

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL**  
**ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPGA**  
*DISSERTAÇÃO DE MESTRADO*

*Carolina Casagrande Scolari*

**PRAZER E SOFRIMENTO ENTRE OS TRABALHADORES DE *CALL CENTER*: UM ESTUDO DESCRITIVO EM UMA EMPRESA NO RIO GRANDE DO SUL**

Porto Alegre

2007

*Carolina Casagrande Scolari*

**PRAZER E SOFRIMENTO ENTRE OS TRABALHADORES DE *CALL CENTER*: UM ESTUDO DESCRITIVO EM UMA EMPRESA NO RIO GRANDE DO SUL**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup> Silvia Generali da Costa

Porto Alegre

2007

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	9
1.1 Justificativa.....	11
1.2 Definição do Problema.....	13
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	16
2.1 CONSIDERAÇÕES SOBRE O TRABALHO.....	16
2.1.1 Trabalho taylorista .....	18
2.1.2 O binômio taylorismo/ fordismo .....	24
2.1.3 Considerações sobre o toyotismo .....	26
2.2 A PRECARIZAÇÃO DO TRABALHO .....	28
2.3 A DICOTOMIA PRAZER E SOFRIMENTO NO TRABALHO .....	31
2.4 TRABALHO NOS <i>CALL CENTERS</i> .....	35
2.5 O ESTUDO REALIZADO .....	42
2.5.1 Caracterização da amostra .....	42
2.5.2 Análise da percepção dos operadores no ambiente de trabalho .....	45
2.5.3 Análise de variância (ANOVA) .....	51
2.5.4 Desvio padrão .....	54
2.5.5 Análise fatorial .....	56
2.5.6 Considerações finais sobre o estudo realizado .....	58
3 OBJETIVOS.....	60
3.1 Objetivo geral.....	60
3.2 Objetivos específicos.....	60
4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	61
4.1 Classificação da pesquisa.....	61
4.2 Coleta de dados.....	61
4.3 Análise dos dados.....	62
4.4 A empresa estudada.....	64
4.5 Sujeitos.....	68
5 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....	70
5.1 DERIVAÇÃO DAS CATEGORIAS.....	70
5.2 AS CATEGORIAS INICIAIS.....	71
5.2.1 Contato com pessoas .....	72
5.2.2 Ampliação das amizades.....	73
5.2.3 A forma de ingresso no trabalho.....	73
5.2.4 Maior identificação com a forma de trabalho.....	74
5.2.5 Benefícios do vínculo empregatício.....	75
5.2.6 Reconhecimento profissional.....	76

5.2.7 Remuneração: é responsabilidade de cada um.....	77
5.2.8 Tempo “livre” para o atendimento: a cobrança é por metas.....	78
5.2.9 A cobrança da empresa pelo alcance das metas.....	79
5.2.10 Cobrança pessoal por metas.....	80
5.2.11 Influência das metas no ambiente familiar e influência do ambiente familiar nas metas.....	81
5.2.12 Reações pessoais ao fracasso no alcance das metas.....	82
5.2.13 Interferência negativa do cliente no trabalho.....	83
5.2.14 Reações à interferência negativa do cliente no trabalho: “Nada pessoal”.....	85
5.2.15 Influência negativa da mídia.....	86
5.2.16 Interferência do barulho no ambiente de trabalho.....	86
5.2.17 Reações ao barulho no ambiente de trabalho: irritação e nervosismo.....	88
5.2.18 A importância do trabalho em equipe.....	88
5.2.19 O incentivo e o apoio do chefe.....	89
5.2.20 Cobrança de metas pela equipe.....	89
5.2.21 Competição.....	90
5.2.22 Incentivo ao diálogo pelo supervisores.....	90
5.2.23 Diálogo: identificação e tranquilização.....	92
5.2.24 Imagem do colega.....	92
5.2.25 Equipe heterogênea.....	93
5.2.26 O <i>script</i> auxilia os iniciantes.....	94
5.2.27 Experiência no trabalho: as adaptações do <i>script</i> .....	95
5.2.28 A interferência das gravações telefônicas.....	97
5.2.29 Os carrapatos auxiliam o colega.....	99
5.2.30 Auditoria: responsável pelo fechamento da venda.....	99
5.2.31 Alterações positivas provocadas pela atividade.....	100
5.2.32 Sentimentos negativos provocados pela atividade.....	100
5.2.33 Desgaste físico e mental da atividade.....	101
5.2.34 Alterações físicas da atividade e tentativa de auxílio da empresa.....	102
5.3 CATEGORIAS INTERMEDIÁRIAS.....	103
5.3.1 Relações interpessoais no trabalho.....	103
5.3.2 Benefícios do trabalho .....	104
5.3.3 A influência das metas no trabalho.....	106
5.3.4 Interferências externas ao trabalho.....	108
5.3.5 Interferências internas no trabalho dos operadores .....	110
5.3.6 Equipe de trabalho: apoio e conflito.....	112
5.3.7 Procedimentos específicos adotados na atividade: facilidades e barreiras.....	117
5.3.8 Mudanças físicas, emocionais e comportamentais da atividade: aspectos positivos e negativos	121

5.4 CATEGORIAS FINAIS.....	123
5.4.1 Fatores que geram prazer no trabalho.....	124
5.4.2 Fatores que geram sofrimento no trabalho .....	127
5.4.3 As mediações no trabalho .....	131
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	142
6.1 LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	147
6.2 SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS .....	147
REFERÊNCIAS.....	149
ANEXO A.....	154

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Quadro elaborado pela autora com dados coletados na pesquisa.....	68
Quadro 2: Derivação das categorias.....	70
Quadro 3: Categoria intermediária relações interpessoais no trabalho.....	103
Quadro 4: Categoria intermediária benefícios do trabalho.....	104
Quadro 5: Categoria intermediária a influência das metas no trabalho.....	106
Quadro 6: Categoria intermediária interferências externas ao trabalho.....	109
Quadro 7: Categoria intermediária interferências internas no trabalho dos operadores.....	110
Quadro 8: Categoria intermediária equipe de trabalho: apoio e conflito.....	112
Quadro 9: Categoria intermediária procedimentos específicos adotados na atividade: facilidades e barreiras.....	117
Quadro 10: Categoria intermediária mudanças físicas, emocionais e comportamentais da atividade: aspectos positivos e negativos.....	121
Quadro 11: Categoria final fatores que geram prazer no trabalho.....	124
Quadro 12: Categoria final fatores que geram sofrimento no trabalho.....	127
Quadro 13: Categoria final as mediações no trabalho.....	132

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Sexo dos operadores de <i>call center</i> .....	43
Tabela 2: Idade dos operadores de <i>call center</i> .....	43
Tabela 3: Estado civil dos operadores de <i>call center</i> .....	43
Tabela 4: Grau de escolaridade dos operadores de <i>call center</i> .....	44
Tabela 5: Faixa salarial dos operadores de <i>call center</i> .....	44
Tabela 6: Tempo de trabalho no <i>call center</i> .....	44
Tabela 7: Percepção quanto ao sistema .....	46
Tabela 8: Percepção quanto ao trabalho .....	46
Tabela 9: Quanto ao <i>script</i> que deve ser seguido.....	47
Tabela 10: Sensações na atividade .....	48
Tabela 11: Interferência na saúde .....	49
Tabela 12: Sensações pessoais .....	50
Tabela 13: Média geral das variáveis .....	51
Tabela 14: Desvio padrão .....	54

## AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer, primeiramente, a minha orientadora, Professora Doutora Silvia Generali da Costa, por todos os seus ensinamentos e pelo apoio para a conclusão do mestrado.

Um agradecimento aos professores que contribuíram para o meu crescimento pessoal e profissional, especialmente ao Dr. Cláudio Pinho Mazzilli, ao Dr. Álvaro Roberto Crespo Merlo e à Dra. Angela Beatriz Scheffer Garay.

À minha família e à família do meu namorado, pelo apoio, e, em especial, à minha mãe, pelo auxílio para superar os obstáculos, e ao Daniel, pela compreensão e pelo companheirismo durante os momentos difíceis e pelo incentivo para que esse curso fosse concluído com sucesso. A vocês, que sempre me fizeram acreditar e que me forneceram um apoio incondicional, o meu agradecimento especial, com todo o meu amor e carinho.

Aos amigos, aos colegas e a todos aqueles que, de alguma forma, contribuíram para que o trabalho fosse concluído.

## RESUMO

O *Call center* é uma estrutura que visa ao atendimento de clientes com a utilização de um terminal de computador e de um aparelho telefônico. O setor sofreu grande expansão e, no ano de 2006, foi responsável pela geração de 60 mil empregos diretos e tornou-se uma forma de contato e negócios atrativa para empresas do ramo público e privado. Esses empregos apresentam os benefícios do vínculo empregatício em um momento em que a economia está baseada, em grande parte, na precarização do trabalho e no desemprego estrutural. Tendo em vista o seu crescimento, a presença de características do trabalho taylorista nessa atividade e as informações obtidas por uma pesquisa realizada anteriormente por Scolari (2007), o presente trabalho se propôs a estudar o *call center* para melhor entender a sua organização. Como principal objetivo, apresenta-se a análise das vivências de Prazer e Sofrimento no trabalho entre os operadores do *call center*. Foi realizada uma pesquisa qualitativa que, como meio de investigação, utilizou a estratégia de estudo de caso. Como método de análise dos dados qualitativos, utilizou-se a análise de conteúdo. A pesquisa obteve como resultado a elaboração de 34 categorias iniciais, 8 categorias intermediárias e 3 categorias finais que foram estudadas com um referencial teórico da Psicodinâmica do Trabalho, do autor francês Christophe Dejours. Como resultados, a pesquisa possibilitou a melhor compreensão da percepção dos operadores de como seu trabalho está estruturado, detectou a presença de fatores que geram prazer e de fatores que geram sofrimento na atividade bem como as mediações no trabalho que proporcionam um equilíbrio de sensações pelo sentimento dicotômico, antagônico e controverso que é gerado pelo prazer e pelo sofrimento. Além disso, o estudo possibilitou a verificação de como a atividade interfere na vida pessoal e profissional dos operadores de *call center* em aspectos positivos, entre eles, melhora na forma de expressão, desenvolvimento da comunicação, maior educação e em aspectos negativos os quais incluem, entre outros, sedentarismo, em alguns casos com ganho de peso, cansaço mental, cansaço físico e estresse.

**Palavras-Chave:** *Call Center*, trabalho taylorista, precarização do trabalho, dicotomia prazer e sofrimento e psicodinâmica do trabalho.

## ABSTRACT

The Call center is a structure that aims at the attendance customers through the use of a terminal of computer and a telephonic device. The sector had great expansion and in the year of 2006 it was responsible for generation of 60 thousand jobs direct. Became a attractive form of contact and businesses for public companies and private branch. These jobs present benefits of employment bond at a moment where economy is based, in majority, the reduction of work and structural unemployment. Considering the growth of sector, the presence of Taylorism characteristics at these activities. Using information obtained by Carolina Scolari (2007) research, this work is proposed to study Call Center and understand your organization. Presenting main objective analysis of experiences Pleasure and Suffering in work between operators of call center. A qualitative research was carried through. The strategy of case study was used in this work. As method of research of qualitative data was used content analysis. The research got as resulted the elaboration of 34 initial categories, 8 intermediate categories and 3 final categories that had been studied through a theoretical referential of the psychodynamic of Work, of Christophe Dejours, French author. As results the research made possible the best understanding perception of operators as its work is structuralized, of factors that cause to pleasure and suffering in this activity. As well mediations in work that to proportion a equilibrium of sensations for dichotomous, antagonistic and controversial feeling. Created from pleasure and suffering sensations. The study also showed interference in personal and professional life of these workers. This interference improve the comunication, expression and education. But the negative interference includes inactivity, weight gain, physical and mental fatigue.

**Key-words:** *Call Center*, Taylorista work, precarious, dichotomy between pleasure and suffering , psychodynamic of work.

## 1 INTRODUÇÃO

A palavra trabalho pode ser definida por diferentes conceitos. Para Arendt (1999), trabalho é definido como uma atividade correspondente ao artificialismo da existência humana. “O trabalho produz um mundo ‘artificial’ de coisas, nitidamente diferente de qualquer ambiente natural. Dentro de suas fronteiras habita cada vida individual, embora esse mundo se destine a sobreviver e a transcender todas as vidas individuais. A condição humana do trabalho é a mundanidade” (ARENDR, 1999, p. 15).

Segundo Albornoz (1992), embora seja uma das formas elementares de ação dos homens, o seu conteúdo oscila e às vezes lembra dor, tortura; noutras, mais que aflição e fardo, designa a operação humana de transformação da matéria natural. De toda forma, é o homem em ação para sobreviver e se realizar.

Albornoz (1992) coloca ainda que o trabalho humano tem liberdade. “Posso parar de fazer o que estou fazendo, embora seja um servo, embora não me seja reconhecido o direito de greve e embora eu venha a sofrer por esse gesto. Posso também fazê-lo de diversas maneiras se a máquina não o programar assim como o instinto faz com os outros animais” (ALBORNOZ, 1992).

Merlo (1999) afirma que as transformações históricas ocorridas no processo de trabalho foram baseadas na busca incessante da racionalidade com finalidade essencialmente econômica. Esse fato não comportou uma real preocupação com as conseqüências sobre a saúde do trabalhador.

Taylor e Ford são alguns dos responsáveis pela organização científica do trabalho com o objetivo de fabricar produtos em grande quantidade. O binômio taylorismo/fordismo estava baseado nessa lógica de finalidade econômica. Zanini et al (2004) afirma que as expressões taylorismo/fordismo passaram a identificar um mesmo processo, o qual consistia “no aumento da produtividade através da adequação das horas trabalhadas, divisão e parcelamento das tarefas, linha de montagem, sistema de punição e recompensa, hierarquia e impessoalidade de normas” (ZANINI et al, 2004, p. 366). A autora ressalta que Taylor estabeleceu uma

dicotomia radical entre a elaboração e a execução do trabalho, transferindo para os administradores o conhecimento empírico dos operários.

Para Taylor (1990), os operários aprendiam o modo de executar o trabalho pela observação dos companheiros vizinhos. Segundo o autor, entre os vários métodos e instrumentos utilizados, havia sempre um método mais rápido e instrumento melhor que os demais que poderiam ser encontrados, bem como aperfeiçoados, na análise científica de todos aqueles em uso, juntamente com um acurado e minucioso estudo do tempo. “Isto acarreta gradual substituição dos métodos empíricos pelos científicos, em todas as artes mecânicas” (TAYLOR, 1990, p. 33). Taylor, por meio de seus estudos, separou a concepção da execução do trabalho.

Segundo Merlo (1999), a separação entre concepção e execução do trabalho aumenta a eficiência metodológica e mantém um ritmo de trabalho adequado à acumulação de capital. No entanto, essa separação retira do trabalhador o direito de pensar ou de conceber sua atividade produtiva.

O sentimento experimentado pela classe operária no sistema taylorista é a “vergonha de ser robotizado, de não ser mais que um apêndice da máquina, às vezes de ser sujo, de não ter mais imaginação ou inteligência, de estar despersonalizado” (DEJOURS, 1992, p. 49). Além disso, a falta de qualificação e de finalidade do trabalho faz com que os operários experimentem o sentimento de inutilidade.

A organização do trabalho muitas vezes põe em causa o equilíbrio psíquico e a saúde mental do trabalhador. Entretanto, o sofrimento, que não repercute apenas no interior da fábrica, mas também no espaço doméstico e na economia familiar do trabalhador, pode adquirir um sentido. “A criatividade confere sentido porque ela traz, em contrapartida ao sofrimento, reconhecimento e identidade. E o sentido afasta o sofrimento porque, em contrapartida à repetição, ele dá acesso a uma história” (DEJOURS, 1996, p. 160). Dessa forma, o prazer no trabalho aparece como um produto derivado do sofrimento.

Alguns autores (ZARIFIAN 2001, SILVA, A. 2004; VILELA 2004) retratam como a forma de organização do trabalho no setor de *call centers* é influenciada pela Teoria Taylorista. Baseado em um referencial da Psicodinâmica do Trabalho, do autor Dejours, o trabalho se propõe a estudar o prazer e o sofrimento do trabalho no *call center*. Para Merlo

(1999), com a abordagem da psicodinâmica do trabalho, pode-se ir mais longe para descobrir os mecanismos que estão em jogo nas relações entre saúde e trabalho taylorizado.

Segundo Silva, A. (2004), a atividade de teleatendimento é desenvolvida nos chamados “*call centers*”, acompanhando forte tendência internacional. Para o autor, esse setor econômico incorporou milhares de trabalhadores nos últimos anos em grandes estruturas de atendimento ao público baseadas no trabalho contínuo de teleatendentes em interface telefônico-informática (telemática), tornando-se a principal forma de contato e negócios entre a grande maioria das empresas privadas e públicas e seus clientes.

### **1.1 Justificativa**

O sofrimento é uma das emoções que podem estar presentes em qualquer trabalho, mas o trabalho organizado de forma taylorizada pode ser um catalisador desse sofrimento. Taylor (1990) afirma que o principal objetivo da administração deve ser o de assegurar o máximo de prosperidade ao patrão e, ao mesmo tempo, o máximo de prosperidade ao empregado, e estabelece os princípios da administração científica. A crença de que a maior prosperidade decorre da maior produção possível dos homens e das máquinas do estabelecimento, isto é, quando cada homem e cada máquina oferecem o melhor rendimento possível, fez com que Taylor realizasse estudos com o objetivo de verificar o melhor e mais rápido modo de produção. Acredita-se que Taylor, naquela época, oferecia aos empregados uma filosofia muito mais justa do que é oferecido atualmente com o conceito de trabalho flexível. Taylor propunha uma prosperidade mútua, comprometimento de ambas as partes para o sucesso. Atualmente, a filosofia capitalista apresenta-se por meio de um trabalho precarizado e da busca da maior lucratividade e do menor custo como principais objetivos. Rifkin (1995) ressalta que muitas empresas estão reduzindo seu núcleo de trabalhadores fixos e contratando temporários com a finalidade de possuir a agilidade de aumentar ou diminuir o número de trabalhadores e responder às rápidas variações do mercado. Para o autor, isso se deve ao fato de as empresas estarem enfrentando uma economia altamente competitiva e volátil. A redução da contratação de trabalhadores fixos, sem vínculo empregatício, reduz imensamente a possibilidade de prosperidade do trabalhador na empresa, acaba com a possibilidade de carreira e com o comprometimento a longo prazo. Segundo Assunção, Silva, A. e Lobato (2004), a precarização do trabalho implica mudanças nas relações de trabalho que incluem suas condições de realização e suas relações de emprego, apontando maior

insegurança para os trabalhadores, já que hoje, mais do que no passado, é possível o crescimento econômico sem ampliação do número de empregados. Para os autores, a década de 1990 caracterizou-se pelo sofrimento dos trabalhadores diante da hierarquia, do cliente-rei, da exigência da polivalência, da corrida pela qualificação, dos efeitos da rígida divisão do trabalho cujas conseqüências são intensificadas pelo medo do desemprego.

No entanto, com os seus estudos, Taylor possibilitou à gerência programar muitas atividades que eram de responsabilidade do operador, resultado de uma divisão entre a concepção e a execução do trabalho. As repercussões do sistema de Taylor na saúde do corpo são assinaladas por Dejourns (1992). Segundo o autor, uma nova tecnologia de submissão, de disciplina do corpo e de organização científica do trabalho gera exigências fisiológicas até então desconhecidas, especialmente exigências como tempo e ritmo de trabalho. As novas exigências fazem com que o corpo apareça como o principal ponto de impacto dos prejuízos do trabalho. O sistema Taylor neutraliza a atividade mental dos operários no momento em que separa radicalmente o trabalho intelectual do trabalho manual.

Taylor não estava focado nos aspectos humanos da organização, e sim na adaptação dos seres humanos à necessidade da organização mecânica. Apesar dos diversos estudos posteriores a esse autor sobre os aspectos humanos na organização, percebe-se que o surgimento de novos postos de trabalho, em diversos ramos de atividade, inclusive no setor de serviços, vem acompanhado de antigos conceitos, como é o caso do trabalho nos *call centers*.

Segundo Zarifian (2001), os centros de chamadas telefônicas, *call centers*, são o símbolo contemporâneo da extensão do taylorismo. Por meio de atividades como as desenvolvidas pelos operadores dessas centrais, podemos perceber a presença do sistema taylorista nos dias atuais. Uma atividade que surgiu para ser um diferencial competitivo não cumpre o seu papel. Tschida (2005) coloca que os executivos deveriam ter uma experiência no *call center* para se aproximar das necessidades e dos desejos dos seus clientes. A autora coloca também que esse setor é freqüentemente ignorado.

O sofrimento gerado por essa atividade não é um problema somente nacional. Segundo Kovács (2005), responsável pela realização de uma pesquisa em Portugal, os operadores de *call center* apresentam alta rotatividade, 97,4% possuem contrato temporário, 36,6% trabalham em tempo parcial, 22,4% estiveram desempregados nos últimos cinco anos. O conteúdo das tarefas é limitado e rotineiro, 45,9% deles receiam perder o emprego, 55,5% têm vontade de mudar de emprego e 59,3% desejam mudar de profissão.

Segundo Silva, A. (2004), o crescimento dos “*call centers*” está presente em nível mundial e nacional. Esse crescimento ocorre em um cenário de globalização, desemprego “estrutural”, privatização de ramos estratégicos da economia, reestruturação produtiva e introdução de novas tecnologias de comunicação e informação.

O interesse pela realização desse estudo surgiu após a constatação do grande número de trabalhadores que exercem essa atividade, devido à grande expansão dos *call centers*. Torna-se relevante uma pesquisa, já que esse mercado está em constante crescimento e, com esse estudo, objetiva-se entender melhor a atividade dos operadores, identificando os fatores que causam prazer e sofrimento no seu trabalho. Segundo dados da Associação Brasileira de Telesserviços, esse setor (*call centers* próprios e terceirizados) foi responsável pela geração de 60 mil empregos diretos, em 2006, com um faturamento de cerca de R\$ 4 bilhões, apenas dos *call centers* terceirizados. O setor de *call center* finalizou o ano de 2006 com aproximadamente 675 mil operadores, sendo 45% desse contingente formado por jovens em primeiro emprego e 65% por mulheres. Além disso, o setor tem crescido em torno de 10% ao ano. Para o ano de 2007, espera-se o mesmo crescimento, de 10%, e o número previsto de abertura de vagas é de 75 mil empregos.

## 1.2 Definição do problema

Diante das informações sobre o setor de *call center* e do interesse de estudo pelo tema, foi realizada, em julho de 2005, uma pesquisa com 348 operadores de *call centers*, de diferentes empresas, em Porto Alegre e na grande Porto Alegre (anexo 1). Com uma revisão teórica, foram levantados alguns atributos que formaram um questionário para ser aplicado aos operadores de *call centers*. No questionário, foi utilizada uma escala de concordância em que 1 significava discordo totalmente e 5 significava concordo totalmente.

O resultado da pesquisa demonstra o perfil desses trabalhadores. A maioria são mulheres (75%), jovens, 88,6% têm entre 18 e 30 anos de idade, solteiros (72,5%), 60,5% possuem o segundo grau completo, enquanto 35,2 % possuem curso superior incompleto. Vilela e Assunção (2004a) realizaram uma pesquisa com teleatendentes em uma grande empresa que conta com 2.285 funcionários e afirmam que o perfil dos trabalhadores é predominantemente feminino (70%). Em relação à idade, a empresa emprega jovens; quase 90% do efetivo possui menos de 30 anos. A maioria (72%) possui ensino médio completo,

15% dos trabalhadores estão matriculados em curso de nível superior e 3% possuem diploma de terceiro grau.

Pode-se observar que 68,1% das pessoas trabalham há menos de um ano nessa atividade, 31% trabalham de um a cinco anos e somente 0,9% exerce essa atividade por um período superior a cinco anos. Além disso, dos operadores estudados, 42,7% continuam estudando e 57,3% pararam de estudar. Quando questionados sobre os motivos pelos quais trabalham nos *call centers* (ressalta-se que essa questão era de múltipla escolha, podendo os respondentes optar por mais de uma resposta), 56,6% responderam que para a própria manutenção; 38,2%, para a manutenção da família; 15,8%, para pagar a faculdade. A faixa salarial de 60,9% é de até R\$ 500,00; no entanto, esse percentual sobe para 95% quando consideramos as pessoas que ganham até R\$ 800,00.

Alguns resultados da pesquisa instigaram curiosidade. Observou-se que um grande número de operadores trabalha no *call center* há menos de um ano, ou seja, 68,1%, e menos de 1% dessas pessoas permanecem nessa atividade por mais de cinco anos. Esses números podem ser um indício do desgaste proporcionado por esse trabalho. Pode-se pensar também que a alta rotatividade é devida à baixa remuneração.

A média de algumas questões foi relativamente baixa, o que gerou algumas dúvidas sobre o assunto. Como exemplo, podemos citar questões referentes à percepção quanto ao sistema de trabalho. *Se o problema não se encontra na minha relação no computador não consigo resolvê-lo* teve média 1,88, ou seja, com baixa concordância. *O sistema é rígido* ficou com média 2,52 e a questão *possuo um tempo limitado para inserir dados no sistema*, média 2,42, ou seja, com média concordância. Em relação ao *script*, também houve média concordância, mas o item sofreu uma pequena elevação se comparado com o anterior. O item *sinto como se não interagisse com o cliente* ficou com média 2,81 e o item *gosto de possuir um script para seguir*, 2,98. Uma possibilidade que surge é o fato de que os operadores de *call centers* podem estar encontrando um meio de administrar os problemas da organização do trabalho.

Além disso, pode-se pensar na utilização de um mecanismo de defesa por parte dessas pessoas. Para Anna Freud (1972), os impulsos instintivos esforçam-se para conseguir seus fins e o ego<sup>1</sup> contra-ataca invadindo o território do id<sup>1</sup> com o propósito de colocar os instintos permanentes fora de ação por meio de apropriadas medidas defensivas designadas para garantir as próprias fronteiras. Para a autora, não fosse a intervenção do ego ou das forças

<sup>1</sup> Ego, Id e Superego são três instituições psíquicas. O Ego é o meio através do qual tenta-se obter uma imagem das outras duas instituições. O Id, no passado, era denominado como psicologia do inconsciente e o Superego possui seu conteúdo, em maior parte, consciente. Anna Freud (1972).

externas que ele representa, todos os instintos conheceriam um único destino: o da gratificação (1972). Para Dorsch, Häcker e Stapf (2001), o êxito da defesa depende, segundo a teoria de Freud, de certas pressuposições, mecanismos de defesa devem estar funcionando, devem ser acionados em tempo devido e devem agir por tempo suficiente. Os operadores não percebem como estão “robotizados” para evitar o sofrimento. Consideram essa falta de liberdade de pensamento uma situação comum a todas as atividades e temem por uma situação pior à sua espera. O medo é instrumentalizado pela direção para pressionar os trabalhadores. “É um instrumento de produtividade e de controle social, representando uma forma total, completa e original de exploração” (DEJOURS, 1992, p. 113).

Outra possibilidade apresentada é o medo do desemprego. O desemprego existente na sociedade atual faz com que as pessoas tenham receio de criticar. Rifkin (1995) afirma que cada vez menos trabalhadores serão necessários para produzir bens e serviços para a população global. Para o autor, a alta tecnologia que poderia ser utilizada em benefício da humanidade, reduzindo as horas de trabalho e aumentando as horas de lazer, é utilizada para uma finalidade diversa, aumentando o desemprego.

O alto desvio-padrão resultante da pesquisa demonstra uma percepção muito dispersa em torno da média, o que significa que a opinião em relação aos questionamentos não é massificada. O fato de a opinião não ter se apresentado de forma massificada tornou necessário um novo estudo com operadores de *call centers*, para melhor entender a organização do trabalho nesse setor. Além disso, pela análise de variância percebeu-se que, mesmo padronizado, o atendimento nos *call centers* provoca percepções distintas entre os operadores das diferentes empresas.

Diante dessas questões e da problemática teórica que é colocada, apresenta-se como relevante e pertinente uma nova pesquisa. Essa pesquisa visa analisar a seguinte questão: Como os operadores de *call centers* vivenciam o Prazer e o Sofrimento no seu trabalho?

O presente trabalho apresenta-se, inicialmente, explicitando a fundamentação teórica que está relacionada aos tópicos considerados relevantes para o estudo, tais como: Considerações sobre o trabalho, Precarização do trabalho, A dicotomia Prazer e Sofrimento no trabalho e Trabalho nos *Call Centers*. A seguir, são apresentados os objetivos a que o trabalho se propõe, os procedimentos metodológicos que conduziram a pesquisa, a análise dos

dados, as considerações finais, as limitações da pesquisa, as sugestões para estudos futuros e as referências utilizadas.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 CONSIDERAÇÕES SOBRE O TRABALHO**

O trabalho vem sofrendo modificações em sua forma de organização ao longo do tempo. Essencial na vida das pessoas, o trabalho obriga os seres humanos a uma adaptação às modificações que foram sendo introduzidas, alterando a natureza e os tipos de ocupação.

Albornoz (1992) coloca que o trabalho, no primeiro estágio da economia extrativa, é um esforço complementar à natureza. A autora afirma, no entanto, que o trabalho serve apenas indiretamente à subsistência, devido ao fato de ser regido por um sistema de deveres religiosos e familiares. As pessoas, que possuem laços de sangue e sentimentos, provêm à subsistência por um esforço coletivo, motivadas por lendas, mitos, crenças e conhecimentos comuns.

Avançando no tempo, passando pelo estágio da agricultura e chegando ao modelo artesanal, verifica-se o aparecimento de excedentes de produção e, conseqüentemente, começa-se a perceber uma preocupação com a acumulação de riqueza. Os artesãos, no entanto, eram trabalhadores conhecedores de todo o processo de trabalho e o dominavam, sentindo prazer em fazê-lo. Trabalhando em casa, como autônomos, podiam determinar seus horários de descanso, além de pequenos momentos de lazer com a família ou a vizinhança.

Para George (1972), antes de 1700, a maioria das indústrias manufatureiras utilizava capital limitado e trabalhadores não educados em pequena escala. No entanto, o período entre 1700 e 1783, focalizou a Revolução Industrial inglesa. A Inglaterra foi a primeira nação a realizar com êxito a transição de uma sociedade rural agrária para uma sociedade industrial-comercial. Segundo o autor, o sistema fabril nasceu com a introdução da maquinaria a vapor, já que ao invés de a maquinaria ir para a casa do trabalhador, os trabalhadores iam até a

fábrica. Além disso, era necessário controlar os custos de capital mediante a centralização das máquinas, de modo que maquinaria e homens pudessem ser fiscalizados em grupos.

Cattani (2000) afirma que, com o desenvolvimento do capitalismo, é sob a coação de uma relação econômica específica que a atividade produtiva passa a se realizar. O epicentro dos mecanismos econômicos, das experiências e das construções sociais é a relação assalariada, apesar da permanência das outras modalidades de trabalho, tais como trabalho independente, familiar, comunitário, entre outros.

Segundo Codo (1993), é o capitalismo o responsável pela cisão entre o afeto e o trabalho e, também, pelo mundo enfrentar, pela primeira vez, a ruptura entre a produção da existência e a reprodução da vida. O mundo do trabalho passa a se desenvolver na fábrica e o mundo do afeto passa a se desenvolver no lar, ou seja, em dois universos distintos.

Quando o modo de produção separa o produtor de seu produto, transforma os trabalhos diferentes, portanto portadores de subjetividades diferentes, em iguais, mercadoria como qualquer outra a ser vendida no mercado, transformação do trabalho em força de trabalho, impedindo a subjetivação do indivíduo no trabalho e empurrando o ser subjetivo do homem para fora da fábrica, restrito ao lar (CODO, 1993, p. 193).

Antunes (2002) afirma que, como resultado da divisão social que operou a subordinação estrutural do trabalho ao capital, nasceu o sistema de metabolismo social do capital. Segundo o autor, para que a produção do capital fosse convertida em propósito da humanidade, era preciso separar o valor de uso e o valor de troca, subordinando o primeiro ao segundo.

Codo (1993) afirma que, como valor de troca, o trabalho humano amarga-se na universalização, na possibilidade de extensão do significado do gesto a qualquer dos homens. Isso é uma abstração radical do trabalho específico construída pela equivalência de todos os trabalhos, ou seja, troca universal, dinheiro. No entanto, como valor de uso, é o ato de depositar significado humano à natureza, construção de significado pessoal, intransferível e individual. “Se trabalhamos em cooperação, se o nosso trabalho implica a transmissão de um significado social à natureza, então traçamos nossa individualidade nesta extensa trama de espelhamentos que se desenha a cada momento, se igualando e se diferenciando de cada um e de todos” (CODO, 1993, p. 98).

Para Motta (1986), o liberalismo, a ideologia dominante no século XIX, em nome da liberdade, ocultou o antagonismo entre capital e trabalho e o autoritarismo na produção. O trabalhador se transformou em uma mercadoria como outra qualquer, sujeita às leis do mercado, já que não aceitar o autoritarismo de um patrão significava ter que aceitar o autoritarismo de outro.

Antunes (2002) afirma que as funções produtivas e de controle do processo de trabalho societal são radicalmente separadas entre aqueles que produzem e aqueles que controlam. “Não sendo uma entidade material nem um mecanismo que possa ser racionalmente controlável, o capital constitui uma poderosíssima estrutura totalizante de organização e controle do metabolismo societal, à qual todos, inclusive os seres humanos, devem se adaptar” (ANTUNES, 2002, p. 23).

Para Codo (1993), uma tensão se estabelece inevitavelmente entre o trabalho como valor de uso e o trabalho como valor de troca. Essa tensão representa um fator determinante na conformação da identidade do trabalhador.

Dejours (1992) coloca que, no século XIX, as lutas operárias foram, essencialmente, para o alcance de dois objetivos: o direito à vida e a construção de um instrumento necessário à sua conquista: a liberdade de organização. A partir da Primeira Guerra Mundial, o movimento operário adquiriu bases sólidas e atingiu a dimensão de uma força política crescente nas relações de força. Além disso, o autor ressalta a importância de assinalar as repercussões do sistema Taylor na saúde do corpo. “As performances exigidas são absolutamente novas e fazem com que o corpo apareça como principal ponto de impacto dos prejuízos do trabalho” (DEJOURS, 1992, p. 19).

### **2.1.1 Trabalho taylorista**

Frederick Winslow Taylor foi, segundo Gerencer (1990), o iniciador da eficiência industrial, contribuindo de forma eficaz para o desenvolvimento industrial do século XX. Nasceu em um subúrbio da Filadélfia, nos Estados Unidos, em 1856. Sua família pertencia à classe média e, aos 18 anos, ele começou a trabalhar em uma oficina mecânica como aprendiz. Taylor não era psicólogo e, apesar de ter abandonado os estudos, teve uma ascensão

na carreira em um curto espaço de tempo. Quando foi promovido, sofreu um grande dilema. Ligado aos operários, percebeu a vida miserável e o injusto trato social que recebiam e se empenhou em modificar o sistema de administração, visando tornar um só os interesses dos trabalhadores e da direção.

Taylor queria que os homens sob sua direção realizassem durante um dia de trabalho uma produção aceitável e impôs a si próprio o trabalho de encontrar o método adequado para fazer um trabalho, ensinar o trabalhador a realizá-lo e fixar as condições em que o referido trabalho deveria desenvolver-se, fixar o tempo – padrão para a realização do dito trabalho e, por fim, pagar ao trabalhador um prêmio em forma de salário extraordinário, se fizesse o serviço como especificado (GERENCER, 1990, p. 13).

O método científico desenvolvido por Taylor visava substituir processos rotineiros por processos deduzidos de análise prévia. A tentativa de reduzir cada arte manual, ou ofício, a movimentos elementares que pudessem ser cronometrados, descritos e ensinados a qualquer pessoa foi tão bem-sucedida que, mesmo atualmente, apesar das críticas, se encontra presente em muitas das atividades desenvolvidas pelas empresas. Dejours (1992) afirma que o taylorismo é, ainda hoje, uma modalidade de organização do trabalho que continua ganhando terreno, especialmente no setor terciário. Taylor, com seus estudos, apontou as grandes vantagens que advinham, em sua opinião, para o patrão e o empregado, com a substituição dos métodos empíricos pelos científicos, ainda nas menores tarefas de cada ofício.

A notável economia de tempo e o conseqüente acréscimo de rendimento, possíveis de obter pela eliminação de movimentos desnecessários e substituição de movimentos lentos e ineficientes por movimentos rápidos em todos os ofícios, só poderão ser apreciados de modo completo depois que forem completamente observadas as vantagens que decorrem dum perfeito estudo do tempo e movimento, feito por pessoa competente (TAYLOR, 1990, p. 33).

Com estudo do tempo, Taylor possibilitou à gerência formas rigorosas de controle. Segundo Taylor, a ignorância do patrão a respeito dos tempos para realizar os trabalhos auxilia o operário no propósito de diminuir suas possibilidades de produção.

Um estudo cuidadoso do tempo, empregado no trabalho pelos operários, revela fatos tão ridículos quanto lamentáveis. Para exemplificar: o autor mediu o tempo gasto

por trabalhador naturalmente enérgico que para vir ao serviço e voltar a casa andava numa velocidade de 3 milhas por hora e, não raramente, corria para ela ao fim do dia de trabalho. Ao chegar, contudo, à fábrica, ele reduzia imediatamente sua velocidade, a cerca duma milha por hora. Quando, por exemplo, puxava um carrinho cheio, andava com bom ritmo, mesmo para subir, a fim de suportar o menor peso possível, voltando imediatamente à atividade duma milha, e assim usava de todos os recursos para retardar o serviço, só faltando sentar-se. Para não produzir mais que o companheiro preguiçoso, fatigava-se realmente no esforço de se tornar mais lento (TAYLOR, 1990, p. 30).

Para Merlo (1999), o taylorismo provocou uma profunda modificação na organização do trabalho, ocasionando uma maior redução dos tempos mortos e a intensificação ao extremo da atividade do trabalhador. Para o autor, a principal fonte de agressão à saúde é a própria organização do trabalho, que detém certas características nocivas à saúde física e mental do trabalhador, tais como a apropriação de seu saber, que esvazia a tarefa de seu conteúdo, a repetitividade, a monotonia e a parcelarização do trabalho.

Seligmann-Silva (2003) afirma que ocorre uma substituição das formas tradicionais de controle propostas por Taylor por métodos mais sofisticados. Segundo o autor, embora a autonomia e a responsabilidade sejam cada vez mais valorizadas nos pronunciamentos de dirigentes de empresas, na prática, os princípios de Taylor são mantidos muito presentes no que diz respeito à idéia de que não é possível confiar nos trabalhadores e, por isso, eles devem ser submetidos a um controle permanente. Os modos de controle é que se tornaram mais eficazes, procurando avaliar e incentivar a maior produtividade.

A filosofia básica do sistema anterior a Taylor impunha que, para cada trabalhador, fosse entregue a responsabilidade de executar seu trabalho como melhor entendesse. As leis científicas introduziram a idéia de que a administração deve planejar muito dos trabalhos que estavam sendo de responsabilidade dos operários. “À gerência é atribuída, por exemplo, a função de reunir todos os conhecimentos tradicionais que no passado possuíram os trabalhadores e então classificá-los, tabulá-los, reduzi-los a normas, leis ou fórmulas, grandemente úteis ao operário para execução do seu trabalho diário” (TAYLOR, 1990, p. 40).

Separar o aspecto intelectual do manual implica uma série de conseqüências. A primeira é que as fases do trabalho são realizadas em ambientes distintos; a segunda é que são realizadas por grupos sociais distintos. A concepção não é apenas separada, é anterior à execução (MOTTA, 1986).

Todo o trabalho feito pelo operário no sistema antigo, como resultado de sua experiência pessoal, deve ser necessariamente aplicado pela direção no novo sistema, de acordo com as leis da ciência, porquanto o trabalhador, ainda que bem habilitado na organização e uso dos dados científicos, estaria materialmente impossibilitado de trabalhar, ao mesmo tempo, na máquina e na mesa de planejamento. Está claro, então, na maioria dos casos, que um tipo de homem é necessário para planejar e outro diferente para executar o trabalho (TAYLOR, 1990, p. 41).

Segundo Merlo et al (2004), “as atividades intelectual e cognitiva são necessárias no trabalho para se manter a integridade do aparelho psíquico” (MERLO et al, 2004, p. 130). A ausência dessas atividades leva a uma série de agravos à saúde física do trabalhador.

Para Taylor, a organização era vista como uma máquina. Morgan (2002) coloca que, quando os administradores pensam nas organizações como máquinas, tendem a gerenciá-las e a planejá-las como máquinas compostas de partes interligadas, cada qual com uma função bem definida no funcionamento como um todo.

