

## O TRABALHO DE TELEATENDIMENTO E AS EXPRESSÕES SUBJETIVAS DE SUAS CONTRADIÇÕES NA SAÚDE DOS TRABALHADORES<sup>1</sup>

*The work in call centers and the subjective expressions of its contradictions on workers health*

GOMES JÚNIOR, Admarco Bonifácio Gomes<sup>2</sup>  
CARVALHO, Ricardo Augusto Alves de<sup>3</sup>

### RESUMO

Este artigo busca descrever e analisar a posição subjetiva dos trabalhadores de teleatendimento frente às exigências impostas pelo atual modelo de gestão. Está baseado em uma investigação que incluiu análise documental e análise de conteúdo de entrevistas semi-dirigidas e de *e-mails* de trabalhadores enviados ao sindicato da categoria. Buscamos evidenciar como a gestão atual tributária de um modelo taylorista/industrialista apresenta contradições em seus mecanismos de controle e supervisão e em suas formas de mobilização/modulação do engajamento subjetivo dos teleatendentes aos ideais da empresa de competitividade. Essas contradições, quando não encontram espaços de expressão exteriores ao sujeito, podem ser vivenciadas como um conflito interno, abrindo, assim, o caminho para o sofrimento psíquico e o adoecimento.

**Palavras-chave:** Teleatendimento; Subjetividade; Saúde mental; Taylorismo.

### ABSTRACT

This article tries to describe and analyze the subjective position of call center workers facing the modern management demands. It's based on a research including a documental analysis and contents analysis of semi-directed interviews and e-mails sent to the categories syndicate by workers. We try to evidence how the modern management, based on a taylorist/industrialist model, presents contradictions in its control and supervision mechanisms and in its mobilization/modulation ways of subjective enrollment for the call center workers to the company ideals of competitiveness. When this contradictions do not find places for external expression by the subject they can be lived as a internal conflict, opening a way for psychical suffer and illness.

**Keywords:** Call center; Subjectivity; Mental health; Taylorism.

---

<sup>1</sup> Trabalho extraído da Dissertação de Mestrado do autor, intitulada "Gestão e subjetividade no trabalho de teleatendimento", apresentada em 13 de dezembro de 2004 ao Departamento de Psicologia da Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas da Universidade Federal de Minas Gerais.

<sup>2</sup> Professor do curso de Psicologia do Centro Universitário do Leste de Minas Gerais (UNILESTE-MG) e da PUCMINAS e ex-psicólogo do Departamento de Saúde do Sindicato dos Trabalhadores em Telecomunicações do Estado de Minas Gerais (SINTTEL-MG). E-mail: admarco.junior@uol.com.br.

<sup>3</sup> Doutor em Psicossociologia pela Universidade de Paris VII, mestre em Psicodinâmica do Trabalho - CNAM Paris. Professor da Fundação Dom Cabral (FDC).

## INTRODUÇÃO

O trabalho de teleatendimento tornou-se ultimamente objeto de estudo de várias áreas do conhecimento científico, principalmente por dois motivos básicos: primeiro, porque tem aumentado o reconhecimento de sua importância estratégica para a boa performance de qualquer organização; segundo, porque são crescentes as queixas de adoecimentos físico e mental nesta categoria de trabalhadores. Têm sido freqüentes as demandas de investigações que busquem a melhoria da qualidade dos serviços prestados, o melhor desempenho nas tarefas, o menor desgaste dos trabalhadores e um número cada vez mais baixo de erros na produção.

Neste artigo, queremos apresentar, sob o ponto de vista psicossociológico, uma análise da demanda social dos trabalhadores de teleatendimento que apresentam queixas junto ao sindicato, aos serviços médicos e às gerências relativas aos sofrimentos físico e psíquico decorrentes do trabalho. Buscamos evidenciar alguns aspectos subjetivos dos teleatendentes em jogo na busca de satisfazer uma tripla exigência: atender bem aos clientes; manter um nível satisfatório de produtividade; e preservar sua integridade bio-psico-social. Entendemos que a conjunção entre gestão e subjetividade no trabalho de teleatendimento deve ser enfocada enfatizando tanto a forma pela qual a gestão concebe o trabalho e os trabalhadores, quanto como os trabalhadores concebem a si mesmos, se organizam e se reconhecem nas várias dimensões do trabalho que realizam.

Assim, em nossa análise, procuramos demonstrar aspectos das vivências subjetivas dos trabalhadores de teleatendimento frente às contradições impostas a estes sujeitos pela aplicação do modelo taylorista a esta atividade de serviço que é centrada na comunicação humana. Buscamos destacar nas falas e queixas dos trabalhadores submetidos a este modelo de gestão como essas contradições produzem sentimentos que podem acabar levando a expressões de sofrimento, adoecimentos físico e mental dos trabalhadores.

## O TAYLORISMO APLICADO AO TRABALHO NAS CENTRAIS DE ATENDIMENTO TELEFÔNICO

Uma central de atendimento telefônico é um sistema integrado de voz e dados capaz de registrar e administrar informações com o uso do telefone e do computador, trabalhando com informações para atender, vender, solucionar problemas, gerenciar dados sobre os clientes e sobre a própria equipe de trabalho que compõe a central. Tudo isso através de um *software* que gerencia as operações e monitora o tráfego e a atuação dos trabalhadores, fornecendo relatórios gerenciais para controle e orientação das equipes de operadores e estatísticas sobre o tráfego, o número de chamadas por operador ou por equipe, além de indicar o tempo médio gasto nas ligações.

