo de construção da subjetividade. O sofrimento patogênico surge quando não é possível flexibilizar a organização do trabalho aos desejos das pessoas, levando ao movimento de antitransformação e ao adoecimento. Assim, a partir da Psicodinâmica do Trabalho, a organização do trabalho surge diretamente relacionada ao sofrimento no âmbito organizacional, compreendendo a divisão do trabalho, o conteúdo da tarefa, a hierarquia, as relações de poder e as responsabilidades. As condições de trabalho são compostas pelo ambiente físico, químico, biológico, condições de higiene, segurança e as próprias características do trabalho, os quais podem colaborar no desenvolvimento do sofrimento psíquico. O sofrimento, além de ter origem na robotização das tarefas, nas imposições e pressões da organização do trabalho, também pode ser causado pelo sentimento de incompetência quando o trabalhador sente-se incapaz de atender às exigências relacionadas ao desempenho e produtividade, sentindo-se inseguro, desanimado e ansioso (Borba, 2011; Dejours, Abdoucheli & Jayet, 1994).

É possível que no trabalho o homem procure estabelecer um espaço de liberdade que viabilize uma negociação, ou seja, crie um ambiente em que o sujeito procure também adaptar a organização às suas necessidades, no intuito de torná-la mais próxima de seu desejo. No entanto, se esta relação sofrer bloqueios de diferentes naturezas, ocorrendo o sofrimento da pessoa em seu ambiente de trabalho, é importante que o indivíduo busque lutar contra essa angústia. Frequentemente, o que está em oposição ao desejo do indivíduo

pode produzir violência contra o sujeito, ocorrendo diminuição na sua motivação, acarretando sofrimento, que por sua vez está ligado à somatização e também à alienação, alienação esta que pode ser entendida como uma estratégia defensiva apresentada pelos indivíduos com o intuito de minimizar seus sofrimentos. Por meio destes mecanismos de defesa pode-se compreender o sofrimento que o sujeito está vivenciando (Dejours, 1997).

As estratégias defensivas são elaboradas para ocultar ou atenuar a percepção do que está envolvido no confronto com a vulnerabilidade. As regras defensivas, individuais ou coletivas, são estabelecidas pelos indivíduos para continuar a trabalhar, permanecendo na normalidade e afastando o risco de doença somática ou psíquica. No entanto, dependendo da forma e intensidade como são utilizadas, tais defesas podem levar à alienação. Entre as defesas desenvolvidas contra o sofrimento estariam: cultivar a ideologia de “cada um por si”, mostrando-se individualista e com segredos perante a chefia e a equipe de trabalho; apresentar tendências interpretativas, focando todas as hostilidades alheias para si; passar por cima do superior imediato, não se dirigindo mais a ele, passando diretamente ao nível superior, o que coloca o gestor em uma posição delicada ou desconfortável; não delegar o trabalho, assumindo a postura de realizar tudo sozinho; recusar-se cumprimentar os colegas, uma vez que não somente o conflito é evitado, mas também tudo aquilo que representa uma ocasião para que ele aconteça; enfrentar o sofrimento silenciosamente e só verbalizá-lo no consultório médico, caracterizando a individualização máxima do sofrimento e o sinal de que as defesas coletivas não são mais eficazes; evitar todas as ocasiões de discussão fora do local de trabalho, assumindo uma posição de esQUIVA perante os conflitos que se apresentam.

Siqueira (2010) enfatiza que a dinâmica “sofrimento-defesa-alienação” configura um processo de subtração do desejo e indução à alienação no desejo do outro, aqui personificado pela organização do trabalho. Assim, as estratégias defensivas podem contribuir para tornar aceitável aquilo que não poderia ser, desempenhando papel paradoxal, pois, ao se permitir suportar o sofrimento no trabalho, o indivíduo não o enfrenta. Quando as estratégias defensivas não conseguem silenciar o sofrimento, há espaço para o adoecimento.

Mendes e Cruz (2004) entendem que, para as organizações manterem-se competitivas no mercado ao articularem produtividade, qualidade de seus produtos e serviços, precisam igualmente instituir indicadores de saúde para seus funcionários. Desse modo, deve ser avaliado quais aspectos na organização do trabalho potencializam a saúde, como também quais deles contribuem para o adoecimento, pois estas condições repercutem nas relações e na organização como um todo.

#### A dinâmica do trabalho no *call center*

O trabalho em um *call center* é caracterizado por uma rotina de tarefas para o atendimento ao cliente por meio do telefone. O trabalho dos atendentes é realizado nas posições de atendimentos, conhecidas como PAs, onde o computador e o telefone são interligados, e todas as ligações são cronometradas. A atividade exige algumas competências, como capacidade de comunicação, persuasão, objetividade, raciocínio rápido, entre outros aspectos comportamentais que auxiliem a negociação com o cliente. Para trabalhar nessas empresas não é exigido experiência, porém são desejáveis conhecimentos de informática.