Com a revolução industrial, os donos das fábricas, assim como os seus engenheiros, perceberam que a operação eficiente de suas novas máquinas exigia grandes mudanças no planejamento e no controle do trabalho. Novos procedimentos e técnicas foram introduzidos visando disciplinar os operários para que eles aceitassem as novas e rigorosas rotinas da produção fabril. “A divisão do trabalho intensificou-se e tornou-se cada vez mais especializada, à medida que os fabricantes procuravam aumentar a eficiência por meio da redução da liberdade de ação do operário em favor do controle por suas máquinas e por seus supervisores” (MORGAN, 2002, p. 38).

Segundo Taylor (1990), o efeito que a idéia da tarefa exerce sobre a eficiência do trabalhador é uma das leis mais importantes da administração científica. Para o autor, o operário médio trabalha com maior satisfação para si e para seu patrão quando lhe é dada, todos os dias, tarefa definida para ser realizada em tempo determinado e que representa um dia de serviço para um bom trabalhador. Essa forma proporciona ao operário uma medida precisa pela qual pode apreciar seu progresso.

Em alguns setores, a especialização chega a um ponto absurdo em que ninguém percebe o alcance do seu trabalho porque não vê o conjunto de atividades em que o seu esforço se insere. “O trabalho é alienado do trabalhador porque o produtor não detém, não possui nem domina os meios de produção” (ALBORNOZ, 1992 p. 34).

Os trabalhadores chegam a ponto de lutar contra a sua atividade espontânea de pensar porque esta tende a desorganizar a sua atividade e a perturbar suas cadências. O trabalhador luta contra seus pensamentos e sua atividade fantasmática (DEJOURS, 1996).

O corpo dócil e disciplinado, entregue à injunção da organização do trabalho, ao engenheiro de produção e à direção hierarquizada de comando, é a primeira vítima do sistema. Um corpo fragilizado pela privação de seu protetor natural, que é o aparelho mental, um corpo explorado e sem defesa, ou se torna um corpo doente ou corre sério risco de tornar-se doente (DEJOURS, 1992).

Morgan (2002) afirma que os teóricos clássicos deram relativamente pouca atenção aos aspectos humanos da organização. A principal orientação desses autores foi a adaptação dos seres humanos aos requisitos da organização mecânica. A organização era um problema técnico para esses teóricos.

Para Morgan (2002), a grande aplicação dos princípios de Taylor garante que o taylorismo tanto seja um instrumento para garantir o controle do local de trabalho como um meio para gerar lucros. “O efeito da administração científica de Taylor sobre o local de trabalho tem sido enorme, multiplicando a produtividade e, ao mesmo tempo, acelerando a substituição de artesãos habilidosos por trabalhadores não qualificados” (MORGAN, 2002, p. 46).

Segundo Mazzilli (2002), o objetivo da organização científica do trabalho é o aumento da produtividade e da lucratividade. A ênfase incondicional pró-empregador separa a concepção da execução e caracteriza o trabalho em intelectual e manual, retirando grande parte da iniciativa e da autonomia do trabalho, passando esse a ser uma sucessão encadeada e rotineira de tarefas previamente determinadas pela administração. Para o autor, a função essencial do taylorismo tem sido possibilitar os meios para que a direção capitalista do processo de trabalho se aproprie dos conhecimentos práticos que eram monopolizados pelos operários, possibilitando a separação entre trabalho manual e intelectual.

O primeiro dos quatro princípios da organização científica do trabalho era proceder à observação, ao recenseamento e à triagem de todos os modos operatórios espontaneamente utilizados pelos trabalhadores, para escolher um único que deveria ser generalizado e realizado por todos os trabalhadores sem discussão. Dejours (1994) questiona o fato de cada modo operatório ser um comportamento mudo, colocando a possibilidade de ser um

compromisso personalizado entre Desejo e Realidade, elaborado individualmente pelo trabalhador. Um modo operatório padronizado e generalizado causaria impactos na saúde de cada sujeito pela economia de seu desejo. Não só o aparelho psíquico, devido ao sofrimento, à alienação e ao risco de descompensação psiquiátrica, mas também o corpo, pela entrada num processo de somatização, parecem incapazes de resistir por muito tempo à repressão do desejo.

Apesar de Taylor considerar a tarefa o mais importante elemento da administração científica e afirmar que deveria ser cuidadosamente planejada com uma execução boa e correta, ressaltou que ela não deveria obrigar o trabalhador a esforço que lhe prejudicasse a saúde e pudesse lhe ocasionar a fadiga. O autor esclarece, no capítulo Descoberta da Lei que Regula a Fadiga nos Serviços Pesados, que a tentativa não era encontrar o máximo de trabalho que um homem poderia realizar em curto tempo, ou mesmo em alguns dias, mas saber o que constitui um dia completo de trabalho do operário de primeira ordem, ou seja, o melhor rendimento diário que um bom operário poderia obter, durante anos seguidos, sem se prejudicar (TAYLOR, 1990).

Embora houvesse uma preocupação de Taylor com o controle de atividades objetivando evitar a fadiga, alguns autores criticam de forma severa o seu sistema. A preocupação de Taylor foi apenas com a parte física do trabalhador e realmente não houve uma preocupação com a saúde mental dos operários. No entanto, essa falha foi cometida também em outros momentos da história. Segundo Dejours (2003), “A questão do sofrimento no trabalho ganhou amplitude nos movimentos sociais de 1968. A questão da alienação repercutiu então intensamente no mundo dos trabalhadores e dos empregados, mas foi quase sistematicamente descartada do debate pelas grandes organizações sindicais” (DEJOURS, 2003, p.37). A idéia de que doença deve ser do corpo, com alterações claramente relacionadas com a dimensão orgânica, continua arraigada. Sintomas como ansiedade, tristeza, medo ou tédio não são considerados doenças (SELIGMANN-SILVA, 2003).

“O sofrimento mental e a fadiga são proibidos de se manifestar numa fábrica. Só a doença é admissível” (DEJOURS, 1992, p. 121). O sofrimento mental é disfarçado pela consulta médica. O processo de medicalização se distingue do processo de psiquiatrização e a medicalização desqualifica o sofrimento mental.

Para Taylor (1990), o principal objetivo da administração deveria ser o de assegurar o máximo de prosperidade ao patrão e, ao mesmo tempo, o máximo de prosperidade ao

empregado. O autor esclarece o significado da expressão “máximo de prosperidade” para ambos.

A expressão “máximo de prosperidade” é usada em sentido amplo, compreendendo não só grandes dividendos para a companhia ou empregador, como também desenvolvimento, no mais alto grau, de todos os ramos do negócio, a fim de que a prosperidade seja permanente. Igualmente, máxima prosperidade para o empregado significa, além de salários mais altos do que os recebidos habitualmente pelos obreiros de sua classe, este fato de maior importância ainda, que é o aproveitamento dos homens de modo mais eficiente, habilitando-os a desempenhar os tipos de trabalho mais elevados para os quais tenham aptidões naturais e atribuindo-lhes, sempre que possível, esses gêneros de trabalho (TAYLOR, 1990, p. 24).

Além disso, para a administração científica, ocorre uma identidade de interesses entre empregadores e empregados. Em seus fundamentos está a certeza de que o verdadeiro interesse de ambos é o mesmo e que a prosperidade de um não pode existir por muitos anos se não for acompanhada da prosperidade do outro. É preciso dar ao trabalhador e ao empregador o que mais desejam: ao primeiro, altos salários; ao segundo, baixo custo de produção.

### **2.1.2 Binômio taylorismo/ fordismo**

O taylorismo e o fordismo integram a organização científica do trabalho. Essas formas de organização do trabalho estão associadas à produção em massa de produtos padronizados e escoados em mercados em expansão.

Larangeira (2002) afirma que é preciso destacar que fordismo e taylorismo não se confundem. Trata-se de processos de trabalho com particularidades, que podem se encontrar juntos numa mesma empresa. Enquanto o taylorismo pode ser aplicado em firmas médias e pequenas, o fordismo difunde-se, principalmente, em grandes empresas produtoras de bens de consumo duráveis (tecnicamente mais complexos) e tem em vista produtos padronizados, para consumo de massa, utilizando uma economia de escala.

O taylorismo caracteriza-se pela intensificação do trabalho através de sua racionalização científica (estudo dos tempos e movimentos na execução de uma tarefa), tendo como objetivo eliminar os movimentos inúteis através da utilização de instrumentos de trabalho mais adaptados à tarefa. O fordismo é uma estratégia mais abrangente de organização da produção, que envolve extensa mecanização,

com o uso de máquinas-ferramentas especializadas, linha de montagem e de esteira rolante e crescente divisão do trabalho (LARANGEIRA, 2002, p. 125).

Antunes (2002) afirma que o binômio taylorismo/fordismo, que vigorou na indústria, sobretudo, a partir da segunda década do século XX, era expressão dominante do sistema produtivo e do processo de trabalho. Estava baseado na produção em massa de mercadorias e se estruturava a partir de uma produção homogeneizada e verticalizada. O autor exemplifica, por meio da indústria automobilística, o quanto esse trabalho se tornou fragmentado.

Uma linha rígida de produção articulava os diferentes trabalhos, tecendo vínculos entre as ações individuais das quais a esteira fazia as interligações, dando o ritmo e o tempo necessários para a realização das tarefas. Esse processo produtivo caracterizou-se, portanto, pela mescla da produção em série fordista com o cronômetro taylorista, além da vigência de uma separação nítida entre elaboração e execução (ANTUNES, 2002, p.37)

Linhart (1978) relata a experiência vivenciada por um operário em uma linha de montagem automobilística. Inicialmente, ao chegar à fábrica, o operário se impressiona com o fato de a linha de montagem não corresponder à imagem que dela tinha, ou seja, de uma linha que deveria ter um ritmo rápido. O trabalho observado mais de perto não parece difícil. No entanto, no momento em que o operador deve ingressar na linha de produção, é que consegue entendê-la melhor.

Confundo a ordem das operações: é preciso pôr as luvas para usar o maçarico, tirá-las para usar a espátula, não tocar o estanho em brasa com a mão nua, segurar o bastão com a mão esquerda, o maçarico com a direita, a espátula com a direita, as luvas que se acaba de tirar, na esquerda, juntamente com o estanho. Tudo parecia simples quando Mulud o fazia, com gestos exatos, coordenados, sucessivos. Eu... eu não consigo, entro em pânico: dez vezes, estou a ponto de me queimar e é um gesto rápido de Mulud que afasta a chama (LINHART, 1978, p. 20).

O taylorismo/fordismo destitui o operário-massa de qualquer participação na organização do processo de trabalho, resumindo esse processo a uma atividade repetitiva e desprovida de sentido. No entanto, era o operário-massa que freqüentemente era chamado a corrigir as deformações e os enganos cometidos pela “gerência científica” e pelos quadros administrativos (ANTUNES, 2002). Segundo Etzioni (1967), a teoria clássica apoia-se na suposição de que, quanto mais um trabalho específico puder ser fragmentado em suas partes

componentes mais simples, mais especializado e mais capaz o operário tornar-se-á para a execução de sua parte na tarefa. Segundo o autor, quanto mais capaz se tornar o operário para realizar seu trabalho específico, mais eficiente tornar-se-á a produção.

A organização científica taylorista e a sua fusão com o fordismo na indústria automobilística acabaram por representar a forma mais avançada de racionalização capitalista ao longo de várias décadas. Para Antunes (2002) e Baumgarten (1997), é no final dos anos 60 e início dos anos 70 que esse padrão produtivo começa a dar sinal de esgotamento.

Baumgarten (1997) afirma que a lucratividade das empresas foi afetada por diversos fatores inerentes à lógica do fordismo e aos limites técnicos decorrentes da organização científica do trabalho que impediram o contínuo aumento da valorização do capital com base no aumento da produtividade. Além disso, o choque do preço do petróleo e a ascensão das taxas de juros em meados dos anos 70 provocaram uma nova queda nos índices de lucro das empresas. Para a autora, em relação às relações de trabalho, a busca de alternativas ao regime fordista de acumulação, para atender à necessidade de manter ou elevar as taxas de lucratividade, baseia-se em dois eixos básicos, que são as transformações na organização do processo de trabalho e a introdução de tecnologia microeletrônica. Fazem parte dessa estratégia novas formas de controle social em relação à organização do processo de trabalho e flexibilização da produção, por meio da tecnologia microeletrônica.

### **2.1.3 Considerações sobre o toyotismo**

Antunes (2002) afirma que a crise do padrão de acumulação taylorista/fordista fez com que o capital implementasse um processo de reestruturação vasto para recuperar o seu ciclo produtivo e repor seu projeto de dominação societal. Para o autor, o capital deflagrou várias transformações no processo produtivo por meio da constituição das formas de acumulação flexível, do *downsizing*<sup>2</sup>, das formas de gestão organizacional, do avanço tecnológico, dos modelos alternativos ao binômio taylorista/fordista em que se destaca, principalmente, o toyotismo, ou modelo japonês.

<sup>2</sup> *Downsizing*: Redução da funcionários da empresa; enxugamento. Maximiano (2002).

A expressão *Modelo Japonês* consagrou-se, na década de 80, como designação genérica e, até por isso, imprecisa de um conjunto de técnicas de organização da produção e do trabalho industrial, de práticas administrativas, relações de trabalho e princípios de gestão da empresa que estariam associados aos importantes ganhos de produtividade atingidos pelo sistema produtivo do Japão após a Segunda Guerra Mundial (XAVIER, 1997, p. 190).

Para Antunes (2002), desenvolve-se uma estrutura produtiva mais flexível, recorrendo frequentemente à desconcentração produtiva, às empresas terceirizadas, entre outras. Novas técnicas de gestão de força de trabalho, do trabalho em equipe, das “células de produção”, dos “times de trabalho”, dos grupos “semi-autônomos” são utilizadas e se requer, ao menos no plano discursivo, o “envolvimento participativo”, na verdade, uma participação manipuladora e que preserva as condições do trabalho alienado. “O trabalho polivalente, multifuncional, qualificado, combinado com uma estrutura mais horizontalizada e integrada entre diversas empresas, inclusive nas empresas terceirizadas, tem como finalidade a redução do tempo de trabalho” (ANTUNES, 2002, p. 52).

Para Agra (1998), a questão da multifuncionalidade impõe-se de forma prática e concreta e sua solução envolve dimensões não apenas técnico-econômicas como também políticas, ideológicas e psicológicas nas organizações que estão em transformação. Ela não aparece de forma isolada das relações de poder e dos fatores culturais presentes na organização e subordinadas às necessidades de manutenção ou ganho de mercados. A multifuncionalidade anuncia o declínio da divisão técnica taylorista-fordista do trabalho e anuncia uma nova divisão, que nega a condição anterior, síntese de novas necessidades organizacionais e de seus recursos humanos.

Mazzilli e Agra (1998) afirmam que competência multifuncional é um conjunto de habilidades que a organização, ou pelo menos parte dela, possui para unir, fundir ou transformar funções de forma permanente ou eventual, com o objetivo de resolver situações de desvios entre resultados e metas no âmbito organizacional. Os autores ressaltam que os trabalhadores são tidos como co-responsáveis pelo processo produtivo, no qual se procura dar margens ao desenvolvimento físico, intelectual e emocional do indivíduo. “Há uma tendência na redução dos níveis hierárquicos e um favorecimento à iniciativa individual no trabalho, mas também no fortalecimento do controle à distância, ao mesmo tempo em que aumenta a autonomia na execução das tarefas” (MAZZILLI E AGRA, 1998, p. 5).

Mazzilli e Agra (1998) colocam ainda que esse meio integra os indivíduos à organização, mais do que outros, pois atua em nível do inconsciente, fazendo com que internalizem as restrições e os tipos de satisfações oferecidos. A angústia provocada pelos controles e pelas exigências é compensada pelo prazer de conquistar, prazer agressivo, de superar-se e de autodominar-se.

Para Lemos (2000), alguns aspectos da multifuncionalidade, tais como a necessidade de desenvolvimento de habilidades e o enriquecimento de tarefas, parece promover a criatividade dos indivíduos. No entanto, a autora ressalta que existe, paralelamente, o obstáculo de uma estrutura caracterizada muito fortemente por pressupostos da organização racional do trabalho.

Antunes (2002) coloca que o toyotismo reinaugura um novo patamar de intensificação do trabalho. O autor cita alguns exemplos da enorme tendência à intensificação e à exploração da força de trabalho, tais como a divisão sexual do trabalho e o aumento dos trabalhadores imigrantes executando trabalhos desqualificados e normalmente ilegais. Dentro das empresas matrizes, um número reduzido de trabalhadores mais qualificados, multifuncionais e envolvidos com o ideário é preservado. O conjunto flutuante e flexível dos trabalhadores com aumento de horas-extras, da terceirização no interior e fora das empresas, da contratação de temporários é ampliado de acordo com as condições do mercado no qual se insere. Para o autor “quanto mais o trabalho se distancia das empresas principais, maior tende a ser sua precarização” (ANTUNES, 2002, p. 57).

## **2.2 A PRECARIZAÇÃO DO TRABALHO**

Christophe Dejours, em seu livro *A Banalização da Injustiça Social* (2003), expõe quatro efeitos da precarização do trabalho. Em primeiro lugar, aparecem a intensificação do trabalho e o aumento do sofrimento subjetivo. Em segundo lugar, a neutralização da mobilização coletiva contra o sofrimento, contra a dominação e contra a alienação. A estratégia do silêncio, da cegueira e da surdez é a terceira consequência. “Cada um deve antes de tudo se preocupar em resistir” (DEJOURS, 2003, p. 51). Por último, o autor cita o individualismo.

Os trabalhadores, apesar de todas as dificuldades enfrentadas, não possuem coragem de reivindicar. Temem por uma situação pior, como o desemprego, à sua espera. A situação se torna ainda pior quando percebemos previsões de autores como Rifkin (1995), que afirma que as inovações tecnológicas e as forças de mercado empurram a humanidade para um mundo praticamente sem trabalhadores, a Era do Fim dos Empregos. Para Costa (2004), o cenário mundial aponta para a redução da oferta de empregos como fator preponderante e como um fenômeno irreversível.

“A sociedade que está por libertar-se dos grilhões do trabalho é uma sociedade de trabalhadores, que desconhece outras atividades em benefício das quais valeria a pena conquistar a liberdade. A possibilidade de uma sociedade de trabalhadores sem trabalho não aparece como uma libertação do mundo da necessidade, mas como uma ameaça inquietante. As massas contemporâneas seriam destituídas da única atividade que lhes resta” (ARENDR, 1999 p. 24).

Para Forrester (1997), os detentores do poder econômico têm à sua mercê pessoas providas de salários e empregos. Essas pessoas não protestarão, pois têm medo de perder conquistas raras, preciosas e precárias, tendo que se juntar ao que denomina “bando poroso dos miseráveis” (FORRESTER, 1997, p. 16).

Dejours (2003) contesta o fato de o trabalho ter se tornado um artigo raro. No entanto, o autor afirma que, “enquanto se ‘enxugam os quadros’, os que continuam a trabalhar o fazem cada vez mais intensamente, a duração de seu trabalho não pára de aumentar, não só entre os gerentes, mas também entre os técnicos, os empregados e todos os ‘executores’, em particular os terceirizados”.

Para Costa (2005), a terceirização, embora esteja aquém das necessidades, surge como uma oportunidade de trabalho, como um resgate do desemprego, como uma fonte de renda em um mercado cada vez mais exigente. Para a autora, há a percepção de que o trabalho terceirizado não é visto como um trabalho que oferece possibilidades de carreira.

Rifkin (1995) ressalta que as empresas estão reduzindo encargos trabalhistas com a contratação de fornecedores externos de bens e serviços que eram administrados internamente. Além disso, a tercerização permite ignorar os sindicatos, e muitos fornecedores são empresas menores que proporcionam poucos benefícios aos trabalhadores, além de pagar baixos salários.

Tonelli (2000) afirma que o trabalho, atualmente, ocupa cada vez mais o tempo e coloniza o tempo em que as pessoas não estão trabalhando. Isso se deve ao fato de que todos precisam estar permanentemente atraídos para o mercado. Ao mesmo tempo, afirma que qualquer idealização do emprego para sempre terminou.

“Os vínculos entre um homem e seu trabalho são hoje permanentemente renegociados em função de seu comportamento atual e não importa o que ele possa ter feito no passado para a construção da organização. O que vale são os comportamentos de hoje, em função das necessidades de hoje, não importando mais nem o passado nem o futuro: as relações são furtivas, fugazes, oscilantes” (TONELLI, 2000, p. 9).

Para Sennett (2003), as empresas distribuíram muitas das tarefas que antes eram feitas permanentemente em suas instalações por pequenas firmas e indivíduos empregados com contratos de curto prazo. Para o autor, não há longo prazo e as conseqüências desse princípio são a corrosão da confiança, da lealdade e do compromisso mútuo.

Cattani (2000) revela ser humilhante, para o trabalhador, a perda do emprego. Como desestabilizadoras apresentam-se também as situações de precariedade, entre as quais o autor cita o subemprego, o emprego a tempo parcial e os “bicos” servis, que são fontes de angústias e incertezas.

Kovács (2006) relata que há um consenso generalizado em torno da crise do modelo de emprego até hoje dominante. Uma crise que se manifesta na redução de empregos seguros e regulares e no aumento do desemprego.

Essa crise manifesta-se no aumento do desemprego e na redução do emprego seguro e regular, “efectuado” a tempo integral numa determinada empresa com base num vínculo contratual estável e num compromisso a longo prazo entre empregador e empregado, a favor da difusão de uma grande variedade de formas de emprego cujo denominador comum é a flexibilidade em termos contratuais, de tempo de trabalho, de espaço e de estatutos (KOVÁCS, 2006, p. 22).

### 2.3 A DICOTOMIA PRAZER E SOFRIMENTO NO TRABALHO

Segundo Dejours (2003), “se a principal fonte de injustiça e de sofrimento na sociedade francesa é hoje o desemprego, o grande palco do sofrimento é certamente o do trabalho, tanto para os que dele se acham excluídos quanto para os que nele permanecem”. Para Cattani (2000), o emprego ordena as principais clivagens e dinâmicas sociais e modula os *status* e as capacidades de ações tanto individuais como coletivas, independentemente dos aspectos de exploração e da alienação do trabalhador.

Codo (1993) revela que o homem é um ser que constrói sua individualidade em sociedade, sendo a história do indivíduo a história do trabalho “... a história contemporânea do homem se expressa na realização da sociabilidade individual mediada pelas relações de produção” (CODO, 1993, p. 80).

Para Abdoucheli & Jayet (1994), as condições do trabalho têm por alvo principalmente o corpo, enquanto a organização do trabalho atua em nível do funcionamento psíquico. A competitividade e as idéias gerenciais de qualidade total difundiram a idéia de excelência, ou seja, perfeição para tudo, incluindo pessoas. Emerge uma idéia de “coerção à perfeição humana”, em que, mais do que nunca, adoecer é entendido como fraqueza inadmissível em uma empresa destinada a ser vencedora. “A idéia imposta pela retórica da excelência é a de que a empresa necessariamente tem que estar integrada por indivíduos superiores dotados de todas as vantagens esperadas dos vencedores” (SELIGMANN - SILVA, 2003, p. 1150).

Cada indivíduo decreta mentalmente para si a proibição de revelar o mal-estar que sente, não questionando a situação de trabalho. A possibilidade de práticas participativas que tornem o trabalho mais saudável para as pessoas dessa forma se tornam inviáveis, mesmo que existam reuniões com esse objetivo (SELIGMANN-SILVA, 2003).

Abdoucheli & Jayet (1994) redefiniram o objeto de seu estudo para verificar como fazem os trabalhadores que resistem às pressões psíquicas do trabalho, considerando a normalidade um enigma. Dejours (1996) também coloca a normalidade como um enigma. “Como os trabalhadores, em sua maioria, conseguem, apesar dos constrangimentos da situação do trabalho, preservar um equilíbrio psíquico e manter-se na normalidade?” (DEJOURS, 1996, p. 152).

O homem é, ao mesmo tempo, vítima do trabalho e beneficiário da produção. “Os objetivos da produção são, para o mundo exterior à empresa, promessa de felicidade, enquanto no mundo interior são, freqüentemente, promessa de infelicidade” (DEJOURS, 1996 p. 150).

Abdoucheli & Jayet (1994) afirmam que psicopatologia do trabalho é a análise dinâmica dos processos psíquicos mobilizados pela confrontação do sujeito com a realidade do trabalho. É dinâmica, pois analisa os conflitos que surgem do encontro entre um sujeito, portador de uma história singular, e uma situação de trabalho cujas características são fixadas independentemente da vontade do sujeito. A psicopatologia de massa, em geral, é incapaz de emergir pelas pressões do trabalho, as reações de defesa são em função do passado, da história e da estrutura da personalidade de cada sujeito.

Estratégias defensivas surgem com o sofrimento e, por meio delas, os trabalhadores conseguem minimizar a percepção que têm das pressões organizacionais. De vítimas passivas, os trabalhadores passam a agentes ativos de um desafio. Os sujeitos, experimentando cada um por si um sofrimento único, seriam capazes de unir esforços para construir uma estratégia defensiva comum. A diferença entre o mecanismo de defesa individual e a estratégia coletiva é que o primeiro está interiorizado, persiste mesmo sem a presença física de outros, enquanto a segunda não se sustenta se não tiver um consenso, depende de fatores externos. A estratégia defensiva torna-se, muitas vezes, preciosa para os trabalhadores. O sofrimento é essencialmente o resultado do enfraquecimento da estratégia defensiva, e não consequência do trabalho. Essas estratégias funcionam também como sistema de seleção psicológica de trabalhadores, eliminando aqueles que se mostram reticentes (ABDOUCHELI & JAYET, 1994).

Sendo inevitável, o desafio é transformar o sofrimento em criatividade, para contribuir beneficentemente, pois, ao contrário, o mesmo funciona como mediador da desestabilização e fragilização da saúde. Em qualquer circunstância, o trabalhador nunca será considerado um indivíduo isolado, sempre tomará parte ativa nas relações de trabalho. A relação do trabalho aparece como uma relação intersubjetiva e uma relação social (ABDOUCHELI & JAYET, 1994).

Dejours expõe que o trabalho pode também ser fonte de prazer e mediador de saúde. Diferencia o sofrimento em dois tipos, que são o sofrimento criativo e o sofrimento patogênico. O sofrimento criativo resulta em soluções originais que são favoráveis à produção

e à saúde. No sofrimento patogênico, o indivíduo, em sua luta contra o sofrimento, pode chegar a soluções desfavoráveis à produção e à saúde. “O sofrimento é então definido como o espaço de luta que cobre o campo situado entre, de um lado, o bem-estar e, de outro, a doença mental ou a loucura (DEJOURS, 1996, p. 153).

Para Dejours (2003), é do reconhecimento que depende o sentido do sofrimento. O sujeito pode utilizar-se desse reconhecimento para a construção de sua identidade.

Quando a qualidade do meu trabalho é reconhecida, também meus esforços, minhas angústias, minhas dúvidas, minhas decepções, meus desânimos adquirem sentido. Todo esse sofrimento, portanto, não foi em vão; não somente prestou uma contribuição à organização do trabalho, mas também fez de mim, em compensação, um sujeito diferente daquele que eu era antes do reconhecimento (DEJOURS, 2003, p. 34).

Merlo et al (2004) afirma que o reconhecimento é condição indispensável no processo de mobilização subjetiva da inteligência e da personalidade no trabalho, desempenhando um papel fundamental na possibilidade de se transformar o sofrimento em prazer. O autor relata, por meio de uma pesquisa, a importância que o reconhecimento do trabalho tem, já que é um componente essencial para o engajamento subjetivo.

Isso permite dar-se sentido ao sofrimento, ou seja, abre a possibilidade de que, através do reconhecimento, o indivíduo passa a encontrar-se com suas potencialidades e singularidades para que, assim, esse sentimento transforme-se no que “Dejours e Abdoucheli” chamam de “sofrimento criativo” (MERLO et al, 2004, p. 141).

As empresas podem obter vantagens com o sofrimento enfrentado pelos trabalhadores. O autor utiliza-se do caso das telefonistas para tratar da relação existente entre a “tensão nervosa” e a produtividade. As telefonistas que não têm como exteriorizar os seus sentimentos; quando sofrem alguma agressão, utilizam como saída o “trabalhar mais depressa”, fato que faz com que aumentem a produtividade. “De um lado, temos a angústia como correia de transmissão da repressão e, de outro, a irritação e a tensão nervosa como meios de provocar um aumento de produção. O trabalho não causa o sofrimento, é o sofrimento que produz o trabalho” (DEJOURS, 1992 p. 103).

O que é explorado pela organização do trabalho não é o sofrimento, em si mesmo, mas principalmente os mecanismos de defesa utilizados contra esse sofrimento. No caso das telefonistas, o sofrimento resulta da organização do trabalho “robotizante”, que expulsa o desejo próprio do sujeito. A frustração e a agressividade resultantes, assim como a tensão e o nervosismo, são utilizados especificamente para aumentar o ritmo de trabalho (DEJOURS, 1992).

Como não existe uma forma simples de o sujeito deter seu pensamento, muitos trabalhadores aceleram o ritmo de trabalho. Engajam-se na aceleração de maneira que ocupam todo o seu tempo de consciência com as pressões sensomotoras de sua atividade. Com uma sobrecarga perceptiva, o sujeito fecha a consciência ao pensamento organizado vindo do interior (DEJOURS, 1996).

Um dos fatores que exige a gerência do sofrimento em proveito da saúde e da produtividade é a diferença que ocorre entre a *organização prescrita* e a *organização real* do trabalho. Para ser operacional, a atividade prescrita necessita de reajustes. São diversas as maneiras que os trabalhadores utilizam para construir a organização real de trabalho. Quando os gestores adotam um estilo de direção excessivamente normativo e prescritivo, essa organização real do trabalho ocasiona grande sofrimento (DEJOURS, 1996).

Segundo Vilela e Assunção (2004a), a hierarquia não permite espaços para diálogos ou contestação de qualquer mecanismo de controle. Aproveitam-se do chamado “Exército de Reserva”, composto por um grande número de trabalhadores em busca de emprego. Para Rifkin (1995), existe um Novo Exército de Reserva, já que a mudança na natureza do trabalho está contribuindo para a insegurança econômica e fazendo com que muitos trabalhadores não consigam encontrar empregos em período integral e estabilidade a longo prazo.

No setor de *call center*, há um controle rigoroso e constante das ligações telefônicas. Isso dificulta ao trabalhador atuar de forma diferenciada do trabalho prescrito. Vilela e Assunção (2004b) afirmam que no *call center* existe um controle rigoroso e padrões rígidos para a execução da tarefa. Em seu artigo, as autoras relatam o depoimento de um operador enviado por carta para um sindicato. “Que diferença há entre o navio negreiro de quase 500 anos atrás e o de hoje? (...) Não há açoitamentos, nem marcas na pele, mas há açoitamentos na alma, no cérebro e até mesmo no coração” (VILELA E ASSUNÇÃO, 2004b, p. 3).

## 2.4 TRABALHO NOS CALL CENTERS

Segundo a Associação Brasileira de Telesserviços (ABT), a privatização das telecomunicações foi uma das responsáveis pelo crescimento do telemarketing na década de 90. Além disso, o desenvolvimento da informática, o lançamento do “Código de Defesa do Consumidor”, que protegia os negócios feitos por telefone, e as mudanças em costumes culturais foram fatores que auxiliaram essa expansão (ABT, 2005).

A introdução da tecnologia da informática permitiu a mensuração de ligações e da produtividade dos operadores, a unificação de cadastros, além de agregar diversas ações de marketing. Surgiram, no final do século XX, os *call centers*. A expansão ocorrida no telemarketing faz com que essa atividade seja, ainda hoje, uma das maiores geradoras de empregos na área de serviços do país. “*Call center* é o nome que se dá a uma estrutura organizacional que compreende postos de trabalho para atendimento ao cliente por meio da utilização de um terminal de computador e um aparelho telefônico. Cada posto é chamado de Posição de Atendimento (PA)” (VILELA E ASSUNÇÃO, 2004b, p. 1069).

*Call center* é um vasto dispositivo técnico, um modo de organização do espaço, dos instrumentos de informática, da gestão da chegada dos fluxos telefônicos, da distribuição dos postos de trabalho, tão racionalizado quanto uma linha de montagem automobilística. E então do mesmo modo coercitiva. A hierarquia comunica-se com as empregadas de modo descendente, mas essas últimas não têm quase o direito ou a oportunidade de comunicar-se entre elas e de tomar posse de seu espaço de cooperação. E menos ainda o direito de discutir a validade dos objetivos que lhes são fixados e a maneira de realizar seu trabalho (ZARIFIAN, 2001, p. 157).

Para Silva, A. (2004), o surgimento dos *call centers* ocorreu “na esteira do verdadeiro dogma da procura da qualidade total” (p. 11). Além disso, a venda direta ao consumidor por meios telemáticos tornou-se o carro-chefe de grande número de empresas em todo o mundo e incorporou dezenas de milhares de trabalhadores nos últimos anos em grandes estruturas de atendimento ao público baseadas no trabalho contínuo de teleatendentes em interface telefônico-informática (telemática). Tornou-se a principal forma de contato e negócios entre a grande maioria das empresas privadas e públicas e seus clientes e/ou usuários em ramos críticos da economia, como telefonia, serviços de utilidade pública, bancos, grandes indústrias, grande comércio, entre outros.

O Departamento de Segurança e Saúde no Trabalho, pertencente ao Ministério do Trabalho e Emprego, elaborou a Recomendação Técnica DSST N° 01/2005 (RT), que discorre sobre o trabalho nos serviços de Teletendimento/“Telemarketing”. Essa RT tem como objetivo orientar profissionais e outros interessados quanto às boas práticas que devem ser adotadas na concepção e no funcionamento dos serviços de teletendimento/“telemarketing” no sentido de preservar a saúde dos trabalhadores desse setor.

Segundo o Departamento de Segurança e Saúde no Trabalho (2005), essa RT se justifica por sete fatores, a seguir relacionados:

- A forma de organização atual das centrais de atendimento telefônico e de relacionamento com clientes impõe um trabalho sob grande pressão de tempo, elevado esforço mental, elevado esforço visual, exigência de grande responsabilidade, acompanhada de falta de controle sobre o processo de trabalho, rigidez postural, sobrecarga estática de segmentos corporais, avaliação de desempenho por monitoramento eletrônico, gravação e escuta de diálogos, incentivos ou premiação por produção;
- A inspeção dos auditores-fiscais do trabalho em empresas de todo o país que utilizam essa modalidade de atendimento vem confirmando a ocorrência de transtornos mentais, LER/DORT e disfonias ocupacionais e que as empresas não estão implementando condições adequadas de trabalho à natureza da atividade, gerando desgaste evidente para os operadores, demonstrado pelas altas taxas de absenteísmo, adoecimento e rotatividade dos operadores;
- O bem-estar dos operadores não tem sido assegurado pelas intervenções no campo da ergonomia e são freqüentes os conflitos e as ambigüidades no papel do operador;
- A recuperação da fadiga dos sistemas biológicos relacionada aos movimentos musculares, ao esforço postural e à atividade mental é facilitada pela introdução de pausas no trabalho;
- As medidas de proteção para os trabalhadores nessa função, relativas a transtornos mentais, LER/DORT e disfonia ocupacional, recomendadas no Seminário Nacional

sobre Teleatendimento/“Telemarketing” no setor de telefonia, realizado pelo Ministério do Trabalho e Emprego, em São Paulo, 2002.

- Ao referencial bibliográfico relativo aos agravos à saúde dos trabalhadores e às recomendações técnicas, sindicais e governamentais a respeito, disponíveis em nível internacional;
- Ao inciso XXVII do art. 7º da Constituição Federal, que dispõe sobre a proteção do trabalhador face à automação.

Silva, A. (2004) afirma que a organização científica do trabalho, proposta por Taylor, modificou a cultura organizacional, introduziu rígidas formas de controle e dividiu as atividades entre planejamento e execução. Para o autor, essas características são encontradas atualmente na organização do trabalho nos *call centers*.

Para Silva, A. (2004), as denúncias nos *call centers* referem-se invariavelmente a condições de trabalho desfavoráveis. Isso inclui rígido controle de tempo, baixos salários e grandes exigências de produtividade. O autor afirma que a literatura científica mostra graus variados de sofrimento e adoecimento na classe dos teleatendentes, em todo o mundo, os quais estão submetidos a elevadas pressões temporais, a controle rígido de comportamento e fala, a inibição de livre movimentação e mesmo de atenção a necessidades fisiológicas, em regime de precária remuneração e poucas opções de mercado. “Esses dados têm caráter universal, validados pelos trabalhadores e suas organizações e por amplos estudos de organizações sindicais, governos e institutos de pesquisa de países desenvolvidos” (SILVA A., 2004, p. 7).

Segundo dados coletados no Sindicato dos Telefônicos do RS (Sinttel) entre os meses de janeiro e dezembro de 2005, as principais reclamações no Departamento de Saúde do Trabalho pelos teleoperadores são dores de cabeça, tendinite, reumatismo, lesões por esforço repetitivo, perda auditiva, estresse, ansiedade, depressão e pânico. Além disso, os trabalhadores reclamam de dores que se estendem do pescoço ao pé, falam da pressão constante para o atingimento das metas, das jornadas prolongadas com horas extras sem períodos de pausa e das demissões por justa causa que ocorrem devido à empresa não aceitar

os comprovantes médicos. Outro fato relatado é a necessidade de encaminhamento de alguns trabalhadores para atendimento psiquiátrico.

Em 1956, o psiquiatra francês Le Guillant já havia descrito o sofrimento causado pela atividade das telefonistas em seu texto *A Neurose das Telefonistas*. Segundo o autor, um quadro polimorfo com sintomatologia rica e variada, mas com algumas alterações dominantes, como fadiga nervosa, alterações de humor e caráter, alterações do sono, manifestações somáticas variáveis, repercussão sobre a vida das trabalhadoras. Le Guillant (1984) ressalta que, freqüentemente, as telefonistas empregavam por engano, na vida cotidiana, expressões profissionais que lhes vinham automaticamente aos lábios. “A mais freqüente é ‘Alô, aguarde um instante’, que pronunciam em múltiplas ocasiões, por exemplo, quando lhes dirigem bruscamente a palavra” (LE GUILLANT, 1984, p. 8).

Segundo Silva et al (2002), na tentativa de produzir um atendimento que seja uniforme e igualitário e que inspire confiança, as empresas de *call centers* adotam o *script*. O *script* tem como objetivo controlar o processo interacional e é pouco sensível às restrições de contexto, à influência recíproca dos participantes sobre o fluxo dessa conversa e à perspectiva e aos sentimentos de ambos os participantes - o cliente e o operador. Os atos de linguagem de uma interação social são sempre muito singulares e sua programação é complicada; é muito difícil automatizar e rotinizar esses atos, já que isso implica mobilizar o próprio pensamento (ZARIFIAN, 2001).

Uma alienação particularmente forte fica clara, já que o trabalhador deve falar palavras que não são suas, respeitar os rituais que não exprimem sua identidade social, sua personalidade. No entanto, deve engajar-se subjetivamente na atividade, respeitando a relação com outra pessoa (SILVA A., 2002).

No artigo, *Operadores de Call Center: Inconsistências e Desafios da Gestão de Pessoas* (2002), são relatados alguns estudos de caso sobre os modelos de operação dos *call centers*. A ambigüidade entre o discurso da empresa e a tentativa de controle sobre a fala do operador fica evidenciada nessa pesquisa. Abaixo, percebe-se que os autores colocam, em seu manual, o perfil dos profissionais traçados pela empresa.

Alguém que deve ser obstinado pela qualidade, que não tem medo de desafios, que gosta de viver perigosamente, que transforma os problemas e obstáculos em motivação, que acredita que sempre é possível fazer algo melhor capaz de conviver

em ambientes de mudanças e capaz de ser feliz naquilo que faz. Quanto ao personagem, o atendente deve se mostrar como alguém que procura ajudar o associado a encontrar solução para suas necessidades de forma gentil, usando a intuição, a emoção e a criatividade (SILVA, et al., 2002, p. 5).

Na passagem abaixo (SILVA, et al, p. 7, 2002), fica evidenciada a falta de consistência entre o discurso da empresa e o *script* seguido pelos operadores. O atendimento é realizado com completa neutralidade, nenhuma manifestação emotiva é realizada, apesar da colocação do nascimento do filho do cliente, fato que poderia ser, no mínimo, motivo de parabenização pela atendente em uma fala natural.