Outra tecnologia empregada nas centrais de atendimento telefônica é o *script*. Estes são roteiros previamente estruturados que estipulam falas e indicam condutas e comportamentos a serem adotados pelos teleatendentes. Os *scripts* têm sido vistos como ferramentas empregadas pelas empresas para assegurar a qualidade do serviço através da tentativa de objetivação dos contatos interativos entre atendentes e clientes.

Essas ferramentas são descritas aqui de maneira muito sucinta, como algumas das tecnologias empregadas em centrais de teleatendimento para o controle da qualidade e da quantidade do produto do trabalho do teleatendente<sup>4</sup>, que consiste em realizar contatos interativos com clientes sob estrito controle de seu conteúdo, forma e velocidade.

A leitura que propomos do que acontece no trabalho de teleatendimento, como nos aponta Zarifian (2001), é a de que o trabalhador, em um sofisticado esquema de taylorização, é submetido ao controle instrumental do ato de comunicar sob a justificativa de uma produção mais eficiente deste ato. Esta taylorização, ainda segundo o referido autor, visa à deslegitimação dos discursos expressivos e dos intercâmbios sociais além da eliminação de seus espaços e possibilidades de reconhecimento nas organizações. Segundo as indicações de Zarifian (2001, p.155-156), teríamos no teleatendimento uma paradoxal aplicação do taylorismo:

A manutenção atual do taylorismo encontra um ponto de aplicação altamente paradoxal: aquele que diz respeito às atividades de serviços, uma vez que essas atividades consistem essencialmente em se comunicar. Por que e como *taylorizar* os atos de linguagem? Para o *porquê*, a resposta é sempre a mesma: para elevar o ritmo do trabalho e limitar os efetivos. Para o *como*, porém, a resposta deve ser nova, uma vez que as operações já não são manuais, no sentido dos gestos dos operários. Elas são operações de linguagem, no sentido de que elas se realizam no fluxo de palavras dirigidas aos destinatários (os clientes da empresa).

Nesse sentido, a taylorização consiste

em padronizar os atos de linguagem, no que tange tanto às palavras pronunciadas, quanto aos rituais de direcionamento da linguagem aos clientes (rituais de fórmulas de polidez e de desmontagem das fontes de descontentamento dos clientes, por exemplo); em colocar os atos de linguagem sob uma restrição de tempo, representada pela fila de espera das chamadas telefônicas e pelas cronometragens de tempo, que se apóiam sobre as referências de tempo de resposta que não deve ser ultrapassado; em controlar o conteúdo das respostas, por uma escuta, realizada pela hierarquia, e, se necessário, por uma recuperação das instruções, uma vez que as empregadas (já que elas consistem, em sua maioria, em mulheres) se descartam dos *scripts* que se lhes mandam respeitar (ZARIFIAN, 2001, p.155-156).

Estamos então frente a uma forma mais sofisticada de controle taylorista que incide não mais apenas na realização de uma tarefa manual, mas na interação com o outro através do quase total controle do que se fala. Esta aplicação do taylorismo nos parece ser particularmente alienante na medida em que o sujeito é posto em uma situação de diálogo, mas em que o ritmo e o conteúdo das palavras (fraseologia) não estão sob seu comando e podendo não se referir assim ao que desejaria ou necessitaria expressar. No trabalho de teleatendimento, esta taylorização da fala toma um caráter particularmente perverso por encontrar seu componente de exploração na retirada da autonomia de expressão da linguagem do sujeito e em seu estrito controle temporal.

O paradoxal desta situação é que, para falar, o sujeito deve se implicar subjetivamente e aqui o compromisso industrialista taylorista, que deseja a total objetividade e a mínima subjetividade, já não seria possível, pois o sujeito não pode permanecer exterior àquilo que faz, sobretudo se este fazer consiste em atos de fala. Como bem nos aponta Zarifian (2001, p. 156-157):

Nada é mais difícil que automatizar e rotinizar os atos de linguagem no seio de uma interação social que, por definição, é sempre singular e muito dificilmente programável e que implica em mobilizar seu próprio pensamento.

---

<sup>4</sup> As informações são melhores detalhadas em Gomes Júnior (2004, p. 16-24).

É neste mesmo sentido que nos aponta Dejours (1992, p. 101) com relação ao trabalho das telefonistas, dizendo que “há uma contradição fundamental entre um serviço destinado à comunicação e a proibição de qualquer relação psicoafetiva”.

Seguindo com Dejours (1992), sabemos que o sofrimento proveniente da insatisfação gerada pelos dispositivos de controle é utilizado para aumentar a produtividade. Neste sentido, o sofrimento produz mais trabalho, pois, na medida em que o controle é feito de forma intermitente, não se sabendo o momento em que este controle será exercido, o medo de ser vigiado transforma-se em autovigilância e, portanto, aumenta a produtividade. Essa afirmação de Dejours, porém, deve ser entendida com cautela, pois pode dar margem a falsas interpretações que nos levariam a crer na eficiência dos mecanismos de controle. Sua ineficiência, no entanto, pode ser reconhecida nos recorrentes sintomas apresentados nestas organizações, entendendo como sintomas tanto as disfunções do processo produtivo (os problemas de baixa da qualidade e do rendimento, alta do *turnover*, absenteísmo, retrabalho etc.) quanto o adoecimento de seu efetivo.