O atendimento feito por telefone pode ser definido em três tipos: o receptivo, o ativo e o híbrido. O receptivo ocorre a partir de solicitação do atendimento do cliente, como os formatos do Serviço de Atendimento ao Consumidor (SAC), ou serviços voltados para esclarecimentos de dúvidas e reclamações. Os operadores receptivos respondem por índices como qualidade e tempo médio de atendimento. O atendimento ativo caracteriza-se pela ligação feita pelo atendente para o cliente com o intuito de ofertar produtos e serviços, possuindo metas de vendas a serem alcançadas. O atendimento híbrido associa os dois tipos anteriores, organizado de acordo com o volume de ligações.

Uma tecnologia avançada ampara a organização do trabalho, onde as chamadas são distribuídas por células, de forma a encaminhá-las aos operadores que estejam há mais tempo disponíveis. Quando o volume de ligações é intenso, a tendência é que sejam formadas filas de clientes, gerando um espaço entre as ligações de, no máximo, 5 segundos. As ligações são todas gravadas e seu tempo é controlado, estabelecendo-se assim um Tempo Médio Operacional (TMO), sendo que as ligações que excedem esse tempo podem aumentar o número de clientes não atendidos. Os supervisores, assim como a empresa contratante, podem acompanhar as ligações, sem que o operador e o cliente percebam, para verificar se o atendimento é adequado. As empresas adotam um *script* com algumas orientações que devem ser seguidas pelos operadores. O uso da tecnologia também permite



controlar todos os movimentos dos operadores: pausas, negociações, como também disponibilizar todos os relatórios de vendas para as empresas contratantes.

Em relação ao perfil dos operadores, pode-se observar que o mercado de *call center* investe em situações específicas em função da dificuldade de reter profissionais: primeira experiência profissional, excluídos do mercado de trabalho em função de questões como idade, opção sexual, apresentação pessoal ou afastamento por tempo prolongado do mercado. A empresa de *call center* é caracterizada como lugar de passagem, como algo temporário em função do baixo salário e das condições de trabalho, mas também em função do perfil dos funcionários (Borba, 2011). Para Mocelim e Silva (2008) as atividades de *telemarketing* seriam empregos-trampolim, postos de trabalho sabidamente temporários para os trabalhadores, justamente por não serem atrativos profissionalmente, sendo descartados quando encontram melhores oportunidades ou avançam em sua formação.

Embora muitas empresas de teleatendimento definem-se como “benfeitoras” ao proporcionarem a formação de jovens e combater o desemprego, observa-se que “os exíguos prazos de treinamento e qualificação e as exigências de tempo e produtividade [...] não demonstram nenhuma atividade concreta de formação ou desenvolvimento pessoal [...] que não seja voltada para maior eficiência e produtividade na tarefa”, o que não possui características de formação ou crescimento profissional (Silva & Assunção, 2005).

Tais características ocasionam o elevado *turnover* existente nestas empresas, ocasionando constantes processos de captação de profissionais (Borba, 2011). No entanto, fatores da organização do trabalho também incidem sobre esta realidade, como afirmam Abrahão e Torres (2004), já que os trabalhadores deste setor, muitas vezes, estão inseridos em uma organização de trabalho rígida e controladora, uma vez que são influenciados por preceitos tayloristas, onde as regras não são flexíveis, o que resulta em um controle de horários e ritmo intenso de trabalho. Desse modo, o trabalhador que possui dificuldade de colocar-se no mercado competitivo de trabalho acaba, muitas vezes, submetendo-se a esse excesso de controle em função da sua necessidade.

O uso intenso da tecnologia nos *call centers* gerou novas possibilidades, mas também diminuiu o controle do trabalhador pela sua atividade, tornando o trabalho mecanicista e dividido, deixando a organização do trabalho rotineira, formal e centralizada. Deste modo, as condições de emprego, os aspectos relativos à remuneração, a intensidade de trabalho e as possibilidades de carreira profissional não conseguem ser consideradas retributivas ou recompensadoras para os trabalhadores inseridos nesse segmento.

## MÉTODO

Para a realização da investigação acerca do trabalho em *call centers*, realizou-se pesquisa qualitativa de característica exploratória, a partir de estudo de caso em unidade regional de empresa multinacional do segmento de telesserviços. Os instrumentos para a coleta de dados foram: transcrições das ligações de operadores (obtidas com o consentimento destes e escolhidas por conveniência), documentos do setor de gestão de pessoas da empresa, relativos à situação funcional dos trabalhadores, (registros de movimentação pessoal, remuneração, rotatividade e treinamentos) e observação de rotinas de trabalho. Este último foi realizado nos seguintes locais: central de atendimento, atividades de seleção e capacitação de pessoal e ambientes de convivência nos períodos de intervalo dos trabalhadores. O registro destes dados foi feito em diário de campo durante seis meses, buscando perfazer os diferentes turnos e setores existentes. A partir destas fontes, desenvolveu-se leituras sistemáticas do material obtido, sendo estabelecidas categorias de análise que referenciam as temáticas e as questões que emergiram com maior frequência e intensidade na investigação realizada, a saber: ambiente de trabalho, *script*, controle, identificação e reconhecimento, saúde mental no trabalho e estratégias defensivas.