- |            |   |
|------------|---|
| 1 Fábria   | <i>X Saúde, Meu nome é Fábria, boa tarde.</i>   |
| 2 Amilton  | <i>Boa tarde.</i>   |
| 3 Fábria   | <i>Pois não.</i>  |
| 4 Amilton  | <i>Tudo bom, Fábria?</i>  |
| 5 Fábria   | <i>(Pois não) boa tarde / Tá tudo bem.</i>  |
| 6 Amilton  | <i>Tudo jóia, né?</i>   |
| 7 Fábria   | <i>Eh</i>   |
| 8 Amilton  | <i>Fábria</i>   |
| 9 Fábria   | <i>Sim, senhor.</i>   |
| 10 Amilton | <i>Aqui é de Maringá, / O Amilton, / Eu queria saber se tem alguma coisa pra mandá pra mim esse final de mês agora.</i> |
| 11 Fábria  | <i>Sim, senhor Amilton</i>  |
| 12 Amilton | <i>Eh a respeito – meu nenezinho nasceu,</i>  |
| 13 Fábria  | <i>Pois não, senhor</i>   |
| 14 Amilton | <i>Então eu queria sabê se vocês vão mandá alguma coisa pra mim / Tá me ouvindo?</i>                                    |
| 15 Fábria  | <i>Qual a matrícula da sua carteira, senhor?</i>  |

Zarifian (2001) afirma que a alienação provocada pelos centros de chamadas telefônicas é mais forte que em uma cadeia de produção operária. O atendente, não podendo se refugiar em seu silêncio, já que sua atividade consiste em falar, tende a perder a capacidade

de dominar sua própria linguagem. Falar, entrar no conteúdo de um diálogo sem se implicar subjetivamente, é difícil.

O operador é, portanto, alguém que precisa ser simpático sem expressar emoções, que precisa ser bondoso e atencioso sem permitir que o outro se aproxime, que precisa aprender a desenvolver uma relação de confiança sem, no entanto, permitir-se uma comunicação autêntica. Deve engajar-se em uma conversa real como um ator que precisa restringir-se a recitar um texto preconcebido, o qual busca delinear para ele um *status* de perfeição e que o obriga a se posicionar diante do outro com uma imagem de domínio do conhecimento que muitas vezes ele não detém (SILVA, et al., 2002, p. 6).

Segundo Silva et al (2002), a despersonalização gerada pelos *scripts* faz com que os indivíduos se sintam, por vezes, incapazes de utilizar e desenvolver o seu pleno potencial, acompanhado de um paradoxo interior inerente à distância entre o que se quer falar e o padrão a ser falado. A falta de personalização do atendimento é vista como um elemento que torna a relação com o cliente ainda mais difícil. Para Silva, A. (2004), o uso estrito e controlado de “scripts” pré-formatados é uma tentativa de padronização e aceleração dos atendimentos por parte da empresa.

Os trabalhadores do *call center* são avaliados em relação a tratamento ao cliente, cortesia, argumentação, conhecimento do produto, tempo médio de operação e produtividade. Além disso, existe o monitoramento realizado, durante todo o tempo, por uma equipe com a responsabilidade de ouvir a comunicação do teleoperador durante o atendimento. O objetivo é manter a qualidade na prestação dos serviços e fazer a avaliação do teleoperador (MOCELIN, CORRÊA, & LARANJEIRA, 2004).

Em relação à organização do trabalho, a Recomendação Técnica (2005) ressalta que deve ocorrer uma minimização dos conflitos e das ambigüidades de papéis na atividade do operador, especialmente quanto às metas rígidas de tempo de atendimento. Ressalta ainda, que essas metas são incompatíveis com a qualidade exigida de atendimento, ordens e instruções, a fim de reduzir o estresse dos operadores.

Vilela e Assunção (2004a) colocam que existem tempos predefinidos para o atendimento que, em alguns serviços, não passa de 24 segundos. Além disso, os atendentes são avaliados continuamente em relação ao uso do *script*, ao alcance das metas de tempo, à obediência ao tempo de pausa (de 15 minutos), à pontualidade e à assiduidade.

A própria descrição das atividades desses operadores relata isso. Segundo a Classificação Brasileira de Ocupações, a Descrição Sumária das Atividades dos Operadores de Telemarketing é:

Atendem usuários, oferecem serviços e produtos, prestam serviços técnicos especializados, realizam pesquisas, fazem serviços de cobrança e cadastramento de clientes, sempre via teleatendimento, seguindo roteiros e *scripts* planejados e controlados para captar, reter ou recuperar clientes (BRASIL, CBO, 2005).

Segundo Seligmann-Silva (2003), o trabalho gerado em função do tempo, de modo geral, suscita muita ansiedade. O fato de sentir-se *vigiado* provoca a sensação de estar sob constante ameaça e pode gerar, inclusive, uma idéia de perseguição por parte do indivíduo.

O monitoramento constante da fala dos operadores é um elemento que contribui para o estresse moral. A gravação dos atendimentos gera insegurança nos operadores, pois estes sabem qual é o peso da penalidade de um atendimento fora do padrão e identificado por seu supervisor (SILVA, et al., 2002, p. 13).

Silva et al (2002) afirma que o índice de obesidade dos operadores de *call centers* é significativo. Outro fator que auxilia a obesidade é o fato de estarem em uma rotina de trabalho que favorece o sedentarismo. Além disso, cerca de 80% dos operadores fumam, isso afeta de modo negativo a voz, seu principal instrumento de trabalho.

Segundo Vilela e Assunção (2004a), o trabalhador precisa administrar as emoções do cliente. As autoras colocam que a atividade dos operadores exige amabilidade e paciência, independentemente das reações que possam surgir face ao comportamento do usuário que se encontra do outro lado da linha. Lidar com as emoções variadas do cliente gera uma sobrecarga emocional.

Para Kovács (2005), a maioria dos operadores de *call centers* passou mais pelo desemprego, ganha pouco, participa menos em ações de formação, foi menos promovida, tem menos perspectivas de promoção no futuro, receia mais perder o seu atual emprego e avalia menos positivamente o seu percurso profissional, apresentando ao mesmo tempo mais vontade de mudar emprego, profissão e situação profissional.

Kóvacs (2006) relata que os operadores de *call centers*, apesar do seu nível de formação bastante elevado, estão numa situação muito precária e na qual estão associados

trabalhos com conteúdo pobre, salário baixo, falta de perspectivas profissionais e uma forte vontade de mudar essa situação. Na pesquisa realizada por essa autora em Portugal, a maior satisfação para esse grupo se verifica na relação com os colegas e os superiores, no tempo livre e na possibilidade de escolher o horário. O baixo nível de satisfação deve-se à estabilidade e à segurança do futuro profissional, às oportunidades de promoção, à participação nas decisões e em relação à autonomia de trabalho.

Silva, A. (2004) afirma que o teleatendimento no Brasil se desenvolveu fortemente nos últimos anos utilizando um contexto econômico e estrutural extremamente favorável à atividade e à exploração capitalista, que incorporam altos índices de desemprego, mão-de-obra jovem qualificada e disponível e possibilidade de pagar salários próximos ao mínimo legal. Segundo o autor, o estudo das repercussões desse processo mostra situação excludente por adoecimento e alta rotatividade no emprego, em que se sobressaem as precárias condições de trabalho oferecidas.

## **2.5 O ESTUDO REALIZADO**

Após o levantamento teórico sobre o tema, foi realizado, como trabalho para uma disciplina do Mestrado, uma pesquisa exploratória. A coleta de dados dessa pesquisa, ocorreu em julho de 2005. Responderam ao questionário elaborado, 348 operadores de *call centers*, distribuídos por três empresas (A, B, C) localizadas em Porto Alegre e na Grande Porto Alegre. A pesquisa visava analisar as vivências de Prazer e Sofrimento no trabalho entre os operadores de *call centers*. Os itens analisados foram a percepção em relação ao sistema utilizado, às atividades desenvolvidas, ao *script* que eles devem seguir, à interferência na saúde e às sensações pessoais.

### **2.5.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA <sup>3</sup>**

A amostra foi definida com a escolha de empresas de grande porte que fossem representativas no setor. A empresa A é uma Sociedade de Economia Mista que utiliza um

<sup>3</sup> Os dados foram analisados com o auxílio do Centro de Estudos e Pesquisas em Administração (CEPA), órgão vinculado à Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande de Sul (EA/UFRGS).

grande número de estagiários para exercer essa atividade e de um menor número de funcionários. As Empresas B e C têm esse serviço terceirizado por uma empresa especializada em atendimento telefônico. Os funcionários possuem vínculo empregatício com a empresa terceirizada. A aleatoriedade é verificada na possibilidade de não-resposta dos operadores e na não-interferência do pesquisador na escolha dos respondentes dentro da empresa. O acordo com o pesquisador foi da distribuição igualitária entre os diversos turnos.

Pela pesquisa observou-se que o perfil das pessoas que trabalham nessa atividade é bem definido. Conforme a tabela 1, a maioria desses operadores são mulheres (75%), 88,6% têm entre 18 e 30 anos de idade (tabela 2), o estado civil de 72,5% é solteiro (tabela 3), 60,5% possuem o segundo grau completo, enquanto 35,2% possuem curso superior incompleto (tabela 4). A diferença entre os totais das tabelas é devido aos operadores não terem respondido algumas questões do questionário.

*Tabela 1 – Sexo dos operadores de call center*

<b>Sexo</b>	<b>Frequência</b>	<b>Porcentagem ( %)</b>
Masculino	85	24,6
Feminino	261	75,4
Total	346	100,0

*Tabela 2 – Idade dos operadores de call center*

<b>Idade</b>	<b>Frequência</b>	<b>Porcentagem ( %)</b>
18 a 24 anos	233	68,1
25 a 30 anos	70	20,5
31 a 45 anos	32	9,4
Mais de 45 anos	7	2,0
Total	342	100,0

*Tabela 3 – Estado civil dos operadores de call center*

<b>Estado civil</b>	<b>Frequência</b>	<b>Porcentagem ( %)</b>
Solteiro	250	72,5
Casado	62	18,0
Outro	33	9,6
Total	345	100,0

**Tabela 4 – Grau de escolaridade dos operadores de call center**

<b>Grau de escolaridade</b>	<b>Frequência</b>	<b>Porcentagem (%)</b>
Primeiro Grau Completo	7	<b>2,0</b>
Segundo Grau Completo	208	<b>60,5</b>
Superior Incompleto	121	<b>35,2</b>
Superior Completo	8	<b>2,3</b>
Total	344	<b>100,0</b>

Dos operadores estudados, 42,7% continuam estudando e 57,3% pararam de estudar. Quando questionados sobre os motivos pelos quais trabalham no *call center* (ressalta-se que essa questão era de múltipla escolha, podendo os respondentes optar por mais de uma resposta), 56,6% responderam que para a própria manutenção; 38,2%, para a manutenção da família; 15,8% para pagar a faculdade. A faixa salarial de 60,9% é de até R\$ 500,00; no entanto, esse percentual sobe para 95% quando consideramos as pessoas que ganham até R\$ 800,00 (tabela 5).

**Tabela 5 – Faixa salarial dos operadores de call center**

<b>Faixa salarial</b>	<b>Frequência</b>	<b>Porcentagem (%)</b>
Até R\$ 500,00	209	<b>60,9</b>
R\$ 500,00 a R\$ 800,00	117	<b>34,1</b>
R\$ 800,00 a R\$ 1.000,00	8	<b>2,3</b>
Mais de R\$ 1.000,00	9	<b>2,6</b>
Total	343	<b>100,0</b>

Em relação ao tempo de trabalho no *call center*, 68,1% trabalham há menos de um ano, 31% trabalham de um a cinco anos e somente 0,9% exerce essa atividade por um período superior a cinco anos (tabela 6).

**Tabela 6 – Tempo de trabalho no call center**

<b>Tempo de trabalho</b>	<b>Frequência</b>	<b>Porcentagem (%)</b>
Há menos de 1 ano	233	<b>68,1</b>
De um a cinco anos	106	<b>31,0</b>
Mais de cinco anos	3	<b>0,9</b>
Total	342	<b>100,0</b>

### 2.5.2 ANÁLISE DA PERCEPÇÃO DOS OPERADORES NO AMBIENTE DE TRABALHO

Para estudar a percepção dos operadores do *call center*, foi aplicado um questionário a uma amostra de 348 operadores, distribuídos em Porto Alegre e na região Metropolitana. No questionário, **foi utilizada uma escala de concordância onde 1 significava discordo totalmente e 5 significava concordo totalmente**. O teste de Cronbach foi aplicado aos itens do presente estudo, apresentando como resultado um Alfa de 0,820, ou seja, acima de 0,60, o que confirma a confiabilidade da escala aplicada.

Quando questionados sobre o sistema com o qual trabalham, os operadores não foram críticos em relação aos itens pesquisados. A maioria das médias desse item concentrou-se em aproximadamente 2,5 (total), lembrando que a escala de concordância era de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente). Diferentemente da afirmação de Dejours (1992) de que o sentimento experimentado pela classe operária no sistema taylorista é o da vergonha de ser robotizado, de ser um apêndice da máquina, de não ter mais imaginação, esses operadores parecem não se questionar sobre esses fatores.

Provocados quanto a sua percepção do sistema, ao serem questionados sobre a rigidez deste, a média de todos os respondentes da afirmação *O sistema é rígido* ficou em **2,52**. A média subiu para **2,91** na empresa A, onde um grande número de estagiários exerce essa atividade. Quanto à afirmação *Me sinto preso ao sistema*, a média ficou em **2,59**. A média sofre um pequeno aumento na afirmação *me considero uma extensão do sistema*, ficando em **2,68**. Em relação à criatividade, quando solicitado um posicionamento para a afirmação *O sistema me impede de exercer a minha criatividade* (tabela 7), a média foi **2,45** e, mais uma vez, percebemos um posicionamento mais crítico pelos operadores da Empresa A – **3,07**. Posicionaram-se com uma média mais próxima da discordância no item *Sinto como se não pensasse em algumas ocasiões*, **2,82** (tabela 8), ou seja, eles se consideram capazes de pensar e exercer a criatividade, apesar de admitirem, com uma média de **3,69**, que são treinados para seguir o *script* (tabela 9). Os entrevistados não se sentem dominados pelo sistema, média **2,13**, e acreditam resolver o problema do cliente mesmo que esse problema não se encontre na relação do computador.

Tabela 7 – Percepção quanto ao sistema

	Variável	Média			
		Total	Empresa A	Empresa B	Empresa C
Q1	O sistema (computador) é rígido	2,52	2,91	2,23	2,54
Q2	Me sinto preso ao sistema (computador)	2,59	2,78	2,18	2,76
Q3	Me considero uma extensão do sistema (computador)	2,68	2,82	2,49	2,75
Q4	Possuo um tempo limitado para inserir os dados no sistema	2,42	2,69	2,43	2,32
Q5	O tempo para inserir os dados me deixa nervoso	2,08	1,84	2,19	2,12
Q6	O sistema me impede de exercer minha criatividade	2,45	3,07	2,08	2,43
Q7	Me sinto dominado pelo sistema	2,14	2,37	1,97	2,15
Q8	Se o problema não se encontra na minha relação no computador não consigo resolvê-lo	1,99	2,01	1,91	2,04
Q9	Sinto como se a concepção do trabalho fosse separada da execução	2,28	2,22	2,12	2,4

Segundo Motta (1986), o taylorismo implica uma alta desumanização do trabalho. Sua lógica é a do apressamento e sua implantação implica um considerável aumento do espaço rotineiro e monótono do trabalho. Despojados de qualquer iniciativa, os trabalhadores se transformam em meros executores alienados. Apesar de a separação entre a concepção e a execução do trabalho retirar grande parte da iniciativa e da autonomia dos operadores, ao mesmo tempo em que eles consideram o trabalho rotineiro e apresentam uma média de **2,78** (tabela 8) sobre possuir liberdade para criar no trabalho, a média sobre a sensação de a concepção do trabalho ser separada da execução fica em **2,28** (tabela 7). Isso se repete na apresentação de uma média de **2,59** sobre a sensação de estar preso ao sistema (tabela 7) e de uma média de **2,76** com a afirmação *Tenho liberdade para resolver os problemas dos clientes* (tabela 8), ou seja, não se sentem presos ao sistema, mas não se sentem livres para resolver os problemas dos clientes.

Tabela 8 – Percepção quanto ao trabalho

	Variável	Média			
		Total	Empresa A	Empresa B	Empresa C
Q10	Meu trabalho é rotineiro	3,89	4,03	3,59	4,02
Q11	Tenho liberdade para resolver os problemas dos clientes	2,76	3,04	2,68	2,7
Q12	Tenho liberdade para criar no meu trabalho	2,78	2,04	3,1	2,88
Q13	Sinto como se não pensasse em algumas ocasiões	2,82	2,74	2,57	3,01

Quando questionados sobre se gostam do *script* que deve ser seguido, a média ficou em **2,98** e a média mais baixa ficou na Empresa A, **2,67**. A média sofre uma elevação, **3,69**, quando questionados quanto a serem treinados para seguir o *script*; no entanto, cai para **2,70** no questionamento sobre sentirem-se perdidos quando o cliente tenta uma conversa mais informal (tabela 9). O apego ao *script* impede os operadores de exercer seu potencial criativo, isso fica comprovado no item *Tenho liberdade para criar no meu trabalho*, que fica com uma média de **2,78** (tabela 8).

Admitindo que são treinados para seguir o *script* e que as gravações telefônicas promovem um maior apego a ele, média **3,66**, atribuem média de **3,37** para a percepção do cliente sobre o real envolvimento para a resolução do problema e média de **2,95** no item *O real envolvimento não foi possível pelo apego ao script* (tabela 9). A falta de autonomia na resolução dos problemas, *Tenho liberdade para resolver os problemas dos clientes*, média **2,76** (tabela 8), aliena os trabalhadores e impede o esforço na solução.

**Tabela 9 – Quanto ao script que deve ser seguido**

	Variável	Média			
		Total	Empresa A	Empresa B	Empresa C
Q14	Sinto como se não pudesse expressar minhas emoções	<b>3,12</b>	2,54	2,82	3,54
Q15	Sinto como se não interagisse com o cliente	<b>2,81</b>	2,21	2,56	3,2
Q16	Gosto de possuir um <i>script</i> para seguir	<b>2,98</b>	2,67	3,31	2,89
Q17	Me sinto perdido quando o cliente tenta uma conversa mais informal	<b>2,70</b>	2,37	2,6	2,89
Q18	Sou treinado para seguir o <i>script</i>	<b>3,69</b>	3,74	3,14	4,02
Q19	Sou treinado para não expressar emoções	<b>3,11</b>	3,2	2,71	3,32
Q20	As gravações telefônicas promovem um maior apego ao <i>script</i>	<b>3,66</b>	3,55	3,37	3,88
Q21	O cliente percebeu meu real envolvimento na resolução do problema	<b>3,37</b>	3,83	3,34	3,22
Q22	O real envolvimento não foi possível pelo apego ao <i>script</i> (fala padronizada)	<b>2,95</b>	2,58	2,62	3,3

O item *Sinto como se não interagisse com o cliente* ficou com média **2,81**, o item *Sinto como se não pudesse expressar minhas emoções* ficou com média **3,12**, o item *Sou treinado para não expressar emoções* ficou com média **3,11** (tabela 9).

Os operadores reclamam que são, muitas vezes, mal recebidos pelos clientes ou que são tratados por eles com desprezo. A média da questão *Os clientes me tratam com desprezo* ficou em **2,72** (tabela 10), ou seja, na pesquisa realizada, os operadores se posicionaram com uma média baixa, o que pode significar uma resistência no reconhecimento desse fator. No entanto, essa média sofre uma elevação quando questionados sobre o fato de o nervosismo do cliente instigar a vontade de concluir a ligação, **3,44** (tabela 10).

**Tabela 10 – Sensações na atividade**

	Variável	Média			
		Total	Empresa A	Empresa B	Empresa C
Q23	Quando o cliente está nervoso, quero concluir logo a ligação	<b>3,44</b>	2,94	3,24	3,77
Q24	O nervosismo do cliente aumenta a minha produtividade	<b>2,16</b>	2,33	2,2	2,07
Q25	Os clientes me tratam com desprezo	<b>2,72</b>	2,07	2,67	3,02
Q26	Me sinto controlado pelas gravações das ligações telefônicas	<b>3,12</b>	2,81	2,66	3,54
Q27	Me sinto controlado pelo chefe	<b>2,65</b>	2,71	2,27	2,86

Outro fator importante e que deve ser analisado é o monitoramento dos atendimentos. A média do item *Me sinto controlado pelas gravações telefônicas* ficou em **3,12** (tabela 10), mas essa média sofre uma elevação quando os entrevistados são questionados sobre *As gravações telefônicas possuem um maior apego ao script*, **3,66** (tabela 9).

O controle exercido pelas gravações telefônicas é fonte de ansiedade e proporciona maior alienação e apego ao *script*. Os trabalhadores sentem-se, constantemente, ameaçados pela punição que sofrerão se tiverem um comportamento diferenciado do comportamento previsto. Além disso, a falta de confiança da empresa no seu trabalho é outro fator extremamente prejudicial e que causa sofrimento.

Tabela 11 – Interferência na saúde

	Variável	Média			
		Total	Empresa A	Empresa B	Empresa C
Q28	As gravações telefônicas me causam ansiedade	2,75	2,09	2,64	3,08
Q29	Ansiedade, tristeza, medo e tédio não são doenças	2,22	2,2	2,48	2,06
Q30	As empresas se preocupam com a saúde física do trabalhador	2,77	2,85	3,25	2,44
Q31	As empresas se preocupam com a saúde mental do trabalhador	2,44	2,53	2,92	2,09
Q32	Acredito que nos <i>call centers</i> as doenças relacionadas ao trabalho são mais comuns	3,64	2,82	3,61	3,99
Q33	Me sinto mais ansioso depois que comecei a trabalhar com <i>call center</i>	3,27	2,34	3,19	3,7
Q34	O meu trabalho favorece o sedentarismo físico	3,72	3,97	3,44	3,8
Q35	Tenho liberdade para ir ao banheiro durante o trabalho	3,85	3,94	4,07	3,68
Q36	Tenho liberdade para comer durante o trabalho	1,39	2,01	1,31	1,19
Q37	Sofri alteração significativa de peso	3,09	2,63	2,97	3,35
Q38	Tive gastrite	2,13	1,81	2,1	2,27
Q39	Comecei a sofrer de enxaqueca	2,61	2,06	2,41	2,97
Q40	Comecei a ter problemas na coluna	2,6	2,43	2,29	2,87
Q41	Comecei a sofrer de hipertensão	1,64	1,32	1,71	1,73
Q42	Comecei a ter problemas intestinais	2,18	1,76	2,03	2,45
Q43	Comecei a ter depressão	2,46	1,66	2,46	2,78
Q44	Comecei a me sentir mais ansioso	3,15	2,01	2,97	3,72
Q45	Comecei a me sentir mais irritado	3,2	2,27	2,95	3,73
Q46	Comecei a fumar mais	1,57	1,41	1,62	1,61
Q47	Comecei a beber mais (bebidas alcoólicas)	1,41	1,25	1,56	1,37
Q48	Comecei a perder o apetite	1,77	1,62	1,81	1,81
Q49	Comecei a perder libido (interesse sexual)	1,59	1,43	1,55	1,67

Percebe-se que os operadores atribuem uma média de **2,22** para a questão *Ansiedade, tristeza, medo e tédio não são doenças*. Ou seja, os operadores se posicionaram mais próximos da discordância. No entanto, quando questionados sobre as empresas se preocuparem com a saúde mental do trabalhador, atribuíram média **2,44**; sobre as empresas se preocuparem com a saúde física do trabalhador, a média foi **2,77** (tabela 11). A falta de preocupação com a saúde mental, falha histórica cometida, ainda está presente nas empresas, de acordo com a opinião dos operadores.

Quando questionados sobre as gravações telefônicas causarem ansiedade, a média ficou em **2,75**; no entanto, quando questionados sobre sentirem-se mais ansiosos depois que começaram a trabalhar no *call center*, a média subiu para **3,15** (tabela 11).

O sofrimento mental, a ansiedade que essa atividade causa, começa a refletir-se na saúde física do trabalhador. Quando questionados sobre terem sofrido alteração significativa de peso, a média das respostas ficou em **3,09**; sobre o trabalho favorecer o sedentarismo físico, a média ficou em **3,72** (tabela 11); e sobre serem fumantes, contradizendo a afirmação de Silva et al (2002) de que cerca de 80% dos operadores fumam, nessa pesquisa, 76,1% dos entrevistados não fumam. O sofrimento mental, causador da doença mental, começa a se manifestar, também, por meio da doença física do trabalhador. Esse campo que, ao longo da história, vem sendo um fator de preocupação, deixa as conseqüências dessa organização do trabalho e desse sofrimento ainda mais evidentes.

**Tabela 12 – Sensações pessoais**

	Variável	Média			
		Total	Empresa A	Empresa B	Empresa C
Q50	Vou para casa no final do expediente desgastado	<b>3,57</b>	3,04	3,39	3,9
Q51	O meu trabalho interfere negativamente na minha vida pessoal	<b>2,3</b>	1,85	2,19	2,54
Q52	O meu trabalho interfere positivamente na minha vida pessoal	<b>2,82</b>	3,11	2,95	2,62
Q53	O meu trabalho interfere negativamente na minha vida sexual	<b>1,69</b>	1,52	1,78	1,71
Q54	O meu trabalho interfere positivamente na minha vida sexual	<b>1,93</b>	2,11	2,01	1,82
Q55	Nos momentos de folga, atendo ao telefone residencial como se estivesse trabalhando	<b>3,13</b>	3,06	3,39	2,99
Q56	Acredito ser possível uma mudança que melhore a qualidade do meu trabalho	<b>4,08</b>	3,97	4	4,16

Em relação ao questionamento *Vou para casa no final do expediente desgastado*, a média ficou em 3,57. No entanto, quando questionados sobre *ser possível uma mudança que melhore a qualidade do trabalho*, a média subiu para **4,08**.

A tabela abaixo representa a média das 56 variáveis analisadas. A média mais o desvio padrão representam a alta concordância, a média menos o desvio padrão representam baixa concordância. O intervalo compreendido entre ambas representa média concordância.

*Tabela 13 – Média geral das variáveis*

Média 56 variáveis	Desvio padrão	Média + Desvio padrão = Alta concordância	Média concordância	Média – Desvio padrão = Baixa concordância
2,6956	0,40925	3,10 a 5	2,30 a 3,09	1 a 2,29

### 2.5.3 Análise de variância (ANOVA)

A análise de variância foi utilizada para verificar se existe diferença de percepção entre os grupos de diferentes empresas. O objetivo foi verificar se a empresa interfere na opinião dos entrevistados. Aceitou-se a diferença de percepção com margem de erro de até 5%. Acima desse valor, considerou-se a não-existência de diferença de percepção dos atributos. O número de respondentes da empresa A, 68 operadores, justifica-se pela compreensão da quase totalidade do universo dos operadores de interesse de estudo na empresa. Na empresa B, foram 109 respondentes e, da empresa C, foram 171 respondentes.

Em relação à percepção quanto ao sistema, na questão 1, *O sistema é rígido*, houve diferença de percepção. Essa diferença ocorreu entre os três grupos. A significância entre as empresas A e B foi 0,000 e, entre as empresas A e C, foi 0,036. Na questão 2, *Me sinto preso ao sistema*, a diferença de percepção ocorreu entre as empresas A e B (0,004) e B e C (0,000). Entre as empresas A e C, não foi verificada diferença de percepção nessa questão (0,952). Na questão 6, *O sistema me impede de exercer a minha criatividade*, houve diferença de percepção entre as empresas A e B (0,000) e A e C (0,002), entre as empresas B e C a significância ficou em 0,051. Na questão 7, *Me sinto dominado pelo sistema*, a significância entre as empresas A e B ficou em 0,05.

Em relação à percepção quanto ao trabalho, na questão 10, *Meu trabalho é rotineiro*, houve diferença de percepção entre as empresas A e B (0,035) e B e C (0,010). Na questão 12, *Tenho liberdade para criar no meu trabalho*, houve uma diferença de percepção entre as empresas A e B (0,000) e A e C (0,000). Na questão 13, *Sinto como se não pensasse em algumas ocasiões*, essa diferença ocorreu entre as empresas B e C (0,021).

Em relação ao *script*, na questão 14, *Sinto como se não pudesse expressar minhas emoções*, e na questão 15, *Sinto como se não interagisse com o cliente*, houve diferença de

percepção entre as empresas A e C ( $p=0,000$ ) e B e C ( $0,000$ ). Na questão 16, *Gosto de possuir um script para seguir*, houve diferença entre as empresas A e B ( $0,03$ ) e B e C ( $0,013$ ). Na questão 17, *Me sinto perdido quando o cliente tenta uma conversa mais informal*, a diferença ocorreu entre as empresas A e C ( $p=0,022$ ); entre A e B e B e C, isso não ocorreu. Na questão 18, *Sou treinado para seguir o script*, houve diferença entre as empresas A e B ( $0,004$ ) e B e C ( $0,000$ ). Na questão 19, *Sou treinado para não expressar emoções*, a diferença novamente ocorreu entre as empresas A e B ( $0,026$ ) e B e C ( $0,001$ ). Na questão 20, *As gravações telefônicas promovem um maior apego ao script*, a diferença ocorreu entre as empresas B e C ( $0,003$ ). Na questão 21, *O cliente percebeu meu real envolvimento na resolução do problema*, a diferença ocorreu entre as empresas A e C ( $0,000$ ) e entre A e B ( $0,005$ ). Na questão 22, *O real envolvimento não foi possível pelo apego ao script*, houve diferença entre as empresas A e C ( $0,000$ ) e B e C ( $0,000$ ).

Em relação às sensações na atividade, a questão 23, *Quando o cliente está nervoso quero concluir logo a ligação*, apresentou diferença de percepção entre as empresas A e C ( $0,000$ ) e entre B e C ( $0,002$ ). Na questão 25, *Os clientes me tratam com desprezo*, a diferença ocorreu nas três empresas. Entre as empresas A e B ( $0,001$ ), A e C ( $0,000$ ) e entre B e C ( $0,018$ ). Na questão 26, *Me sinto controlado pelas gravações das ligações telefônicas*, ocorreu diferença na percepção entre as empresas A e C ( $0,001$ ) e entre B e C ( $0,000$ ). Na questão 27, *Me sinto controlado pelo chefe*, a diferença ficou entre B e C ( $0,001$ ).

Em relação à interferência na saúde, a questão 28, *As gravações telefônicas me causam ansiedade*, a diferença de percepção ocorreu entre as três empresas. Entre A e B, a significância ficou em ( $0,014$ ), entre A e C ( $0,000$ ) e entre B e C ( $0,015$ ). Na questão 29, *Ansiedade, tristeza, medo e tédio não são doenças*, a diferença ocorreu entre as empresas B e C ( $0,023$ ). Na questão 30, *As empresas se preocupam com a saúde física do trabalhador*, a diferença na percepção ocorreu entre as três empresas. Entre A e B, a significância foi  $0,046$ ; entre A e C, foi  $0,026$ ; e entre B e C  $0,000$ . A diferença ocorreu novamente entre as três empresas nas questões 31, *As empresas se preocupam com a saúde mental do trabalhador*, A e B ( $0,044$ ), A e C ( $0,014$ ) e B e C ( $0,000$ ); 32, *Acredito que nos call centers as doenças relacionadas ao trabalho são mais comuns*, A e B ( $0,000$ ), A e C ( $0,000$ ) e B e C ( $0,022$ ); 33, *Me sinto mais ansioso depois que comecei a trabalhar no call center*, A e B ( $0,000$ ), A e C ( $0,000$ ) e B e C ( $0,006$ ). Na questão 34, *O meu trabalho favorece o sedentarismo físico*, a diferença ocorreu entre A e B ( $0,013$ ) e entre B e C ( $0,033$ ). Na questão 35, *Tenho liberdade para ir ao banheiro durante o trabalho*, a diferença ocorreu entre as empresas B e C ( $0,016$ ).

Na questão 36, *Tenho liberdade para comer durante o trabalho*, entre as empresas A e B (0,000) e A e C (0,000).

Em relação à questão 37, *Sofri alteração significativa de peso*, houve diferença de percepção entre as empresas A e C (0,03). Também em relação às empresas A e C houve diferença na questão 38, *Tive gastrite* (0,038). Na questão 39, *Comecei a sofrer de enxaqueca*, a diferença de percepção ocorreu entre as empresas A e C (0,000) e entre B e C (0,004). Na questão 40, *Comecei a ter problemas na coluna*, houve diferença de percepção entre as empresas B e C (0,003). Na questão 41, *Comecei a sofrer de hipertensão*, a diferença ocorreu entre as empresas A e B (0,044) e A e C (0,021). Na questão 42, *Comecei a ter problemas intestinais*, a diferença foi entre as empresas A e C (0,002) e B e C (0,025). Na questão 43, *Comecei a ter depressão*, a diferença foi entre as questões A e B (0,001) e A e C (0,000). Na questão 44, *Comecei a me sentir mais ansioso*, a diferença de percepção foi significativa entre todas as empresas, A e B (0,000), A e C (0,000) e B e C (0,000). Na questão 45, *Comecei a me sentir mais irritado*, a diferença entre A e B foi 0,005, entre A e C foi 0,000 e entre B e C foi 0,000. Na questão 47, *Comecei a beber mais bebidas alcoólicas*, a diferença ocorreu entre as empresas A e B (0,046).

Em relação às sensações pessoais, percebemos uma diferença de percepção entre as empresas A e C (0,000) e entre B e C (0,002) na questão 50, *Vou para casa no final do expediente desgastado*. A diferença entre as mesmas empresas ocorre na questão 51, *O meu trabalho interfere negativamente na minha vida pessoal*, A e C (0,000) e B e C (0,034). Na questão 52, *O meu trabalho interfere positivamente na minha vida pessoal*, novamente a diferença entre as empresas A e C (0,012) e B e C (0,044). Na questão 55, *Nos momentos de folga atendo ao telefone como se estivesse trabalhando*, as empresas B e C tiveram percepções diferentes (0,045). Não houve diferença de percepção entre as empresas na questão 56, *Acredito ser possível uma melhora que melhore a qualidade do meu trabalho*.

Pela análise de variância, podemos perceber que, mesmo padronizado, o atendimento no *call center* ainda provoca percepções distintas entre os operadores das diferentes empresas. Em diversas questões, notamos uma diferença significativa da percepção dos operadores sobre fatores que envolvem a sua atividade. A questão, *Comecei a me sentir mais ansioso*, número 44, destaca-se pela grande diferença de percepção com significância (0,000) entre todas as empresas.

### 2.5.4 Desvio padrão

O desvio padrão está sendo apresentado com o objetivo de mostrar que a percepção das questões é distinta, ou seja, existem várias opiniões em relação aos questionamentos apresentados. Podemos perceber, na análise de variância, que foi apresentada acima, que existe diferença de percepção entre as empresas e, por meio do desvio padrão, que está alto, acima de 1,0, podemos notar que existe diferença de percepção também entre as questões.

Tabela 14 – Desvio padrão

	Variável	Desvio padrão			
		TOTAL	Empresa A	Empresa B	Empresa C
Q1	O sistema (computador) é rígido	1,240	1,311	1,137	1,234
Q2	Me sinto preso ao sistema (computador)	1,338	1,241	1,329	1,334
Q3	Me considero uma extensão do sistema (computador)	1,416	1,445	1,475	1,357
Q4	Possuo um tempo limitado para inserir os dados no sistema	1,402	1,424	1,480	1,339
Q5	O tempo para inserir os dados me deixa nervoso	1,301	1,060	1,334	1,363
Q6	O sistema me impede de exercer minha criatividade	1,467	1,519	1,349	1,441
Q7	Me sinto dominado pelo sistema	1,312	1,289	1,274	1,335
Q8	Se o problema não se encontra na minha relação no computador, não consigo resolvê-lo	1,223	1,174	1,291	1,201
Q9	Sinto como se a concepção do trabalho fosse separada da execução	1,171	1,068	1,284	1,128
Q10	Meu trabalho é rotineiro	1,356	1,209	1,447	1,329
Q11	Tenho liberdade para resolver os problemas dos clientes	1,349	1,152	1,431	1,361
Q12	Tenho liberdade para criar no meu trabalho	1,396	1,065	1,452	1,382
Q13	Sinto como se não pensasse em algumas ocasiões	1,498	1,410	1,473	1,532
Q14	Sinto como se não pudesse expressar minhas emoções	1,508	1,440	1,521	1,409
Q15	Sinto como se não interagisse com o cliente	1,390	1,238	1,407	1,320
Q16	Gosto de possuir um <i>script</i> para seguir	1,389	1,260	1,362	1,420
Q17	Me sinto perdido quando o cliente tenta uma conversa mais informal	1,553	1,474	1,609	1,530
Q18	Sou treinado para seguir o <i>script</i>	1,370	1,203	1,437	1,284
Q19	Sou treinado para não expressar emoções	1,412	1,315	1,425	1,397
Q36	Tenho liberdade para comer durante o trabalho	,926	1,200	,888	,697

	Variável	Desvio padrão			
		TOTAL	Empresa A	Empresa B	Empresa C
Q20	As gravações telefônicas promovem um maior apego ao <i>script</i>	1,377	1,415	1,330	1,361
Q21	O cliente percebeu meu real envolvimento na resolução do problema	1,142	1,098	1,090	1,152
Q22	O real envolvimento não foi possível pelo apego ao <i>script</i> (fala padronizada)	1,428	1,348	1,333	1,438
Q23	Quando o cliente está nervoso quero concluir logo a ligação	1,433	1,475	1,459	1,323
Q24	O nervosismo do cliente aumenta a minha produtividade	1,236	1,223	1,257	1,228
Q25	Os clientes me tratam com desprezo	1,238	1,069	1,240	1,200
Q26	Me sinto controlado pelas gravações das ligações telefônicas	1,515	1,363	1,420	1,523
Q27	Me sinto controlado pelo chefe	1,452	1,333	1,463	1,451
Q28	As gravações telefônicas me causam ansiedade	1,498	1,278	1,513	1,481
Q29	Ansiedade, tristeza, medo e tédio não são doenças	1,502	1,335	1,634	1,458
Q30	As empresas se preocupam com a saúde física do trabalhador	1,304	1,209	1,344	1,224
Q31	As empresas se preocupam com a saúde mental do trabalhador	1,270	1,126	1,333	1,178
Q32	Acredito que nos <i>call centers</i> as doenças relacionadas ao trabalho são mais comuns	1,376	1,465	1,340	1,216
Q33	Me sinto mais ansioso depois que comecei a trabalhar com <i>call center</i>	1,580	1,472	1,591	1,446
Q34	O meu trabalho favorece o sedentarismo	1,376	1,206	1,493	1,341
Q35	Tenho liberdade para ir ao banheiro durante o trabalho	1,296	1,301	1,258	1,300
Q37	Sofri alteração significativa de peso	1,676	1,564	1,724	1,650
Q38	Tive gastrite	1,557	1,363	1,591	1,596
Q39	Comecei a sofrer de enxaqueca	1,611	1,413	1,620	1,602
Q40	Comecei a ter problemas na coluna	1,558	1,490	1,549	1,554
Q41	Comecei a sofrer de hipertensão	1,213	,854	1,287	1,275
Q42	Comecei a ter problemas intestinais	1,534	1,351	1,457	1,607
Q43	Comecei a ter depressão	1,587	1,253	1,586	1,602
Q44	Comecei a me sentir mais ansioso	1,648	1,333	1,606	1,528
Q45	Comecei a me sentir mais irritado	1,633	1,332	1,653	1,531
Q46	Comecei a fumar mais	1,234	,976	1,256	1,310
Q47	Comecei a beber mais (bebidas alcoólicas)	1,002	,817	1,166	,945
Q48	Comecei a perder o apetite	1,295	1,146	1,346	1,321
Q49	Comecei a perder libido (interesse sexual)	1,138	,997	1,139	1,188
Q50	Vou para casa no final do expediente desgastado	1,351	1,309	1,374	1,268

	Variável	Desvio padrão			
		TOTAL	Empresa A	Empresa B	Empresa C
Q51	O meu trabalho interfere negativamente na minha vida pessoal	1,369	1,197	1,350	1,397
Q52	O meu trabalho interfere positivamente na minha vida pessoal	1,338	1,291	1,334	1,336
Q53	O meu trabalho interfere negativamente na minha vida sexual	1,153	,959	1,216	1,182
Q54	O meu trabalho interfere positivamente na minha vida sexual	1,207	1,312	1,261	1,120
Q55	Nos momentos de folga, atendo ao telefone residencial como se estivesse trabalhando	1,615	1,380	1,664	1,657
Q56	Acredito ser possível uma mudança que melhore a qualidade do meu trabalho	1,185	1,221	1,293	1,097

### 2.5.5 Análise fatorial

A análise fatorial foi utilizada com o objetivo de propor um novo instrumento com um menor número de questões. Segundo Hair et alli (2005), a análise fatorial é utilizada com o objetivo de encontrar um meio de condensar a informação contida em um número de variáveis originais em um conjunto menor de variáveis estatísticas (fatores) com uma perda mínima de informação. A carga fatorial utilizada foi 0,45 (foram considerados apenas os fatores acima de 45%). Segundo Hair et alli (2005), carga fatorial é o meio de interpretar o papel que cada variável tem na definição de cada fator. O valor da medida do Kaiser-Meyer-Olkin de adequacidade da amostra é de 0,779, um valor alto, acima de 0,70, o que faz com que possamos considerar a análise fatorial uma técnica apropriada. Identificaram-se nove fatores capazes de explicar 48,007% da variância.