## **METODOLOGIA**

Este estudo teve um caráter exclusivamente qualitativo que buscou sua significação através da diversificação de situações e espaços que nos aproximassem do fenômeno estudado sem o intuito de ser representativo e possibilitar generalizações. Os procedimentos de pesquisa incluíram:

- Análise documental de dados de um relatório final de um estudo ergonômico realizado em um grande centro de chamadas telefônicas em Belo Horizonte com amplo acesso a dados tanto das condições de trabalho quanto das políticas gerenciais da empresa. Este estudo ergonômico foi realizado por Assunção, Ada Ávila & Vilela, Lailah V. O. em 2002, contendo o total de 90 páginas, estando disponível para consulta na biblioteca do Sindicato dos Trabalhadores em Empresas de Telecomunicações de Minas Gerais (SINTTEL-MG). Este documento é decorrente de uma representação feita pelo sindicato junto ao Ministério Público do Trabalho (MPT) e foi realizado em parceria com a Universidade Federal de Minas Gerais. Nosso trabalho sobre este material consistiu em uma análise qualitativa de seu conteúdo buscando compreender na descrição das estratégias organizacionais a construção discursiva do “ideal” de competitividade da empresa investigada.
- Análise de conteúdo de “entrevistas clínicas de pesquisa” (LEVY, A. 2001:89-92) gravadas com dois gestores e dez trabalhadores que foram escolhidos por acessibilidade no sindicato e na porta da empresa, com duração em média de uma hora. Análise de conteúdo de quarenta e nove e-mails dirigidos espontaneamente por teleatendentes ao Departamento de Saúde do sindicato da categoria. Procuramos identificar e agrupar, nas falas e relatos dos teleatendentes, as queixas de sofrimento decorrentes dos principais conflitos com os aspectos da organização do trabalho que realizam. Priorizamos aqueles relatos que evidenciam o conflito intrínseco ao sofrimento psíquico e expressões subjetivas do trabalhador de teleatendimento.

Nossa intenção numa perspectiva da clínica enquanto método educador da escuta e do olhar, como nos indica Levy (2001), foi construir na relação

pesquisador-sujeito, uma interpretação que considerasse a intersubjetividade. Desta forma, para além de Dejours (1992), estamos ancorados com relação aos nossos eixos analíticos, na psicossociologia e na sociologia clínica (ENRIQUEZ, 2000a, 2000b, 1997, 1996; LEVY, 2001, 1994) assim como na sociologia da gestão (ZARIFIAN, 2002, 2001, 1998). Sem dúvida nossa temática, dada a sua complexidade no contemporâneo, requer o desafio de um olhar multidisciplinar como bem nos indica Morin (1999a, 1999b). O referencial teórico adotado demandou uma metodologia cujo procedimento de leitura, não pôde ser outro que o desvelar de categorias analíticas produzidas, tratadas e interpretadas como dados construídos na dinâmica relacional entre investigador e sujeito trabalhador.

Os nomes dos trabalhadores e das empresas foram preservados a pedido dos entrevistados, pois não obtivemos permissão das empresas para realizarmos internamente tal pesquisa.

#### **O TRABALHO DO SUJEITO E O SUJEITO DO TRABALHO: APROXIMAÇÕES ATRAVÉS DOS DISCURSOS DOS TELEATENDENTES**

Do ponto de vista psicossociológico, todo conflito deve ser compreendido como lugar de origem e única possibilidade de superação do sofrimento humano. É sob essa orientação que buscamos ouvir nas falas e queixas dos trabalhadores a origem do conflito dos teleatendentes com a organização do trabalho, tentando localizar o lugar reservado à subjetivação e buscando nestes relatos o posicionamento subjetivo dos teleatendentes ao trabalharem sob o ideal de competitividade do atual modelo industrialista/taylorista de gestão do trabalho de teleatendimento.

Podemos agrupar as falas/queixas dos trabalhadores em três principais fatores: insatisfação em relação ao conteúdo significativo do trabalho que realizam; sentimento de automatização do pensamento decorrente da rigidez do trabalho; grandes esforços físico, cognitivo e emocional para cumprir o estabelecido. Esses fatores, além de serem seriamente agravados pela pressão temporal, caracterizam esta atividade como um trabalho cuja concepção da tarefa e de seu conteúdo conduzem os sujeitos a um sentimento de perda de autonomia pela pouca possibilidade de expressão do pensamento, da emoção, da criatividade, dos sentimentos e da agressividade. As expressões da emotividade são próprias do ser humano em qualquer de suas atividades e se encontram, neste tipo de trabalho, cerceadas pela limitação e pelo enquadramento da linguagem pelo *script*, pelo controle e padrão da entonação e da manifestação de emoções passadas pela voz. Além disso, este trabalho é acrescido de um controle temporal que é totalmente exterior e cego às singularidades das múltiplas situações a que os indivíduos estão expostos.