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

A empresa pesquisada tem sede na Europa, possuindo mais de 70 mil funcionários divididos em diversos países, contando com aproximadamente 33 mil posições de atendimento. No Brasil, atua há mais de uma década, abrangendo seis estados, onde são registrados em torno de 8 milhões de contatos por dia, entre ligações feitas, recebidas, *chat* e *e-mails*. A filial onde o presente estudo foi realizado situa-se em região metropolitana e atende quatro grandes clientes em nível nacional, sendo que 80% do seu quadro está direcionado para o atendimento de um provedor de acesso à internet e de uma indústria de cigarros, contando com 1,5 mil posições de atendimento.

A carga horária de trabalho dos operadores de teleatendimento é de 6 horas e 20 minutos, com intervalo de 40 minutos fracionados durante a jornada de trabalho. Cada supervisor é responsável por uma equipe de 25 operadores e cada coordenador orienta cerca de 15 supervisores. Durante a troca de turno são realizadas pequenas reuniões, com duração inferior a 10 minutos, conhecidas como “parada de operação”, onde são transmitidas as metas do dia e o rendimento do grupo de trabalho do turno anterior, já que a empresa é cobrada constantemente pelos clientes aos quais presta serviço por meio do monitoramento do volume de atendimentos, das ligações em espera e da quantidade de PAs. O faturamento dos serviços se dá pela quantidade de ligações, onde o consumidor em espera pode implicar na aplicação de multa e até mesmo no rompimento do contrato de prestação de serviço.

A partir da descrição inicial do contexto investigado, procede-se a apresentação dos aspectos reconhecidos como unidades de análise significativas para a compreensão da organização do trabalho neste cenário.

#### ○ ambiente de trabalho

O isolamento físico proporcionado pelas PAs, considerado pela empresa algo que contribui para a produtividade do funcionário, produz uma visão limitada do ambiente de trabalho pelos operadores, impedindo, conseqüentemente, a interlocução com os demais. Desse modo, os operadores não podem conversar entre si, mas somente com o cliente ou com o supervisor. Dejours e cols.(1994) enfatizam que quando alguém se insere em um grupo, existe a construção de uma identidade, um sentimento de pertencer, perpassado pela busca da individualidade; nesta busca, o ser humano deseja inserção, buscando aprender com o outro novas formas de se relacionar. Assim, os vínculos oriundos das relações estabelecidas no ambiente de trabalho proporcionam crescimento pessoal e a cisão desses vínculos pode produzir a não identificação com o lugar ocupado, bem como impedir a construção da vinculação com a empresa.

A presença de objetos pessoais na área de trabalho do operador é vetada; contudo, insistentemente são visualizadas fotos, miniaturas, produtos de beleza e maquiagem, revistas e livros, configurando espaços singulares para cada ocupante. O expediente de levar objetos, retirá-los se solicitado e novamente reposicioná-los pode ser entendido como resistência à característica impessoal que tenta ser conferida ao ambiente, bem como a necessidade de fixar algo de subjetivo ao trabalho. A existência e o uso de espelhos pelos trabalhadores é bastante frequente e significativa, podendo ser igualmente alusiva à necessidade de personalização diante de uma tarefa que exige contato interpessoal intenso, mas formal e padronizado.

As janelas existentes nos diversos andares do prédio ocupado pela empresa são lacradas, impedindo a abertura. O acesso à área externa no último andar também foi desativado, sendo restrita a circulação, sendo as escadas – itens de segurança exigidos – o local possível para possíveis transgressões, como encontros, tabagismo e consumo de drogas. Salienta-se, sobretudo, a densidade de trabalhadores no ambiente da empresa nas 24 horas do dia, nos sete dias da semana, o que implicaria uma estrutura diferenciada para dar estrutura a uma operação de tal complexidade, o que não se evidencia em serviços internos como cafeteria, área para descanso e mesmo mobiliário com *design* ergonômico.

#### *Script*

Os operadores possuem um roteiro, denominado *script*, o qual deve ser respeitado, uma vez que o supervisor ou a própria empresa cliente podem entrar na linha para escutá-lo. A linguagem utilizada pelos operadores deve ser fluente, não sendo permitido o uso de expressões regionais. Porém, por tratar-se de um serviço oferecido nacionalmente, eles devem lidar com diversos tipos de sotaques e diferenças culturais mantendo o uso de uma linguagem padrão. O timbre de voz deve seguir uma regularidade e o cliente não pode ser induzido a desistir do produto; frases como “Eu queria desistir desse produto”, por ser no tempo passado, não devem ser interpretadas pelo operador como um desinteresse do cliente pelo produto e, caso o operador o cancele mesmo assim, é advertido devido ao cancelamento indevido, o que pode resultar até mesmo em desconto salarial. Entretanto, a compra pode ser induzida, permitindo-se a utilização de expressões que confundam os clientes.