O fator 1 foi denominado **Interferência do trabalho na vida pessoal** e engloba as questões *As gravações telefônicas me causam ansiedade, Acredito que nos call centers as doenças relacionadas ao trabalho são mais comuns, Me sinto mais ansioso depois que comecei a trabalhar no call center, Sofri alteração significativa de peso, Tive gastrite, Comecei a sofrer de enxaqueca, Comecei a ter problemas na coluna, Comecei a ter problemas intestinais, Comecei a ter depressão, Comecei a me sentir mais ansioso, Comecei a me sentir mais irritado, Vou para casa no final do expediente desgastado, O meu trabalho interfere negativamente na minha vida pessoal e O meu trabalho interfere positivamente na minha vida pessoal.*

O fator 2 foi denominado **Sensações quanto ao script seguido** e engloba as questões *Sinto como se não pudesse expressar minhas emoções, Sinto como se não interagisse com o cliente, Me sinto perdido quando o cliente tenta uma conversa mais informal, Sou treinado para seguir o script, Sou treinado para não expressar emoções, As gravações telefônicas promovem um maior apego ao script e O real envolvimento não foi possível pelo apego ao script (fala padronizada).*

O fator 3 foi denominado **Percepções quanto ao sistema de trabalho** e engloba as questões *Sinto-me preso ao sistema (computador), Me considero uma extensão do sistema (computador), Possuo um tempo limitado para inserir os dados no sistema, O tempo para inserir os dados me deixa nervoso, O sistema me impede de exercer minha criatividade e Me sinto dominado pelo sistema.*

O fator 4 foi denominado **Interferência na saúde** e engloba as questões *Tenho liberdade para ir ao banheiro durante o trabalho, Comecei a perder libido (interesse sexual) e O meu trabalho interfere negativamente na minha vida sexual.*

O fator 5 foi denominado **Preocupação das empresas com a saúde do trabalhador** e engloba as questões *As empresas se preocupam com a saúde física do trabalhador, As empresas se preocupam com a saúde mental do trabalhador e O meu trabalho favorece o sedentarismo.*

O fator 6 foi denominado **Relação com o sistema de trabalho** e engloba as questões *Se o problema não se encontra na minha relação no computador não consigo resolvê-lo, Sinto como se a concepção do trabalho fosse separada da execução e Sinto como se não pensasse em algumas ocasiões.*

O fator 7 foi denominado **Autonomia no serviço** e engloba as questões *Tenho liberdade para resolver os problemas dos clientes e Tenho liberdade para criar no meu trabalho.*

O fator 8 foi denominado **Relação com o cliente** e engloba as questões *O cliente percebeu meu real envolvimento na resolução do problema e O nervosismo do cliente aumenta a minha produtividade.*

O fator 9 foi denominado **Satisfação quanto ao sistema de trabalho** e engloba as questões *Tenho liberdade para comer durante o trabalho* e *O meu trabalho interfere positivamente na minha vida sexual*.

As questões *O sistema (computador) é rígido*, *Meu trabalho é rotineiro*, *Gosto de possuir um script para seguir*, *Quando o cliente está nervoso quero concluir logo a ligação*, *Os clientes me tratam com desprezo*, *Me sinto controlado pelas gravações das ligações telefônicas*, *Me sinto controlado pelo chefe*, *Ansiedade*, *tristeza*, *medo* e *tédio não são doenças*, *Comecei a sofrer de hipertensão*, *Comecei a fumar mais*, *Comecei a beber mais (bebidas alcoólicas)*, *Comecei a perder o apetite*, *Nos momentos de folga, atendo ao telefone residencial como se estivesse trabalhando* e *Acredito ser possível uma mudança que melhore a qualidade do meu trabalho* foram excluídas pela análise fatorial por não possuírem associação no conjunto dos novos blocos formados.

### **2.5.6 Considerações finais sobre o estudo realizado**

O trabalho taylorizado, embora muito criticado, continua presente e ainda é utilizado em larga escala nas empresas. Apesar da impressão inicial de que ele está vinculado apenas ao setor industrial, percebemos a sua presença em outros ramos de atividades, como o caso do setor de serviços.

Uma hipótese que pode ser gerada para um estudo posterior advém do fato de a média ter ficado concentrada nas proximidades do item 3, na escala de concordância, quando os operadores foram questionados sobre as emoções na fala padronizada. Essa concentração pode ser devida a um paradoxo gerado pela alienação em um dos fatores mais complicados, a comunicação.

A média da maioria das questões foi relativamente baixa, o que significa que, em grande parte dos itens, os entrevistados ficaram mais inclinados a discordar das questões apresentadas. A falta de posicionamento crítico por parte dos operadores é outro fator relevante nessa pesquisa e que desperta interesse para um estudo posterior. Isso pode ser devido ao medo do desemprego existente na sociedade atual, o que faz com que as pessoas tenham receio de criticar. A situação se torna ainda pior quando percebemos previsões de autores como Rifkin (1995), que afirma que cada vez menos trabalhadores serão necessários para produzir bens e serviços para a população global. A alta tecnologia, que poderia ser

utilizada em benefício da humanidade, reduzindo as horas de trabalho e aumentando as horas de lazer, é utilizada para uma finalidade diversa, aumentando o desemprego.

Além disso, pode-se pensar em um mecanismo de defesa por parte dessas pessoas. Não percebem como estão “robotizadas” para evitar o sofrimento, consideram essa falta de liberdade de pensamento uma situação comum a todas as atividades e temem por uma situação pior à sua espera. O medo é instrumentalizado pela direção para pressionar os trabalhadores. “É um instrumento de produtividade e de controle social, representando uma forma total, completa e original de exploração” (DEJOURS, 1992, p. 113).

Outra hipótese é o fato de os operadores de *call centers* poderem estar encontrando um meio de administrar os problemas da organização do trabalho. Alguns autores explicam a duplicidade do trabalho. Para Codo (1993), o trabalho é duplo, o que o torna mágico: “... de um lado aparece como valor de uso, realizador de produtos capazes de atender necessidades humanas; de outro como valor de troca, pago por salário, criador de mercadoria, e ele mesmo é uma mercadoria no mercado”.

Pensar que esses operadores não criticam porque a sociedade atual e a forma de organização do trabalho, atualmente, não estimulam mais as pessoas ao raciocínio é outra possibilidade. Antigamente, fazendo uma referência ao trabalhador anterior à administração científica, possuíamos, na sociedade, um trabalhador conhecedor de todo o processo de trabalho. Esse operário utilizava o seu raciocínio e o seu potencial criativo, por isso experimentou a vergonha de ser robotizado com a perda desse domínio. Os trabalhadores da sociedade atual não possuem esse espírito crítico e não experimentam essa vergonha, pois são treinados para agir como a extensão de uma máquina, desconhecendo, muitas vezes, outra forma de trabalho.

Observou-se que um grande número de operadores trabalham no *call center* há menos de um ano, 68,1%, e apenas 0,9% dessas pessoas permanecem nessa atividade por mais de cinco anos. Esses números podem ser um indício do desgaste proporcionado por essa atividade.

No entanto, as pessoas que exercem essa atividade acreditam ser possível uma mudança que melhore a qualidade de vida do seu trabalho. Outro fator positivo encontrado na pesquisa foi a diferença de percepção entre as diferentes empresas pesquisadas, que demonstra que o trabalho, mesmo padronizado, apresenta diferenças.

### 3 OBJETIVOS

O presente trabalho se propõe a aprofundar os conhecimentos sobre o setor de *call centers*. Os resultados de uma pesquisa realizada anteriormente instigaram a curiosidade e tornaram necessário um novo estudo. Para tanto, foram formulados os seguintes objetivos.

#### 3.1 OBJETIVO GERAL

Analisar as vivências de Prazer e Sofrimento no trabalho entre os operadores de *call centers*.

#### 3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analisar a percepção dos operadores de *call centers* quanto à organização do trabalho;
- Verificar como a organização do trabalho interfere na vida pessoal e na saúde dos operadores de *call centers*;
- Analisar como os operadores de *call centers* percebem, relatam, identificam e reagem às vivências de prazer e sofrimento;
- Verificar se os resultados dessa pesquisa irão confirmar, ou não, as suposições realizadas sobre os resultados do estudo anterior.

## **4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Neste capítulo apresentam-se os procedimentos metodológicos que nortearam a realização da pesquisa.

### **4.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA**

O estudo realizado constituiu-se em uma pesquisa qualitativa. Para Macedo (2005), a pesquisa qualitativa não tem o objetivo de quantificar, mas sim de conhecer de forma mais profunda determinado grupo de pesquisa. Essa foi uma pesquisa do tipo descritiva. Segundo Gil (1999), são incluídas no grupo das pesquisas descritivas aquelas que têm por objetivo levantar as opiniões, as atitudes e as crenças de uma população. Para Macedo (2005), nos estudos descritivos tem-se um grande conjunto de interesses de pesquisa e as questões de pesquisa pressupõem conhecimentos anteriores do problema a ser pesquisado. Quanto aos meios de investigação, este trabalho foi um estudo de caso.

Para Gil (1999), o estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado. “Um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos” (YIN, 2001, p. 32).

### **4.2 COLETA DE DADOS**

A coleta de dados foi realizada por entrevistas semi-estruturadas e pela análise de fontes documentais. As entrevistas semi-estruturadas ocorreram no mês de janeiro de 2007. Para Gil (1999), a entrevista possibilita a obtenção de dados referentes aos mais diversos

aspectos da vida social, além de permitir ao entrevistador captar a expressão corporal do entrevistado, bem como a tonalidade de voz e a ênfase nas respostas.

Apesar de a pesquisadora saber que o ideal é a coleta de dados fora do ambiente de trabalho, isso não foi possível. Muitas vezes, o pesquisador precisa trabalhar fora da situação ideal. Nessa pesquisa, a empresa autorizou a realização das entrevistas em uma sala nas suas dependências. A sala era pequena, mas com uma boa estrutura. Não houve interrupção das entrevistas em momento algum pelos gestores, e a pesquisadora acredita que os entrevistados não se sentiram inibidos para responder aos questionamentos.

As entrevistas foram gravadas, com o consentimento dos operadores, e após transcritas. O fato de as entrevistas serem gravadas também não inibiu os entrevistados. Isso pode ter ocorrido de forma tão natural porque eles estão acostumados com as gravações que ocorrem no decorrer da sua rotina de trabalho.

A transcrição das entrevistas foi feita por pessoas contratadas. Isso se tornou necessário devido ao curto prazo para análise dos dados. No entanto, todas as transcrições foram conferidas pela pesquisadora, que escutou todas as fitas e validou as transcrições. A pesquisadora tem consciência da importância de escutar as transcrições, pois, com isso, ocorre o contato com o material que será analisado e a possibilidade de inferência das mensagens que estão sendo transmitidas pelos operadores, o que é parte integrante da análise dos dados. Questionou-se os operadores em relação a alguns fatores, tais como o dia-a-dia no trabalho, as sensações em relação ao *script*, os motivos pelos quais trabalham no *call center*, as alterações sofridas após o ingresso no trabalho, as relações fora do ambiente de trabalho e quanto aos fatores que causam prazer e aos que causam sofrimento na atividade.

### **4.3 ANÁLISE DOS DADOS**

O método de análise dos dados qualitativos utilizado foi a análise de conteúdo. Moraes (1999) ressalta que a análise de conteúdo é uma metodologia de pesquisa utilizada para descrever e interpretar o conteúdo de toda a classe de documentos e textos. Essa análise ajuda a reinterpretar as mensagens e a atingir uma compreensão de seus significados num nível além da leitura comum. Para Bardin (1977), a análise de conteúdo é um conjunto de

instrumentos metodológicos em constante aperfeiçoamento e que se aplicam a discursos extremamente diversificados. Vergara (2006) ressalta que a análise de conteúdo é considerada uma técnica para o tratamento de dados que visa identificar o que está sendo dito sobre determinado tema.

Para Moraes (1999), a matéria-prima da análise de conteúdo pode ser qualquer material oriundo de comunicação verbal ou não-verbal, como cartazes, revistas, gravações, entrevistas, entre outros. No presente trabalho, as entrevistas foram gravadas e transcritas para servir de base a esse método.

Segundo Bardin (1977), as diferentes fases da análise de conteúdo organizam-se em três pólos cronológicos, que são a pré-análise, a exploração do material e, por último, o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação.

- Pré-análise: é a fase da organização do material. Inclui a leitura, a escolha dos documentos (devem seguir algumas regras, tais como a regra da exaustividade ou da não-seletividade, da representatividade, da homogeneidade, da pertinência), a formulação das hipóteses e dos objetivos, a referenciação dos índices, a elaboração dos indicadores e a preparação do material.
- A exploração do material: se a pré-análise foi devidamente realizada, é a administração das decisões tomadas.
- O tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação: os resultados são tratados de forma a serem significativos. Obtendo resultados significativos e fiéis, o analista pode propor inferências e interpretações.

Para Moraes (1999), o processo da análise de conteúdo é constituído de cinco etapas: a preparação das informações, a transformação do conteúdo em unidades, a categorização das unidades em categorias, a descrição e a interpretação.

Para Bardin (1977), a categorização é uma operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto, por diferenciação e por reagrupamento, segundo o gênero e com critérios previamente definidos.

Moraes (1999) afirma que a categorização é um procedimento de agrupar dados, considerando a parte comum entre eles. Segundo Moraes (1999), as categorias devem ser “*válidas, exaustivas e homogêneas*” (p. 19) e a classificação de qualquer elemento do conteúdo deve ser mutuamente exclusiva. Além disso, uma classificação deve ser “*consistente*” (p. 19).

Para Vergara (2006), categorizar implica isolar elementos para, logo após, agrupá-los. Para a autora, as categorias devem ser exaustivas, mutuamente exclusivas e objetivas.

Moraes (1999) afirma que uma boa análise de conteúdo não deve se limitar à descrição. Segundo o autor, é importante que a análise de conteúdo procure ir além, atingir compreensão mais aprofundada do conteúdo das mensagens mediante inferência e interpretação.

#### **4.4 A EMPRESA ESTUDADA**

A empresa estudada tem como área de abrangência o mercado brasileiro. Iniciou suas atividades no ano 2000 com 30 postos de operação e 55 colaboradores. Atualmente, comporta 1.200 postos de atendimento e conta com 2.100 trabalhadores. A sua sede oferece praça de alimentação, área de conveniência, biblioteca, quadra poliesportiva e palco de eventos. As práticas de contratação adotadas pela empresa são por emprego efetivo com os benefícios da Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT), estágio (esse meio não é adotado na operação) e trabalho temporário. Segundo um estudo realizado por Oliveira Júnior (2005), a grande maioria dos *call centers* encontra-se nos mercados mais significativos, especialmente no estado de São Paulo, mas existem empresas em vários outros estados e algumas possuem sites espalhados por várias cidades.

Os funcionários da empresa estudada têm um regime de trabalho de 6 horas diárias, ou seja, 36 horas semanais e 180 horas mensais. Possuem dois turnos de trabalho, que compreendem um horário das 8h 45min às 14h 45min e das 15h às 21h. A distribuição por sexo na empresa é de 85% de operadores do sexo feminino e 15% do sexo masculino. A porcentagem de operadores ativos, ou seja, que realizam ligações para o cliente, é de 98% e receptivos, ou seja, que recebem ligações, é de 2% na empresa.

Ao ingressar na empresa, o operador recebe um treinamento inicial constituído de 54 horas a 72 horas de formação, divididos em módulos de 6 horas diárias. Esse treinamento se inicia com a integração com a empresa e finaliza com a prática do sistema operacional que será utilizado. Segundo Oliveira Júnior (2005), para que um profissional de *call center* inicie o trabalho, ao ser contratado é necessário que participe de um programa inicial de treinamento essencial à geração da qualidade dos serviços prestados.

A empresa possui 30 operadores por supervisor e em torno de 10 a 16 supervisores por gerente. Segundo Oliveira Júnior (2005), os *call centers* possuem estruturas extremamente achatadas. A relação entre gerentes, supervisores e atendentes tem a média de 1 gerente para cada 20 supervisores e, para cada supervisor, aproximadamente 20 atendentes. Na empresa estudada, o número de atendentes por supervisor é 50% maior, já o número de supervisores por gerente é menor. Além disso, na empresa estudada cada operador realiza, em média, 120 a 150 chamadas por dia. Segundo Oliveira Júnior (2005) em média os atendentes atendem e/ou realizam 74 chamadas por dia. Quando se trata de *call centers* próprios, essa média cai para 69 chamadas e, nos terceirizados, sobe para 79 chamadas por dia. No presente estudo, o número de chamadas é muito superior.

Após o ingresso na empresa, o colaborador participa de reciclagens. No período de experiência, são realizadas duas reciclagens (aos 35 e 65 dias de empresa), que são obrigatórias. Após esse período, ele volta para reciclagens no caso de uma necessidade específica ou retreinamento de produto, no caso de troca da regra de negócio. Segundo Oliveira Júnior (2005), o treinamento contínuo aparece como uma exigência do processo que compreende a capacitação e a atualização constante dos operadores.

A taxa de rotatividade dos operadores é de 7% ao ano. Essa é a média praticada anualmente e é calculada sobre o percentual de demissões sobre o total de efetivos do período em questão. Para Oliveira Júnior (2005), o *turnover* anual, definido no projeto internacional realizado com os empregados que se demitiram, que foram demitidos, que se aposentaram, que foram promovidos para outras posições, internamente ou para outras empresas do grupo, apresentou uma média geral de 38,6%, com diferenças entre o tipo de *call centers* próprios (29,9%) e terceirizados (36%). O nível de empregados demitidos, segundo o estudo, ficou em 12,8% para próprios e 18% para os terceirizados.

Na política da empresa, para prestação de um bom atendimento, existe uma área em cada operação dedicada integralmente ao controle de qualidade. Essa área atua tanto de forma

on-line no momento da venda, fazendo uma auditoria, quanto no pós-venda, com escutas das vendas realizadas e gerando informações para ações como reciclagens, feedbacks, escutas monitoradas e planos de ação para a empresa.

A empresa utiliza alguns indicadores de competência durante a seleção e há uma classificação dos itens como de muita importância ou média importância, de acordo com o perfil exigido do operador pelo cliente. Além disso, requisitos que serão necessários na seleção, requisitos que poderão ser trabalhados no Curso para Formação de Operadores e requisitos que poderão ser trabalhados na Educação Continuada. Na atitude estão presentes os itens Extroversão, Bom humor (Automotivação), Dinamismo, Trabalhar sob Pressão de Metas e Dificuldades. Na comunicação, são considerados a Fluência verbal, o Vocabulário e a Clareza. Na criatividade, Boas Idéias para influenciar a venda. No comportamento ético, os itens Honestidade, Disciplina (relacionada ao trabalho), Alinhamento com Normas e Regulamentos, Alinhamento com Missão da Organização. Na flexibilidade, os itens analisados são Tolerância e Respeito às Outras Pessoas, Aceitar a Diferença entre as Pessoas, Proatividade em Benefício Pessoal. No relacionamento interpessoal, Integração com a Equipe, Facilidade no Trabalho em Equipe, Cooperação com a Equipe. No foco em resultados, os itens são Conduzir o Trabalho para o Resultado Esperado, Foco nos Resultados da Organização, Executar Escuta Ativa, Foco na Venda e Digitação. Para o foco no cliente, as competências consideradas são Empatia (com o cliente), Foco em Solução de Problemas (do cliente), Facilitador de Soluções, Cortesia, Satisfação do Cliente, Percepção da Necessidade do Outro. Para negociação, os itens são Capacidade de Persuasão, Entusiasmo, Capacidade para Influenciar o Cliente, Capacidade de Sustentar Argumentos de Venda Frente à Objeção.

Em relação aos conhecimentos de informática, os itens exigidos na seleção, e que são aperfeiçoados no curso de formação e permanecem em treinamento na educação continuada, são Digitação (agilidade e rapidez em digitação), Teclado (conhecimento das teclas e de atalho) e Internet (habilidade em pesquisar).

Os conhecimentos específicos exigidos diferem de acordo com o perfil de cada cliente. Alguns exigem conhecimento de Matemática, saber executar as operações básicas de somar, subtrair, multiplicar, dividir e percentual; Português e Linguagem, ou seja, ortografia e redação, Cognição, ou seja, facilidade de assimilar conteúdo teórico, entre outros. No estudo realizado por Silva, L. (2004), o autor relata que candidatos ao emprego que apresentavam

vícios de linguagem, erros freqüentes de português e que utilizavam gírias não eram admitidos.

O perfil de triagem varia e pode ser júnior, primeiro emprego e júnior pro. A idade pode ser a partir de 18 anos ou 21 anos; o grau de instrução, de ensino médio completo ou cursando, e inclusive com a exigência de residir em regiões específicas.

O perfil de treinamento pode ser primeiro emprego, de 18 a 39 anos, sem experiência formal; júnior, de 18 a 30 anos, com experiência profissional formal; júnior pro, de 30 a 39 anos, com experiência profissional formal; e máster, de 40 a 60 anos, com experiência profissional formal. O projeto máster é um programa de contratação de pessoas com idade acima de 40 anos.

Antes da chegada à empresa, a entrevistadora encontrou um dos operadores a caminho do trabalho. Ele relatou que trabalhava na empresa procurada e que poderia auxiliar no caminho, mas somente se a entrevistadora andasse rápido, pois ele estava atrasado e naquele horário já deveria estar na empresa. Segundo Vilela e Assunção (2004b), o comportamento e a rotina dos trabalhadores no setor de teleatendimento são controlados atribuindo-se pontos a atrasos e ausências no trabalho. Esses pontos, segundo as autoras, são descontados do critério de avaliação de assiduidade.

Durante a visita, foram observados alguns fatores relevantes para o presente trabalho. Os banheiros são distintos para os operadores e para os supervisores, o que demonstra uma hierarquia constante. O almoço é proporcionado para os supervisores e para os gerentes; os operadores têm direito a um lanche. Nos sábados, não há expediente para a área administrativa; o expediente nos postos de operação é normal. Obter uma promoção de operador para supervisor significa, inclusive, obter o direito de almoçar no refeitório e utilizar um banheiro distinto.

Houve a possibilidade de observar, à distância, reuniões iniciais dos supervisores com as suas equipes de trabalho durante uma mudança de turno. Cada equipe de trabalho, após a reunião, possuía seu grito, música, entre outras coisas de “guerra”. Uma das equipes cantava uma música: “Se querer é poder, tem que ir até o final, se quiser vencer...”, de um programa que estava no ar na Rede Globo na época.

O barulho é realmente intenso. Durante as comemorações, aparecem diversos instrumentos que emitem ruídos sonoros. Além disso, há “pompons” que os operadores

erguem automaticamente quando há um grito de guerra, mesmo que estejam em alguma ligação com clientes.

Os operadores falam muito rapidamente. Essa característica pode ser para que eles apresentem os seus produtos sem exigir muito tempo dos clientes.

#### 4.5 SUJEITOS

Os sujeitos dessa pesquisa constituíram-se de pessoas que exercem como atividade profissional à função de operadores de *call center*. O critério de seleção dos sujeitos foi a conveniência. O acesso aos operadores ocorreu por contato com uma das empresas que participou da pesquisa quantitativa e da indicação de funcionários para serem entrevistados. A coleta de dados ocorreu no mês de janeiro de 2007 e 16 participantes foram entrevistados e participaram da pesquisa. No quadro abaixo, encontram-se descritas as características dos entrevistados, ou seja, sexo, idade, estado civil, nível de instrução e tempo de serviço na empresa.

Entrevistado	Sexo	Idade	Estado civil	Nível de instrução	Tipo de trabalho no <i>call center</i>	Tempo de serviço (meses)
Entrevistado 1	Feminino	19 anos	Solteira	2º Grau Completo	Ativo	4
Entrevistado 2	Feminino	22 anos	Casada	2º Grau Completo	Ativo	7
Entrevistado 3	Feminino	25 anos	Casada	3º Grau Incompleto	Ativo	16
Entrevistado 4	Feminino	18 anos	União estável	2º Grau Completo	Ativo	12
Entrevistado 5	Feminino	19 anos	Solteira	2º Grau Completo	Ativo	30
Entrevistado 6	Feminino	23 anos	Casada	2º Grau Completo	Ativo	7
Entrevistado 7	Feminino	34 anos	Viúva	2º Grau Completo	Ativo e Receptivo	7
Entrevistado 8	Feminino	19 anos	Solteira	2º Grau Completo	Ativo	6
Entrevistado 9	Feminino	25 anos	Casada	2º Grau Completo	Ativo	7
Entrevistado 10	Feminino	20 anos	Solteira	2º Grau Completo	Ativo	9
Entrevistado 11	Feminino	19 anos	Solteira	2º Grau Completo	Ativo	11
Entrevistado 12	Masculino	21 anos	Solteiro	2º Grau Completo	Ativo	10
Entrevistado 13	Feminino	17 anos	Solteira	2º Grau Completo	Ativo	4
Entrevistado 14	Feminino	18 anos	Solteira	2º Grau Incompleto	Ativo	4
Entrevistado 15	Feminino	18 anos	Solteira	2º Grau Incompleto	Ativo	2
Entrevistado 16	Feminino	32 anos	Solteira	3º Grau Incompleto	Ativo	24

**Quadro 1: Quadro elaborado pela autora a partir de dados coletados na pesquisa**

Os entrevistados, na sua totalidade, são operadores de *call center* ativo e apenas um dos entrevistados exerce as atividades de *call center* ativo e receptivo. Além disso, confirmando os dados da pesquisa anterior, a maioria trabalha na empresa há menos de um ano e nenhum dos entrevistados exerce essa atividade por um período superior a cinco anos. Segundo a Classificação Brasileira de Ocupações (CBO), determinada pelo Ministério do Trabalho e Emprego, os cargos dos operadores de telemarketing são os seguintes:

4223-05 - **Operador de telemarketing ativo** – *Operador de teleatendimento ativo (telemarketing)* , *Teleoperador ativo (telemarketing)*

4223-10 - **Operador de telemarketing ativo e receptivo** – *Operador de teleatendimento híbrido (telemarketing)* , *Operador de telemarketing (operações híbridas)* , *Teleoperador de marketing (híbrido)*

4223-15 - **Operador de telemarketing receptivo** – *Atendente central telemarketing* , *Atendente de informações (telemarketing)* , *Atendente de telemarketing* , *Operador de atendimento receptivo (telemarketing)* , *Teleoperador receptivo (telemarketing)*

**Operador de telemarketing técnico** – *Operador de suporte técnico (telemarketing)* , *Operador de telemarketing bilíngüe* , *Operador de telemarketing especializado* , *Teleoperador de apoio (telemarketing)* , *Teleoperador de suporte técnico (telemarketing)*

4223-20 -

## 5 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo, encontra-se a apresentação dos resultados da pesquisa. A seguir, mostram-se a derivação das categorias e a descrição das categorias iniciais, das categorias intermediárias e das categorias finais.

### 5.1 DERIVAÇÃO DAS CATEGORIAS

O processo de categorização foi baseado na análise de todas as entrevistas realizadas. Como resultado, obteve-se a elaboração de 34 categorias iniciais, 8 categorias intermediárias e 3 categorias finais. Essas categorias apresentam-se descritas no quadro abaixo.

Nº	CATEGORIAS INICIAIS	Nº	CATEGORIAS INTERMEDIÁRIAS	Nº	CATEGORIAS FINAIS
1	Contato com pessoas	I.	Relações interpessoais no trabalho	A.	Fatores que geram prazer no trabalho
2	Ampliação das amizades				
3	A forma de ingresso no trabalho	II.	Benefícios do trabalho		
4	Maior identificação com a forma de trabalho				
5	Benefícios do vínculo empregatício				
6	Reconhecimento profissional				
7	Remuneração: é responsabilidade de cada um				
8	Tempo “livre” para o atendimento: a cobrança é por metas	III.	A influência das metas no trabalho	B.	Fatores que geram sofrimento no trabalho
9	A cobrança da empresa pelo alcance das metas				
10	Cobrança pessoal por metas				
11	Influência das metas no ambiente familiar e influência do ambiente familiar nas metas				
12	Reações pessoais ao fracasso no alcance das metas				
13	Interferência negativa do cliente no trabalho	IV.	Interferências externas ao trabalho		
14	Reações à interferência negativa do cliente no trabalho: “Nada pessoal”.				
15	Influência negativa da mídia				
16	Interferência do barulho no ambiente de trabalho	V.	Interferências internas no trabalho dos operadores		
17	Reações ao barulho no ambiente de trabalho: irritação e nervosismo				

18	A importância do trabalho em equipe	VI.	Equipe de trabalho: apoio e conflito	C.	As mediações no trabalho
19	O incentivo e o apoio do chefe				
20	Cobrança de metas pela equipe				
21	Competição				
22	Incentivo ao diálogo pelos supervisores				
23	Diálogo: identificação e tranquilização				
24	Imagem do colega				
25	Equipe heterogênea	VII.	Procedimentos específicos adotados na atividade: facilidades e barreiras	C.	As mediações no trabalho
26	O <i>script</i> auxilia os iniciantes				
27	Experiência no trabalho: as adaptações do <i>script</i>				
28	A interferência das gravações telefônicas				
29	Os carrapatos auxiliam o colega	VIII.	Mudanças físicas, emocionais e comportamentais da atividade: aspectos positivos e negativos	C.	As mediações no trabalho
30	Auditoria: responsável pelo fechamento da venda				
31	Alterações positivas provocadas pela atividade				
32	Sentimentos negativos provocados pela atividade				
33	Desgaste físico e mental da atividade				
34	Alterações físicas da atividade e tentativa de auxílio da empresa				

**Quadro 2: Derivação das categorias**

## 5.2 AS CATEGORIAS INICIAIS:

As 34 categorias iniciais apresentam-se como resultado da análise de conteúdo. A primeira é Contato com pessoas; a segunda, Ampliação das amizades; a terceira, A forma de ingresso no trabalho; a quarta, Maior identificação com a forma de trabalho; a quinta, Benefícios do vínculo empregatício; a sexta, Reconhecimento profissional; a sétima, Remuneração: é responsabilidade de cada um; a oitava, Tempo “livre” para o atendimento: a cobrança é por metas; a nona, A cobrança da empresa pelo alcance das metas; a décima, Cobrança pessoal por metas; a décima primeira, Influência das metas no ambiente familiar e influência do ambiente familiar nas metas; a décima segunda, Reações pessoais ao fracasso no alcance das metas; a décima terceira, Interferência negativa do cliente no trabalho; a décima quarta, Reações à interferência negativa do cliente no trabalho: “Nada pessoal”; a décima quinta, Influência negativa da mídia; a décima sexta, Interferência do barulho no ambiente de trabalho; a décima sétima, Reações ao barulho no ambiente de trabalho: irritação e

nervosismo; a décima oitava, A importância do trabalho em equipe; a décima nona, O incentivo e o apoio do chefe; a vigésima, Cobrança de metas pela equipe; a vigésima primeira, Competição; a vigésima segunda, Incentivo ao diálogo pelos supervisores; a vigésima terceira, Diálogo: identificação e tranquilização; a vigésima quarta é Imagem do colega, a vigésima quinta, Equipe heterogênea; a vigésima sexta, O *script* auxilia os iniciantes; a vigésima sétima, Experiência no trabalho: as adaptações do *script*; a vigésima oitava é A Interferência das gravações telefônicas; a vigésima nona, Os carrapatos auxiliam o colega; a trigésima, Auditoria: responsável pelo fechamento da venda; a trigésima primeira, Alterações positivas provocadas pela atividade; a trigésima Segunda, Sentimentos negativos provocados pela atividade; a trigésima terceira, Desgaste físico e mental da atividade, a trigésima quarta, Alterações físicas da atividade e tentativa de auxílio da empresa. As categorias encontram-se descritas a seguir.

### 5.2.1 Contato com pessoas

Na categoria inicial Contato com pessoas, percebe-se que muitos dos que exercem essa atividade gostam de se comunicar. Pelo trabalho, identificam uma oportunidade de conhecer pessoas, conviver tanto com clientes como com colegas de trabalho, conversar com indivíduos de diferentes personalidades, pessoas de diversos estados, que acabam proporcionando um aprendizado.

O que eu mais gosto no meu trabalho é a convivência com pessoas, pessoas muito diferentes, tu aprende muito (Entrevistado 2).

(...) o trabalho é bem legal, conversa com um monte de gente. Mesmo sentada, tu viaja, vai para Bahia, São Paulo, Rio de Janeiro (...) (Entrevistado 9).

Na entrevista acima, verifica-se que os operadores relatam “viajar” para diversos estados do Brasil. Esse fato é possível pela área de abrangência de atuação da empresa, que possibilita o contato com pessoas de diferentes culturas por se localizarem em diferentes estados. Segundo Vilela e Assunção (2004a), lidar com diferentes pessoas implica mobilizar capacidade de escuta e comunicação, visando compensar as diferenças culturais e intelectuais

entre um cliente e outro. Os operadores relatam que, pela possibilidade de diálogo, a área de *telemarketing* não se torna cansativa.

A área de *telemarketing* (...) não se torna cansativa porque eu gosto de conversar bastante, eu adoro, o que mais gosto é conversar, então para mim, assim, é tranquilo, vende e conversa com outras pessoas, ter um diálogo com o cliente, pra mim, é tranquilo, eu adoro fazer isso (Entrevistado 13).

### 5.2.2 Ampliação das amizades

A categoria inicial Ampliação das amizades trata do aumento das amizades que ocorrem entre as pessoas que exercem essa atividade. Pelo relato dos operadores, percebe-se que é o ambiente de trabalho o responsável por essa ampliação do número de amigos dos operadores de *call center* e que é no ambiente de trabalho que afirmam possuir amigos. A maioria das amizades no trabalho aumenta o comprometimento e o envolvimento das pessoas com a empresa. Além disso, promove uma maior identificação entre as pessoas, já que possuem diversos fatores em comum.

A maioria dos amigos que eu tenho são daqui, é tudo daqui. Tem uns dois ou três apenas que são de fora (Entrevistado 5).

Eu faço muitos amigos aqui dentro, eu mantenho contato até hoje com os que já saíram da empresa (Entrevistado 3).

(...) meus amigos estão aqui dentro (...) (Entrevistado 12).

### 5.2.3 A forma de ingresso no trabalho

Na categoria inicial A forma de ingresso no trabalho, percebe-se que no *call center* existe grande influência de amigos sobre as pessoas que exercem essa atividade, já que muitos operadores escolheram o trabalho por meio da indicação de amigos. Para alguns, o ingresso ocorreu de forma muito rápida, para outros, foi realizada mais de uma tentativa. Segundo um estudo realizado por Silva, L. (2004) em uma empresa de *call center* em Porto Alegre, o

recrutamento da empresa estudada ocorre principalmente por meio de indicação de amigos e parentes de empregados da empresa.

(...) foi muito engraçado quando eu entrei, porque um amigo meu tinha entrado aqui era em (...) na época. Eu tava parada em casa, sem fazer nada, nem estava procurando emprego. Tinha recém saído, queria descansar um pouco e aí eu e uma amiga minha, a gente tava na Internet e quem sabe a gente preenche o cadastro pelo site? No dia seguinte, ligaram para nós duas, de tarde, fizemos entrevista, no outro dia fizemos uma prova, na segunda-feira fizemos outra prova, quando eu vi já tava aqui dentro. Foi tudo muito rápido (Entrevistado 3).

O trabalho no *call center* aconteceu, tinha vaga disponível, tinha uma conhecida minha que trabalhava aqui e ela disse que estavam selecionando pessoas, eu larguei o currículo e consegui. Até tentei a primeira vez, eu tentei, aí a vaga era para (...), para vender cartão, aí eu não passei, mas aí, eu pensei: “Não, eu achei legal, eu gostei, vou tentar de novo”. Aí eu consegui (...) (Entrevistado 5).

Relatam também que, apesar de não ter sido programado o exercício dessa profissão, esse local oportunizou a entrada na atividade sem exigir experiência profissional. Outro fator relevante é o fato de a carga horária ser de seis horas diárias.

Eu não imaginava trabalhar no *call center*, foi falta de opção na área que eu gosto, escritório, enfim, empresas. Não tinham vagas e foi a porta que se abriu, enfim, o local que me deu oportunidade (Entrevistado 2).

(...) foi uma casualidade. Aqui, em primeiro lugar, pelo horário. O horário foi bom pra mim porque eu pude optar pelo horário da manhã ou da tarde, daí pra mim ficou melhor por causa do filho. Também aqui não requer experiência, eu tinha carteira assinada só como produção (...) (Entrevistado 9).

O meu trabalho acabou acontecendo porque eu estava fazendo um técnico em informática e minha mãe já não ia ter mais condições de pagar pra mim, eu precisava continuar e tinha uma amiga que trabalhava aqui disse que tinha vaga. Daí ela trouxe o currículo pra mim e daí eu fiquei, foi bem bom (Entrevistado 1).

#### **5.2.4 Maior identificação com a forma de trabalho**

Na categoria Maior identificação com a forma de trabalho, percebe-se que alguns operadores acreditam que o *call center* se apresenta como uma nova forma de chegar ao cliente sem interromper a vida dele. Relatam que, no conforto de sua casa, o cliente pode adquirir um produto que os operadores acreditam ser importante e interessante para o cliente.

(...) um modo bem novo de chegar ao cliente, sem interromper a vida dele, o cotidiano dele, na comodidade da casa dele, pode fazer algo interessante pro futuro, é bem legal por essa parte assim (...) (Entrevistado 10).

Além disso, torna-se uma opção para quem não quer trabalhar com vendas pessoalmente, por possuir uma maior identificação pela venda por telefone. Alguns operadores relatam que o *telemarketing* possibilita uma melhor forma de expressão.

Eu trabalhava como vendedora em lojas; como operadora de *telemarketing*, não tinha trabalhado ainda. Daí vendedora de lojas, assim eu gostava de trabalhar, mas assim por telefone, eu me identifiquei mais, eu gosto mais de trabalhar por telefone, em telecomunicações é bem melhor do que frente a frente com o cliente, porque daí no telefone tu consegue te expressar melhor com o cliente. Eu prefiro trabalhar assim porque por *telemarketing* é bem melhor (Entrevistado 11).

Pelas entrevistas, pode-se perceber que essa atividade também se torna atrativa para pessoas que não querem trabalhar pessoalmente com clientes. Os operadores acreditam que os contatos por telefone promovem uma maior proteção pessoal e evitam que os clientes percebam alguns fatores que estão acontecendo em suas vidas.

(...) eu precisava de uma coisa, assim, no estado emocional que eu estava, eu não queria lidar contigo olho no olho, então me indicaram o *call center* (...). A pessoa ia me olhar, ia ver que eu tava com olheira, que eu tava abatida, que eu não tava pintando o cabelo, faltava pintar a unha, porque a minha auto-estima estava baixa. Eu não queria que a pessoa ficasse olho no olho comigo, eu acho que minha auto-estima estava muito baixa mesmo (Entrevistado 7).

### **5.2.5 Benefícios do vínculo empregatício**

Na categoria inicial Benefícios do vínculo empregatício, percebe-se que um dos atrativos dessa atividade é o fato de possuir carteira assinada, com todos os benefícios que advêm disso. Os entrevistados relatam que é certa uma remuneração fixa no final do mês, fato que promove maior tranquilidade. Em caso de desligamento da empresa, também estarão

garantidos todos os benefícios legais. Além disso, alguns colocam que essa atividade ocorre em um bom ambiente de trabalho, incluindo as condições físicas, e é uma atividade “limpa”.

(...) eu adoro trabalhar aqui porque é um ambiente bom, trabalho limpo, sabe? (...). Eu fiquei sabendo, eu trabalhava numa lancheria, agora, por último, que eu fiquei quase um ano trabalhando, daí tinha uma amiga que trabalhava lá e saiu. Ela veio e começou a trabalhar aqui, daí eu tentei sair de lá, daí eu vim para poder trabalhar aqui, porque é mais fácil, com carteira assinada, e mais seguro também, né? (Entrevistado 8).