A queixa mais comum e presente na fala dos teleatendentes acerca da rigidez do trabalho diz respeito a essa pressão temporal. Fica claro nos relatos o desgaste psíquico que eles vivenciam na imposição de ter que lidar com a contradição entre a pressão temporal e a função de atender bem ao cliente, pois lidar com esta contradição é condição *sine qua non* para manter o emprego:

[...] dizendo [o supervisor] rápido, rápido, olhem o tempo! Se demorarem receberão uma advertência, tem muita gente lá fora querendo o seu lugar! (ASSUNÇÃO & VILELA, 2002, p.26).

[...] quando o cliente fala com um dos atendentes, ele 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), porque cada caso é um caso.

A pressão temporal é um fator da organização do trabalho que perpassa todas as dimensões do trabalho dos teleatendentes. Também aparece claramente nas queixas que o controle temporal aumenta a rigidez do trabalho, pois não deixa uma margem necessária à adaptabilidade e auto-regulação dos atendentes às variabilidades psicológicas e fisiológicas sofridas na jornada de trabalho:

A fonoaudióloga disse que era pra eu tomar água sempre, porque minhas cordas vocais estão endurecendo, mas não posso ficar tomando, pois não dá tempo. E se eu tomar, vou precisar ir ao banheiro, e a gente não pode deslogar (ASSUNÇÃO e VILELA, 2002, p.27).

O teleatendente sabe que trabalhar com a fala requer cuidado. Ele conhece o que deve ser feito para preservar sua saúde, mas não lhe é reservada a maleabilidade de regular e dispor do tempo no trabalho segundo suas necessidades. Não há uma proibição explícita para ele não “deslogar” (sair do sistema), mas há toda uma pressão para produzir, situação em que cada teleatendente acaba por utilizar, em suas estratégias, os recursos de que dispõe para cumprir o trabalho e manter o emprego:

Existe um sistema chamado “respiro” que tem por finalidade dar um espaço entre uma ligação e outra. Ele é usado para que o atendente tenha alguns segundos entre as ligações para, no mínimo tomar água ou relaxar e se recompor. Porém, este sistema é desativado em caso de fila. Sendo assim, uma ligação praticamente se sobrepõe à outra, causando um desgaste absurdo ao organismo do atendente.

Os equipamentos informatizados não são identificados como facilitadores da tarefa e sim como aliados da empresa no controle e intensificação da rigidez e do ritmo de trabalho. O fino controle possibilitado pela informática para eliminar todo o “tempo aparentemente morto do trabalho”, como descrito por Dejours (1992, p. 37), acaba por impossibilitar as “operações de regulagem” que são necessárias ao homem em seu trabalho para “assegurar a continuidade da tarefa e a proteção da vida mental do trabalhador”.

[...] é medido o tempo diário de atendimento (tempo registrado que o atendente ficou na máquina); tempo de pausa (no máximo quinze minutos durante as seis horas trabalhadas); tempo médio de atendimento para cada cliente, tempo esse que é limitado a um máximo permitido em minutos ou segundos por cliente, conforme o setor de atendimento (102,104 etc.) e, limitado também ao tempo médio de cada grupo por supervisor com isso, temos que ser objetivos e temos que interromper o cliente (*mensagem eletrônica*).<sup>5</sup>

O teleatendente sente que todo o tempo está sob controle da empresa e que nem mesmo o tempo do cliente, em dispor sua demanda ou entender um procedimento, dá para ser preservado.

[...] há ainda o controle do tempo de interrupção no atendimento, que tem que ser zero minutos por dia, esse número controla se o atendente deixou o atendimento no horário de trabalho, sendo controlado pelo uso da tecla pós-atendimento – e estamos terminantemente proibidos de usar tal tecla (*mensagem eletrônica*).

Fica claro que a rigidez da organização do trabalho não permite o reconhecimento do mesmo, que é sempre sentido como insuficiente.

---

<sup>5</sup> As passagens identificadas como *mensagem eletrônica* são fragmentos de e-mails enviados ao Sinttel-MG por teleatendentes. Acharmos conveniente preservar a formatação dada por eles aos textos.

Não podemos mais parar para respirar, pois o computador registrava cada segundo que ficávamos sem atender. O mesmo ainda sinalizava através de uma espécie de “led” que após aquele atendimento havia ainda centenas de novos clientes no aguardando.

O problema de dimensionamento do efetivo dos trabalhadores em relação à demanda de serviços freqüentemente é repassado ao teleatendente, que se sente pressionado por um sinal que indica que ele deve acelerar o fluxo de trabalho para atender a fila de espera de clientes.

Entre os aparatos da organização do trabalho de teleatendimento, responsáveis pelo sentimento de rigidez do trabalho, estão os *scripts*. A fala não é reconhecida como um diálogo, ela é repetição desprovida de pensamento, criatividade, autonomia.

A gente tem um *script* de atendimento e a gente não pode sair muito daquele *script*. É muito rígido o controle do que você pode e do que você não pode falar, então não tem como você estabelecer um diálogo e tem também o tempo que você tem para fazer aquele atendimento [...]

Porque junta pressão com esse negócio de você não poder falar, esse negócio de você não poder falar é que era frustrante, você não poder falar. Porque na verdade você não estava falando nada, você estava falando, falando, falando, mas não estava falando nada. Você não pode pensar não, você tem só que acatar e repetir, acatar e repetir. Você não tem espaço para pensar, para criar, é só repetir, repetir, repetir.