O uso do *script* é bastante questionado pelos operadores, pois em diversos momentos surgem situações que não estão previstas nesse roteiro, requerendo o auxílio do supervisor. Algumas empresas justificam que os operadores consideram o uso do *script* como “ajuda na tarefa”, facilitando o atendimento ao fornecer segurança à resposta oferecida ao cliente (Silva & Assunção, 2005). Em estudo sobre os mecanismos de controle na atividade de teleatendimento, Vilela e Assunção (2004) enfatizam que empresa, ao adotar o uso de uma

fraseologia pré-determinada, está impedindo as manifestações emocionais do indivíduo, tornando a linguagem um simples instrumento de trabalho. Com esse comportamento padronizado, o trabalhador não possui espaço para adequar o trabalho a sua necessidade, ou seja, ele faz um grande esforço para adequar-se às necessidades do local, deixando de lado sua individualidade e senso crítico. Tais aspectos resultam em pensamento, desejos e ações massificadas, ocasionando frustração.

A organização, ao optar por um modelo de gestão apoiado em normas e regras estreitas, não está permitindo nenhuma flexibilidade na execução da tarefa. Tal aspecto obriga o teleoperador a elaborar estratégias para decodificar a demanda, estruturando um processo de comunicação limitado pelo uso de um *script* (Abrahão & Santos, 2004). Ao exigir determinado comportamento, de acordo com Mendes e Facas (2010), a empresa está homogeneizando as categorias de linguagem, resultando em uma rede de normas obrigatórias que orientam, transformam e reprimem as pessoas que nela estão inseridas. Se por um lado a atividade é bastante controlada, por outro, a fim de atingir as metas, a supervisão passa a ser conivente com ações ilícitas como, por exemplo, quando percebe que o operador insere mais itens na venda do que aqueles solicitados, o que passa despercebido pelo cliente e possivelmente gerará uma reclamação muito tempo depois para outro setor. Tal ambiguidade não é compatível com o *script* formal da organização, mas é sustentada informalmente na organização do trabalho, diante da possibilidade de acesso e intervenção do supervisor. Este funcionamento explicita uma cisão frequentemente observada entre o trabalho prescrito e o real, entre as normativas e as flexibilizações no telesserviço.

### Controle

Os setores de Planejamento e de Tempo Real controlam, por meio de vários monitores interligados, tudo o que acontece na operação, quantos clientes estão ligando de cada estado, a quantidade de pessoas em espera para o atendimento, o número de atendentes em pausa, em *feedback* com o supervisor, em treinamentos e no banheiro. Quando o operador se ausenta, ele sinaliza no computador o motivo e imediatamente um cronômetro colorido é acionado no centro da tela, marcando quanto tempo ficará afastado do posto de trabalho. A monitoração *online* é uma ferramenta disponibilizada na internet para que a empresa cliente possa escutar os últimos 50 atendimentos realizados pelo operador. Esse tipo de controle pode produzir consequências no trabalho do operador, visto que este se sente monitorado o tempo todo, e a pressão, que antes era somente do supervisor, passa a ser também da empresa cliente.

Observa-se também que o medo de ser demitido serve para controlar o comportamento dos operadores e os leva a entrar em uma busca frenética para estar à altura das exigências do mercado, que inclui o ritmo de trabalho, dinamismo, qualificação e busca de informações. Muitos não se identificam com a tarefa, ou sentem-se incomodados pelo extremo controle, porém não querem ficar desempregados, o que obriga à submissão ao regramento imposto. Dejours (2004) identifica que as organizações são colocadas em funcionamento exatamente pelo saber-fazer dos trabalhadores e que o controle acontece por meio do medo do desemprego, levando os indivíduos a fazerem mais do que estão sendo pagos para fazer, mesmo que isso implique em burlar as regras em nome da eficiência.

Abrahão e Torres (2004) alertam que todo esse rigor - supervisão humana e eletrônica constante, no controle do comportamento e da produtividade - provocam consequências no corpo e na mente do teleoperador, sem contar com o padecimento da emoção, constrangida, tomada e modelada para os objetivos dos capitais.