Possuir um vínculo de emprego torna-se muito relevante se levarmos em consideração o fato de que, atualmente, ocorre um processo de precarização do trabalho. Segundo Assunção (2003), o processo de precarização do trabalho implica mudanças nas relações de trabalho, incluindo as condições de realização e as relações de emprego que apontam para maior instabilidade e insegurança para os trabalhadores. Para a autora, as relações de emprego são flexibilizadas à medida que passam a ser entendidas como a possibilidade de se contratar trabalhadores sem os ônus advindos da legislação do trabalho, a qual consolidou nas últimas quatro décadas, direitos e garantias mínimas, tais como 13º salário, férias, FGTS.

### **5.2.6 Reconhecimento profissional**

A categoria inicial Reconhecimento Profissional identifica, pelo relato dos operadores, uma possibilidade de crescimento profissional na atividade. Afirmam que, se o trabalho for realizado com empenho e dedicação, há um reconhecimento por parte da empresa e dos colegas. Segundo os entrevistados, são várias as possibilidades que surgem para promoções. Normalmente, as possibilidades de ascensão profissional são responsáveis por um maior comprometimento com a empresa e motivam as pessoas a trabalhar cada vez melhor para obter reconhecimento profissional e melhorar o seu cargo, normalmente para algum cargo que promova maior *status* e que melhore a sua remuneração.

O que mais me dá prazer (...) é os colegas valorizar também o teu trabalho, reconhecimento ali dentro. (...) Se cada um fizer o seu trabalho bem feito, não tem por que você não se reconhecido pela empresa (Entrevistado 7).

(..) Eu “tô” ainda como operadora justamente por causa disso, eu me divirto (...) Eu tive diversas oportunidades, nossa! Seleção. Tive oportunidades de crescer, várias provas também, o ano passado teve muitas provas de seleção, mas eu gosto dos postos de atendimento. (Entrevistado 3).

(...) aqui na empresa eles dão bastante oportunidade (...) Tanto que eu já fiz seleção várias vezes e já passei na seleção (...) (Entrevistado 4).

### **5.2.7 Remuneração: é responsabilidade de cada um**

Na categoria inicial Remuneração: é responsabilidade de cada um, percebe-se que, para os operadores, um dos benefícios dessa atividade advém do fato de que o salário pode ser melhorado pelo trabalhador. O operador se sente responsável pela remuneração recebida no final do mês.

Aqui cada um é responsável pelo seu salário. Isso é bom, isso que eu gosto. Então meu dia-a-dia aqui na empresa costuma ser de metas (Entrevistado 7).

A empresa paga para o operador um salário básico. Esse salário básico pode ser alterado com a realização de horas-extras e da premiação por vendas quando as metas estipuladas pela empresa são atingidas.

Eu acredito que é um dos primeiros empregos (...) e também tu faz o teu salário. Por causa do teu “top”, que tu recebe, tu pega o teu salário. Assim como tu pode pegar 10 reais a menos, tu pode pegar 200, 300 reais a mais. Isso é o foco bom do atendimento. Depende de quanto tu vender, e isso é onde eu me baseio, porque a maioria das minhas contas eu deixo pra pagar no meu “top” (Entrevistado 4).

Eu costumo fazer bastante hora-extra aqui na empresa, eles dão bastante oportunidade (Entrevistado 7).

O salário líquido sai, sem hora-extra, sem nada, em torno de uns R\$ 360, dependendo dos descontos que tu teve, depende. O teu salário, na verdade, aqui dentro o salário quem faz é a gente mesmo, tu pode ganhar R\$ 500, R\$ 600, R\$ 700, depende muito da tua meta, depende também do teu “top”. O “top” a gente ganha todo dia 15, tem vezes, assim, que tem gente que tira R\$ 1.000, somando a hora-extra com o salário e o “top”, então, dá pra tirar um dinheirinho bem legal (Entrevistado 8).

Apesar de ser considerado um benefício do trabalho pelos operadores entrevistados, Vilela e Assunção (2004a) colocam que a busca pela qualidade total, a remuneração dependente de produtividade, métodos de gestão baseados em sistemas sofisticados de comunicação, denominados participativos, são alguns mecanismos que procuram envolver o trabalhador, mas que, no entanto, não passam de formas modernas de se obter adesão a regras e sujeição do ser humano.

### **5.2.8 Tempo “livre” para o atendimento: a cobrança é por metas**

Na categoria inicial Tempo “livre” para o atendimento: a cobrança é por metas, verifica-se que não há tempo máximo para o atendimento. O tempo é controlado pelo próprio operador, que é cobrado pela venda realizada e pelo tempo que não fica com o cliente na tentativa de vender o produto.

Eu tenho o tempo que eu precisar para inserir os dados. Se eu tiver que ficar uma hora com o cliente, a tela vai ficar ali uma hora. Vai estar ali, não cai nada, continua a mesma coisa (...) Tu fica quanto tempo tu precisa. É até bom, porque o que eles contam é o tempo que tu não fica com o cliente. Se tu fica dois minutos, quer dizer que tu não reverteu, que tu mal apresentou teu plano, daí isso pesa. Agora, se tu ficou cinco, dez ou quinze minutos, quer dizer que tu tentou, tu se puxou, tu reverteu mas não deu, ou deu né? depende da situação (Entrevistado 1).

Na entrevista abaixo, a preocupação do operador com a administração do tempo de duração da ligação telefônica torna-se aparente. Isso ocorre pelo fato de que precisam alcançar as metas de vendas estipuladas pela empresa e, se permanecerem muito tempo com o cliente sem sucesso de venda, estarão perdendo de apresentar o produto para outras pessoas. O tempo deve ser o suficiente para apresentar o produto, mas de forma que não atrapalhe o rendimento das vendas.

(...) é porque a gente é muito cobrado em tudo. Então uma coisa que eu procuro me reger é também não fazer poucas ligações, de não ficar com um cliente a cada meia hora. Senão, em seis horas eu falei com 12 clientes, se localizar todos eles. Então a cobrança também do número de ligações. Então tu tens que saber se realmente “ah, mas será que o cara vai ficar ou não vai?”, que nem uma mulher, eu tinha certeza

que ela ia ficar, mas não quis me passar o CPF e identidade, só que eu fiquei ali meia hora com ela, conversando com ela (Entrevistado 3).

O tempo para a venda é livre. Só que o bom é segurar cada vez mais o cliente na linha, até mesmo para o cliente entender o contato (Entrevistado 4).

Na empresa estudada, essa categoria difere de outros estudos sobre o assunto. A maioria dos postos de atendimento são de *call center* ativo, ou seja, que efetuam a ligação para o cliente, e não *call center* receptivo, ou seja, que recebem a ligação do cliente. Segundo um estudo realizado por Vilela e Assunção (2004b), o tempo médio de atendimento no setor de auxílio à lista, *call center* receptivo, é de 25 segundos, de acordo com o prescrito pela empresa. Se o operador não encontrar a informação, deve dizer ao cliente que “não consta”. Se existem várias informações pertinentes, o operador investiga, dialogando, qual seria a melhor para o cliente, mas não deve destinar muito tempo para tal. Para os autores, alcançar essa meta se torna preocupante em termos de saúde, já que as demandas são variadas e as condições materiais de trabalho, tais como ruído, mobiliário, espaço físico, inadequadas.

### **5.2.9 A cobrança da empresa pelo alcance das metas**

Na categoria inicial Cobrança da empresa pelo alcance das metas, percebe-se a existência de um acompanhamento constante em relação às metas. A cobrança para que a venda seja realizada é alta. Vilela e Assunção (2004b) afirmam que no *telemarketing* os operadores são continuamente avaliados em relação às metas de vendas de produtos e serviços.

(..) eu gosto de fazer o que eu faço, a única coisa que eu não gosto é da cobrança, mas isso tem que ter, eu acho, por causa da meta, então, o cliente exige, tem que ter aquela meta, a única coisa que eu não gosto é quando começa a cobrança, começa a sobrecarregar (Entrevistado 4).

Silva, L. (2004) estudou um provedor de acesso à Internet e afirma que ele estabelece uma meta de vendas a ser alcançada. Essa meta corresponde a 42% das ligações recebidas. Cabe ressaltar que esse dado provém de um *call center* receptivo.

As reações dos operadores em relação a essa cobrança são distintas. Alguns trabalhadores, apesar de não gostar, tentam entender que a cobrança é necessária e que faz parte do processo. Relatam que a empresa apenas repassa a cobrança que advém do cliente. Outros trabalhadores sentem-se irritados. Verifica-se ainda que, para alguns, inicialmente, essa cobrança permanecia no inconsciente, chegando a invadir o ambiente familiar, já que sonhavam com isso.

Às vezes o estresse assim de cobrança, cobrança toda hora, muitas vezes, às vezes me deixa irritada (...) Cobrança de venda, venda, venda, venda (Entrevistado 14).

(...) antes, quando eu comecei a trabalhar aqui, às vezes, eu sonhava que eu tava vendendo cartão de noite, aí sonhava que eu tava falando com o cliente e acordava perguntando por que ele não queria comprar o cartão, sabe? Agora, não. Antes eu sonhava até mesmo com isso, agora não. Agora já tô acostumada, não tem mais este problema (...) (Entrevistado 11).

#### **5.2.10 Cobrança pessoal por metas**

Na categoria inicial Cobrança pessoal por metas, percebe-se que o *call center* é um setor em que há muita cobrança pessoal por vendas realizadas. Para os operadores, alcançar a meta pessoal é fundamental para o sucesso profissional.

(...) eu brinco bastante com os colegas, sei lá, eu vendo. Eu sei que tem a minha meta. Isso é uma coisa que não muda nunca. Sempre tenho que bater 100% de vendas, senão não vou ficar tranqüila (...) Eu me cobro muito. Eu sempre, sempre, em um ano e quatro meses, nunca baixei. Aliás, uma vez só eu baixei dos 100% porque eu tava com uns problemas, mas foi bem rápido. Sempre tenho mais que 100% de vendas. Eu me cobro muito (Entrevistado 3).

Pelo relato acima, verifica-se que há uma justificativa para o período em que os 100% de vendas estipulados pela empresa não foram alcançados. O próprio operador admite que a cobrança pessoal é grande. Além disso, pelos outros depoimentos, percebe-se que a preocupação em superar as metas é constante e que, quando o trabalhador não entrega a sua parte, tem a sua auto-estima abalada. Silva, A. (2004) relata que, para uma das empresas participantes de sua pesquisa, a maior pressão sobre os atendentes não vem da coordenação da empresa, mas sim da “autocobrança” quanto às metas de produção.

Eu estabeleço uma meta e tento me preocupar não tanto com a meta da equipe, mas sim com a minha meta pessoal (...) então, meu dia-a-dia tem sido assim, superar metas (Entrevistado 4).

(...) acho que não responder o que uma pessoa tá esperando de ti, por exemplo, não responder às exigências que o supervisor faz, que a gente sabe que ele também é cobrado e também cobra da gente, o ideal seria se todo mundo entregasse a meta, até para ninguém ser cobrado, mas isso é uma coisa impossível, quando um vende o outro não vende, então quando eu fico devendo minha parte eu me sinto um lixo, parece que eu não fiz direito (...) (Entrevistado 9).

### **5.2.11 Influência das metas no ambiente familiar e influência do ambiente familiar nas metas**

Com a categoria inicial Influência das metas no ambiente familiar e influência do ambiente familiar nas metas, verifica-se que, quando os operadores conseguem atingir as vendas estipuladas pela empresa e ter um bom contato com o cliente, chegam em casa satisfeitos. No entanto, quando isso não ocorre, demoram a se desligar do serviço em sua residência.

Quando eu vendo bem, eu chego em casa muito satisfeita, mas quando a minha venda não é muito boa, eu fico pensando, puxa vida, precisava ter vendido um pouquinho mais. Eu gosto de sair com aquele “ai”, fiz o meu serviço bem feito. Me dá muito prazer, eu durmo melhor. Se eu saio assim, deixando a desejar, se é um dia que eu não vendi bem, se eu pelo menos me esforcei realmente, mas às vezes eu fico pensando, mas aquele cliente, por que eu não insisti mais um pouquinho, talvez se eu insistisse, ele teria ficado, eu fico com aquele peso, eu gosto de sair e voltar principalmente no outro dia sabendo que realmente eu fiz o trabalho bem feito e que não vou deixar nada a desejar nem para mim nem para empresa (Entrevistado 9).

No relato acima, o entrevistado ressalta que, quando não tem uma quantidade satisfatória de vendas durante o seu dia de trabalho, chega em casa e permanece ligado ao serviço, cobra-se por não ter sido mais insistente com o cliente e tem a sensação de não ter realizado o trabalho de forma adequada. No entanto, se um nível desejável de vendas é alcançado, relata chegar em casa satisfeito, sentir prazer e, inclusive, conseguir dormir melhor. Percebe-se, dessa forma, a interferência das vendas durante o descanso, inclusive no sono dos operadores. Le Guillant (1984), em seu estudo sobre as telefonistas, relata que o

sono só é normal em 14% dos sujeitos entrevistados. Segundo o autor, trata-se de hipersonia diurna, ou seja, têm constante vontade de dormir durante o dia, insônia noturna, o sono é quase sempre perturbado em graus variáveis (adormecimento tardio e difícil, sono leve, despertar fácil e precoce; sono agitado, pouco repousante, com sonhos relacionados à profissão ou não, com pesadelos e insônia total em certos períodos que podem durar meses).

Quando eu vendo bem, chego em casa muito satisfeita, muito alegre. Quando não vendo bem, chego mais para baixo assim, coisa assim, que tem que superar, né? Cada dia é um dia (Entrevistado 13).

Outro fator relevante é que os operadores se sentem estimulados a vender pelos familiares. Relatam que estes questionam como foram as vendas durante o dia de trabalho.

Eu chego em casa e só conto as novidades. “Quantos cartões vendeu?”, o meu marido sempre pergunta. Isso me ajuda a me motivar, a querer vender, senão, bah, vou chegar em casa e dizer que não vendi? Ah, não dá. (Entrevistado 3).

### **5.2.12 Reações pessoais ao fracasso no alcance das metas**

Na categoria inicial Reações pessoais ao fracasso no alcance das metas, observa-se que, quando o operador não obtém sucesso no alcance das metas, fica nervoso. No próximo dia de trabalho, esforça-se para agir de forma diferente e controlar suas emoções, pois afirma que, durante as ligações, ocorre a transmissão dessa emoção para o cliente. Le Guillant (1984) já afirmou que as telefonistas se queixam das alterações do sono, ou de nervosismo ou das alterações somáticas.

O entrevistado abaixo relata tentar ao máximo realizar a venda. Logo após, justifica-se explicando que nem sempre as vendas são realizadas e que o problema ocorre caso fique dias sucessivos sem vender.

Quando eu não vendo, eu fico bem perturbada. Eu não gosto de sair zerada, porque eu gosto de vender, gosto de atingir minha meta, porque a gente tem que saber o que tem que fazer (...). Na hora eu tento o máximo até vender, daí eu fico um pouco nervosa, daí no outro dia eu venho um pouco mais calma. Não adianta eu ficar nervosa, que daí passa aquilo para o cliente. Eu venho mais calma e consigo vender.

Também acontece, né? Nem sempre a gente vende todo dia, só se fica seguido assim, uma semana zerado, daí eu acho que ia ser pior (Entrevistado 8).

Quando a ligação é passada para um colega finalizar a venda, o operador fica ansioso para que ela seja confirmada, pois, caso isso não ocorra, corre o risco de perdê-la. Além disso, ficam perturbados quando o rendimento no trabalho sofre um declínio.

(...) porque a gente não é auditor, é operador. A gente fica ali rezando, tomara que aquela pessoa fale. Ai, meu Deus, agora perdi a venda (Entrevistado 15).

O entrevistado abaixo afirma que, geralmente, possui um bom rendimento no trabalho. Quando não atinge a meta que ele próprio estipula para si, fica perturbado. Segundo o entrevistado, isso acontece porque é sempre o primeiro no *ranking* da empresa.

Me perturba quando eu coloco uma meta para mim e não consigo bater aquela meta. Eu tô cansada de ser a primeira do *ranking*, daí sempre quero ser a melhor. (Entrevistado 6).

### 5.2.13 Interferência negativa do cliente no trabalho

Na categoria inicial Interferência negativa do cliente no trabalho, os trabalhadores relatam que um fator que perturba o trabalho é quando o cliente impossibilita o acesso dos operadores. Não possibilitam que a ligação seja realizada com sucesso e impedem a apresentação do produto. Na pesquisa anterior, o item *Quando o cliente está nervoso quero concluir logo a ligação* ficou com média 3,44, ou seja, com uma alta concordância. No entanto, o item *O nervosismo do cliente aumenta a minha produtividade* ficou com média 2,16, ou seja, baixa, o que significa mais perto da discordância.

O que mais me incomoda é ter que aturar os clientes, que muitas vezes nem deixam tu ligar e dizem que não querem, daí tu tem que manter a classe, tem que manter o respeito. Tu tem vontade de mandar todo mundo longe “tomar água”. Essa parte é estressante (Entrevistado 1).

Outro fator é quando os clientes reagem de uma forma sem educação. Nos depoimentos, os operadores afirmam que são obrigados a escutar o cliente sem poder reagir.

Segundo Vilela e Assunção (2004b), independentemente das palavras agressivas do cliente, o teleoperador deverá seguir um padrão de frase e manter uma entonação de voz predefinida pela hierarquia, não necessariamente envolvida na execução da atividade.

(...) o estresse quando o cliente te xinga. E isso não tem como evitar (...) Eu já ouvi barbaridades assim, ser enxotada um monte, de não poder falar nada, ter que ficar quieta e dizer: “Sim, com certeza, o senhor tem razão”. Isso, às vezes, me tremo de raiva (Entrevistado 4).

Segundo Vilela e Assunção (2004a), a atividade dos teleoperadores exige amabilidade e paciência, independentemente das reações que possam surgir face ao comportamento do usuário. No relato, um dos atendentes afirma:

“O atendente deverá agüentar berros e xingamentos e clientes lesados e, mesmo que seja verificado que o cliente tem razão, não é permitido informar qualquer erro de responsabilidade da empresa. O atendente deverá ter ‘jogo de cintura’ suficiente para driblar a situação enrolando o cliente, muitas vezes com pequenas mentiras (VILELA E ASSUNÇÃO, 2004a, p. 3)”.

Alguns operadores são insistentes mesmo com a agressividade do cliente. Parecem esquecer por alguns momentos que estão no trabalho e tentam ofender o cliente como resposta à grosseria realizada. No depoimento abaixo, percebemos que a atendente questiona se o cliente não possui uma “pessoa magra” como indicação para contato.

Outro dia eu falei com uma pessoa que era obesa. Ela disse assim: “Eu tinha o cartão X, mas eu fui lá, me olharam dos pés à cabeça, tipo assim, o que essa baleia está fazendo aqui?”. Ela bem assim pra mim. Eu disse: “Senhora, a pessoa que te atendeu não teve capacidade”. Ela disse bem assim: “Não, porque não sei o que, eu quebrei cartão, não quero mais falar”. “Senhora, posso enviar um novo cartão, já que a senhora quebrou o seu? Vou lhe dar um novo cartão.” Ela disse: “Não, porque eu não quero, eu já falei que eu sou obesa”. Eu perguntei: “Tá, mas então não tem alguém pra me indicar que seja magra para mim entrar em contato?”. Ela disse assim: “Não, se para mim não tem roupa, para ninguém mais vai ter”. Tipo assim, ignorante, sei lá, recalçada, sei lá o que ela é. Daí não pude nem mais insistir, né? (Entrevistado 15).

#### 5.2.14 Reações à interferência negativa do cliente no trabalho: “Nada pessoal”.

Na categoria inicial Reações à interferência negativa do cliente no trabalho: “Nada pessoal”, percebemos que uma forma que os operadores adotam para administrar as perturbações dos clientes é a constante conscientização de que a agressão não é pessoal. Relatam que a agressão é para a empresa. Ressaltam também que terão que lidar com fatores desagradáveis em qualquer atividade. Além disso, realizam pequenas pausas para se recuperar e possuem esperança em cada nova ligação.

O que mais me incomoda são os clientes que às vezes são meio assim, desligam na cara, daí a gente fica meio mal, né? Mas é uma coisa assim que não pode levar para si, porque não é uma coisa contigo, uma coisa que tu tem clientes que eles não podem nem ouvir falar o nome de uma empresa porque eles já estão acostumados, todo mundo liga o tempo todo, *telemarketing* tem sempre gente ligando de tudo quanto é lugar, daí às vezes a gente liga e falam: “Não acredito, tu de novo? Tu já me ligou”. Mas às vezes não é a gente que ligou, às vezes é outro lugar, mas eles confundem e às vezes acabam até falando, xingando, falando alguma coisa, daí a gente fica meio triste, mas eu tento levar não para o lado pessoal, levo para o lado que é uma coisa do emprego. Qualquer lugar tem isso, tu vai trabalhar de vendedora que nem eu trabalhava antes, também tinha aqueles clientes que são mais assim, né? (...) Eu tento, antes de puxar um novo cliente, antes de ligar para outro, às vezes, a gente ouve muita coisa no telefone que acabam xingando, daí eu respiro. Tento me acalmar sempre, não posso ficar nervosa, porque não é para mim, né? Não é, é uma coisa que eles nem conhecem a gente e já tão, daí eu pego e respiro fundo, penso “Não, não, não vou deixar magoar por isso”, aí fico normal assim, e vamos para outra, puxar outro cliente (Entrevistado 11).

Tem aqueles clientes que têm algum problema com as empresas de cartões, mas tão xingando a empresa, não é eu. Às vezes eles vão lá, ah, porque cortou o limite, lá não tem nenhum problema, mas aí também, eu sou uma operadora, eu trabalho para empresa X, uma consultora, o problema deles é lá com a empresa X, empresa Y, não é comigo, eu só agradeço e desligo (Entrevistado 9).

Alguns operadores relatam que ficam irritados. Outros brincam com colegas sobre o fato ocorrido. Outra reação é de alívio quando a ligação é finalizada.

(...) às vezes tu te estressa é com o cliente que tu fala de vez em quando. Ele te deixa irritado (...) (Entrevistado 5).

(...) Quando um cliente é grosseiro, a gente até brinca: alfafa é gratuita. Mas aí tu já tinha desligado. Tipo: “ah, o pasto é gratuito”, sabe? “a alfafa é gratuita”, “cavalo”, ou então: “o *mailing* está um haras, cheio de cavalo, vaca, mas assim é só de brincadeira, nunca ninguém escutou (...) (Entrevistado 3).

O que mais me perturba, assim, eu fico vermelha quando eu não consigo vender. E quando desligam na minha cara, ai que alívio, desligou, que alívio sabe? Incomodei ela (Entrevistado 15).

### **5.2.15 Influência negativa da mídia**

A categoria inicial Influência negativa da mídia trata sobre a influência da mídia no trabalho dos operadores de *call center*. Essa interferência ocorre devido à divulgação de ligações realizadas para obtenção de dados para fins ilícitos. Esse fator prejudica o trabalho dos operadores de *call center*, pois os clientes estão com receio de divulgar seus dados pessoais. É mais um fator de desgaste, pois os operadores acabam ouvindo insultos por esse motivo.

Os clientes têm que sentir segurança, ainda mais que ultimamente tá sendo assim: “Ai, eu sei que vocês tão ligando da cadeia, seus presidiários”, tá sendo divulgado na televisão, né? Então, não passam documentos por telefone. Isso é ruim. Eu acho que tinham que criar uma matéria sobre *call center* e divulgar na mídia. Porque as pessoas não sabem mais o que é, então a gente tem que estar dando segurança para eles, porque é tudo contra os operadores, é contra a documentação, é contra...até mesmo... esses dias, eu disquei um número e disseram: “Ah, ele não mora aqui”, daí eu assim: “A senhora pode confirmar se esse é o número certo?”. E ela: “Não, não confirmo porque tu pode estar clonando meu telefone”. Eu disse: “Senhora, mas eu disquei, eu não disquei para senhora?”. E ela: “Ah, mas tu pode tá clonando, mesmo assim eu não vou confirmar”. Infelizmente, sem cabimento, porque as pessoas não têm conhecimento do que é o *call center*. Algumas pessoas sim, mas outras pessoas não (Entrevistado 4).

Às vezes tu está falando com o cliente e o cliente é complicado, não passa dados por telefone. Na dúvida, se a ligação é certa, né? Vai dar o número do documento, RG, CPF? (Entrevistado 2).

### **5.2.16 Interferência do barulho no ambiente de trabalho**

Na categoria inicial Interferência do barulho no ambiente de trabalho, percebe-se que o barulho no ambiente atrapalha o andamento do trabalho. Os supervisores gritam para incentivar as vendas e as equipes comemoram quando a venda é realizada com sucesso.

O que mais me perturba, muitas vezes, muitos gritos. Tem que moderar um pouco, né? Às vezes tu está falando com o cliente e o cliente é complicado. (...) Eu não gosto disso quando tu está bem na hora: “Qual teu numero de CPF?”. Ele “tá, eu vou te passar”. Aí aqueles berros, ele pergunta “quem é que está gritando atrás?” (Entrevistado 2).

O barulho das equipes e os gritos dos supervisores interferem na concentração e prejudicam a comunicação com os clientes. A comemoração de venda faz, muitas vezes, com que o cliente desconfie da origem da ligação, atrapalhando o trabalho do operador. Segundo Abrahão; Assunção e Torres (2003), o ambiente ruidoso prejudica o bom desempenho da atividade no setor de telefonia, já que ela exige concentração, atenção e rapidez.

Os gritos são desagradáveis. (...) Grito de: “Venda, venda”. E já começa a gritar, apito, pandeiro, de tudo. E isso me incomoda muito, porque às vezes tu está ali com o cliente há 20 minutos, o cara: “Tá, mas o que eu preciso para fazer o cartão?”. Aí tu preenche toda a proposta, aí quando tu vai pedir CFF e identidade o cara grita: “Gol”, que é um jeito de falar que é venda, daí o cliente pergunta: “De onde tu está falando?”. Daí tu vai dizer o quê? Tu vai dizer: “Tô falando da empresa X”, daí o cara: “Ah, mas eu vi que acabaram de falar gol”. Isso é uma coisa muito desagradável (Entrevistado 3).

São gritos de guerra, coisas assim, anima (..) Quando vende, tem colegas que batem palmas. Daí se anima mais ainda, porque daí você quer vender outro para ser comemorado também e assim vai (Entrevistado 8).

Para Le Guillant (1984), na competição para atender a uma chamada, as telefonistas se anunciam várias vezes e é aquela que grita mais alto que obtém sucesso. O autor relata que elas provocam ruídos nos fones das outras durante essas disputas e que esses ruídos representam verdadeiros sofrimentos para muitas delas. A forma de estímulo à competição pode ser um pouco distinta do estudo desse autor, mas permanece presente. No relato do entrevistado acima, percebe-se que as palmas e os gritos comemorativos das vendas pelos colegas de trabalho servem de incentivo à venda, já que um membro da equipe não quer ficar sem reconhecimento, ou seja, sem as palmas pela venda realizada.

### 5.2.17 Reações ao barulho no ambiente de trabalho: irritação e nervosismo

A categoria inicial Reações ao barulho no ambiente de trabalho: irritação e nervosismo relata que as reações dos operadores ao barulho das equipes é, normalmente, uma irritação e nervosismo iniciais. Os operadores tentam se concentrar para que esse fator não prejudique o trabalho, além de relevar e compreender que a função dos supervisores é gritar para incentivar a equipe.

Eu tento me concentrar o máximo, mas às vezes eu me irrita. Claro que às vezes o grito está bem mais alto aqui dentro, mas eu tento passar segurança máxima para o cliente para tentar não me desconcentrar, porque, se tu desconcentrar, tu perder o fio da meada do que tu tá conversando com o cliente, claro que ele não vai confiar em ti, né? (...) A gente tenta relevar, mas uma equipe inteira é impossível de relevar, então tu tenta conviver (...) (Entrevistado 2).

### 5.2.18 A importância do trabalho em equipe

Na categoria inicial Importância do trabalho em equipe, verifica-se que, na percepção dos operadores de *call center*, nessa atividade é importante um trabalho em equipe, no qual há a possibilidade de ajudar o colega. Para os operadores, todos devem se unir em torno de um objetivo, ou seja, vender e atingir as metas estipuladas pela empresa.

O que eu mais gosto no meu trabalho (...) é tá ajudando os outros colegas, de tá fazendo parte de uma equipe boa. (...) tem uma forma ali bem específica de ajuda chamada de “carrapato”. Quando alguém tá “zerado”, tu tem a oportunidade de ajudar as pessoas. Tu ajuda ele a vender, também ensina, dá outras idéias. (...) coloca uma escuta, então enquanto ela tá falando com outra pessoa, tu vai dando idéia, dá dicas (Entrevistado 6).

O que mais me dá prazer é bater a meta, não ficar “zerada”, a união de equipe que agora está mais complicada a minha equipe, mas isso puxa bastante (...) (Entrevistado 7).

### 5.2.19 O incentivo e o apoio do chefe

A categoria inicial O incentivo e o apoio do chefe retrata que cada supervisor tem uma forma de tratar a sua equipe e exerce uma influência sobre ela. No entanto, os operadores relatam que o que se torna importante é o apoio nos momentos necessários, o incentivo e a comemoração quando os objetivos são alcançados e o sentimento de que o supervisor acredita na equipe de trabalho. Relatam que o apoio e o incentivo são importantes, mas não parecem se sentir, pelo menos de forma explícita, controlados pelo chefe. Talvez por isso, que na pesquisa o item *Me sinto controlado pelo chefe* ficou com média 2,65, ou seja, com média concordância.

A supervisora, é uma ótima supervisora, nos ajuda bastante. (...) O que eu mais gosto é a comemoração, dá pra escutar bastante aqui “vamos lá, vamos vender”. É bem legal. Quando tu vê que, no caso a nossa supervisora, ela acredita em nós, por mais que seja difícil a venda, ela acredita, e a gente puxa a vontade, o ânimo lá do dedinho do pé (...) (Entrevistado 1).

### 5.2.20 Cobrança de metas pela equipe

Pela categoria inicial Cobrança de metas pela equipe, percebe-se que há um envolvimento com a equipe de trabalho. O entrevistado afirma que se sente incomodado quando percebe que a equipe está contando com a sua venda e ele não consegue realizá-la.

Às vezes acontece assim, quando tu vê que a equipe tá precisando de ti e não sai venda, não sai venda, todo mundo sai estressado, porque *telemarketing* é uma profissão que todo mundo se estressa, é bem estressante (...) (Entrevistado 9).

Além disso, o bom desempenho no trabalho pode ser prejudicado se a equipe estiver desunida. A desunião incomoda os operadores por prejudicar o alcance das metas. Segundo os operadores, nessa área todos devem trabalhar juntos para responder às exigências do supervisor e não ficar em débito com a equipe.

A desunião da equipe incomoda. Ali a gente é uma equipe, a gente tem que trabalhar todo mundo junto em busca do nosso ideal, nossa meta é aquela ali. (...) Eu acho que, nessa profissão que a gente tá, a gente tem que trabalhar todo mundo junto, para alcançar o objetivo, cada um que dá para trás está puxando a equipe pra trás junto, não tá indo sozinho, tá indo todo mundo (Entrevistado 7).

### 5.2.21 Competição

Na categoria inicial Competição percebe-se que essa atividade é desenvolvida em um ambiente competitivo. Isso ocorre porque a empresa possibilita a ascensão dos trabalhadores e, para que eles possam ser promovidos, precisam obter destaque.

Teve uma seleção em novembro do ano passado, daí abriu vaga pra uma outra operação pra passar pra auditoria e monitoria. Aí eu me inscrevi, fiz a seleção, passei. Só que muitas pessoas passaram. Eu acho que umas 40 pessoas por aí que passaram. Só que foram pra uma nova seleção e voltaram. Eu ainda não cheguei a ir, fiquei de suplente. Daí fiquei de suplente e não me chamaram. Tá todo mundo, no caso, esperando, assim, abrir novamente O que eu gosto aqui, bem na real assim, é que tu pode dar tua opinião, sabe? Que te valorizam, que te dão oportunidade de crescer, mesmo sendo muito competido aqui. Um dia, tem que esperar, mesmo o fato de eu estar esperando, pode ser no próximo mês como pode ser daqui a um ano. Então, quanto a isso eu tô tranqüila (Entrevistado 4).

A divulgação de um *ranking* de colocações de vendas pela empresa significa um estímulo à competitividade entre os operadores. Percebe-se que há um abalo quando ocorre uma queda de posição no ranking.

(...) então, quando não consigo ser a primeira do *ranking*, fico, sei lá, me abato um pouco (Entrevistado 6).

### 5.2.22 Incentivo ao diálogo pelos supervisores

Na categoria inicial Incentivo ao Diálogo pelos supervisores, observa-se que os operadores conversam com os supervisores e com os colegas de trabalho sobre os fatos que

acontecem na empresa. Há um incentivo por parte dos supervisores para que os operadores conversem entre si. Essas conversas ocorrem nos intervalos de trabalho dos operadores.

A gente conversa também com os supervisores, eles falam sobre a gente conversar, sobre quando a gente não estiver legal, para sentar e conversar, na hora do lanche, sei lá por que, aí você acaba se entretendo, não só com aquela coisa, tô mal, to mal, e continua mal, aí você conversa com outro e vê que a coisa não é assim, não é só tu que está ali, não é tu que está fazendo a coisa errada, está acontecendo e, sei lá, a gente acalma mais (Entrevistado 8).

Os supervisores, geralmente, são pessoas que já trabalharam nos postos de atendimento. Repassam para os operadores a importância de eles aprenderem a administrar as emoções negativas que ocorrem no transcorrer do dia de trabalho. Além disso, reagem como se esse fato fosse normal na atividade desempenhada.

(...) É que já acostumou, no início tu fica meio apavorada assim, quando te mandam para aquele lugar. Eu ficava assustada quando o cliente chegava e dizia: “Eu não quero o cartão piii”, e aquele monte de piii. Isso me deixou meio traumatizada. Mas eu conversei com minha antiga supervisora e ela disse: “Não, isso é normal, vai se acostumando, isso é normal”. Agora me mandam para aquele lugar eu digo “Obrigada, senhor, uma boa tarde”. Normal, faz de conta que nem ouviu, sabe? Agradeço e tal (Entrevistado 10).

As conversas entre os operadores ocorrem, até mesmo, por gestos. Possuem consciência de que, para a obtenção de sucesso nessa profissão, é necessário estar bem e desenvolvem técnicas em busca desse objetivo.

Porque eu e uma colega também, muito antiga, que já está há dois anos e quatro meses aqui, aí tipo, para limpar assim, porque essas coisas não podem ficar contigo, senão tu não vai conseguir ligar para o cliente seguinte. Acho que esse é o segredo para vender. Porque ninguém vai querer te passar ou conversar contigo se estiver de mau humor, principalmente quando se vende cartão de crédito. (...) A gente se olha e já sabe se um pegou um cavalo ou não. Aí até ontem essa minha colega disse: “Bah, o cara disse quando é que essa merda vai desligar o telefone?”. Essa merda, é a operadora, no caso (Entrevistado 3).

### 5.2.23 Diálogo: identificação e tranquilização

Pela categoria inicial Diálogo: identificação e tranquilização, percebe-se que são as conversas entre operadores que possibilitam a troca de idéias e a conseqüente percepção de que os problemas não são únicos. Essas conversas são responsáveis por promover uma tranquilidade entre os operadores.

Tenho mais amigos, colegas que no caso nos dias em que você não está legal eles chegam e te perguntam o que houve e aí você já conversa, desabafa, às vezes tu acha que é só contigo, daí ali dentro você vê que tem gente acontecendo pior, daí conversando você começa a se animar de novo e te acalma (Entrevistado 8).

Um dos entrevistados relata as modificações que realizou após conversas com colegas. Além disso, descreve uma pequena parte do seu dia de trabalho.

A gente conversa bastante e também tem um colega, muito querido, que eu peguei muita coisa dele. Ele fala com ânimo: “Bom dia, tudo bem? Eu sou o fulano. O senhor foi pré-selecionado”, esse pré-selecionado eu não me dei bem, perguntavam como fui pré-selecionado. “Senhor, foi feita uma pesquisa em sua cidade, o senhor tem ótimas referências comerciais, por isso que estamos entrando em contato com o senhor, tudo bem?” Uma pesquisa secreta, daí tem que explicar muito, falo que foi um presente agora. Porque o nosso *script* original é assim: “Bom dia, tudo bem? O meu nome é tal, sou das Lojas X, tudo bem?”. Tudo. Às vezes as pessoas não dizem que está bem, aí “estamos entrando em contato para convidá-lo a ir até as nossas Lojas X, no shopping tal, lá a senhora encontrará isso, isso e aquilo, poderá parcelar isso”. Claro, quando a pessoa não conhece a Loja X, eu falo assim, oh: “A senhora conhece?”. Não, daí eu explico: “A senhora pode parcelar, tal e tal para 30 dias”, daí a gente explica, mas a maioria conhece a Loja X, beleza, daí não precisa falar mais nada só precisa preencher (Entrevistado 15).

### 5.2.24 Imagem do colega

Na categoria inicial Imagem do colega, percebe-se que para os operadores existem colegas que ficam estressados com a atividade. Relatam que alguns operadores estão desmotivados. Além disso, reclamam de diversas coisas, inclusive de estarem em depressão.

A única coisa que me deixa irritada são os próprios colegas ou as próprias pessoas que ficam ao redor da gente reclamando o tempo todo, isso é a única coisa que me deixa irritada. Às vezes, deixa a gente lá para baixo, reclamando da empresa ou reclamando o tempo todo, “ah, não consegui vender e não sei o quê”. E então, quanto mais reclamação ao redor, mais tu te desanima (Entrevistado 5).

Há uma semana, no ônibus, eu estou analisando uma pessoa, que é um rapaz da equipe X e há uma semana eu estou só escutando ele. Eu queria conversar com ele e estava esperando uma oportunidade e ontem eu estava conversando com uma amiga e esta minha amiga é amiga dele e ele sempre falando que está desmotivado (...) (Entrevistado 12).

A gente ouviu várias pessoas dizendo que estão em depressão; não, até o momento não, não, pelo contrário, para mim foi muito bom mesmo. Era exatamente o que eu estava precisando no momento em que eu encontrei. Até o momento, está tudo bem, não posso prever o futuro, mas até o momento está tudo bem. É saber trabalhar aqui dentro, sair, levantar a cabeça, outro dia é outro dia (Entrevistado 7).

### 5.2.25 Equipe heterogênea

Os operadores afirmam que muitos colegas não possuem comprometimento com a empresa. No ambiente de trabalho percebem-se diferentes pensamentos. Relatam que, enquanto algumas pessoas se envolvem em busca de um objetivo, outras não reagem com o mesmo comprometimento.

Tem gente que não quer nada com nada, tem muita gente que não se motiva, a gente tem campanha de prêmios que a gente ganha, a gente tem várias coisas, isso aí então é pra motivar mesmo o pessoal (...) Tem colegas se puxando, puxando, dando um dedo, e outro lá, olhando pra vê se o teto vai mudar de cor, eu não acho isso legal (Entrevistado 7).

Outra situação que acontece é a falta de atenção de alguns trabalhadores. Nessa atividade, isso ocasiona um desgaste para o colega, como se percebe no depoimento abaixo.

Às vezes, alguns colegas dão *status* errado, em vez de rejeitar o cliente, coloca para novo contato. A gente fala de novo com aquele cliente que já falaram três vezes, então isso é uma coisa muito desagradável porque, além de prejudicar o cliente, tá prejudicando o colega (Entrevistado 3).

### 5.2.26 O *script* auxilia os iniciantes

Na categoria inicial O *Script* auxilia os iniciantes, podemos perceber que o *script*, auxilia os operadores logo que eles ingressam nessa atividade. Os operadores relatam que, no início da atividade, algumas vezes, perdiam-se nas ligações e no que deveria ser falado. O *script* aparece como um demonstrativo do que deve ser dito no contato com o cliente. Talvez por isso os operadores não tenham sido tão críticos no questionamento *Gosto de possuir um script para seguir*, que obteve média 2,98, ou seja, com média concordância. No entanto, a média sofreu um aumento no questionamento *Sou treinado para seguir o script* para 3,69, o que a torna de alta concordância.

Eu gosto do *script* porque, quando eu entrei, muitas vezes eu me perdia e desse jeito não, a coisa é automática (Entrevistado 1).

O *script* é assim: tu tem que entrar na ligação, falar para o cliente, na hora tu tem que identificar, dizer que a ligação é gravada, essas coisas básicas da ligação. Já de início, tu deu o contato. Tem um *script* que eles dão para quem inicia, um demonstrativo. Para os novatos, eles fazem um padrão. Eles montam um *script* e daí tem pessoas que se apegam “naquilo dali”, naquele *script* (Entrevistado 4).

Os trabalhadores possuem um treinamento de como devem se comportar e do padrão que deve ser seguido. Além disso, há um treinamento também sobre os perfis dos clientes, visando focalizar o produto que deve ser apresentando e facilitar a venda.