A vigilância contínua, rígida e onipresente vai fortalecendo nos teleatendentes o sentimento de naturalização da “paranóia pelos resultados”<sup>6</sup>, da “auto-aceleração” e da “autovigilância”:

[...] nosso trabalho é o tempo todo vigiado... Esse serviço é muito penoso.

[...] temos pressão da empresa, do cliente e acabamos nós mesmos nos pressionando... Nosso trabalho é o tempo todo vigiado.

Há sempre o sentimento de que os erros cometidos no trabalho terão como consequência a punição e não a possibilidade de aprendizagem e aperfeiçoamento. Os estudos da Psicologia, desde seu primórdio como Ciência, tem demonstrado a ineficiência da punição nos processos de aprendizagem e a importância das recompensas positivas. A rigidez dos processos e a alta exigência da produtividade com seus instrumentos de controle não apresentam mecanismos de recompensas simbolicamente representativos que façam com que os teleatendentes tenham como meta o aperfeiçoamento de suas performances.

Outra característica ressaltada pelos teleatendentes sobre o trabalho que exercem é a alta exigência cognitiva para a realização das tarefas. Exigências que são acentuadas pela freqüência e irregularidade das solicitações psíquicas sofridas, como já foram demonstradas desde o meio do século XX nos estudos sobre o trabalho das telefonistas (LE GUILLANT, 1984).

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 sermos rápidos para solucionar o problema do cliente, pois é isso que ele deseja: rapidez.

[...] Hoje todos os setores estão sendo unificados, aumentando, com isso, a tensão e a pressão dos atendentes, pois a quantidade de informações que deve ser armazenada pelo atendente chega a ser absurda e, ainda, com o agravante de que a empresa muda os procedimentos freqüentemente.

Esta exigência cognitiva engloba, como eles apontam, o número de informações passadas pela empresa para o atendimento, que devem ser aprendidas, memorizadas e empregadas repetidas vezes; o número de

<sup>6</sup> Expressão utilizada pela empresa estudada por Assunção e Vilela (2002) em sua carta de valores.

informações trazidas pelos clientes, que devem ser memorizadas por curto espaço de tempo, suficiente para identificar e solucionar sua demanda; além de todo o conhecimento tácito do trabalhador utilizado no raciocínio de regular/acelerar o ritmo do trabalho para atender, na medida do possível, o cliente, a empresa e seus próprios limites.

Outro aspecto presente nas queixas sobre o trabalho é quanto ao despotismo da gerência, que é vista como insensível e desumana, remetendo-nos à imagem gerencial, descrita por Enriquez (2000a, p.34), do “matador *cool*” e sua “racionalidade técnica”, utilizada para inibir os conflitos com os atos que pratica, como, por exemplo, “extirpar comportamentos”<sup>7</sup> indesejáveis.

[...] até por um suspiro ou um gaguejo na fala se é punido.  
[...] E pensávamos que escravidão fosse coisa do passado. (*mensagem eletrônica*)  
[...] aqui é como sertão nordestino onde quem manda é quem tem poder. (*mensagem eletrônica*)  
[...] somos vítimas da falta de respeito dos coordenadores e chefias em geral.  
[...] da mesma forma que você dava bom dia, você mandava a pessoa embora.

São freqüentes as queixas sobre a insensibilidade da gerência em suas atitudes de priorizar o cumprimento das tarefas em detrimento das necessidades, até mesmo fisiológicas, dos teleatendentes:

O atendente é obrigado a continuar atender mesmo estando sem voz. Caso isso aconteça, ele pode ser dispensado, mas é repreendido da mesma forma como se a falta de voz fosse sua vontade. A empresa deixa claro que se isso se repetir mais vezes, ele deixa de ser um funcionário “interessante” para a empresa.  
[...] 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.  
[...] Se o atendente “desejar” ir ao banheiro (como se isso fosse uma opção e não uma necessidade fisiológica), deverá, primeiramente passar pela mesa do supervisor para (PASMEM!!!) “NEGOCIAR” sua saída. Se o supervisor estiver ocupado ou falando ao telefone, o atendente tem que aguardar (*mensagem eletrônica*).

O despotismo gerencial, segundo a percepção dos teleatendentes, é baseado em uma lógica competitiva e punitiva, em que as formas de avaliação não representam mecanismos de reconhecimento e valorização do trabalho executado e sim de exclusão, expropriação, aceleração e controle do trabalhador.

Os relatórios contêm marcadores gritantes apontando as deficiências dos atendentes e ficam circulando livremente pelo *call center*, causando muitos constrangimentos.

Todo o mecanismo de aceleração do trabalho é transformado em um comportamento natural e aceito pela idéia de competição em que vencem os melhores, idéia explicitamente mercadológica, mas de rápido desgaste de seus *players*.

[...] Eu participei de 3 campanhas de premiação da empresa, até ganhei duas, uma eu fiquei em segundo lugar em 700 pessoas, e na segunda eu fiquei em terceiro lugar e eu fui o único estagiário a ganhar...mas no terceiro mês, na terceira campanha eu estava num nível tal que eu não agüentei concorrer...eu vou chutar o balde, eu vou fazer o que eu der conta, minha produção caiu, caiu muito.  
[...] 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.