### Identificação e reconhecimento

Os operadores demonstram uma relação ambígua com a empresa, devido às facetas positivas e negativas que se entrelaçam na dinâmica do trabalho: mostram-se participativos nas ações corporativas como festividades e demonstram gostar da flexibilidade de horário e da não exigência de formação específica ou de experiência prévia, mas reclamam da atividade de trabalho referindo-se à excessiva cobrança pelo atingimento de metas, como também do controle que a empresa procura ter sobre eles. Além disso, a projeção profissional é pequena, uma vez que os operadores não desejam permanecer nessa atividade (Rosenfield, 2007; Santos & Marques, 2006). Existem aqueles que vislumbram uma alternativa fora do *call center*, mas como isso é algo que não se concretiza facilmente, acabam permanecendo no teleatendimento, mesmo insatisfeitos. Considerando o nível de desgaste e esgotamento do trabalho, se estabelece um “prazo de validade”, segundo Rosenfield (2007), que

tensiona os trabalhadores em função da insegurança, da provisoriedade, da falta de melhores opções e do custo psíquico da tarefa.

Diante desta configuração, é pertinente aludir Pagès, Bobetti, Gaulejac e Descendre (1993), ao afirmar que o indivíduo é ambivalente com a organização, uma vez que ela é fonte de prazer, sendo objeto de identificação e de amor, porém produz angústia, pois o indivíduo passa a depender dela para seu sustento e para a integridade de sua identidade. O equilíbrio psicodinâmico entre prazer e sofrimento no trabalho está relacionado à liberdade oferecida e à qualidade do reconhecimento da contribuição pessoal que o sujeito investe na organização (Martins, 2010).

Especialmente neste setor, as baixas possibilidades de crescimento também tendem a influenciar subjetivamente os funcionários. A avaliação de desempenho do teleoperador é feita pelo seu supervisor, onde lhe é dado um *feedback* eletrônico mensal, definindo-se notas para quesitos como absentismo, tempo em que o operador permaneceu logado, tempo médio de operação, seguimento do *script* e tempo de pausa. Após acessar o *feedback*, o operador deve concordar ou discordar das notas que lhe foram atribuídas, justificá-las e descrever o que fará para melhorá-las. Muitos operadores discordam das notas recebidas, mas acabam colocando no sistema que concordam para “não se prejudicarem”; entendem que esse é um momento em que o supervisor cumpre uma regra pré-determinada pela empresa - preencher a avaliação de desempenho - não sendo percebida pelos funcionários como um momento produtivo que pode ajudá-los no desenvolvimento de sua atividade profissional.

A organização possui intensa preocupação com o atingimento das metas, o que procura ser estimulado por campanhas motivacionais. Contudo, há descrédito dos funcionários e baixa adesão, uma vez que os brindes são sempre os mesmos – por exemplo, biscoitos recheados e refrigerantes – não atraindo mais os operadores com o passar do tempo. O benefício de oferecer folgas foi adotado por um determinado período, mas devido à grande adesão, foi encerrado, uma vez que a empresa percebeu que não teria como dar folga para todos os funcionários que tivessem atingido as metas. Assim, ninguém foi contemplado, o que produziu efeitos na motivação para o trabalho, em especial para os funcionários que se empenharam na busca de resultados e não obtiveram retorno da empresa. Tal aspecto impactou negativamente nos resultados dos meses posteriores, tornando a cobrança em relação aos funcionários mais incisiva, o que, por sua vez, elevou o número de atestados e afastamentos por estresse.

Houve ainda o oferecimento de um prêmio diferenciado – uma moto – em uma campanha de resultados, para a qual ocorreu uma mobilização importante dos operadores. Entretanto, finalizado o prazo e divulgados os resultados, protelou-se inúmeras vezes a entrega do prêmio, o que de fato não ocorreu, aumentando o descrédito e a desmotivação. Outro aspecto importante neste escopo de promessas e recompensas é apontado por Vilela e Assunção (2004) ao afirmarem que as campanhas que visam estimular a produtividade, contemplando com brindes ou folgas, tendem a intensificar a rivalidade no ambiente de trabalho, gerando individualização excessiva da produção, aspecto que pode ser nocivo à saúde do trabalhador.

### Saúde mental e trabalho

A empresa onde foi desenvolvida a investigação possui ambulatório com médico plantonista, para atendimentos emergenciais, onde filas e tempo de espera de quase uma hora são comuns. Dentre os problemas frequentes, destacam-se as Lesões por Esforço Repetitivo (LER), dificuldades auditivas e estresse. Diversos funcionários mencionam ir ao ambulatório apenas para sair da operação e “respirar um pouco”, expressão comumente utilizada para referir-se a uma pausa para atenuar a sobrecarga de trabalho.

As empresas de telemarketing utilizam tecnologias avançadas na esfera da telemática, mas processos de trabalho precários, muitas vezes sincronizados com princípios do taylorismo, inclusive nas práticas médicas, resultam no desenvolvimento de LER nos operadores (Pena, Cardim, & Araújo, 2011). Não é incomum a prática de assédio ou violência moral exercida por colegas, supervisores e médicos do trabalho, intimidando, coagindo ou insultando os trabalhadores vítimas de LER, causando sentimentos de descrença e discriminação, implicando em danos à saúde física e mental, com consequências nos relacionamentos profissionais e afetivos (Almeida, 2009).