(...) a gente recebe um treinamento bem detalhado, para ter uma postura com o cliente, ter uma entonação de voz adequada, uma linguagem também adequada para falar com o cliente (...) a gente tem toda a estrutura de trabalho que é passada para nós, como que a gente tem que chegar no cliente, o que a gente tem que falar, o que a gente tem que escutar para utilizar (...) (Entrevistado 7).

Porque a gente teve um treinamento sobre perfis de clientes. A gente sabe assim qual o cliente vendedor, que tipo de cartão ele gosta, costureira que tipo de cartão gosta, porque são vários (...). Então tu automaticamente vai de acordo com o perfil do teu cliente, já vai vendo qual o melhor cartão para ele, para colocar o cartão na vida dele, para vender para ele (Entrevistado 3).

Os operadores relatam, nas entrevistas, que o *script* serve como auxílio no trabalho dos iniciantes. Percebe-se que há uma preocupação também com a entonação da voz no treinamento da empresa. Vilela e Assunção (2004b) já haviam se manifestado em relação a esse treinamento para a entonação da voz. Afirmam que na empresa objeto de seu estudo não é apenas a fraseologia para cada serviço, mas também a entonação de voz, que possuem uma prescrição. Para as autoras, isso ocorre com o objetivo de impedir manifestações emocionais pelo operador, tentando tornar a linguagem um instrumento de trabalho e moldar o afeto do indivíduo para ser gentil sem permitir o prolongamento do diálogo.

### **5.2.27 Experiência no trabalho: as adaptações do *script***

Na categoria inicial Experiência no trabalho: as adaptações do *script*, percebe-se que, na medida em que o tempo vai passando e os trabalhadores vão adquirindo experiência no trabalho, os operadores realizam algumas adaptações ao *script*. No entanto, relatam que essas adaptações ocorrem sem que seja esquecido o padrão que deve ser seguido. Afirmam poder conversar com o cliente, mas sem sair do padrão estipulado pela empresa. Segundo Silva, L. (2004), as frases contidas no *script* podem ser alteradas, mas sem alterar o significado do que deve ser transmitido ao usuário. Um entrevistado relata: “*Tem o script padrão, mas tu pode fazer da tua maneira. Algumas coisas tu é obrigado a falar, mas pode falar outras ou pode substituir. Alguns itens são obrigatórios falar*” (SILVA, L. 2004, p. 43).

Tu segue o *script* básico, o padrão para ti vender melhor. Tu adapta aquilo que tu acha que é melhor para ti vender (...) Tu não pode é sair do padrão, mas tu pode conversar. Os clientes mesmo se abrem, muitas vezes. Contam todas as histórias da vida (Entrevistado 7).

Por meio de alguns depoimentos, percebe-se que existem regras que definem ao operador os dados que podem ser divulgados para os clientes e os dados que devem ser omitidos, a não ser que ocorra um questionamento nesse sentido. Relatam que cada um fala o *script* da sua forma, sem esquecer as informações que são obrigatórias divulgar.

No *script*, a gente não usa exatamente aquilo que está ali, tem as regras tudo, fala aquilo que tem que falar e aquilo que não pode falar, não fala, né? Mas a gente aderiu ao *script* da nossa forma, do nosso jeito, fica melhor para nós. Cada um tem o seu *script*, que nem a gente sempre fala. Cada um fala de uma forma, um fala isso, outro fala aquilo, mas o necessário todo mundo fala (Entrevistado 8).

Percebe-se uma certa ambigüidade no momento em que os operadores afirmam que gostam de falar o que consideram importante para a venda do cartão, mas nos depoimentos colocam que não podem sair do padrão estipulado. No depoimento abaixo, fica claro que os trabalhadores tentam ser criativos, mas precisam obedecer ao limite que é estipulado pela organização. Não conseguem exercer sua criatividade livremente, pois a empresa estipula frases obrigatórias que devem ser ditas e dados que não devem ser falados, a não ser que o cliente os questione.

Claro que tem algumas coisas que tem que falar na ligação, que nem da gravação da conversa, tudo, mas o resto eu uso a criatividade, falo o que eu penso. Às vezes, os clientes não querem e tu tem que botar no dia-a-dia do cliente, tem que explicar assim, se acontece alguma coisa, se precisar usar o cartão, eu coloco no dia-a-dia, tento falar com as minhas palavras, assim que eu penso. Às vezes a gente acaba, na maioria das vendas, se impondo mais, tu coloca no dia-a-dia do cliente, então não uso muito assim o *script*, eu uso, mas depois eu uso a criatividade para enfrentar novas coisas, até mesmo pra atrair o cliente (Entrevistado 11).

Outro fator que aparece é a conscientização dos operadores sobre o crescente número de empresas de telemarketing atualmente no mercado. Expõem que é necessário objetividade para apresentar o produto ao cliente e que o *script* é longo. A obtenção de sucesso no trabalho aumentou com a experiência, a percepção desse fato e a mudança de atitude.

Segundo Dejours (2003), por melhores que sejam a organização do trabalho e a concepção, é impossível cumprir as tarefas comuns respeitando estritamente as prescrições, as instruções e os procedimentos. Para o autor, o zelo é tudo aquilo que os trabalhadores acrescentam à organização prescrita para torná-la eficaz, tudo aquilo que empregam individual e coletivamente e que não depende do que o autor chama de “execução”.

Eu não sigo o *script*, porque o *script* que é dado no treinamento é um *script* longo. Quando entramos em operação, ocorrem algumas modificações (...) Quando eu fiz a seleção em julho, naquele tempo não era necessária tanta objetividade, só que hoje, empresas de cartões de crédito são o que mais tem no mercado. As pessoas já tão acostumadas com isso, então a gente não pode ter um *script* muito longo. Eu aprendi

isso agora há pouco, eu usava o *script* longo, mas agora tô sendo bem mais objetivo. Estou tendo resultados bem melhores, muito mais objetividade, mas não esquecendo das coisas importantes, que são do *script*, que são dados obrigatórios na ligação que não podem deixar de ser ditos (Entrevistado 12).

Um dos entrevistados repete o *script* que lhes é dado para que seja seguido e relata como reage diante das diversas situações. Percebe-se que há uma proibição referente a alguns termos que não devem ser utilizados, mas que os trabalhadores utilizam durante a fala. Esse é um fator que causa angústia aos trabalhadores, já que devem controlar o tempo todo o que estão dizendo, não podendo agir naturalmente. O controle da fala em tempo integral na comunicação não é possível e os operadores têm consciência disso afirmando que alguns termos saem sem querer, mesmo sabendo que são muito errados.

Porque o nosso *script* original é assim: “Bom dia, tudo bem? O meu nome é tal, sou das Lojas X, tudo bem?”. “Tudo.” Às vezes as pessoas não dizem que está bem. Aí, estamos entrando em contato para convidá-lo a ir até as nossas Lojas X, lá a senhora encontrará isso, isso e aquilo, poderá parcelar isso. Claro, quando a pessoa não conhece a Loja X, eu falo assim: “A senhora conhece?” Não, daí eu explico. “A senhora pode parcelar”, daí a gente explica, mas a maioria conhece a Loja X, beleza, daí não precisa falar mais nada, só precisa preencher. (...) Não pode falar “momentinho”, “minutinho”, nada “inho”, sabe? Tem que ser só um momento, rapidamente, não pode, é errado, muito errado falar isso, mas a gente fala: “Só um segundinho, senhora”. Sem querer sai (Entrevistado 15).

### 5.2.28 A Interferência das gravações telefônicas

Na categoria inicial A interferência das gravações telefônicas, verifica-se, pelo relato dos operadores, que as gravações telefônicas, no início da atividade, incomodavam os trabalhadores. Os operadores sentiam-se controlados e com receio de cometer alguma falha no atendimento.

As gravações telefônicas no começo me incomodavam porque eu tinha medo, né? “Ai, meu Deus, eu vou falar alguma coisa errada”, mas hoje em dia não, hoje em dia é normal. Às vezes até mesmo os clientes falam: “É gravada? Por quê?”, aí eu digo que é porque é maior segurança, e ele: “Ah, tá, então tá”. Mas é normal, porque até então, se a ligação não fosse gravada, como é que eles iam me avaliar? (...) Eles selecionam, não é bem selecionado, tem uma ligação ali de 15 minutos, eles vão

pegar, vão escutar. Ela falou tal coisa, tá certo, mas ela falou isso, tá errado. Daí vão tirar 1 ponto, dependendo do que eu falei. Tiram 1 ponto, tiram 2, dependendo do que eu falei. Assim eles avaliam como é que eu tô (Entrevistado 1).

Com o passar do tempo, as gravações telefônicas, além de não incomodar os operadores, tornaram-se uma forma de auxílio para o trabalho e segurança para os operadores. Le Guillant (1984) afirma que as escutas têm a finalidade de verificar se as telefonistas seguem as frases fixas e determinadas por uma espécie de código, as quais devem ser pronunciadas em qualquer eventualidade, e de controlar a distração, a conversa e a amabilidade, entre outros fatores. O autor afirma que as telefonistas ignoram quando são escutadas, sabem apenas por um “clic” quando acabaram de controlá-las por um período de 15 minutos ou mais. Os operadores também utilizam as gravações como forma de proteção para não divulgar os dados pessoais, o que muitas vezes é questionado pelos clientes.

Senhor, para sua segurança as ligações são gravadas, eu não posso falar nada da minha vida pessoal, a não ser meu nome completo, senhor, quer meu nome completo? (Entrevistado 15).

Além disso, a empresa as utiliza com um método de avaliação e monitoramento, visando melhorar a qualidade do atendimento prestado. Os operadores aguardam os *feedbacks* que provêm dessas gravações para melhorar o seu serviço. No questionamento *As gravações telefônicas promovem um maior apego ao script*, a média ficou em 3,66, ou seja, alta, o que significa que possuem alta concordância com a questão.

Com as gravações, eles fazem avaliação, nos chamam para nos dar *feedback*, o que a gente errou, o que a gente acertou, dão as notas. Eu várias vezes já tirei nota 100, muitas vezes tem vasos de flor em casa. (...) Eles fazem uma média, fazem uma escuta de duas ligações de cada pessoa. Uma venda e uma não-venda. Eles fazem uma escuta. Por exemplo, hoje, daqui uns 10, 15 dias, eles fazem uma escuta e eles vão pensar: “Vamos ver se ela vendeu no dia X”. Aí eles colocam no dia X, se tiver vendas eles escutam. Tipo um sorteio (Entrevistado 5).

Todo operador tem uma nota de qualidade. Então, a gente é monitorado. É claro que não vão pegar todas as ligações, mas eles vão pegar uma e vão ouvir e vão te dar uma nota. Eles pegam as ligações de uma venda e de uma não-venda, daí conversam contigo sobre isso (...) Eles escutam, o monitor escuta e depois, no final do mês ou início do mês, eles dão aquilo que eles chamam de “feedback”. Eles falam o que tu errou na ligação, o que tu poderia ter feito, o que tu fez demais, vícios de linguagem, essas coisas assim básicas. Isso é maravilhoso, muito bom, porque é dessa nota que depende até pra ti melhorar. “Errei, errei, no próximo mês eu vou tirar um 10!” (Entrevistado 2).

### **5.2.29 Os “carrapatos” auxiliam o colega**

A categoria inicial Os carrapatos auxiliam o colega trata de alguns operadores serem designados para auxiliar os iniciantes. Os multiplicadores são os operadores responsáveis por ensinar os novos profissionais. Ficam como “carrapatos”, fazendo escutas telefônicas durante as primeiras ligações, sugerindo melhoras e, ao final do período, são responsáveis pela avaliação do novo colega.

Multiplicadora é quando entram pessoas novas na empresa, a gente ensina elas. É “multiplicador”, então a gente fica dois dias consecutivos com as pessoas novas, ensina a forma de falar com o cliente, a gente fica como carrapatos junto com o multiplicador pra fazer escuta, então, se tiver alguma coisa errada, a gente já corrige. (...) Logo que eles entram, a gente engata no discador e fica escutando tudo o que o cliente fala e o que eles falam também, a gente fica ajudando e, depois do sétimo dia que eles estão na operação, a gente volta de novo, aí a gente faz avaliação da pessoa, faz um parecer e entrega pra coordenação (Entrevistado 5).

### **5.2.30 Auditoria: responsável pelo fechamento da venda**

Na categoria inicial Auditoria: responsável pelo fechamento da venda, observa-se que os operadores trabalham nos postos de atendimento e são responsáveis pela venda dos produtos. A Auditoria é o setor responsável pela confirmação dos dados e pelo fechamento da venda. Os operadores preocupam-se em confirmar se o cliente realmente entendeu a proposta apresentada, para que a venda não seja perdida na Auditoria.

A venda só é fechada quando tiver tudo completo. Eles fazem uma pré-auditoria, que é confirmar os dados principais, para o cliente tá ciente que tá adquirindo um cartão de crédito. Para depois passar para auditoria. A Auditoria confirma tudo de novo com eles para ter certeza que o cliente está entendendo que é um cartão de crédito. Então é assim que acontece. É claro, às vezes a venda cai, mesmo assim eu já tinha gravado venda e o cliente: “Ah, mas não quero mais”. E aí não há santo que faça ele querer o cartão de novo, então depende muito dos clientes (Entrevistado 3).

### **5.2.31 Alterações positivas provocadas pela atividade**

Na categoria inicial Alterações positivas provocadas pela atividade, percebe-se que a atividade realizada provocou algumas alterações no comportamento dos operadores. Alguns trabalhadores relatam que se tornaram pessoas mais educadas, comunicativas e objetivas, além disso, sofreram modificações na forma de pensar.

Eu era uma pessoa muito quieta. Era uma pessoa assim calminha, tranqüila. Eu não era de responder. E como a gente acostuma retrucar o cliente, é um modo de dizer, né? Acostuma a falar que o benefício é bom. Então agora eu tenho o costume de sempre responder, de sempre ter respostas na ponta da língua. Mas por um lado eu acho positivo, porque antes eu não era uma pessoa que tinha objetividade, agora eu sou muito mais objetiva. O que eu penso eu falo, e para mim foi muito melhor (Entrevistado 5).

Eu consigo falar mais com as pessoas, porque antes eu era bem quietinha. Agora, eu começo a falar e não paro mais (Entrevistado 1).

A gente fala com muitas pessoas, então você aprende muita coisa, acho que minha cabeça abriu mais, entrou mais acho que só, assim, coisas positivas mesmo, aquilo que eu vou levar para o resto da vida, sempre usar (Entrevistado 6).

### **5.2.32 Sentimentos negativos provocados pela atividade**

Na categoria inicial Alterações emocionais provocadas pela atividade, percebe-se que os operadores de *call center* sofrem algumas alterações emocionais. Relatam que alguns trabalhadores reclamam de sair estressados por pressões que sofrem no trabalho.

Tem pessoas que eu acho que depende do sentimento de cada um, do sistema emocional de cada um (...) Tem gente que sai muito estressado, até pelo cliente, porque às vezes tu pega um cliente ruim que te coloca lá embaixo. Aí vem o supervisor e te coloca lá embaixo. Assim, se tu não vendeu. Então algumas coisas, eu particularmente não me afeta. O cliente me xingou, não foi para mim. Depende de cada um (Entrevistado 2).

Às vezes, a gente fica meio emotiva pelo cliente, porque às vezes acabam te dizendo que não (...) Fico triste porque o cliente nem sabe porque está falando aquilo, ele fala porque é normal (Entrevistado 11).

Alteração física não (...) mas nervos sim, nervos a gente se altera (Entrevistado 10).

Pelo depoimento abaixo, verifica-se que alguns operadores aprendem a controlar as emoções. Para o entrevistado 16, esse controle veio com o tempo de serviço. Relata que, inicialmente, as agressões recebidas o afetavam, mas que agora isso não ocorre mais.

Tu acaba tendo que administrar melhor sua emoção. Em que sentido? Tu ouve te xingando ao telefone, o cliente te mandando para aquele lugar. Responde: “Senhor, tanana, a empresa X agradece a sua atenção”. Há um ano atrás aquilo para mim era um choque. Hoje não, hoje eu tiro de letra, hoje respondo: “Senhor, tudo bem, pá, pá, pá e terminei. Eu nunca me esqueço a primeira ligação que eu fiz, que foi assim um xingão, foi num sábado que eu fiz a ligação e era para uma mulher, era para oferecer o cartão X para uma mulher, quem atendeu foi um rapaz: “Mas é final de semana, o que tu quer ligando num sábado?”. Mas nisso ele me disse um monte de nome sabe? Aí, claro, que eu queria finalizar a ligação numa boa e partir para outra e disse “Senhor, a empresa X agradece”. Ele disse: “O quê? Tu não quer me ouvir ainda?”. “O senhor tem alguma dúvida?” Eu queria logo sair da ligação, e ele continuou xingando, aí deixei ele xingar, mas assim, a reação, claro que o coraçãozinho, às vezes, dá aquela acelerada, mas a reação foi completamente diferente (Entrevistado 16).

### **5.2.33 Desgaste físico e mental da atividade**

Na categoria inicial Interferência da atividade no organismo, observa-se, pelo relato dos operadores, que a atividade provoca um cansaço físico e mental. Esse desgaste ocorre, principalmente, quando o operador faz muita hora extra.

Trabalhar seis horas não é muito. Eu fico cansada, cansaço físico mesmo, quando eu fico 12 horas, porque às vezes eu faço bastante horas extras. São 12 horas por dia, aí que eu fico cansada, mas tranqüilo. (...) São 12 horas, aí a gente tem 1 hora de intervalo (Entrevistado 2).

A gente na operação tem desgaste físico e ele é real, a gente se sente cansado. Mas o cansaço físico perto da motivação não existe, se tu está motivado, tu não sente, só vai sentir depois, quando parar, eu chego em casa descanso e estou preparado para um novo dia (Entrevistado 12).

Os trabalhadores relatam que o cansaço mental, quando realizam hora extra, é muito intenso. Afirmam que algumas vezes ocorre de esquecerem o nome do cliente assim que a venda é finalizada. Segundo Le Guillant (1984), o trabalho intelectual das telefonistas é impossível. O autor afirma que todas se queixam de uma queda significativa de suas faculdades intelectuais, têm alterações de memória e atenção, dificuldade em conversar, não encontram argumentos nas discussões e precisam procurar nomes, datas e palavras correntes.

Eu fico cansada (...) mentalmente. Quando tu faz hora extra, cansa bastante porque tu fica praticamente 11 horas trabalhando, então a memória também. Às vezes, eu estou há quarenta minutos com o cliente, daí tento chamar ele pelo nome, daqui a pouco eu esqueço o nome completamente. Esqueço o nome da pessoa. Depois que eu gravei a venda, se tem que fazer alguma coisa, arrumar o endereço, aí eu esqueço completamente o nome da pessoa, mas porque a gente conversa com 400 pessoas por dia. Não tem como lembrar o nome de todas (Entrevistado 4).

#### **5.2.34 Alterações físicas da atividade e tentativa de auxílio da empresa**

Na categoria inicial Alterações físicas da atividade: um problema real, percebe-se uma preocupação da empresa com a saúde dos operadores. A empresa proporciona ginástica laboral para os trabalhadores, tendo em vista que essa é uma atividade que estimula o sedentarismo físico por exigir que os operadores passem a maior parte do tempo sentados nos postos de operação. Além disso, algumas pessoas relatam o aumento de peso após o ingresso no trabalho.

A gente tem ginástica laboral no início do turno e, quando não tem, eu me sinto toda dura (Entrevistado 10).

O sedentarismo aqui. E a barriga aumentou algo assim sabe? Então, é o sedentarismo, é uma coisa que eu brigo assim (Entrevistado 3).

Na análise de materiais da empresa, percebe-se que, com o objetivo de promover o bem-estar e a saúde dos colaboradores, a empresa oferece aulas de ginástica laboral. Ministradas por professores de educação física, essas aulas visam corrigir maus hábitos posturais, orientar sobre a importância da atividade física e fornecer informações sobre a qualidade de vida. Silva, A. (2004) relata, em sua pesquisa, que quatro das cinco empresas

que fizeram apresentações relataram investimentos em ginásticas dentro e fora do horário de trabalho, realizadas no próprio posto de trabalho ou em espaço específico.

### 5.3 CATEGORIAS INTERMEDIÁRIAS

As categorias intermediárias foram elaboradas a partir da análise das 34 categorias iniciais. Obtiveram-se como resultado, oito categorias intermediárias, que se encontram descritas a seguir.

#### 5.3.1 Relações interpessoais no trabalho

A categoria intermediária Relações interpessoais no trabalho abrange as categorias iniciais Contato com pessoas e Ampliação das amizades. Essa categoria descreve os fatores positivos dos relacionamentos sociais no trabalho.

<b>Categorias iniciais</b>	<b>Idéias-chave</b>	<b>Categoria intermediária</b>
1. Contato com pessoas	No trabalho, há a oportunidade de conviver com pessoas, comunicar-se e ampliar as amizades.	1. Relações interpessoais no trabalho
2. Ampliação das amizades		

**Quadro 3: Categoria intermediária Relações interpessoais no trabalho**

As vantagens dessa atividade podem ser percebidas nos relatos dos entrevistados. Uma vantagem citada é a possibilidade de comunicação com diferentes pessoas. Essa comunicação possibilita o desenvolvimento de algumas habilidades e promove a melhora de relacionamentos interpessoais.

A gente liga para todo o Brasil. Diferenças de, sei lá, etnias, costumes, forma de falar. Eles percebem que tu não é do lugar para onde tu liga e eles perguntam: “De onde tu é?”. Bem legal assim. Por que prazeroso? Justamente porque tu não tá numa, ah! O que eu vou informar de novo para ligar? Mas assim, nossa! É uma coisa diferente, não é uma rotina. Tu pode viajar. Tu está viajando todo dia (...) (Entrevistado 2).

(...) eu converso com o cliente, que, para mim, é uma coisa que não tem preço (...)  
(Entrevistado 3).

Outro fato que melhora as relações interpessoais é o desenvolvimento de amizades. Os entrevistados relatam que ampliaram o número de amigos no trabalho e percebem os colegas como amigos.

Me emotiva também os amigos, tu se apegas de um certo modo aos seus colegas, não tem como, tu vê todos os dias, tu sabe quando um tá bem, quando não tá  
(Entrevistado 10).

### 5.3.2 Benefícios do trabalho

A categoria intermediária Benefícios do trabalho abrange as categorias iniciais A forma de ingresso no trabalho, *Call center*: maior identificação com a forma de trabalho, Benefícios do vínculo empregatício, Remuneração: é responsabilidade de cada um e Reconhecimento profissional. Essa categoria descreve alguns pontos positivos do trabalho que são considerados fatores benéficos da atividade pelos operadores.

Categorias iniciais	Idéias-chave	Categoria intermediária
1. A forma de ingresso no trabalho	No trabalho, há a oportunidade de ingressar na atividade sem experiência profissional e trabalhar seis horas diárias, é uma opção para quem quer trabalhar com vendas, mas possui uma maior identificação pela venda por telefone por acreditar que essa promove uma melhor forma de expressão. Além disso, possui todos os benefícios de um emprego com carteira assinada, possibilita ampliar a remuneração com as premiações e a realização de hora extra e reconhece quem trabalha com empenho, criando oportunidades profissionais para o crescimento.	2. Benefícios do trabalho
2. <i>Call center</i> : maior identificação e melhor forma de expressão		
3. Benefícios do vínculo empregatício		
4. Remuneração: é responsabilidade de cada um		
5. Reconhecimento profissional		

**Quadro 4: Categoria intermediária Benefícios do trabalho**

Um dos benefícios citados indicado pelos entrevistados é a possibilidade de ingressar sem experiência profissional. Na entrevista abaixo, percebe-se o reconhecimento pela

oportunidade que essa profissão possibilita, por não exigir experiência profissional. Há conscientização de que a maioria dos empregos solicita experiências anteriores.

(...) é um emprego bom porque, hoje em dia, não é em todos os lugares que te dão oportunidade para ti começar em um emprego, a maioria dos lugares quer experiência de um bom tempo e aqui não, eles dão oportunidades para a gente (Entrevistado 11).

Outro fator benéfico é a carga horária semanal. Alguns operadores relatam que, devido à carga horária exigida pelo trabalho, têm a oportunidade de ficar mais tempo com a família, o que possibilitou uma melhora na relação familiar.

A minha relação com a minha filha mudou para melhor. Agora, tenho mais tempo para ficar com ela, porque aqui é seis horas, daí fica mais fácil (Entrevistado 8).

Além disso, percebe-se pelas entrevistas que algumas pessoas possuem uma maior identificação com o *telemarketing*. Sentem-se mais qualificadas para realizar vendas por telefone evitando, dessa forma, o contato face a face com o cliente.

Eu gosto da área de vendas, eu já trabalhei num estágio como vendedora. É uma área que eu me identifico bastante, acho que é de família, porque lá em casa todo mundo fala bastante. Eu procurei a área de *telemarketing* porque é uma coisa que me identifica mais do que trabalhar pessoalmente com as pessoas, eu acho mais fácil de vender pelo telefone (Entrevistado 13).

Na categoria intermediária Benefícios do trabalho, aparecem ainda, como benefícios, o fato de esse emprego fornecer carteira assinada. No depoimento abaixo, percebe-se que os trabalhadores pensam sobre a possibilidade futura de se desligar do emprego e se sentem mais seguros com o fato de possuir vínculo empregatício. Além disso, outro benefício é o reconhecimento de quem trabalha com empenho, o que cria oportunidades profissionais para o crescimento.

(...) é com carteira assinada, tudo certinho, não tem problema nenhum. Ao sair, tu sabe que sempre vai ter teus direitos, a empresa também te deixa disponível sempre para, por exemplo, ter novos cargos, eles sempre fazem seleções, então já é uma coisa a mais que a empresa te dá (Entrevistado 10).

A possibilidade de ampliação da remuneração é mais um benefício citado pelos operadores. Percebe-se, no relato abaixo que essa é, também, uma forma de incentivo para que os operadores se empenhem para ampliar a número de vendas realizadas. Por meio das vendas, recebem uma premiação em dinheiro que promove uma ampliação do salário recebido.

O “top” é mensal. Do que tu vendeu, tu ganha um extra no salário. Daí a gente se puxa bastante, pelo menos eu me puxo bastante para chegar no dia 15 e ter um bom dinheiro para pegar. E isso te favorece, porque só com o salário não dá (Entrevistado 1).

### 5.3.3 A influência das metas no trabalho

A terceira categoria intermediária, A influência das metas no trabalho, engloba as categorias iniciais Tempo livre para o atendimento: a cobrança é por metas, A cobrança da empresa pelo alcance das metas, Cobrança pessoal por metas, Influências das metas no ambiente familiar e influência do ambiente familiar nas metas e Reações pessoais ao fracasso no alcance das metas. Essa categoria foi elaborada considerando alguns fatores de desgaste na atividade.

<b>Categorias iniciais</b>	<b>Idéias-chave</b>	<b>Categoria intermediária</b>
Tempo “livre” para o atendimento: a cobrança é por metas	Os operadores são livres em relação ao tempo em que ficam com o cliente, já que a empresa considera a venda realizada e não o tempo de ligação do operador. Nessa atividade, existe muita cobrança pessoal por números e um acompanhamento constante sobre atingir ou não a meta estipulada. Quando o operador não obtém sucesso em relação a sua meta, chega em casa e demora para desvincular-se do trabalho. No entanto, no outro dia, no trabalho, tenta controlar suas emoções e agir de forma diferente do dia em que a venda não foi realizada.	3. A influência das metas no trabalho
A cobrança da empresa pelo alcance das metas		
Cobrança pessoal por metas		
Influência das metas no ambiente familiar e influência do ambiente familiar nas metas		
Reações pessoais ao fracasso no alcance das metas		

**Quadro 5: Categoria intermediária A influência das metas no trabalho**

O tempo livre para o atendimento deveria ser um benefício do trabalho. No entanto, percebe-se que essa aparente liberdade vem acompanhada da cobrança pelo alcance das metas. Não há tempo máximo para permanecer com o cliente, já que o controle é realizado pelos próprios operadores que relatam a cobrança pela venda realizada.

Eles não cobram tempo, eles cobram vendas, então não importa se, por exemplo, tu fica seis minutos e tu vende ou tu fica meia hora e vende, isso eles não te cobram. O importante é ter um número “x” para o funcionamento, então o que é bacana também, porque daí não precisa se preocupar com o cliente, com a reversão e com o tempo, aí não dá, é muita coisa, então eles deixam à vontade referente ao tempo, mas tu não vai alugar o cara por 45 minutos, tu tem um tempo em si, tu acha, “Poh, o cara tá me dizendo que não, já repeti várias vezes, já mostrei” (...) (Entrevistado 10).

Outro fator desgastante dessa atividade é a cobrança pessoal por vendas. Os entrevistados relatam que se cobram em relação às vendas para que possam ter oportunidade de crescimento na empresa. No entanto, segundo os operadores, esse fato só ocorre com os trabalhadores mais envolvidos com a atividade.

A cobrança é mais minha, porque tem pessoas que não dão bola, é porque não têm um objetivo, mas eu acho que quem tem um objetivo, que quer crescer, quer lutar, não só receber, mas fazer algo para receber cada vez mais (...) (Entrevistado 8).

Pela empresa também há cobrança pelo alcance das metas. Alguns operadores relatam que esse é um dos fatores de que menos gostam na atividade e que já foram encaminhados para o médico da empresa para que aprendessem a administrar a cobrança, tanto pessoal quanto da empresa.

O que eu menos gosto no meu trabalho é a cobrança de metas, certo! (Entrevistado 4).

O médico da empresa falou: “Tudo bem, tu é cobrada, mas se tu se cobra muito, tu não vai vender, então vai dar na mesma”. Eu não quis que ele me indicasse para um psicólogo para que eu fizesse terapia e tomasse remédio controlado. Sou muito jovem para tomar remédio controlado, melhor toma maracujina, chá de erva-doce (...) (Entrevistado 10).

Ao chegar ao ambiente familiar, no final do expediente, muitos entrevistados relatam que permanecem vinculados à empresa. Ressaltam que esse fato acontece principalmente quando não obtêm sucesso nas vendas durante o dia de trabalho.

(...) não sai venda (...) não adianta eu trazer problemas lá de casa pra cá, e levar daqui pra casa, que uma coisa não tem nada a vê com a outra. Lógico que, se um filho teu não está bem, não está passando bem em casa, aí você não vai produzir igual, mas também não posso prejudicar quem está em casa com problemas daqui, porque eu também não ia gostar do meu marido trazendo problemas dele para dentro de casa, mas é que é mais forte que a gente, quando tu não está bem, não adianta tu querer espantar ou tentar esquecer (...) (Entrevistado 9).

O não-alcance das metas é um fator de desgaste para os operadores, que reagem de diferentes formas, mas afirmam serem difíceis as ocasiões em que o objetivo não é alcançado. Alguns relatam que, no próximo dia de trabalho, mudam as atitudes com os clientes na tentativa de obter sucesso na atividade e alcançar a meta estipulada.

Tem a meta do mês, que a gente tem que bater, tem que trabalhar em cima. Assim como tem as metas do mês, tem as metas diárias e fica mais fácil de se organizar para pode trabalhar. É bom quando bate, mas é difícil quando a gente não alcança, daí a gente tem que buscar, sempre dentro do nosso objetivo (Entrevistado 7).

No outro dia que venho trabalhar, tento fazer diferente. Eu não faço do mesmo jeito que eu fiz no dia anterior, porque, se no outro dia eu não vendi, tenho que fazer diferente (Entrevistado 9).

Eu sempre tenho que bater 100% de vendas, senão eu não vou ficar tranqüila (Entrevistado 3).

#### **5.3.4 Interferências externas ao trabalho**

A categoria intermediária Interferências externas ao trabalho é constituída pelas categorias iniciais, Interferência negativa do cliente no trabalho, Administrando a interferência do cliente no trabalho: “Nada pessoal” e Influência negativa da mídia. Nessa categoria, percebem-se alguns fatores externos que possuem interferência direta sobre o trabalho dos operadores.

<b>Categorias iniciais</b>	<b>Idéias-chave</b>	<b>Categoria intermediária</b>
Interferência negativa do cliente no trabalho	Um fator que perturba o trabalho é o cliente que impossibilita a apresentação do produto e age de forma agressiva com o operador, fazendo com que este utilize mecanismos para não ser afetado por essas agressões, tais como pequenas pausas, conscientização de que agressão não é pessoal e esperança em cada nova ligação. Outro fator de influência é a mídia, que está divulgando os problemas que vêm ocorrendo com ligações e que estão deixando os clientes com receio de divulgar dados pessoais.	4. Interferências externas ao trabalho
Reações à interferência negativa do cliente no trabalho: “Nada pessoal”.		
Influência negativa da mídia		

**Quadro 6: Categoria intermediária Interferências externas ao trabalho**

Os entrevistados relatam que um fator que perturba o trabalho é quando os clientes reagem de forma agressiva com os operadores. Impedem que o produto seja apresentado, impossibilitando os operadores de realizar o seu trabalho. Essa atividade invade a privacidade das pessoas, em sua residência, no seu ambiente de trabalho e, por isso, são naturais e previsíveis essas atitudes agressivas. Para os operadores, é um fator de desgaste.

(...) Tem clientes que, infelizmente, também são muito grossos, muito mal-educados (Entrevistado 3).

Eu, particularmente, tenho uma insistência enorme, porque como é que tu sabe que tu não quer algo que tu não conhece? Então eu tento pelo menos apresentar. Muitas vezes, eles batem o telefone na minha cara, mas pelos menos eu tentei, pelo menos eu tô fazendo o meu trabalho. Porque tu também não tentar, vai te prejudicar. Mas o que eu não gosto é isso (Entrevistado 1).

No relato acima, percebemos que os operadores acreditam fazer parte do seu trabalho a insistência para apresentação do produto. Segundo os entrevistados, muitas vezes o contato só é finalizado abruptamente pelo cliente.

Uma forma de tentar administrar esses fatores externos que perturbam o trabalho é pela conscientização dos operadores de que as agressões não são pessoais. Além disso, realizam pequenas pausas e pensam que em cada nova ligação estarão falando com um cliente diferente, com um posicionamento diferente e com diferentes reações.

Então, algumas coisas, particularmente não me afetam. O cliente me xingou, não foi pra mim (Entrevistado 2).

Eu desligo o telefone e começo porque “blá, blá, blá”, “blá, blá, blá”, baixinho, né? Óbvio. Mas aí eu respiro e faço uma ligação. Cada ligação é uma ligação nova. Às vezes, tu pega quatro ligações seguidas de “cavalos”, digamos assim. Mas depois vêm os bons. Tem gente que parece que está esperando tua ligação, que está sentado no lado querendo comprar o que tu quer vender. E tem gente que não. O que eu faço é respirar fundo, vir tomar uma água e depois sentar de novo e continuar. E pensar que é uma em 1 milhão, alguém vai querer me escutar (Entrevistado 1).

As notícias divulgadas na mídia também têm consequência diretamente no trabalho dos operadores.

Tem pessoas que querem o produto, mas não vão passar documento porque ouviram falar que não passasse documento por telefone. É perigoso, mas não tão perigoso quanto as pessoas acham. Eu acho que devia ser feita uma reportagem para desmitificar isso (Entrevistado 4).

### 5.3.5 Interferências internas no trabalho dos operadores

A quinta categoria intermediária é denominada Interferências internas no trabalho dos operadores e engloba as categorias iniciais Interferência do barulho no ambiente de trabalho e Reações ao barulho no ambiente de trabalho: irritação e nervosismo.

<b>Categorias iniciais</b>	<b>Idéias-chave</b>	<b>Categoria intermediária</b>
Interferência do barulho no ambiente de trabalho	O barulho das equipes interfere na concentração e prejudica a comunicação com os clientes, exigindo que os operadores tentem relevar e compreender que um pouco desse barulho faz parte do trabalho dos supervisores e terão que superar a irritação e o nervosismo.	5. Interferências internas no trabalho dos operadores
Reações ao barulho no ambiente de trabalho: irritação e nervosismo		

**Quadro 7: Categoria intermediária Interferências internas no trabalho dos operadores**

O barulho no ambiente de trabalho atrapalha o rendimento dos operadores, provocando um desgaste. Segundo Abrahão; Assunção e Torres (2003), as condições físico-ambientais, que os autores denominam como pressões físicas, mecânica, químicas e biológicas do posto e do ambiente de trabalho, influenciam as condições de trabalho. Eles afirmam que isso acontece principalmente quando estão associadas ao componente cognitivo

e a alguns modelos de organização do trabalho. Para os autores, trabalhos predominantemente cognitivos podem ter repercussões psíquicas e físicas. Citam como exemplo o tratamento de informações sobre fundo ruidoso, que aumenta a carga de trabalho de um atendente tanto no papel de emissor quanto no de receptor.

Os atendentes colocam que o barulho no ambiente de trabalho é um ponto negativo da atividade. Tentam entender que o barulho que vem dos supervisores é necessário, que faz parte do trabalho destes para motivar suas equipes e ter um bom rendimento. No entanto, esse barulho une-se ao barulho do ambiente e atrapalha a operação. Em visita à empresa, observou-se que as equipes ficam todas muito próximas, separadas apenas por divisórias. Devido ao grande número de operadores nos postos de atendimento, contatando e falando com os clientes, já existe um ruído natural no ambiente de trabalho. Observou-se também que os supervisores “gritam” muito para motivar suas equipes e também utilizam objetos com emissão sonora, o que torna os ruídos ainda maiores.

Depende de cada equipe, tem uns que gritam para puxar a equipe: “Vamos lá, vamos vender!”. Claro que isso é normal, mas assim aquele: “Shhhh”, as pessoas assim de bagunça, é bagunça entre aspas. Um “vuco-vuco” aqui na gíria, chamam de “vuco-vuco”, é nesse sentido que é um ponto negativo, eu particularmente não gosto. Claro que faz parte da motivação da equipe, mas acho que tem que ser moderado (Entrevistado 2).

Os operadores reagem de diferentes formas a essa interferência negativa no trabalho. A empresa sofreu uma modificação de sede no ano de 2006; as diferentes operações que ficavam em ambientes distintos agora ficam no mesmo local. Os entrevistados relatam que, na antiga sede da empresa, eram menos equipes por andar, o que ocasionava menos barulho. Alguns operadores ficam descontrolados, chegam a relatar vontade de chorar.

O que mais me perturba no meu trabalho (...) os gritos. Isso é uma coisa mais desagradável que tem em tudo. Quando nós estávamos na outra sede, eram duas equipes por andar. Até aí era razoável, mas agora que tá todo mundo no mesmo andar, nossa! A equipe X grita muito e a equipe Y, que é a equipe do lado, também grita muito. Às vezes, tenho vontade de chorar (Entrevistado 3).

Outros operadores colocam que ficam vermelhos e, além disso, ainda precisam explicar para o cliente o que está acontecendo. O cliente se torna mais um fator que deve ser administrado nessa situação desgastante.

O que menos eu gosto é muito barulho às vezes em volta, passa uma pessoa correndo, em volta, gritando alto “Vamos vender”. Bah, meu Deus, eu me apavorei, eu fiquei vermelha. A senhora na linha me perguntou: “Moça, quem é esta mulher gritando na tua volta?”. O que eu vou falar? Eu fiquei, “senhora é a minha supervisora, a gente está comemorando a venda de um colega”. Ela perguntou: “Aah, mas por que que estão gritando para comemorar? Não é para gritar”. Ela ouvia ela xingando. Eu disse: “Não, senhora, a senhora ouviu errado, ela disse vamos comemorar”. Ela estava xingando mesmo, isso aí também a gente fica sem saber o que dizer para as pessoas (Entrevistado 15).

### 5.3.6 Equipe de trabalho: apoio e conflito

Na categoria intermediária Equipe de trabalho: apoio e conflito, estão incluídas as categorias iniciais a Importância do trabalho em equipe, o Incentivo e o apoio do chefe, Cobrança de metas pela equipe, Competição, Incentivo ao diálogo pelos supervisores, Diálogo: identificação e tranquilização, Imagem do colega e Equipe heterogênea. Essa categoria foi elaborada incluindo alguns fatores positivos e outros negativos da atividade.