As campanhas de premiação, em que os trabalhadores jogam o jogo da empresa de aumento da produtividade, acabam por demonstrar aos teleatendentes a capacidade de desintegrar os laços sociais e expô-los ao risco do desgaste físico e psíquico, acarretando finalmente uma queda na

<sup>7</sup> O item “Integridade” da carta de valores da empresa estudada por Assunção e Vilela (2002) diz: O comportamento que não atende aos mais altos padrões éticos e profissionais deve ser extirpado independente da magnitude da falta.



produtividade. Esta individualização da produção gera o sentimento de total vulnerabilidade e impossibilidade de mudar as regras do jogo, pois não existe espaço para um “engajamento político e ações coletivas” (BAUMAN, 2001, p. 18), somente para a saída individual de se engajar em atingir uma performance idealizada ou sair fora do jogo.

A linha disciplinar de comando que busca eliminar as trocas de palavras, as conversas com colegas, acaba por gerar o sentimento de isolamento e impossibilidade de contestações.

Sua apresentação [do novo diretor] ao *call center* foi através de um *e-mail*, nem um pouco cordial, cheio de ameaças e restrições. Dizia que seria implacável em relação à disciplina e que uma das suas primeiras providências era de que, a partir daquele momento, era terminantemente proibida a troca de palavras entre os funcionários nos corredores externos do *call center*, e que quem não “andasse na linha” seria prontamente demitido.

Grande parte dos trabalhadores de teleatendimento desconhece o papel do sindicato, não o reconhece como uma entidade que os representa e não conhece as histórias de luta e conquistas para os trabalhadores<sup>8</sup>. Essa situação é reforçada pela gerência, que acentua o descrédito no sindicato e elimina os meios de comunicação que possam possibilitar qualquer mobilização coletiva.

Dentro da empresa não ouvimos falar quais são as funções do sindicato e sim que só querem o nosso dinheiro.

[...] 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 nem aumentar seu círculo social.

Os teleatendentes também descrevem que lidar diariamente com a atual forma de gestão do seu trabalho requer um grande esforço emocional, principalmente porque a gestão acaba por negar o exercício das liberdades individuais atualmente tão vangloriadas. O que o relato do sentimento destes trabalhadores, em relação aos seus desgastes emocionais, leva-nos a questionar, no entanto, é seu caráter de contraprodutividade.

[...] é a lógica capitalista contra a lógica emocional... Há uma total indiferença por parte da empresa quanto à destruição da auto-estima dos empregados.

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? (*mensagem eletrônica*)

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 acaba fazendo o que o cliente deseja. É nessa hora que sentimos que somos um “nada”. Cliente tem sempre razão.

O esforço emocional decorre do sentimento de ser tratado com indiferença e desrespeito, de ter que lidar com a baixa auto-estima, a descrença, a desesperança e o descrédito em relação à empresa, ao trabalho e ao cliente.

Recebemos um relatório gerado pela própria máquina, todos os dias, referente ao dia anterior, mostrando todo o desempenho do atendente e seus “fracassos” destacados (uma pressão psicológica sem limites). Por esses números o atendente pode ser advertido por “incompetência” (*mensagem eletrônica*).

Chega um ponto que você está tão saturado da coisa que pela respiração da pessoa você já sabe a pergunta que ela vai fazer, só dela abrir a boca assim: “Eu queria...” dava vontade de dar a resposta rápido e desligar o telefone, porque você já sabia o que ela tinha a dizer. Então esta repetição é assim... mortal, eu ficava triste, eu ficava triste de ter que ficar escutando aquilo.

<sup>8</sup> É o que temos observamos nos cursos que ministramos pelo Sinttel-MG junto às Comissões Internas de Prevenção de Acidentes das empresas de *call center* de Belo Horizonte.

[...] o que prevalecia era uma frustração muito grande, coletiva, um estado de nervo, tem gente que saía chorando, soluçando de lágrima escorrer, isso aconteceu muito, muito, muito.

Os teleatendentes relatam também o grande desgaste emocional em lidar com clientes insatisfeitos com os serviços prestados. O atendente, naquele momento, por representar a empresa, passa a ser o alvo de reclamações, insultos e agressões morais.

Você tem que escutar o cliente despejar reclamações mal-educadas e não tem para quem repassar estas insatisfações. Você acumula toda essa “energia negativa”. [...] 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 Senhor e com gentileza, mesmo que esteja ferindo a integridade moral do atendente.

O teleatendente sente que pode perder a razão, pois se vê aprisionado na contradição entre a máxima da prescrição, em que “o cliente tem sempre a razão”, e a realidade do trabalho, em que reconhece que a razão que prevalece é a da empresa sobre a do cliente.

O cliente não pode falar muito, nem reclamar, pois temos que encerrar rapidamente a ligação. E, além disso, a empresa tem sempre 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 – assim, estamos sempre atendendo com ansiedade por concluir e encerrar logo cada ligação, numa tensão extrema.