Dejours (1997) menciona que a vida psíquica não pode ser dissociada do corpo e deve ser entendida como um patamar de integração do funcionamento do organismo. A dissociação entre as exigências do trabalho e as necessidades psicofisiológicas do indivíduo podem gerar eventos psicossomáticos. O que está implicado



no sofrimento humano no trabalho é, antes de tudo, o corpo, pois é nele que se instala o sofrimento por meio da restrição de condutas e, através do corpo identifica-se a medida do sofrimento, seja na lesão, na dor da incapacitação de movimentos, na autoagressão, na vivência de estresse e fadiga. O número elevado de atestados médicos e de afastamentos por doença presentes nesta corporação pode ser compreendido como expressão do sofrimento psíquico dos trabalhadores, havendo também episódios de descontrole e explosão durante os atendimentos telefônicos, situação em que o operador não consegue mais restringir-se ao convencionalizado pelo *script* ou pelos processos e irrompe com reação agressiva ou mesmo inusitada diante do cliente.

### Estratégias defensivas

Os operadores não percebem sua força na organização, embora seja possível observar o quanto buscam apoio uns dos outros para se fortalecerem. Por vezes, estabelecem um boicote contra a empresa: é comum escutar grupos combinado entre si que não venderão nenhum tipo de produto ao cliente. Quando questionados sobre o porquê fazem isso, dizem que o valor de comissionamento recebido por produto vendido não compensa os xingamentos que escutam dos clientes. Muitas vezes, o cliente liga para desistir ou reclamar de um produto, e os operadores sentem-se constrangidos de ter que oferecer algo nessas condições, o que é a realidade de várias empresas de *call center* (Oliveira & Brito, 2001). Contudo, em virtude do controle efetivo, o não cumprimento das metas de vendas, no entanto, pode ser punido com ausência de folgas ou intervalos.

Dejours (1997) salienta que as estratégias coletivas de defesa funcionam inteiramente desvinculadas de qualquer perspectiva libertadora e respondem unicamente à necessidade de suportar a penosidade do trabalho, como também os medos e a ansiedade. Essas estratégias podem operar de dois modos: inversão e eufemização. A primeira consiste em desafiar o perigo em vez de sentir-se ameaçado por ele. A eufemização percebe-se por meio da diminuição ou da ridicularização do perigo presente no ambiente de trabalho. Esse tipo de postura funciona como um sistema de seleção pela exclusão de quem não participa. Entretanto, a todos os outros que participam, cria uma coesão e clima de cumplicidade protetora. Desse modo, as estratégias defensivas sinalizam a maneira pela qual se desenvolvem condutas, individuais ou coletivas, de resistência e, ao mesmo tempo, de alienação ao sofrimento no trabalho.

Outra estratégia empregada ocorre quando operadores com mais tempo de empresa - em média dois anos - querem ir embora. Como não desejam abrir mão de benefícios que teriam ao serem demitidos, não solicitam sua demissão. Desse modo, utilizam expedientes como agredir o cliente verbalmente, deixá-lo na espera por tempo prolongado, ou desligar o telefone. Como os atendimentos são gravados e auditados, ao eventualmente serem escutados, são desligados da empresa. Há também aqueles que excedem na provocação ao seu supervisor, levando pertences pessoais para se entreterem durante a jornada de trabalho - esmaltes, lixas de unha, jogos de celulares - despertando risos entre o grupo de trabalho e abertamente buscando sua demissão.

Os supervisores também engendram estratégias, como colocar no mesmo corredor os funcionários mais questionadores para que possa acompanhá-los de maneira mais próxima, e lhes atribuem denominações jocosas, mantidos em sigilo entre o grupo, como nomes de presídios e de terroristas. Percebe-se, nos próprios gestores, descrédito nos trabalhadores de sua equipe, desprezando-os e, muitas vezes, colocando-os diante de situações constrangedoras.

Mendes e Cruz (2004) entendem que o trabalhador, ao encontrar estratégias para lidar com as demandas que se apresentam, está fortalecendo sua identidade pessoal. Entretanto, essa capacidade de enfrentamento vai depender do grau de liberdade oferecido ao indivíduo para ajustar suas necessidades pessoais às situações de trabalho. Para que isso aconteça, é necessário que haja um espaço para discussão, cooperação, participação, solidariedade dos colegas e modificações efetivas das situações cotidianas de trabalho que geram sofrimento. Cabe salientar que estratégias também podem ser defensivas levando o indivíduo a alienação, podendo bloquear qualquer tentativa de transformação da realidade, restringindo a liberdade e o processo de decisão, perspectiva encontrada frequentemente no telesserviço.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A dimensão econômica no mercado de trabalho do setor de serviços e, especialmente, no segmento de telecomunicações, assinala a importância de investigações que avaliem as condições de trabalho experimentadas pelos sujeitos que atuam neste contexto. Neste intuito, a investigação analisou os impactos do trabalho sobre os operadores de *call centers*, avaliando especialmente os aspectos que podem ser desencadeadores

de sofrimento psíquico. Por meio de estudo de caso em unidade de empresa multinacional, localizada em região metropolitana, foi analisada a organização do trabalho experienciada por operadores que trabalham em atendimento passivo e ativo.