<b>Categorias iniciais</b>	<b>Idéias-chave</b>	<b>Categoria intermediária</b>
A importância do trabalho em equipe	Essa atividade exige um trabalho em equipe em que há a possibilidade de ajudar e ser ajudado pelo colega e no qual a influência do chefe é muito importante, pois é por ele que ocorre a transmissão para a equipe da certeza de sucesso. No entanto, todos devem trabalhar juntos para alcançar o objetivo, e isso é observado pela equipe na qual os melhores se destacam, fato que gera competitividade. Os supervisores incentivam as conversas dos operadores com colegas de trabalho sobre os fatos que estão acontecendo na empresa. Através dessas conversas, ocorre a troca de idéias e a consequente percepção de que os problemas não são únicos, promovendo tranquilidade. A imagem que os operadores têm é a de que existem colegas que ficam estressados e que reclamam de diversas coisas, inclusive de estarem em depressão. Além disso, os operadores afirmam que muitos trabalhadores não possuem comprometimento com a empresa e que internamente percebem diferentes pensamentos.	6. Equipe de trabalho: apoio e conflito
O incentivo e o apoio do chefe		
Cobrança de metas pela equipe		
Competição		
Incentivo ao diálogo pelos supervisores		
Diálogo: identificação e tranquilização		
Imagem do colega		
Equipe heterogênea		

**Quadro 8: Categoria intermediária Equipe de trabalho: apoio e conflito**

Os operadores relatam que essa atividade exige um trabalho em equipe. Para os entrevistados, a possibilidade de ajudar e receber auxílio dos colegas de trabalho é muito satisfatória.

É um ambiente bom (...) me dou bem com os meus colegas de trabalho, ajudo quando querem ajuda, quando precisam também, me dou bem com os supervisores (Entrevistado 8).

O incentivo e o apoio do chefe para a obtenção de sucesso também são fundamentais. Em um ambiente em que tudo está relacionado ao alcance da meta de vendas estipulada pela empresa, perceber que os colegas de trabalho estão alcançando o resultado e o mesmo fato não está ocorrendo com o operador desanima. O supervisor exerce grande influência na possibilidade de reversão desse quadro.

Tu tem que ter alguém pra te motivar, pra te incentivar, porque às vezes tu fica desanimado, vê que as pessoas estão fechando venda, tu está quieta ali, tu faz de tudo e não consegue fechar a venda, então assim, a motivação que vem do supervisor te incentivando, te dando um apoio, até mesmo os “topes” que eles dão pra gente a cada venda, tu vai somando pra ganhar um valor, então isso te motiva, isso dá prazer, de tu buscar cada vez mais um resultado (...) (Entrevistado 5).

Para os entrevistados, todos devem trabalhar juntos para alcançar os objetivos estipulados pela empresa. Apesar de estarem em um ambiente competitivo, em que o fato de um colega não estar trabalhando poderia ser um motivo para que o operador realizasse mais uma venda, não é isso o relatado pelos entrevistados. Afirmam que essa atividade exige um trabalho que precisa do envolvimento de todos e por isso há cobrança pelo alcance das metas pela equipe. No relato abaixo, percebe-se que o tempo que os operadores ficam fora dos postos de atendimento para ir ao banheiro é observado pelos colegas. O entrevistado 7 relata o incômodo que ocasiona a diferença de envolvimento com o trabalho.

As pausas são livres, mas também não precisa exagerar. Tem gente que, por exemplo, em seis horas, tu precisa ir ao banheiro três ou quatro vezes, em compensação, tem gente que vai dez, quinze vezes (Entrevistado 4).

(...) União de equipe isso aí motiva. O chato é que tem colegas se puxando, se puxando, dando um dedo e outro lá, olhando pra vê se o teto vai mudar de cor (Entrevistado 7).

No estudo realizado por Abrahão; Assunção e Torres (2003) sobre o trabalho de telefonia, os autores relatam que a forma como a organização estruturou o trabalho permite um revezamento entre os trabalhadores e pausas durante a jornada. Os autores colocam que essas pausas não são determinadas pela organização, e sim pelos funcionários do setor. Esse dado é semelhante ao da empresa estudada, já que no presente estudo não se verifica um controle rigoroso da empresa para determinar os períodos de pausa e que esse fato também é administrado pelos funcionários do setor.

Em relação à competitividade, os operadores relatam a presença de um ambiente competitivo. Esse fato é esperado, pois em locais onde aparece possibilidade de ascensão aparece também a competitividade, já que só irão ser reconhecidas e usufruirão das oportunidades as pessoas que possuem o melhor desempenho.

(..) tu desanima quando tu vê uma oportunidade que outras pessoas recebem, muitas vezes injustamente, que tu gostaria fosse contigo (Entrevistado 5).

Le Guillant (1984) já relatava o problema da competitividade estimulada pela empresa. Em seu estudo, o autor coloca a existência de uma média de rendimento no trabalho das telefonistas da qual as operadoras têm horror, pois, caso ela não seja alcançada, pensam que suas notas serão rebaixadas e sua promoção, comprometida. Segundo o autor, esse modo de proceder provoca uma competição entre as telefonistas que disputam entre si as comunicações para manter suas médias.

Nos relatos, percebe-se que há um incentivo dos supervisores para que os colegas de trabalho conversem sobre assuntos de seu dia-a-dia. Os supervisores também conversam com os operadores. Pelo que se pode observar, nessa atividade, normalmente, quem está no cargo de supervisor já passou pelo cargo de operador, realizando as atividades dos postos de atendimento. Por terem passado por essa experiência, os supervisores conseguem auxiliar e tranquilizar os seus operadores.

Às vezes, até mesmo com o supervisor, a gente sempre conversa, falam do tempo que trabalharam na PA (postos de atendimento) também, tudo eles demonstram que entendem o nosso lado e auxiliam a gente (Entrevistado 8).

Alguns entrevistados relatam que existe a união de equipe de trabalho. Afirmam que existe uma preocupação com o colega e um questionamento quando há a percepção de que ele não está bem. As conversas sobre esses assuntos ocorrem em diversos lugares, tais como no bar da empresa, no lanche, no corredor, no banheiro e no ônibus da empresa. Para Dejours (1996), o espaço da palavra, no momento em que é constituído, modifica sensivelmente as condutas individuais e as relações, tanto no local de trabalho como na cantina ou no vestiário.

É que nossa equipe é bem unida, é que eu gosto muito de conversar com o pessoal, se eu olho que não está muito legal, eu chego e pergunto, também no ônibus eu converso bastante com o pessoal. Eu gosto de conversar com aqueles que estão desmotivados (Entrevistado 12).

A gente conversa aqui, no bar da árvore que tem. No ônibus, assim no intervalo, a gente vai para o lanche (...). Daí a gente conversa pelo corredor, eu por mim entro no banheiro, agora tem a pausa, daí eu tranco o meu sistema, tem que ter supervisor para liberar, daí a gente conta “vendi para o fulano de tal, tu nem sabe de que ele me falou, vendi para uma velha chata”, a gente comenta (Entrevistado 12).

Sobre as vendas não realizadas também ocorrem diálogos. Os operadores percebem que os problemas não são únicos e, nessas conversas, existe uma identificação e uma tranquilização. A cobrança por metas existe para todos. Há certo preconceito e uma exclusão da equipe com os colegas que normalmente efetuam um número elevado de vendas. Isso pode ocorrer pela competitividade do ambiente e pelo destaque que possuem os que obtêm mais sucesso nas vendas. No entanto, existe a conscientização de que esses colegas também enfrentam dificuldades e necessitam de auxílio.

No trabalho, no caso tu não vende, as outras pessoas também não estão vendendo, tu conversa, sabe qual as dificuldades deles, as suas, às vezes é algo assim que precisa conversar, que tu pode vender bem, mas tem dias que tu não vai vender bem, e às vezes não é porque tu vende que não precisa de auxílio, de ajuda, bem pelo contrário, tem aqueles tipo da fama, tem colegas que vendem “tribem”, que ninguém quer ajudar, porque vende bem, mas às vezes tu fica meio confuso e não consegue vender (Entrevistado 8).

Para os operadores, existem posicionamentos distintos na atividade. Relatam que os colegas reclamam de ficarem estressados e de sofrerem com os sintomas da depressão. Le Guillant (1984) afirma que as telefonistas apresentam períodos de depressão, humor triste, em que há astenia com o desgosto de viver, com idéias de suicídio mais ou menos explícitas e algumas vezes, inclusive, com tentativas de suicídio. O entrevistado abaixo afirma não ter

sofrido alterações após o ingresso na atividade, mas ressalta que sofrer essas alterações depende do estado emocional de cada um e relata que algumas pessoas sofreram com elas.

Eu, particularmente, não. Mas tem pessoas que sim, eu acho que depende do sentimento de cada um, do sistema emocional de cada um. Eu, particularmente, não sofri alterações (Entrevistado 2).

Eu acho que depende de cada um, porque tem gente que já vem de casa irritada, chega aqui e se estressa com o mundo inteiro (Entrevistado 1).

Os operadores afirmam que alguns colegas perdem o controle na ligação com o cliente. Relatam que algumas pessoas reagiram às agressões na ligação e se sentem aliviadas por nunca terem tido a mesma postura.

Eu, graças aos céus, nunca perdi a cabeça. Tenho colegas que já perderam a cabeça e já deram o troco pro cliente. Às vezes, eu pego, faço um comentário e já passo pra outro (Entrevistado 3).

Os entrevistados relatam que muitos colegas não possuem comprometimento com a empresa. Afirmam que as pessoas possuem posicionamentos diferentes e objetivos diferentes. Entendem que, muitas vezes, a empresa precisa tomar uma atitude mais severa em relação às regras para que não haja abuso por parte dos trabalhadores. No entanto, essas regras acabam prejudicando os trabalhadores comprometidos, por serem regras mais rigorosas e por tornarem o sistema mais burocrático para todos. Segundo Dejours (2003), há os indolentes e os desonestos, mas, na maioria das vezes, os que trabalham se esforçam para fazer o melhor e põem nisso paixão, energia e investimento pessoal.

(...) Tem coisas que eu acho que o pessoal exagera. Eu não sei se é uma realidade minha diferente, de repente, de vida, pode ser, porque tem gente que é sustentado, que é uma outra opção, que pode pagar uma faculdade, ou é o dinheiro para sair, tem uma outra visão, pode achar ruim realmente, mas como eu preciso manter a minha família, eu e meu filho, então, se eu precisar comprar um leite, eu preciso do dinheiro daqui, eu fiz uma cirurgia que quem pagou foi o plano de saúde daqui, então tua visão é um pouquinho diferente, daí tu começa a entender também certas coisas que tem na empresa, certas normas que tu não entende, porque a empresa cresceu. Eu faço o meu serviço de uma forma correta e, de repente, eu não acho certo a medida que a empresa está tendo, mas ela é obrigada a fazer porque não tem outra forma. (...) Eu preciso fazer uma consulta e nunca tinha acontecido, em horário de trabalho, então eu fui consultar e precisava ligar para lá para pedir autorização.

Perguntei desde quando esse procedimento, porque não tinha esse procedimento. Ela disse que não sabia informar. Ela ligou, confirmou que realmente não estava no meu horário de trabalho e me atendeu. Daí no outro dia eu perguntei para as gurias ali do médico por qual motivo. Elas disseram que tem gente que diz que não está no horário de trabalho e está no horário de trabalho sendo atendida lá. Tem toda uma questão, se eu faço correto, mas fulano não faz, como vai adotar uma norma na empresa sem atingir também quem faz, é difícil, é meio complicado, então tu começa a entender, eu me ponho também no lugar de quem é proprietário e a pessoa que tá comandando, fica meio complicado, assim como tem pessoas que trabalham, fazem seu salário de forma correta, tem os que não fazem, e claro que os corretos também vão ser atingidos, mas é para a coisa andar (Entrevistado 16).

### 5.3.7 Procedimentos específicos adotados na atividade: facilidades e barreiras

Procedimentos específicos adotados na atividade: facilidades e barreiras é a sexta categoria intermediária que foi elaborada a partir das categorias iniciais O *script* auxilia os iniciantes, Experiência no trabalho: as adaptações do *script*, A interferência das gravações telefônicas, Auditoria: responsável pelo fechamento da venda e Os carrapatos auxiliam o colega.

Categories iniciais	Idéias-chave	Categoria intermediária
O <i>script</i> auxilia os iniciantes	O <i>script</i> auxilia os operadores no início do trabalho, já que é um padrão que deve ser seguido; no entanto, com o passar do tempo, os operadores vão realizando alterações na forma de falar, mas sem esquecer o padrão que deve ser seguido. As gravações telefônicas também se tornam uma forma de auxílio para os operadores de <i>call center</i> com o tempo e uma forma de avaliação para a empresa. Outro fator é a presença da auditoria para confirmar os dados do cliente e fechar a venda. Além disso, alguns operadores são designados para auxiliar os iniciantes e são responsáveis por ficar como “carrapatos”, fazendo escutas telefônicas durante as primeiras ligações.	7. Procedimentos Específicos adotados na atividade: Facilidades e barreiras
Experiência no trabalho: as adaptações do <i>script</i> .		
A Interferência das gravações telefônicas		
Auditoria: responsável pelo fechamento da venda		
Os carrapatos auxiliam o colega		

**Quadro 9: Categoria intermediária Procedimentos específicos adotados na atividade: facilidades e barreiras**

A atividade de *call center* possui o *Script* como uma característica específica. Os operadores relatam que ele auxilia o trabalho no início da atividade. Afirmam que, como possuem um padrão que deve ser seguido e no início da atividade possuem diversas coisas para administrar, tais como clientes, aprendizado do produto e informações obrigatórias que devem ser repassadas, o *script* torna-se de grande auxílio.

O *script* normal, ele é solto, mas a gente tem que falar as coisas obrigatórias, como vigência, carência, dependendo de cada um (Entrevistado 1).

No relato abaixo, percebe-se que o operador afirma seguir o padrão estipulado pela empresa e relata que, mesmo assim, existem questionamentos feitos pelo cliente que não constam no *script*. Na verdade, essas são informações que não devem ser repassadas, a não ser que exista um questionamento sobre esses fatores. Além disso, colocam que o *script* se torna útil como uma ordem que deve ser seguida, evitando dessa forma que os operadores se percam e repitam mais vezes a mesma informação, fato cansativo para os clientes.

Nós temos um *script*, por causa da empresa X, ela passa um *script* para a gente para passar todas as informações corretas ao cliente que a gente vende, a gente tem que falar tudo direitinho que está no *script* e mais o questionamento que o cliente faz. (...) Sigo, sigo ele, não assim, eu sigo as informações; claro, tem horas que o cliente pergunta a vigência, isso não consta no *script*, só se o cliente pergunta, é obrigado a falar: o valor, o pagamento mensal, a fatura do cartão, tem que verificar para ver se o cliente realmente tem o cartão, caso contrario não pode vender, às vezes os clientes não recebem o cartão, ou o cartão bloqueado e nós não podemos vender, mas daí a gente tem que fazer um diálogo, não precisa ser aquela coisa robótica, mas o diálogo mesmo com o cliente tem que passar as informações necessárias que o cliente da empresa X pede para seus operadores, é o valor de premiação, valor pelo que resgata também no final no plano, no caso parte do dinheiro no plano Z, o plano total é no valor total. É bom seguir para tu não se perder e não se tornar repetitivo, para não repetir duas ou três vezes a mesma coisa, sobre a mesma informação (Entrevistado 9).

Abrahão; Assunção e Torres (2003) afirmam que as frequentes reclamações do público em relação ao desempenho na atividade podem contribuir para o aumento do desgaste dos trabalhadores, principalmente quando esses trabalhadores atendem a diferentes tipos de público. Segundo os autores, as reclamações ocorrem devido às informações solicitadas que não foram prescritas e que são ditas, até mesmo proibidas no treinamento da empresa.

As gravações telefônicas também se apresentam como uma característica inerente ao *call center*. Os operadores, no momento em que vão ficando mais experientes, acostumam-se com as gravações e as utilizam para auxiliar o trabalho. No relato abaixo, percebemos que há uma crítica feita ao fato de que tudo o que é falado é gravado, inclusive um suspiro, e cabe ressaltar que essa colocação foi exposta por um operador com dois meses de empresa. De outra forma, logo após, afirma justificar a não-insistência na venda do produto por causa da gravação.

Eu não pude mais insistir, porque eles ouvem nossa gravação, até um suspiro é gravado, então tudo o que tu fala eles ouvem. Se tu vai falar com um colega do lado tu coloca no “mute” e fala (Entrevistado 15).

Além disso, os operadores utilizam-se desse meio para fazer uma prestação de contas diante da cobrança pela venda não realizada. Colocam que, visando evitar uma nova ligação para o cliente que não a deseja, utilizam-se das gravações telefônicas, pois, nelas, existe um registro da forma como o cliente se comportou e se foi enfático no seu posicionamento.

Nada a ver assim, eu não fico acanhada por a ligação ser gravada. Muito pelo contrário, é mais segurança também para a gente, porque tem clientes que infelizmente também são muito grossos, muito mal-educados e que a gente: “Ó, o cliente não quer saber mais de nem ligar para casa dele”. Qualquer coisa tem na gravação que ele disse: “Nem sonha em ligar mais para cá” (Entrevistado 3).

O entrevistado abaixo resalta que existe uma brincadeira entre os operadores, desde o ingresso: Quando existe um eco na ligação, significa que ela está sendo gravada. Ele afirma que, quando escuta esse eco, inibe-se. Logo após, justifica-se afirmando ser pelo fato de barulho atrapalhar a comunicação, já que para esse operador a gravação não é um fator de incômodo.

Para mim parece que não estão sendo gravadas. Às vezes, quando dá um eco, dizem, desde quando eu entrei, é uma gozação, que quando dá o eco é porque tem alguém ouvindo. Então quando dá aquele eco assim, eu meio que “tranco”. Mas geralmente, para mim parece que não está sendo gravada, eu falo o que me vem na cabeça. Bem isso, assim. Só que tento não fugir, então como eu sei o que eu posso ou que eu não posso falar, eu falo o que eu posso. O fato de estar sendo gravado não me incomoda, só o fato de dar eco quando eu estou falando com o cliente, eu me perco no que eu estou falando, no que eu já falei (Entrevistado 4).

Existe uma consciência dos operadores de que estão sendo avaliados nessas gravações. Existe também uma postura de normalidade em relação a isso. Esse fato pode ocorrer, já que as gravações estão presentes desde o ingresso na atividade, o que seria uma postura diferente da literatura estudada. Para Silva; Oliveira; Constantino e Zaltzman (2002), as gravações telefônicas geram insegurança nos operadores. Outro fator que pode estar ocorrendo é um incentivo da empresa para que o operador identifique as gravações como um instrumento para auxiliar o trabalho, por meio dos *feedbacks* ou da escuta de gravações em dias de vendas realizadas ou de vendas não realizadas, no primeiro caso para repetição da postura adotada e, no segundo, para que essa postura seja evitada.

É avaliado venda, comportamento, *feedback* das ligações, eles ouvem e analisam as ligações, esse tipo de coisa que é avaliado, principalmente vendas e comportamento (Entrevistado 3).

A presença de outra pessoa para o fechamento da venda, no cargo de auditoria, também é um fator específico dessa atividade. O operador faz o contato, apresenta o produto, mas precisa passar para que outra pessoa confirme as informações e realize a venda.

Só um pouquinho, aí vem a auditoria, pior coisa, vem outra pessoa no teu lugar para conferir todos os dados. “Senhor, por gentileza aguarde na linha que eu vou passar para o controle de qualidade, que eles estarão conferindo seus principais dados; certo, senhor, tudo de bom para o senhor” (Entrevistado 15).

No relato acima, operador afirma ser desagradável a necessidade de passar para outra pessoa confirmar os dados e realizar o fechamento das vendas. Muitas vezes, as vendas são perdidas nesse procedimento específico adotado.

Outro procedimento adotado nessa atividade são os “carrapatos”. Os “carrapatos” são responsáveis por auxiliar os novos ingressantes nos primeiros dias de operação. Relatam que os novos operadores vêm nervosos do treinamento e com receio da nova atividade. Esses colegas mais experientes, os “carrapatos”, devem treiná-los e ensiná-los para um bom desempenho.

A gente faz uma prova e ensina as pessoas que entram, no turno contrário. Por exemplo, as pessoas fazem um treinamento de cinco a sete dias. Aí tem o primeiro e o segundo dia na operação para eles se habituarem, então nesses primeiro e segundo dias tem sempre alguém junto, que no caso é uma pessoa que conhece bastante o produto, que tem como ajudar eles e que ajuda eles a ligar, a perder o medo, a conversar, a aprender mais sobre o produto; principalmente, a acalmar, porque eles vêm muito nervosos do treinamento. Então, esses primeiro e segundo dias a gente ajuda eles a se habituar com a operação de cartões de crédito (...) (Entrevistado 3).

### 5.3.8 Mudanças físicas, emocionais e comportamentais da atividade: aspectos positivos e negativos

A sétima categoria intermediária, Mudanças físicas, emocionais e comportamentais da atividade: aspectos positivos e negativos, engloba as categorias iniciais Alterações positivas provocadas pela atividade, Sentimentos negativos provocados pela atividade, Desgaste físico e mental da atividade e Alterações físicas da atividade: um problema real.

<b>Categorias iniciais</b>	<b>Idéias-chave</b>	<b>Categoria intermediária</b>
Alterações positivas provocadas pela atividade	A atividade realizada provocou algumas alterações nos operadores, que se tornaram pessoas mais educadas, comunicativas, objetivas e com alterações na forma de pensar. No entanto, nessa atividade o operador aprende a controlar as suas emoções. Para auxiliar física e mentalmente, a empresa proporciona ginástica laboral para os operadores, já que essa atividade estimula o sedentarismo e algumas pessoas relatam o aumento de peso após o ingresso. Além disso, o cansaço físico e mental proporcionado pela atividade torna-se ainda maior quando o operador faz muita hora extra.	8. Mudanças comportamentais, emocionais e físicas da atividade: aspectos positivos e negativos
Sentimentos negativos provocados pela atividade		
Desgaste físico e mental da atividade		
Alterações físicas da atividade e tentativa de auxílio da empresa		

**Quadro 10: Categoria intermediária Mudanças físicas, emocionais e comportamentais da atividade: aspectos positivos e negativos**

Na atividade de *call center*, é necessário estar em contato com as pessoas. Talvez por esse fato, os operadores desenvolvam algumas características pessoais. No relato do entrevistado abaixo, percebe-se que ocorre uma melhora na forma de expressão e um desenvolvimento da comunicação.

Eu fiquei mais comunicativa depois que comecei a trabalhar no *call center*, eu comecei a me expressar melhor (Entrevistado 4).

Outro fator relatado é o aprendizado para um controle emocional. Relatam que esse controle é de grande auxílio na vida pessoal. Além disso, o entrevistado abaixo afirma ter modificado bastante a forma de pensar. Relata ver as coisas de forma diferente depois da sua experiência com *call center*.

(...) Mudou assim a forma de pensar bastante, tô vendo de outra forma assim, claro que isso na vida pessoal também te ajuda, de repente um problema que seria um problemão hoje eu sei que eu tenho uma saída e que eu tenho que esperar que vai dar certo. Tu aprende que tudo é questão de conter a tua emoção (Entrevistado 16).

Pelo relato abaixo, verifica-se que os operadores têm consciência que a atividade estimula o sedentarismo. As alterações físicas que ocorrem em alguns operadores se devem ao fato de que o trabalho exige a permanência das pessoas em seus postos de operação. Qualquer afastamento do posto de operação significa que o trabalho não está sendo realizado, ou seja, que o objetivo de vendas pessoal estipulado pela empresa, bem como o objetivo estipulado para a equipe, correm o risco de não serem atingidos.

Eu só engordei, fiquei bem gordinha. Só come e senta (Entrevistado 1).

Apesar de o trabalho ser realizado na carga horária de seis horas diárias, permanecer esse tempo todo sentado gera desgaste para os operadores. Há relatos da sensação de estar do organismo tensionado e de perceber que os colegas possuem o mesmo sentimento.

(...) Me sinto toda dura, até porque tu fica sentada, legal, fica sentada, tudo bem, mas fica seis horas sentada, então tu precisa de laboral, às vezes tu olha, tem um se espichando na PA, porque tu não agüenta (Entrevistado 10).

Um dos entrevistados afirma fazer um planejamento em relação às horas extras que serão realizadas. Considera obter um cansaço mental, já que, para conquistar a confiança do

cliente, precisa interagir com ele em tempo integral. Segundo Vilela e Assunção (2004a), no trabalho dos teleatendentes há uma forte exigência cognitiva, utilização de memória e de atenção para transmissão de informações corretas e atualizadas. Apesar de as horas extras possibilitarem um aumento salarial, percebe-se que também causam desgaste para o operador. No entanto, pelos relatos, verifica-se que a empresa transfere para o trabalhador a tarefa de administrar a quantidade e os dias em que essas horas serão efetuadas.

Quando eu faço hora extra, eu tento não fazer dias corridos, tipo segunda, terça e Quarta, porque eu fico exausta. Sobrecarrega a cabeça, não fisicamente, assim, porque a gente fica sentada o tempo todo, mas de ficar pensando, de ter que interagir. Aquilo ali é como, está cada um de cada lado, tu tem que estar toda hora ligada no que o cliente está falando, porque senão tu vai ficar falando umas coisas nada a ver e nunca vai ganhar o cliente (Entrevistado 4).

Para alguns trabalhadores, realizar muitas horas extras significa uma demonstração de envolvimento com a empresa. Pelos relatos, o operador tem liberdade para aceitar ou não o convite para realizar hora extra, não existe pressão, pelo menos explícita da empresa, e isso pode ser baseado na sua conveniência, podendo transferir o encargo para um colega de trabalho para quem seja conveniente e oportuno.

É que como agora eu faço bastante hora extra, estou bem envolvido com a empresa (...) (Entrevistado 12).

Eu não faço hora extra porque eu não tenho disponibilidade na manhã por causa do meu filho. Para mim, não ia render, porque eu teria que pagar uma pessoa separada para cuidar para mim fazer hora extra. Nunca fiz extra, em sete meses me pediram umas três vezes, eu nunca quis, não adianta, não é produtivo para mim e sempre tem alguém, pessoal solteiro para fazer, mas também nunca me pressionaram pra fazer (Entrevistado 9).

## **5.4 CATEGORIAS FINAIS**

As categorias finais foram elaboradas a partir da análise das categorias intermediárias. Obteve-se como resultado a elaboração de três categorias finais que se encontram descritas a seguir.

### 5.4.1 Fatores que geram prazer no trabalho

A primeira categoria final foi denominada Fatores que geram prazer no trabalho. A categoria foi elaborada com as categorias intermediárias Relações interpessoais no trabalho e Benefícios do trabalho.

<b>Categorias iniciais</b>	<b>Categoria intermediária</b>	<b>Categoria final</b>
Contato com pessoas	Relações interpessoais no trabalho	Fatores que geram prazer no trabalho
Ampliação das amizades		
A forma de ingresso no trabalho	Benefícios do trabalho	
Maior identificação com a forma de trabalho		
Benefícios do vínculo empregatício		
Reconhecimento profissional		
Remuneração: é responsabilidade de cada um		

**Quadro 11: Categoria final Fatores que geram prazer no trabalho**

Analisando a categoria Fatores que geram prazer no trabalho, podemos perceber que alguns fatores satisfazem os operadores e geram, dessa forma, prazer no trabalho realizado. Por meio da categoria intermediária Relações interpessoais no trabalho, percebe-se que a comunicação é fonte de prazer. A possibilidade de estar em contato com pessoas diferentes, pessoas que muitas vezes desconhecem o produto que o operador apresenta, é interessante. Segundo o relato, é muito gratificante fazer com que uma pessoa entenda para que serve um cartão de crédito e, segundo o entrevistado, quem consegue fazer isso é porque entende do produto. Percebe-se que uma venda mais difícil promove mais prazer e parece promover também um reconhecimento profissional, o que também é prazeroso. Segundo Dejours (2003), o reconhecimento é decisivo na dinâmica da mobilização subjetiva da inteligência e da personalidade no trabalho. O autor afirma que, quando a qualidade do trabalho é reconhecida, os esforços, as angústias, as dúvidas, as decepções, os desânimos adquirem sentido, e o reconhecimento do trabalho pode ser reconduzido ao plano da construção da identidade, o que se traduz em um sentimento de alívio, de prazer, de leveza da alma ou até de elevação.

O que mais me dá prazer no meu trabalho é me comunicar com as pessoas. Às vezes, uma pessoa tem uma visão totalmente diferente, a gente vende cartão de crédito para uma pessoa, ela nunca viu cartão de crédito, mora lá (..). Daí a prima dela usou uma vez cartão, conhece uma pessoa que usou, se atolou em contas, aí tu chega assim e a pessoa no começo da ligação: “Ai, não quero, não gosto de cartão”, daí tu vai sondando, sondando, então, quando tu consegue fazer o cliente entender, isso é uma satisfação, quando tu faz uma venda revertida. Isso que é bom, isso que eu gosto. Eu gosto de fazer com que as pessoas entendam o que é o produto e, para fazer isso, eu acho que tem que saber, né? (...). Eu larguei currículo aqui na empresa e comecei a trabalhar, de início eu até me identifiquei logo de cara, por quê? Porque eu gosto de me comunicar com as pessoas, eu gosto de falar, falar, falar (Entrevistado 4).

A ampliação das amizades é outro fator positivo nessa atividade. É prazeroso estar trabalhando em um ambiente no qual as pessoas acreditam possuir colegas de trabalho considerados amigos.

Eu fiz mais amizades, fiz muita amizade aqui, nossa! (Entrevistado 16).

Eu acho que ampliei mais as minhas amizades (Entrevistado 6).

Na categoria intermediária benefícios do trabalho, percebe-se que são diversos os benefícios encontrados nessa atividade. O relato abaixo demonstra que algumas pessoas gostam do que fazem e acreditam que, por meio desse trabalho, terão a possibilidade de alcançar alguns objetivos.

Eu venho trabalhar por prazer mesmo, por prazer e gostar. Talvez isso vá me ajudar a buscar o que eu quero, a realizar o meu sonho, a buscar realmente meus objetivos, faz parte daqui mesmo (Entrevistado 2).

Outro benefício é a forma de ingresso no trabalho. A empresa dá oportunidade para diversas faixas etárias e também para quem não tem experiência profissional. Inclusive quem tentou mais de uma vez ingressar na empresa obteve sucesso. Há um reconhecimento por parte dos operadores pelo fato de a empresa possibilitar isso. É prazeroso definir um objetivo de ingresso em uma empresa e alcançá-lo, como também é prazerosa, para quem não possui experiência, a possibilidade de trabalho.

Eu larguei o currículo, e me chamaram novamente e tô aí, eu sempre tive, antes de entrar, eu sempre tive o objetivo de entrar na empresa e alcançá-lo (...) A primeira empresa de *call center* que eu conheci, também por muitos amigos meus trabalharem aqui, também conhecer a operação, de escutar meus amigos falarem, eu achei bem interessante (Entrevistado 12).

Uma amiga minha que trabalhava nisso disse: “Vai à agência”. Perguntei se tinha que ter experiência e disse que não tinha experiência nisso, eu tenho experiência em várias outras profissões (...) (Entrevistado 7).

A possibilidade de ampliar o salário é outro fator que gera prazer. Os operadores sentem-se responsáveis pelo seu salário. Podem ampliar o salário básico e isso depende da administração e do esforço de cada um. Segundo o relato, a possibilidade de realizar hora extra é dada, inicialmente, para aqueles operadores que realizam mais vendas. Receber o convite significa, além de melhorar a remuneração, o reconhecimento profissional.

Hora extra é liberada. Eu acho que a coordenação que libera para os supervisores, divide por equipe, daí os supervisores vão lá e perguntam quem quer, mas eles dão preferência para quem vende mais, então, geralmente, a preferência é de quem vende mais (...). Como eu falei, cada um faz o seu salário. A remuneração, em média, o salário-base é R\$ 420,00, se eu não fizer nenhuma hora extra, com descontos vai dar uns R\$ 380,00, por aí, só que como eu faço bastante hora extra, o meu salário não, eu tento fechar uma média de R\$ 600, não baixa disso, porque é o que eu preciso. (...) E eu faço, eu tento fazer assim: faço a média das minhas horas extras, de 10 a 12, 15 por mês, aí eu costumo até mais, já tive salário nos primeiros meses, logo quando eu entrei, que eu tirei R\$ 900 limpo. Só que também teve mês que eu tirei 390, é bem variado, tu que monta teu salário (Entrevistado 4).

O vínculo empregatício também é um ótimo benefício. Esse benefício se torna ainda mais importante se considerarmos que, atualmente, trabalhar com carteira assinada é muito difícil. É gratificante e tranquilizador para os trabalhadores terem conhecimento de que possuem todos os direitos garantidos e que, em caso de perda do emprego, não ficarão desamparados.

(...) trabalha num ambiente legal, climatizado, que tu conhece um monte de gente e que tu sabe, tá fixo. (...) É com carteira assinada, tudo certinho, não tem problema nenhum, ao sair, tu sabe que sempre vai ter teus direitos (Entrevistado 10).

### 5.4.2 Fatores que geram sofrimento no trabalho

A segunda categoria final foi denominada Fatores que geram sofrimento no trabalho. Essa categoria foi elaborada com as categorias intermediárias A influência das metas no trabalho, Interferências externas ao trabalho e Interferências internas no trabalho dos operadores.

Categorias iniciais	Categoria intermediária	Categoria final
Tempo “livre” para o atendimento: a cobrança é por metas	A influência das metas no trabalho	Fatores que geram sofrimento no trabalho
A cobrança da empresa pelo alcance das metas		
Cobrança pessoal por metas		
Influência das metas no ambiente familiar e influência do ambiente familiar nas metas		
Reações pessoais ao fracasso no alcance das metas		
Interferência negativa do cliente no trabalho		
Administrando a interferência do cliente no trabalho “Nada pessoal”	Interferências externas ao trabalho	
Influência negativa da mídia		
Interferência do barulho no ambiente de trabalho		
Reações ao barulho no ambiente de trabalho: irritação e nervosismo	Interferências internas no trabalho dos operadores	

**Quadro 12: Categoria final Fatores que geram sofrimento no trabalho**

Analisando a categoria Fatores que geram sofrimento no trabalho, percebe-se que alguns fatores são desgastantes e promovem o sofrimento dos operadores. Por meio da categoria intermediária A influência das metas no trabalho, verifica-se uma intensa cobrança pelo alcance das metas na atividade. Essa cobrança advém da empresa e dos próprios operadores.

O tempo para o atendimento não é controlado de forma explícita pela empresa, o que, como foi relatado anteriormente, difere da literatura estudada sobre o assunto. O tempo é administrado pelos próprios operadores, que precisam atingir as metas de vendas estipuladas.

No entanto, esse tempo não pode ser considerado completamente livre, já que há cobrança pelo trabalho realizado.

Eu já fiquei com um cliente, o tempo maior que eu já fiquei com um cliente foi 1 hora e 14 minutos, e vendi para ele e ele não queria o cartão. Tem clientes também que tu liga e o cara já quer o cartão e a proposta de 7 minutos e tu já vendeu. Depende muito da ligação, depende do cliente, depende se o cliente aceita a reversão ou não e tu vai falando, porque tem uns que só dizem assim: “Eu não quero, não quero, não quero”. Aí tu faz uma pergunta, se o cara conhece a marca Brastemp e o cara diz: “Não quero”, aí realmente ele não quer, não tem como tu continuar insistindo porque o objetivo não é insistir, é persistir. E, no caso, já com outros clientes, tu vai: “o senhor não usa cartões?”, “O senhor já utilizou alguma vez?”, e vai perguntando, e vai perguntando e vai colocando o cartão na vida do cliente. Essas ligações mais compridas é que o cliente realmente vai ver que realmente ele vai ganhar alguma coisa em troca. Isso acontece muito, ligações mais compridas com o cliente X porque o cliente X é aquele que 1% de tudo que ele for comprar vai voltar para ele (Entrevistado 3).

A cobrança de metas pela empresa é outro fator extremamente desgastante para o operador. No relato abaixo, o entrevistado afirma, em algumas situações, ter um “chilique nervoso” quando não consegue realizar a venda. Pela citação, percebe-se que outras pessoas identificam o descontrole emocional do operador, inclusive a supervisora. A crise de choro no trabalho é outro fato que demonstra o desequilíbrio emocional. O entrevistado explica-se afirmando que a culpa de não vender não é sua e que não pode obrigar o cliente a adquirir o produto.

Agora eu consigo me controlar, mas antes é quando eu não vendia, eu ficava muito indignada, eu ficava muito pirada, até minha supervisora de vez em quando me mandava para rua respirar um pouco porque eu estava muito estressada. Agora não, eu consigo me controlar, porque eu também sou cobrada por números, tem uma meta mensal, eu ficava indignada quando não vendia, ficava zerada. Teve um dia que eu estava chorando na PA de tão indignada que eu estava. Agora eu já estou mais tranqüila, mas não faz muito tempo não, um mês atrás, eu estava assim, agora estou conseguindo me controlar, tô ficando mais calma, até porque não é só culpa minha, né? Não tem como obrigar o cliente a comprar, não existe isso e isso me perturba, até de vez em quando me dá um chilique nervoso quando a supervisora começa: “Eu quero números, cadê as vendas?”. Ela tem que cobrar também de nós. Às vezes me dá um chilique e isso me perturba quando eu não consigo vender, quando eu sei o que tô fazendo que eu sei que tem que fazer, mas não saem os números (...) De ambos, porque eu me cobro também, eu só sei que tenho que oferecer isso, mas a empresa também, porque eles são contratados, então o cliente também quer, uma coisa leva à outra, você sabe o que tem que fazer, mas em alguns dias você não consegue (Entrevistado 10).

Quando questionado sobre a origem da cobrança no alcance das metas, o operador afirma que advém da empresa e de si mesmo. Compreende que existe uma cadeia de cobranças e que a empresa é contratada por um cliente que também exige resultados. Sente-se mal por saber qual o seu dever com a instituição, mas fica impotente em algumas situações e não consegue atingir o objetivo.

A influência das metas no ambiente familiar e a influência do ambiente familiar nas metas também gera sofrimento para os operadores. No relato abaixo, verifica-se que o operador afirma tentar esquecer o trabalho no ambiente familiar, mas considera isso impossível. As vendas estão presentes nas conversas nas casas dos trabalhadores, o que demonstra que isso é um fator de constante preocupação dos operadores. Em outros relatos, percebe-se que a família acaba estimulando a venda, já que se torna constrangedor para o trabalhador chegar em casa e não ter vendas realizadas para relatar.

Eu acabo chegando em casa e conversando com a minha mãe: “Ai , eu vendi tanto, tô feliz por aquilo”, apesar da gente tentar esquecer um pouco, no trabalho a gente tenta esquecer de casa e em casa a gente tenta esquecer um pouco do trabalho. Só que nunca é possível, a gente sempre acaba lembrando de alguma novidade ou alguma coisa que aconteceu, alguma coisa que a gente quer contar. Sempre, ao longo do dia, eu acabo lembrando do que eu tenho que fazer aqui amanhã, mas é tranqüilo, pra mim é tranqüilo (Entrevistado 5).

As Interferências externas ao trabalho também são fonte de sofrimento para os trabalhadores. Na categoria inicial Interferência negativa do cliente no trabalho, percebe-se que há uma influência dos clientes no trabalho dos operadores e que essa influência se torna um fator de desgaste que os trabalhadores necessitam administrar. Para Vilela e Assunção (2004a), lidar com diferentes pessoas implica a capacidade de reverter as manifestações agressivas demonstradas pelos clientes insatisfeitos ou pouco informados. Segundo as autoras, os atendentes se queixam das imposições afetivas para lidar com o público que a organização estabelece. Um dos seus entrevistados relata: “*Você tem que escutar o cliente despejar reclamações mal-educadas e não tem para quem repassar estas insatisfações. Você acumula toda essa energia negativa*” (VILELA E ASSUNÇÃO, 2004a, p. 2).

A gente conversa, tem pessoas que levam para o lado pessoal, a gente até conversa que não deve levar para o lado pessoal tudo, mas tem umas que já são mais emotivas, que levam para o lado pessoal, mas é a questão que a gente sempre conversa, não leva para o lado pessoal, não adianta, se vai levar para o lado pessoal,

vai acabar todo dia ficando mal por causa daquilo ali que o cliente te disse, então não pode levar para o lado pessoal, a gente sempre conversa isso, até mesmo a gente conversa a respeito do que fazer assim pra não levar pro lado pessoal, né, que a gente tem que, quando a gente sai daqui, na hora de ir embora, não pensar no que eles te falaram, sai daqui, saiu tem que pensar na tua casa, não levar para o lado emotivo, porque não tem como levar para o lado emotivo, porque, se tu for levar para o lado emotivo qualquer trabalho, tu acaba te estressando, então a gente sempre tenta não levar para o lado emotivo, por causa disso (Entrevistado 5).

Segundo Abrahão; Assunção e Torres (2003), em serviços nos quais os atendentes estão vinculados a outras pessoas ou nos quais o trabalho é mediado por um aparato tecnológico, essa exigência pode constituir uma fonte de desgaste. Segundo os autores, quando a demanda do usuário é problemática ou ultrapassa as capacidades e os recursos do trabalhador, este fica impossibilitado de desenvolver a sua atividade, frustrando suas expectativas e seus objetivos no trabalho.