O reconhecimento do trabalho realizado é buscado na satisfação manifesta pelo cliente, que funciona como uma importante fonte de motivação, pois reflete uma auto-imagem positiva para o trabalhador. Porém, quando o cliente manifesta insatisfação, o teleatendente, mesmo sabendo que as reclamações do cliente não lhes dizem respeito, acaba se vendo privado desta que tem sido uma das poucas formas de identificação positiva com o trabalho que realizam.

São freqüentes os relatos de sentimento de robotização de teleatendentes, mostrando as mais variadas imagens que metaforicamente servem para nomear a falta de autonomia. Termos como escravo, robô, mecânico mostram como eles se sentem incapacitados por esta lógica que é cega às emoções, que gera estresse e cansaço mental.

Estamos vivendo na escravidão dos tempos modernos! <SLAVE 2002> !!!!!!!!  
SCRIPT é o tormento não só do cliente mas sim de nós atendentes. Estou cansado de me chamarem de robzinho e o que mais me entristece é você ser chamado de incapaz pelos próprios clientes (*mensagem eletrônica*).  
Aqui mais parece um campo de concentração de robôs. É a lógica capitalista contra a lógica emocional...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) (ASSUNÇÃO e VILELA, 2002, p.20).

Além disso, eles relatam o sofrimento decorrente do sentimento de que seu trabalho invade sua vida pessoal, o que é percebido quando o teleatendente vê alterações em seu comportamento fora do trabalho.

Quando estou em casa atendo ao telefone dizendo meu nome e a operadora.

Eu tenho um trauma de telefone, que só Deus sabe, aqui em casa, se toca o telefone, pode estourar de tanto tocar, que eu estou fugindo dele quilômetros, é, sei lá, é um trauma, eu odeio telefone.

Essa “intoxicação por frases profissionais”, como descrita por Le Guillant (1984), marca a automatização das expressões que invadem a fala e que poderiam ser autônomas, se impondo ao sujeito em forma de automatismos e deixando como resto a angústia de se sentir um objeto nas mãos da

empresa. Os relatos abaixo demonstram a significação, o sentido, a representação mais global do que é afinal o trabalho que realizam e a consciência de que este trabalho é adoecedor.

[...] somos apenas mercadorias, produtos do mercado.

[...] estou trabalhando lá porque realmente preciso muito desse emprego. Não vejo nenhuma perspectiva de melhoria. Hoje o que eu vejo são colegas de trabalho desanimados, desinteressados, frustrados. Quem perde com isto é a empresa também (ASSUNÇÃO e VILELA, 2002, p.26).

[...] isso é uma mina de dinheiro movida por um bando de trouxas que vendem o almoço para comprar a janta.

[...] empregando jovens e pressionando-os a trabalhar ganhando pouco e ainda com medo de perder o mísero emprego, porque lá fora tem muitos querendo e precisando do lugar deles.

A impressão que eu tinha era que este ser humano era uma pessoa descartável, vem um vai o outro, a gente treina, vem um vai o outro, é uma peça de reposição realmente.

O trabalho carrega para os teleatendentes uma gama de significações que vão compondo para eles um sentido de reificação do trabalhador: indivíduos/mercadoria, indivíduo/produto de mercado, desvalorizado, coagido, descartável. Apontando para o lugar da necessidade, da falta de perspectiva, do desânimo, do desinteresse, da frustração.

Bem, o que posso concluir da minha vida profissional é que com todo este masoquismo, me tornei uma pessoa deprimida, a ponto de procurar um psiquiatra e tomar remédios fortíssimos como, fluoxetina, rivotril, anafranil, pois estava tendo alucinações, pesadelos e insônia e pior, estava agredindo fisicamente meu esposo e me sacrificando por isso, batendo minha cabeça nas paredes de minha casa. Me tornei uma pessoa muito insegura e me achando incapaz de enfrentar novamente o mercado de trabalho e os problemas da vida.

[...] passei a sentir dores no peito e procurei um cardiologista, porém o diagnóstico foi normal, foi-me alertado que o meu problema possivelmente era estresse ocasionado pelo ritmo constante de trabalho. Passei a ter insônia e grande desânimo, até que em 26 de maio de 2000 tive uma crise de pânico pela primeira vez (...), procurei um psiquiatra que constatou Síndrome do Pânico, acompanhada de Depressão, passei a fazer uso de Sertralina e ainda ansiolíticos.

[...] E agora? Agora o seu direito é o de ficar calado, e faça o seu serviço marinho, até que... onde estará você? Anafranil? Limbritol? Rivotril? Frontal? Anti-depressivos passam a fazer parte de sua vida! Até quando? Não sabemos, Deus é quem sabe! (ASSUNÇÃO e VILELA, 2002, p.22).

Que diferença há entre o navio negreiro de quase 500 anos atrás e o de hoje?...Não há açoites, nem marcas na pele, mas há açoites na alma, no cérebro e até mesmo no coração (ASSUNÇÃO e VILELA, 2002, p.17).

A consciência de que o trabalho é adoecedor está sempre presente no discurso dos trabalhadores. As queixas mais freqüentes estão relacionadas ao sofrimento psíquico, seguido das dores da LER/DORT, sendo freqüente também disfonias e perdas auditivas<sup>9</sup>. Essa consciência vai sendo construída tanto pela percepção das conseqüências do trabalho no próprio corpo e no comportamento, quanto pela observação desses efeitos nos colegas de trabalho. O significado do trabalho para o sujeito trabalhador fica atrelado à sua característica de morbidade.