Percebeu-se que os operadores sofrem consequências psíquicas e físicas por estarem expostos à intensa pressão no exercício de seu trabalho, devido a fatores como: controle exacerbado que a empresa procura ter sobre os funcionários por meio do uso de *script* e gravações, pouco contato com os colegas durante a execução do trabalho, rígida hierarquia, baixas possibilidades de crescimento e cobrança por produtividade. Estes aspectos ocasionam falta de autonomia e impossibilidade de exercer criativamente seu trabalho, havendo dificuldade de vinculação e identificação com a tarefa desenvolvida. Diante disso, emerge um contexto favorável para a produção de sofrimento psíquico e doenças ocupacionais como as lesões por esforços repetitivos (LERs) e os distúrbios osteomusculares relacionados ao trabalho (DORT), pois os fatores ligados à organização do trabalho atingem mais diretamente o funcionamento psíquico, enquanto os fatores ligados ao processo de trabalho têm essencialmente o corpo como alvo.

Quanto às estratégias defensivas, observou-se o uso de boicotes na realização das normas e metas corporativas, mudanças na realização dos *scripts* e alterações dos postos de trabalho. Dado o contingente importante de sujeitos inseridos nesta atividade profissional – somente na unidade analisada são 1.500 operadores – torna-se imperativo refletir sobre a saúde mental destes trabalhadores e os efeitos da precarização das condições de trabalho neste segmento. O desvelamento das condições singulares em que este trabalho é exercido pode ensejar o comprometimento de profissionais atuantes neste contexto na promoção da saúde mental e na transformação da organização do trabalho.

Os resultados desta investigação limitam-se à empresa investigada, sendo importante que pesquisas comparadas no sentido de avaliar outras experiências e realidades sejam produzidas, bem como outras leituras acerca da vida laboral em *call centers*. A investigação do exercício da supervisão e gestão nas corporações deste segmento e o estudo de trajetórias profissionais de telesserviço podem ser caminhos investigativos que contribuam para a compreensão desta faceta do mundo do trabalho.

## REFERÊNCIAS

- Abrahão, J. I., & Santos, V. (2004). O Controle no trabalho: os efeitos no bem estar e na produtividade. Em A. Tamayo. *Cultura e saúde nas organizações* (pp. 208-230). Porto Alegre: Artmed.
- Abrahão, J. I., & Torres, C. C. (2004). Entre a organização do trabalho e o sofrimento: o papel de mediação da atividade. *Produção*, 14(3), 67-76.
- Almeida, A. C. (2009). *E agora, o que será da minha vida? Estudo sobre os significados das LER atribuídos por operadores de telemarketing*. Dissertação de Mestrado, Faculdade de Medicina da UFBA, Salvador.
- Associação Brasileira de Telesserviços – ABT (2010). Recuperado de <http://www.abt.org.br>.
- Azevedo, M. C., & Caldas, M. P. (2005). O discurso evolucionista e a prática involutiva: um estudo empírico sobre o impacto de mudanças tecnológicas sobre o desenho do trabalho em call centers. *Revista de Administração Contemporânea*, 9(3), 33-55.
- Borba, I. O. (2011). Teleoperadores: onde lhes dói? Estudo comparativo entre os dados disponíveis na literatura especializada sobre suas queixas e o objeto de ações trabalhistas ajuizadas por empregados. Em C. H., Horn, & C. F., Cotanda, (Orgs). *Relações de trabalho no mundo contemporâneo: ensaios multidisciplinares* (pp.557-582). Porto alegre: Editora da UFRGS.
- Dantas, E. B. (2000). *Telemarketing: a chamada para o futuro* (4ª. ed.). São Paulo: Atlas.
- Dejours, C. (1997). *A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho* (3ª. ed.). São Paulo: Cortez-Oboré.
- Dejours, C. (2004). Subjetividade, trabalho e ação. *Produção*, 14(3), 27-34.
- Dejours, C., Abdoucheli, E., & Jayet, C. (1994). *Psicodinâmica do Trabalho: contribuições da Escola Dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho*. São Paulo: Atlas.
- Ferreira, J. B. (2010). Análise clínica do trabalho e processo de subjetivação: um olhar da psicodinâmica do trabalho. Em A.M. Mendes, A. R. C. Merlo, C. F. Morrone, & E.P. Facas. *Psicodinâmica e clínica do trabalho - temas, interfaces e casos brasileiros* (pp. 125-138). Paraná: Juruá.
- França, A. C. L., & Rodrigues, A. L. (2002). *Stress e trabalho: uma abordagem psicossomática*. São Paulo: Atlas.
- Guimarães, L. A. M., & Grubits, S. (2000). *Série Saúde Mental e Trabalho* (3). São Paulo: Casa do Psicólogo.