## CONCLUSÃO

O que a análise dos discursos destes trabalhadores nos apresenta é a expressão do sentimento de estar sendo dominado pela prática de um poder que é estruturado de maneira desigual, alheio e inibidor do exercício da potência de pensar, de agir e cooperar dos indivíduos. Uma dominação que

<sup>9</sup> Dados do Departamento de Saúde do SINTEL-MG.

busca não deixar espaço para a expressão do conflito que gera. Porém, por outro lado, percebemos que os teleatendentes sabem que o sentido do trabalho não está no puro cumprimento das normas e sim em sua capacidade, que sempre foge ao prescrito e às vezes até à norma, de fazer frente aos eventos e singularidades em sua função de atender o cliente.

As observações do trabalho dos teleatendentes não deixam dúvidas e corroboram o que Zarifian (2002) já afirmava e o observado por nós nas entrevistas com os teleatendentes: estes “pensam sobretudo em prestar serviço, enquanto a hierarquia pensa prioritariamente em rendimento”<sup>10</sup>. O que nos demonstra a insistência destes teleatendentes em serem sujeitos em seu trabalho de prestar serviço, ainda que lutando contra a lógica gestora que tenta reificar e reduzir o ser humano que nela trabalha a um ser funcional mecânico de dar vazão a fluxos de atendimento. Mas este conflito não fica sem expressão e é no próprio trabalho que ele se manifesta, como vimos nos relatos dos teleatendentes, ora como sintoma organizacional (expresso em piques, retrabalhos, absenteísmos etc.), ora como sintoma do sujeito (em seu sofrimento e adoecimento).

O sofrimento psíquico e o adoecimento aparecem exatamente quando o trabalhador não consegue uma saída para colocar-se como sujeito de seu trabalho, ou seja, quando ele se vê totalmente assujeitado em relação à contradição de um trabalho que o impede de exercê-lo de maneira significativa. É neste momento que o sintoma vem romper com a produção, pondo um freio no esforço físico-mental excessivo exigido por um trabalho sem significado e que ultrapassa as capacidades adaptativas do trabalhador.

## REFERÊNCIAS

- ASSUNÇÃO, A. A. e VILELA, L. V. O. **As condições de adoecimento na empresa contax**: estudo ergonômico (Relatório de Pesquisa). Belo Horizonte: Universidade Federal de Minas Gerais/ Ministério Público do Trabalho, 2002.
- BAUMAN, Z. **Modernidade Líquida**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2001.
- DEJOURS, C. **A loucura do trabalho**: estudos de psicopatologia do trabalho. São Paulo: Cortez-Oboré, 1992.
- ENRIQUÊZ, E. Vida psíquica e organização. In: MOTTA, P. R. *et al.* (orgs.). **Vida psíquica e organização**. Rio de Janeiro: FGV, 2000a.
- \_\_\_\_\_. O indivíduo preso na armadilha da estrutura. In: MOTTA, P. R. *et al.* (orgs.). **Vida psíquica e organização**. Rio de Janeiro: FGV, 2000b.
- \_\_\_\_\_. **A organização em análise**. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 1997.
- \_\_\_\_\_. Prefácio. In: DAVEL, E. P. B. (org.). **“Recursos” humanos e subjetividade**. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 1996.
- GOMES JÚNIOR, A. B. **Gestão e subjetividade no trabalho de teleatendimento**. 2004. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Departamento de Psicologia, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2004.
- LE GUILLANT, L. A neurose das telefonistas. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, v. 12, n. 47, p. 7-11, 1984.
- LEITE, J. E. T. “Nós quem, cara pálida?": a razão depois de Taylor. In: DAVEL, E. P. B. (org.). **“Recursos” humanos e subjetividade**. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 1995.

---

<sup>10</sup> No original em francês: *pense avant tout à "rendre service", là où la hiérarchie pense prioritairement "rendement"*.

- LEVY, A. A psicossociologia: crise ou renovação? In: MACHADO, M. *et al* (orgs.). **Psicossociologia: Análise social e intervenção**. Petrópolis: Vozes, 1994.
- \_\_\_\_\_. **Ciências Clínicas e Organizações Sociais**. Belo Horizonte: Autêntica, 2001.
- MORIN, Edgar. **O Método 3**. O conhecimento do conhecimento. Porto Alegre, RS: Sulina, 1999a.
- \_\_\_\_\_. Por uma reforma do pensamento. In: NASCIMENTO, E. P. e PENA-VEIGA, A. **O pensar complexo: Edgar Morin e a crise da modernidade**. Rio de Janeiro: Garamond, 1999b.
- ZARIFIAN, P. Comunicação e subjetividade nas organizações. In: DAVEL, E. *et al*. (orgs.). **Gestão com pessoas e subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2001.
- \_\_\_\_\_. Evento, autonomia e “enjeux” na organização industrial. In: LEITE, M. P.; NEVES, M. A. (orgs.). **Trabalho, qualificação e formação profissional**. São Paulo/Rio de Janeiro: Alast, 1998.
- \_\_\_\_\_. **L'émergence des sociétés de controle**. Disponível em: <<http://www.perso.wanadoo.fr/philippe.zarifian/>>. Acesso em 04 set.2002.