- Jacques, M. G., & Codo, W. (2002). *Saúde mental e trabalho: leituras*. Rio de Janeiro: Vozes.
- Lipp, M. N., & Malagris, L. E. N. (2001). O Stress emocional e seu tratamento. Em B. Rangé. *Psicoterapias cognitivo-comportamentais: um diálogo com a psiquiatria* (pp. 475-490). Porto Alegre: Artmed.
- Madruça, R. (2006). *Gestão moderna de callcenter & telemarketing: os 9Gs indispensáveis para você entender, criar e revolucionar centrais de atendimento*. São Paulo: Atlas.
- Martins, S. R. (2010). Intervenções em grupo na clínica do trabalho: uma experiência anunciada em sonho. Em: A. M. Mendes, A. R. C. Merlo, C. F. Morrone, & E. P. Facas. *Psicodinâmica e clínica do trabalho: temas, interfaces e casos brasileiros* (pp. 348-363). Paraná: Juruá.
- Mendes, A. M. & Facas, E. P. (2010) Transgressão do trabalho prescrito como estratégia para transformar o sofrimento, - Estudo da inteligência prática. Em: A. M. Mendes, A. R. C. Merlo, C. F. Morrone, & E. P. Facas. *Psicodinâmica e clínica do trabalho - temas, interfaces e casos brasileiros* (pp. 125-138). Paraná: Juruá.
- Mendes, A. M., & Cruz, R. M. (2004). Trabalho e saúde no contexto organizacional: algumas vicissitudes teóricas. Em A. Tamayo. *Cultura e saúde nas organizações* (pp. 39-55) Porto Alegre, Rio Grande do Sul: Artmed.
- Mocelin, D.G., & Silva, L. F. S. C. (2008). O telemarketing e o perfil sócio-ocupacional dos empregados em call centers. *Caderno CRH*, 21(53), 361-383.
- Moraes, R. D. (2010). Sofrimento no trabalho com automação: estudo no polo industrial de Manaus. Em A. M. Mendes, A. R. C. Merlo, C. F. Morrone, & E. P. Facas. *Psicodinâmica e clínica do trabalho: temas, interfaces e casos brasileiros* (pp. 316-333). Paraná: Juruá.
- Nogueira, J. (2011). *Boas oportunidades no callcenter*. Recuperado de: [http://www.rhcentral.com.br/artigos/artigo.asp?cod\\_tema=3301](http://www.rhcentral.com.br/artigos/artigo.asp?cod_tema=3301).
- Oliveira, S. S., & Brito, J. C. (2011). A dimensão gestonária do trabalho e o debate de normas e valores no teleatendimento. *Trabalho, Educação e Saúde*, 9(supl 1), 265-284.
- Pagès, M., Bobetti, M., Gaulejac, V de; & Descendre, D. (1993). *O poder das organizações*. São Paulo: Atlas.
- Pena, P. G. L., Cardim, A., & Araújo, M. P. N. (2011). Taylorismo cibernético e Lesões por Esforços Repetitivos em operadores de telemarketing em Salvador-Bahia. *Caderno CRH*, 24(número especial 1), 133-153.
- Rosenfield, C. L. (2007). Paradoxos do capitalismo e trabalho em call centers: Brasil, Portugal e Cabo Verde. *Caderno CRH*, 20(51), 447-462.
- Sakamoto, K. (2001). *Como implementar um call center*. São Paulo: HappyFew.
- Santos, M.J., & Marques, A.P. O. (2006). Caso dos *Call Centers*: organização do trabalho e atitudes face ao trabalho e emprego. *Sociologia*, 52, 67-86. Recuperado de [http://www.scielo.gpeari.mctes.pt/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0873-65292006000300004&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.gpeari.mctes.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0873-65292006000300004&lng=pt&nrm=iso).
- Silva, A. M., & Assunção, A.A. (2005). Negociações sociais para melhoria das condições de trabalho no setor de teleatendimento: o descompasso entre a posição das empresas e a realidade do trabalho. *Interface (Botucatu)*, 9(18), 553-570.
- Siqueira, M. V.S. (2010). Gestão, violência e servidão nas organizações: contribuições da sociologia clínica e da psicodinâmica do trabalho. Em A. M. Mendes, A. R. C. Merlo, C. F. Morrone, & E. P. Facas. *Psicodinâmica e clínica do trabalho: temas, interfaces e casos brasileiros* (pp. 165-178). Paraná: Juruá.
- Vilela, L. V. O., & Assunção, A. A. (2004). Os mecanismos de controle da atividade no setor de teleatendimento e as queixas de cansaço e esgotamento dos trabalhadores. *Cadernos de Saúde Pública*, 20(4), 1069-1078.