Na categoria inicial Administrando a interferência do cliente no trabalho: “Nada pessoal”, verifica-se uma constante conscientização dos operadores de que as agressões advindas dos clientes não são pessoais. No relato acima, percebe-se que o entrevistado várias vezes repete que as agressões não devem ser levadas para o lado pessoal. Segundo o relato, se isso acontecer, todo dia serão afetados pelos clientes. Isso demonstra que não são raras as grosserias dos clientes, o que é um fato presente no dia-a-dia do trabalho. Relatam que não devem deixar essas preocupações invadir o ambiente familiar e os pensamentos fora do ambiente de trabalho. Afirmam que, no momento em que saírem da empresa, não devem mais pensar nas coisas negativas do trabalho. No entanto, apesar da tentativa da constante conscientização de que as desavenças não são pessoais e que não devem invadir o ambiente familiar, percebe-se, pela categoria A influência das metas no ambiente familiar e a influência do ambiente familiar nas metas, que não é isso que ocorre. Esses fatores geram sofrimento para os operadores, inclusive durante os seus períodos de descanso com a família.

A mídia é outro fator externo ao trabalho dos operadores que causa desgaste e sofrimento. Atualmente, estava sendo divulgado na mídia o problema de transmitir os dados pessoais por telefone e as ligações que estavam sendo realizadas dos presídios para as pessoas. Os operadores relatam que isso interfere diretamente no seu trabalho, pois os clientes acham que as ligações são trotes ou ficam com receio de repassar dados.

A gente tem 0800 se o cara quiser confirmar se eu realmente trabalho na empresa X, porque tem pessoas que realmente acham que é trote. E isso tem acontecido com muita frequência (Entrevistado 3).

O barulho no ambiente de trabalho é um fator interno na empresa que interfere no trabalho, causando sofrimento para os operadores. Relatam que os gritos comemorativos atrapalham o andamento do trabalho e prejudicam os trabalhadores. As reações ao barulho são irritação e nervosismo, o que ocasiona um desgaste físico e psicológico para o operador.

Eu não gosto disso, quando tu tá bem na hora, perguntando para o cliente qual o número do CPF e ele não está querendo passar, aqueles berros, ele pergunta quem é que está gritando atrás (Entrevistado 2).

Antes a gente cantava uma música, agora a gente começa assim, com as mãos, e a gente conta 1 2 3 e grita Rá, para cima, para atrair boas energias. Quando a gente vende, a equipe grita 1 2 3 tope, para o top que a gente ganha. Tem a equipe Y, que cantam, tocam até um pagodinho. (...) quando vende, antes de entrar na operação, na hora da reunião, na hora que eles chegam, eles cantam muito, depois eles ficam fazendo batuque aqui na mesa quando vendem (Entrevistado 11).

Segundo Abrahão; Assunção e Torres (2003), o tratamento de informações em ambiente ruidoso e desconfortável é prejudicado pela difusão da atenção e da concentração dos operadores, prejudicando a qualidade e a quantidade da produção do trabalho. Os autores colocam que outros efeitos relatados na literatura são as lesões do órgão auditivo, alterações nas regulações internas do organismo, modificações de comportamento, diminuição da performance e da capacidade do sujeito de enfrentar as solicitações do ambiente.

### **5.4.3 As mediações no trabalho**

A terceira categoria final foi denominada as mediações no trabalho. Essa categoria foi elaborada a partir das categorias intermediárias Equipe de trabalho: apoio e conflito, Procedimentos específicos adotados na atividade: facilidades e barreiras e Mudanças físicas, emocionais e comportamentais da atividade: aspectos positivos e negativos.

<b>Categorias iniciais</b>	<b>Categoria intermediária</b>	<b>Categoria final</b>
O incentivo e o apoio do chefe	Equipe de trabalho: apoio e conflito	As mediações no trabalho
A importância do trabalho em equipe		
Cobrança de metas pela equipe		
Competição		
Incentivo ao diálogo pelos supervisores		
Diálogo: identificação e tranquilização		
Imagem do colega		
Equipe heterogênea		
O <i>Script</i> auxilia os iniciantes	Procedimentos específicos adotados na atividade: facilidades e barreiras	
Experiência no trabalho: as adaptações do <i>script</i>		
A interferência das gravações telefônicas		
Auditoria: responsável pelo fechamento da venda		
Os carrapatos auxiliam o colega	Mudanças físicas, emocionais e comportamentais da atividade: aspectos positivos e negativos	
Alterações positivas provocadas pela atividade		
Sentimentos negativos provocados pela atividade		
Desgaste físico e mental da atividade		
Alterações físicas da atividade e tentativa de auxílio da empresa		

**Quadro 13: Categoria final As mediações no trabalho**

Na categoria As mediações no trabalho, percebe-se que os operadores estão constantemente em contato com fatores que geram prazer e, ao mesmo tempo, geram sofrimento no seu trabalho. Para Pagès et al (1990) o indivíduo é profundamente ambivalente para com a organização que se torna objeto de identificação e de amor, fonte de prazer e, ao mesmo tempo, aquela que alimenta e fixa a angústia já que o indivíduo torna-se dependente dela para a sua existência material e para a integridade de sua identidade. Para o autor, prazer e angústia têm uma mesma origem, ou seja, no poder que tem a organização de levar o indivíduo a se identificar com ela.

Pagès et al (1990) denominam como política de mediação da organização o acoplamento de grandes incitações ao prazer e de exigências elevadas. Os autores afirmam que a organização apresenta-se para o indivíduo de forma extremamente gratificante e ameaçadora e diante da ameaça e dos sentimentos de angústia e agressividade que ela provoca

nos indivíduos existe apenas a saída da identificação à organização e a aceitação das gratificações bem como do modelo de personalidade que os acompanham. Como elementos da organização que influenciam a formação da personalidade individual, Pagès et al (1990) citam, entre outros, o fato da organização ser uma máquina de prazer, ou seja, ofertar por múltiplas formas, o prazer de dominar e de ser dominado e a máquina da angústia por funcionar na base de exigências muito fortes, de um controle onipresente, da generalização, da ameaça e da retirada do prazer.

O sentimento dicotômico, antagônico e controverso, gerado pelo prazer e pelo sofrimento, parece ocasionar um equilíbrio de sentimentos na função. Segundo Dejours (1996), o equilíbrio é resultado de uma regulação que requer estratégias defensivas especiais elaboradas pelos próprios trabalhadores. Para Cunha (1999) o estudo dos mecanismos de defesa permite fundamentar estratégias defensivas para enfrentar o sofrimento no trabalho. Para a autora, tais estratégias podem ser definidas através dos mecanismos utilizados pelos trabalhadores para minimizar ou negar a realidade de trabalho que gera sofrimento.

Anna Freud (1982) afirma que Freud utilizou a palavra defesa, pela primeira vez em 1894, para descrever a luta do Ego contra idéias ou afetos dolorosos ou insurpotáveis. A autora afirma que existem nove mecanismos de defesa que são: Regressão, repressão, formação de reação, isolamento, anulação, projeção, introjeção, inversão contra o Eu<sup>4</sup> (pode ser definido em uma forma mais pura como sinônimo do Ego) e reversão. A autora acrescenta a esses métodos um décimo mecanismo considerado mais evoluído a uma pessoa classificada como neuroticamente normal, ou seja, a sublimação ou deslocamento de anseios instintivos.

Mazzilli e Agra (1998) afirmam que ações preventivas e postergadoras de conflito são tomadas pelas organizações, aliando as restrições dos novos métodos de trabalho a vantagens oferecidas ao indivíduo. Para os autores, as mediações se interpõem entre os objetivos da empresa e as percepções das coerções por parte dos indivíduos que poderiam conduzi-los a reações de confronto. Para Lemos (2000), a organização utiliza-se de ações mediadoras que procuram justificar mudanças e comprometer a força de trabalho, atendendo a dupla necessidade de desenvolvimento e de controle da organização.

Para Mazzilli e Agra (1998) o binômio privilégio-restrição se transforma no binômio prazer-sofrimento. Para os autores, a angústia provocada pelos controles e pelas exigências dadas por metas desafiadoras é compensada pelo prazer de conquistar, prazer agressivo, de

<sup>4</sup> Notas de Aula, Professor Cláudio Pinho Mazzilli (Grupos Organizacionais).

dominação, de superar-se e de autodominar-se. Por esse meio, os indivíduos são integrados à organização mais do que através de outros meios pois atua no nível do inconsciente, fazendo com que eles internalizem as restrições e os tipos de satisfações que ela oferece.

Para Kets de Vries e Miller (1987) o mecanismo de identificação conduz a pessoa a pensar, sentir e agir da mesma forma que imagina o outro pensando, sentindo e agindo. Pagès et al (1990) afirma que o indivíduo constrói uma imagem do Ego grandioso, seu ideal do Ego, que encobre a imagem do ego pequeno e fraco e que se identifica com a organização. Segundo o autor, constrói-se uma organização imaginária que engloba as características da organização real com as quais o indivíduo se identificou. Para Anna Freud (1982) a identificação com o agressor só pode ser considerada normal enquanto o ego a empregar em seu conflito com a autoridade, isto é, em seus esforços para lidar com os objetivos de ansiedade. Para Pagès et al (1990), o chefe é considerado o mediador da empresa a qual é constituída por um conjunto de tradições que se reproduz através das ordens e proibições do chefe.

(...) eu só olho pra minha supervisora, é que eu tô com a mesma supervisora já faz um ano e dois meses, então ela me conhece de longe, assim como eu conheço ela de longe. Então, eu só olho pra minha supervisora e ela diz assim: “Calma”. (...) Vamos ver, quem sabe um dia se resolve. Eu passei pra supervisora, ela colocou isso em reunião já algumas vezes em pauta (...). Vamos ver se quem sabe um dia isso se resolve (Entrevistado 3).

O supervisor influencia a sua equipe de trabalho. O incentivo e o apoio dele são muito gratificantes e necessários para um bom rendimento da equipe. O apoio do chefe está presente em diversas situações, inclusive na dificuldade no início da atividade, e é fundamental para uma boa adaptação e transformação dos obstáculos em fatores positivos.

O que varia depende do dia do supervisor, ele que influencia, assim no teu estar na empresa (Entrevistado 14).

(...) Eu não estava mais acostumada a uma vida social, eu era mais dona de casa mesmo, era só casa, marido e filho, eu tinha esquecido que eu era útil para alguma coisa, não só para cuidar de casa e de criança. Eu cheguei aqui e fiquei, parece que eu não estava no meu ambiente, parece que eu não estava mais acostumada com isso, desde que eu saí da escola, só acostumada com familiares, amigos íntimos, mas chegar em algum lugar que não conhece ninguém, seguir as regras, por isso eu demorei um pouco para me adaptar, mas foi questão de dias, porque também

ninguém é um bicho, tem que se adaptar (...). Era mais por causa do sistema, a gente tinha que bater o cartão assim no horário certo, eu não estava adaptada com o sistema, mas daí eu peguei um supervisor muito legal, equipe muito gente fina, porque a gente sempre fica um pouco nervosa assim no início de emprego, mas o pessoal é bem legal, e também porque a gente não sabia direito, não pode ficar levantando toda hora, estas coisas assim, mas depois a gente vai se adaptando na boa (Entrevistado 9).

O trabalho em equipe é outro benefício que gera prazer. A união da equipe também é fundamental em diversas situações e, no relato acima, percebemos que foi importante o apoio no ingresso e na adaptação da nova colega de trabalho. No entanto, a mesma equipe que apóia controla os colegas de trabalho durante qualquer pausa realizada, já que a obtenção de sucesso depende dos bons resultados da equipe. Segundo o relato de um entrevistado no estudo de Assunção, Silva, A. e Lobato (2004), os operadores são pressionados pelos colegas de trabalho que, dentro de um raciocínio individualista, pressionam para a realização de horas extras. Ao mesmo tempo em que a equipe precisa atingir o objetivo e se une em torno disso, o ambiente é muito competitivo, pois é importante e gratificante obter um lugar de destaque na atividade. Para Garay (2005), ocorre a introjeção da dominação, ou seja, os trabalhadores passam a exigir de si mesmo o máximo de produtividade.

Para Cunha (1999) o que se sobrepõe ao equilíbrio psíquico é ser o trabalho lugar do prazer, da possibilidade do trabalhador consolidar-se enquanto sujeito, por meio do reforçamento da sua identidade pessoal e profissional.. A autora afirma que apesar das defesas gerarem conseqüências quase sempre negativas para a saúde mental no trabalho, elas são fundamentais na preservação do trabalhador frente ao sofrimento. Para a autora, o trabalho deve oferecer espaço para o reconhecimento e a valorização do trabalhador, o que permite o equilíbrio psíquico e o sofrimento e as defesas neste caso, permitem a regulação das relações sociais de trabalho.

As competições aparecem, já que só irão usufruir dos benefícios os melhores, ou seja, os que obtiverem mais vendas. A falta de possibilidade de sucesso para todos, nas mínimas coisas, como competição para folga para quem vende mais, é um fator desgastante. Para Mazzilli e Agra (1998) a política de reajustes internos de salários, bonificações, benefícios, participações nos lucros, participação nos resultados e promoções estão ligados às mediações econômicas.

O que mais me incomoda é quando está rolando alguma competição, por exemplo, a gente tem muita competição para folga, tipo os 15 primeiros do *ranking* folgam e os 15 últimos trabalham no sábado. Quando eu perco a folga, é fatal, quando eu não consegui vender para folgar, fico triste. Amanhã eu vou folgar, já tô bem. Mas quando não está rolando a venda, que eu tô fazendo o meu máximo, mas que eu não tô conseguindo vender, que o cliente fala que gostou do plano, que é bom, mas que não vai poder ficar, eu me irrita, porque tu sabe que a pessoa não tem dinheiro, mas você é obrigado para se sair bem na sua profissão, é obrigado a vender. Isso também me incomoda, quando eu não consigo, por exemplo, bater minha meta, não consigo entregar no final do dia a produção que eu tinha que entregar (Entrevistado 9).

Segundo Vilela e Assunção (2004b), as campanhas para estímulo de produtividade contemplam o atendente com brindes ou folgas e há estímulo à competitividade entre colegas, pois os programas de produtividade são baseados na individualização excessiva da produção. Segundo um dos entrevistados das autoras, “*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*” (VILELA E ASSUNÇÃO, 2004b, p. 1075).

Aqui na operação o que mais alegra as pessoas são brindes. Se tu ganha uma indicação, faz um contato com o cliente e vendeu. Tem alguém para indicar, uma irmã, uma amiga, um parente, um vizinho, daí tu indica, tu escreve na agenda de indicação e entra em contato com esta pessoa. Se a pessoa ficar, tu ganha um pirulito. Eu corro atrás da garrafinha da empresa X. Estes dias a minha supervisora falou que, se eu vendesse no Sábado, eu ia ganhar, daí eu vendi. Ontem eu não consegui, daí quando eu consigo, ela não tem disponível, é alguma coisa comigo, e quando eu não consigo ela tem (Entrevistado 15).

Além disso, ao mesmo tempo em que o colega auxilia por meio do diálogo, já que ele promove uma identificação e tranquilização, promove o sofrimento pela imagem que é passada para a equipe de trabalho como a de uma equipe heterogênea. Para Kets de Vries e Miller (1987) o mecanismo de defesa denominado de projeção é identificado quando é atribuída a outra pessoa ou grupo uma atitude ou qualidade que possui, mas é rejeitada em si mesmo. Para Pagès et al (1990) o sistema psicológico inconsciente passa por alguns estágios entre eles o da Projeção. Para o autor, o indivíduo defende-se contra a sua angústia e sua agressividade, desenvolvendo um desejo agressivo de onipotência e projetando seu desejo na organização com a qual se identifica. Para Cunha (1999) para minimizar o sofrimento, os trabalhadores desenvolvem mecanismos de defesa, que lhes permitem submeter-se às condições mais adversas de trabalho, sem, no entanto, apresentar sintomas de loucura.

Dejours (1996) afirma que uma condição para a recondução do espaço da palavra é a transparência. Segundo o autor, a transparência é a visibilidade do trabalho efetuado pelo trabalhador, o acesso aberto aos outros de todas as seqüências de trabalho efetuado por eles, que às vezes ultrapassa a transparência, chegando a um “exibicionismo”, ou seja, uma demonstração pública da sua maneira de trabalhar, de forma que os colegas possam ver e conhecer cada companheiro. Para Mazzilli e Agra (1998) a mediação ideológica promove a democratização da palavra, dando lugar à variedade de interpretações individuais quanto a valores introduzidos.

Tu conversa, sabe quais as dificuldades deles, as suas, às vezes é algo assim que precisa conversar (Entrevistado 8).

Tem gente que fica insatisfeita porque começa reclamação, reclamação, reclamação, sabe? É pura insatisfação, uma pessoa que só reclama, tá insatisfeita, mas eu penso não tá satisfeita, não é obrigada a ficar, pede a conta, tuas coisinhas e tchau, tô indo embora, obrigada, eu sou assim, quero sair, saio da empresa numa situação boa, olha, não tô bem, se eu continuar não vou vender mais, não vai ser bom nem pra ti nem pra mim, então eu vou sair (Entrevistado 16).

Abrahão; Assunção e Torres (2003) apresentam, em seu estudo, indicadores relacionados às estratégias de regulação e defesa. Segundo os autores, essas estratégias têm como função minimizar o desgaste, a fadiga e a tensão causados por situações de trabalho. Os indicadores que os autores citam, tais como estratégias operatórias (busca de informações na biblioteca e via telefone, troca de informações com colegas, transferências para ramais próximos quando o ramal solicitado está desativado) e suporte social (relações interpessoais no ambiente de trabalho, consideradas como apoio para enfrentar as dificuldades do cotidiano), são considerados como possíveis fontes de prazer ou fuga do sofrimento no trabalho da telefonista.

Nos procedimentos específicos da atividade, facilidades e barreiras, podemos perceber que o sentimento em relação aos procedimentos adotados na atividade é ambíguo. Em relação ao *script*, percebe-se que, ao mesmo tempo em que os operadores o consideram um padrão para que a venda seja realizada com maior eficiência, considerando possuir uma certa liberdade de trabalho, consideram-no também ineficaz para atender a todo tipo de público. Além disso, a liberdade que consideram possuir em relação ao *script* vem acompanhada, em todos os depoimentos, da explicação de que não podem fugir das regras estipuladas pela empresa. Essa liberdade que consideram sentir pode explicar a média da questão *Me sinto*

*perdido quando o cliente tenta uma conversa mais informal* de 2,70, ou seja, com média concordância. Segundo Agra (1998), geralmente, indivíduos e grupos são integrados em torno de valores e crenças que reforçam os valores da organização. Para Lemos (2000), a motivação por criar reside na busca constante do ser humano por ordenações e por significados possibilitadores de sua orientação e comunicação em meio a outros seres humanos. “*A potencialidade de criar passa a uma necessidade de realização desse potencial: o homem cria não apenas porque deseja ou gosta, mas principalmente porque precisa para crescer enquanto ser humano*” (LEMOS, 2000. P. 27). Percebe-se que os operadores parecem vivenciar essa limitação à criatividade imposta pela empresa. O processo criativo não é livre, consideram poder alterar a sua forma de falar, mas parecem perceber que isso é possível dentro de limites impostos pela organização. Há uma consciência de que existem informações que são obrigatórias de ser repassadas para o cliente e outras que são proibidas pela empresa, que só devem ser faladas caso haja um questionamento por parte da pessoa que se encontra do outro lado da linha. Mazzilli e Agra (1998) afirmam que o desejo dos indivíduos relativo ao controle de suas tarefas, posto em contradição com o estabelecimento de diretrizes e metas organizacionais, é mediado politicamente por técnicas de administração à distância ou de autonomia controlada

Outra questão é o fato de o *script* não possuir tempo estipulado de ligação. Apesar de ser um fator benéfico, transfere para o operador a responsabilidade pelo número de ligações realizadas.

O script é básico, tu segue um padrão até pra ti vender melhor. Tu adapta aquilo que tu acha que é melhor pra ti vender (...) Tu tem liberdade, o que tu não pode fazer é sair do padrão, mas tu pode conversar normal. (...) não tem controle de tempo, claro que isso faz parte da tua própria ligação pra ti vender, até porque tu tem que ligar mais pra ter mais vendas, enfim. Mas se tu quiser ficar uma hora ali, pode ficar (Entrevistado 2).

Se nós duas temos cartões, o que serve pra mim pode não servir pra ti. Então, por isso que eu não gosto muito de *script*. Eu gosto de falar o que me vem, assim, mas não saindo fora (Entrevistado 4).

As gravações telefônicas também ocasionam um sentimento ambíguo nos operadores.

Inicialmente, aparecem como um fator incômodo que preocupa os trabalhadores, mas, com o passar do tempo na empresa, acabam transformando-se em uma forma de auxílio. No relato abaixo, percebe-se que o operador afirma que as gravações servem para auxiliar o serviço.

Aparecem como uma forma de a empresa melhorar o atendimento prestado pelos operadores por meio de sugestões para que eles melhorem seu desempenho.

No início, no caso as notas de monitoria, daí a gente ficava meio assim, mas depois fui vendo que não é, que não é assim, no começo a gente entra, já tá meio apavorado, aí meu Deus é gravada a ligação, depois tu vê assim, que no caso o pessoal tenta te ajudar, por isso gravam a ligação pra vê se você não tá fazendo algum erro, alguma coisa, se tá falando tudo direitinho e, se tu não tiver, eles te explicam o que tu tem que falar, o que tá certo, o que tá errado, as gravações são mesmo para a qualidade do atendimento ficar melhor (Entrevistado 11).

Além disso, no relato, percebe-se que um dos operadores afirma utilizá-la como forma de proteção para não passar dados pessoais para o cliente, e a outra parece indecisa ao colocá-la como um fato incômodo. Primeiramente, afirma ficar nervosa por estar sendo avaliada e monitorada constantemente sobre o que fala e o que deixa de falar, mas em seguida diz não se importar.

Senhor, eu não posso falar nada da minha vida para o senhor, é gravado (Entrevistado 15).

A gente fica meio nervoso porque a gente é avaliado, não só por vendas, mas por nota de monitoria também, que é a avaliação de qualidade. Então, às vezes eu não gosto porque é aquilo, né? Às vezes tu te passa, uma vez eu esqueci de falar que o seguro era por mês, aí a gente tem uma nota zerada. Então, é só nesse sentido que eu não gosto muito da ligação ser gravada, mas eu não me importo (...) (Entrevistado 3).

Os operadores podem estar utilizando um mecanismo de defesa para poder se inserir nesse sistema. Kets de Vries e Miller (1987) afirmam que o mecanismo de defesa denominado de negação ocorre quando é negada a existência de um fato externo da realidade que gera conflito para o ego. Para Anna Freud (1982), o método de negação é empregado em situações em que é impossível evitar uma impressão dolorosa externa. Segundo a autora, esse método é baseado na fantasia de inversão dos fatos reais nos seus opostos.

Pela terceira categoria inicial, Auditoria: responsável pelo fechamento da venda, também percebemos que esse procedimento adotado pelo *call center* é fonte de prazer e sofrimento. Ao mesmo tempo em que se torna desgastante para o operador ter que passar para outra pessoa confirmar a venda, fato responsável pela perda desta em muitas situações, ter um baixo índice de vendas perdidas nesse procedimento gera certa satisfação. No relato abaixo,

percebe-se que o entrevistado coloca que algumas vezes as vendas são perdidas nessa confirmação, mas logo após afirma que as vendas realizadas por ela são raras de cair, já que questiona sobre possíveis dúvidas e isso gera prazer por estar realizando o trabalho com competência e dedicação. Para Dejours (1996), quando o trabalhador resolve problemas que lhe são colocados e obtém um reconhecimento social do seu trabalho, é também o sujeito sofredor, mobilizador de seu pensamento, que recebe um reconhecimento subjetivo de sua capacidade para conjurar a angústia e dominar seu sofrimento. O autor ressalta que o prazer obtido nesse processo é de curta duração e que o sofrimento ressurge, impelindo o sujeito para outras situações de trabalho, novas apostas organizacionais e novos desafios simbólicos.

O auditor finaliza a venda. No caso, eu ligo, falo tudo, passa para auditoria. Se o cliente diz que quer, eu passo pra auditoria e ela vai confirmar os dados do cliente, vai confirmar a aquisição do plano (...) Tem vezes que a gente perde ali na confirmação. Muitas vezes os clientes não entendem que têm que pagar, daí passa para auditoria, o cliente entendeu. Mas pelo menos as minhas vendas é raro de cair, porque eu ainda pergunto: “Os senhores têm alguma dúvida?” (Entrevistado 1).

O quarto item que compõe a categoria intermediária Procedimentos específicos adotados na atividade: facilidades e barreiras, os “carrapatos” auxiliam o colega também é fonte de equilíbrio entre o prazer e o sofrimento no trabalho realizado pelos operadores do *call center*. Apesar da denominação pejorativa, “carrapato”, as pessoas que são designadas para exercer tal atividade relatam sentir prazer. Esse prazer advém do fato de auxiliar os colegas a se adaptar com o novo trabalho e de ensiná-los a exercer a atividade. A possibilidade de avaliar o colega que está ingressando também pode ser fonte de prazer para o operador que está realizando essa atividade e mais uma fonte de desgaste para o novo integrante, que é monitorado em tempo integral durante esse período e logo após é avaliado pelo futuro colega de trabalho.

As mudanças físicas, emocionais e comportamentais proporcionadas pela atividade também parecem ser ocasionadoras de um equilíbrio, já que em alguns casos são positivas e em outros, negativas. A atividade provoca um sedentarismo físico, já que é realizada com a permanência dos operadores nas células de operação. Devido à pouca movimentação, pode gerar um aumento de peso, como foi verificado em alguns relatos.

Eu engordei por causa do horário. Não tenho horário pra comer regularmente, então eu chego em casa e vou almoçar às 4h30min da tarde (Entrevistado 4).

Além disso, há alguns relatos de controle da emoção em situações difíceis com clientes. O operador diz que deve ser educado, independentemente do que tiver escutado. Relata também alterações nervosas. O medo de dar uma resposta para o cliente parece também estar presente. Para Garay (2005) é na organização que os medos são manipulados: o medo de perder o emprego, de perder prestígio, de não ter chances na carreira, etc., sendo que o controle do medo é extremamente desgastante, assim como acaba individualizando os trabalhadores. Para Cunha (2005) não mais o medo inerente a tarefa ou de não alcançar os níveis de desempenho desejados pela organização estão presentes, mas o medo da perda do emprego, desemprego que pode torna-se estrutural deixando, portanto o indivíduo a margem do processo produtivo.

Conter a emoção porque tu não pode falar o que tu realmente quer falar, porque tu pode levar um xingão, de repente aquele dia o que tu mais queria ouvir era um muito obrigada, mas aí independente de como tu está, tu estando bem ou não, tu tem que manter uma estabilidade emocional, não pode estar falando, tu pode ouvir o que tu não quer, mas tu não pode falar o que tu quer, tem que sair na classe, né, normal. Muito obrigada, estas coisas assim, então tu acaba aprendendo de uma forma até te obriga a controlar mais, a ter noção, isso me ajudou porque eu era muito de dizer o que eu pensava e hoje não, hoje eu ouço mais, isso modificou bastante (Entrevistado 16).

Em contrapartida, os operadores relatam que modificaram a sua forma de pensar sobre diversas situações, tornaram-se pessoas mais educadas, comunicativas e objetivas. No relato abaixo, percebemos que houve uma alteração na maneira de ser do entrevistado, alteração percebida pelo próprio operador. Segundo Dejours (1996), muitos sujeitos conseguem salvar seu equilíbrio e obter satisfações afetivas graças ao trabalho.

Antes eu era sempre bem na minha, caminhava na rua de cabeça baixa, agora, eu sou, como que eu vou dizer, mais espontânea, mais animada (...) fiquei bem mais espontânea e comunicativa também (Entrevistado 9).

Eu fiquei mais calma, mais comunicativa, que eu não era muito antes, aprendi também a falar melhor com as pessoas, fiquei bem mais tranqüila (Entrevistado 8).

O desgaste físico e mental é uma realidade do trabalho. Nas entrevistas, percebe-se que ele é maior quando ocorre a realização de um maior número de horas trabalhadas, ou seja, realizam-se horas extras. O sentimento em relação a esse desgaste também se torna ambíguo, já que as horas extras não são exigidas, pelo menos explicitamente, pela empresa. Para o operador, ao mesmo tempo em que são as responsáveis pelo maior cansaço, são também as responsáveis por uma remuneração melhor no final do mês.

Aqui a gente pode fazer hora extra para ter um salário melhor no final do mês (Entrevistado 11).

## **6 CONSIDERAÇÕES FINAIS:**

Esse estudo possibilitou uma melhor compreensão do trabalho no *call center*. Algumas questões que não haviam ficado bem esclarecidas no estudo anterior puderam ser mais bem entendidas. Alguns pontos comprovaram a teoria existente sobre o assunto e, em outros pontos, a opinião dos entrevistados foi divergente. Após as entrevistas, pode-se compreender por que o questionamento *O tempo para inserir os dados no sistema me deixa nervoso* obteve média geral de 2,08, ou seja, os entrevistados tendem a discordar dessa questão. Lembrando-se de que foi utilizada uma escala de concordância em que 1 significava discordo totalmente e 5 significava concordo totalmente. Apesar de estudos, tais como os de Vilela e Assunção (2004), indicarem que há tempo definido para o atendimento, na empresa estudada esse tempo é administrado pelo operador. Em relação à composição de operadores por sexo na empresa, percebe-se que nessa atividade a maior parte dos trabalhadores é do sexo feminino, o que comprova os outros estudos feitos sobre o tema e a pesquisa anteriormente realizada, na qual 75,4% dos respondentes eram mulheres. Participaram da pesquisa 16 trabalhadores e apenas um dos respondentes era do sexo masculino. Na empresa, a distribuição por sexo ocorre no percentual de 85% de trabalhadores do sexo feminino e apenas 15% do sexo masculino. Segundo Oliveira Júnior (2005), a força de trabalho feminina predomina no setor de *call center*, já que 76,2 % dos atendentes são mulheres.

A porcentagem obtida na primeira pesquisa referente à maioria dos operadores exercerem a atividade há menos de um ano foi confirmada. Os entrevistados parecem estar administrando os principais fatores que geram prazer e sofrimento no trabalho. No entanto, não foi possível saber se eles são capazes de fazer isso por um grande período de tempo e se isso influencia a grande rotatividade do setor. O conclusivo é que a rotatividade na empresa estudada é menor do que a apresentada no estudo de Oliveira Júnior (2005) e isso pode ocorrer pelo fato de o *call center* ativo possibilitar uma liberdade um pouco maior para os operadores, pela forma como a empresa trata seus funcionários ou, ainda, porque a maioria dos fatores são dicotômicos entre o prazer e o sofrimento, o que parece estabelecer um certo equilíbrio de sensações. Em relação à rotatividade ser devida à baixa remuneração, o que se pode perceber é que os operadores acreditam serem responsáveis pela sua remuneração. Apesar de o salário básico não ser elevado, afirmam que podem ampliá-lo com hora extra e premiações por vendas.

O vínculo de emprego que a empresa proporciona se torna um benefício para os trabalhadores. Apesar de a literatura sobre *call center* ser crítica, verifica-se que diversos operadores possuíam uma pior situação de trabalho antes do ingresso na atividade. Muitos trabalhavam em situações mais precárias, com uma carga horária maior e com menores benefícios. Além disso, alguns estavam fora do mercado de trabalho e, para outros, foi uma oportunidade para o primeiro emprego. A empresa tem um projeto para empregar pessoas com idade entre 40 e 60 anos e isso proporciona um reconhecimento por parte dos trabalhadores, que percebem também o fato de existir a oportunidade para o primeiro emprego. O medo do desemprego e a precariedade das relações do trabalho fazem com que os trabalhadores valorizem a atividade e os benefícios que ela possibilita. Para Forrester (1997), um desempregado, atualmente, não é mais objeto de uma marginalização provisória, ocasional e que atinge alguns setores, mas sim objeto de uma implosão geral, com um fenômeno comparável a tempestades, ciclones e tornados, que não visam a ninguém em particular, mas aos quais ninguém pode resistir. Para a autora, o desemprego é objeto de uma lógica planetária que supõe a supressão daquilo que se chama empregos.

No momento da escolha, já existe a exigência de selecionar pessoas que tenham a capacidade de exercer a profissão sob pressão por metas. Essa capacidade é trabalhada continuamente pela empresa nas atividades de treinamento. Apesar dessa preocupação, a pressão por metas é um dos fatores que provocam sofrimento para os operadores. Há um envolvimento inclusive no ambiente familiar quando as metas estipuladas não são alcançadas.

No entanto, há uma conscientização de que a cobrança pelas metas é necessária. Os operadores têm conhecimento de que a empresa também é cobrada pelos seus clientes e que o não-atingimento das metas põe em risco o seu emprego, pois interfere no sucesso da empresa. Parece haver um comprometimento e um envolvimento dos trabalhadores com o crescimento da empresa. Além disso, o sucesso nas vendas vem acompanhado de uma melhor remuneração no final do mês de trabalho.

Na comunicação, há a exigência de fluência verbal, controle do vocabulário e clareza. Os operadores devem cuidar a forma como se dirigem ao cliente e alguns termos são proibidos de serem utilizados durante o contato. Devido às gravações telefônicas, há possibilidade de a empresa verificar como está sendo a fala dos trabalhadores e avaliá-los constantemente em relação a esse requisito.

A hierarquia é muito presente na empresa, já que os “chefes” têm benefícios distintos dos operadores em diversos aspectos, tais como banheiros e refeições. No entanto, os operadores percebem isso como uma possibilidade de crescimento, e não como um fator negativo. A maioria dos supervisores passou pelos postos de atendimento, o que torna maior a identificação entre operador e supervisor, já que os supervisores conhecem bastante do trabalho dos seus subordinados. Além disso, os operadores acreditam no reconhecimento do trabalho realizado com dedicação e empenho e na possibilidade de ascensão profissional. Para eles, os que trabalham obterão uma promoção que só depende do tempo.

Alguns fatores que causam sofrimento nessa atividade são externos à empresa. As notícias veiculadas na mídia são um exemplo disso. Informações sobre segurança divulgadas para que as pessoas tomem precauções ao repassar os dados afetaram o rendimento dessa atividade, proporcionando desgaste para esses trabalhadores. Alguns fatores no dia-a-dia do trabalho não são possíveis de controlar.

Como resultado da pesquisa, aparecem as mediações no trabalho proporcionando um equilíbrio entre o prazer e o sofrimento no trabalho dos operadores. A hipótese de que os trabalhadores estão encontrando um meio de administrar os problemas da organização do trabalho parece se concretizar. Ao mesmo tempo em que alguns fatores causam desgaste, outros proporcionam prazer e, talvez por isso, na primeira pesquisa realizada as opiniões não se apresentaram de forma massificada, ou seja, os respondentes tinham opiniões distintas em relação às questões propostas. Alguns operadores podem estar mais focados nos aspectos negativos da organização, enquanto outros estão mais focados nos aspectos positivos. No

entanto, não existem dados concretos para concluir o que ocasionou opiniões tão distintas nesse grupo de trabalho na pesquisa anterior. A hipótese levantada sobre a possibilidade de utilização de um mecanismo de defesa por parte desses trabalhadores continua presente. Outra possibilidade que surge é o fato de o *call center* estudado ser realmente constituído por um grupo heterogêneo.

O equilíbrio ocorre também em relação às gravações telefônicas. Diferentemente da literatura apresentada, as gravações telefônicas não são vistas apenas como um fator negativo do trabalho. Segundo os operadores, depois que os trabalhadores se acostumam, elas transformam-se em um instrumento de trabalho. Na primeira pesquisa, a média do item *Me sinto controlado pelas ligações telefônicas* ficou em 3,12, ou seja, de alta concordância. No entanto, ao mesmo tempo em que as gravações controlam o trabalho dos operadores, elas servem como auxílio para a melhora da sua realização. Os operadores a utilizam para melhorar o desempenho, mas a empresa a utiliza para avaliá-los. Quando questionados sobre *As gravações telefônicas proporcionarem um maior apego ao script*, a média sofreu uma elevação para 3,66. Apesar dos relatos de que as gravações causam ansiedade apenas no início do trabalho e que, no decorrer do tempo, os trabalhadores se adaptam, elas servem como um instrumento de monitoramento tanto pela empresa bem como pelos operadores sobre o trabalho. Algumas informações são obrigatórias de serem repassadas para o cliente e ter realizado isso com sucesso ou não pode ser esclarecido pelas gravações, por isso a média pode ter sofrido essa elevação quando questionados sobre um maior apego ao *script* devido às gravações telefônicas.

A maioria dos fatores que surgiram como resultado da pesquisa geram sentimentos ambíguos em relação à atividade, entre eles os fatores responsáveis pela organização do trabalho e pelo relacionamento entre colegas e clientes na atividade. Os fatores que geram prazer são fatores sociais que possibilitam o reconhecimento. Os fatores responsáveis pela geração de sentimentos negativos são, principalmente, referentes ao contexto e à estrutura do trabalho. Os operadores estão constantemente alternando sensações como, por exemplo, a felicidade na atenção de um cliente que é educado e chega a convidá-lo para visitá-lo em outro estado, a raiva, a frustração quando outro cliente é grosseiro e agressivo. Apesar de esses sentimentos ambíguos estarem presentes, os trabalhadores precisam administrá-los e é com as mediações do trabalho que isso se torna possível. Geralmente, a orientação é para que os funcionários deixem para o lado de fora da instituição as manifestações emotivas. Segundo Fineman (2001), o pensamento e o comportamento eficiente subjuguam a emoção. O que

ocorre é a primazia da racionalidade máxima. Para o autor, as organizações boas são lugares nos quais os sentimentos são gerenciados, excluídos da descrição dos cargos ou removidos.

Em relação às mudanças físicas, o favorecimento ao sedentarismo e ao aumento de peso foi confirmado nessa pesquisa. Na pesquisa anterior, a média sobre o questionamento de elevação de peso havia ficado em 3,09 e sobre o favorecimento do sedentarismo físico, em 3,72, ou seja, sofreu um aumento, passando para o intervalo de média das variáveis gerais alta e significando concordância com o item apresentado. No entanto, algumas características positivas são desenvolvidas pela atividade. Além disso, a empresa proporciona ginástica laboral para os operadores, já que tem consciência de que a atividade exige que eles permaneçam sentados durante um longo período de tempo.

A empresa utiliza alguns indicadores de competência. Na criatividade, estão incluídas as boas idéias para influenciar a venda. No comportamento ético, os itens são Honestidade, Disciplina (relacionada ao trabalho), Alinhamento com Normas e Regulamentos, Alinhamento com Missão da Organização. A empresa valoriza a criatividade no momento em que os operadores são selecionados. Segundo Lemos (2000), a criatividade constitui-se num valioso recurso para que as empresas sejam capazes de enfrentar desafios, mudanças e incertezas que circundam, cada vez mais freqüente e intensamente, o ambiente organizacional. No entanto, os outros itens analisados na seleção são a Disciplina e o Alinhamento a Normas e Regulamentos. Fica claro que a empresa, no discurso, valoriza a criatividade, mas esta é valorizada e estimulada dentro de padrões estipulados pela organização. Além disso, os operadores admitem que são treinados para seguir o *script* e que a liberdade é possível, mas restringida por ele. Outra possibilidade que deve ser analisada é a maior liberdade em relação ao *script* por tratar-se de *call center* predominantemente ativo, ou seja, que realiza a ligação para o cliente. Segundo uma pesquisa realizada pelo departamento de sociologia da UFRGS (2004), no trabalho receptivo, os operadores seguem basicamente um *script* e há uma preocupação com o tempo de atendimento; no atendimento ativo, o teleoperador possui maior autonomia e menor preocupação com o tempo de atendimento. Como os operadores devem realizar a venda, os itens Capacidade de Persuasão, Entusiasmo, Capacidade para Influenciar o Cliente, Capacidade para Sustentar Argumentos de Venda Frente à Objeção são analisados e, talvez por isso, recebam uma liberdade um pouco maior no seu trabalho.

Os gritos de guerra presentes no trabalho, bem como as atividades para atração de boas energias, parecem fazer parte de rituais. Para Cavedon (2000), por intermédio dos rituais os indivíduos são periodicamente adaptados e readaptados às normas e aos valores que norteiam o contexto social no qual eles estão inseridos. Segundo a autora, é no ritual que o homem exterioriza e corporifica os medos, os ódios, os amores, as crenças e é onde as normas, os valores sociais, as relações de poder que regem toda a teia social se materializam e refletem a realidade do grupo, adquirindo assim legitimidade. “*As emoções e sentimentos que o homem possui, interiormente, encontram, no ritual, um locus para a sua manifestação*” (CAVEDON, 2000, p.3). No entanto, essas comemorações transformam o ambiente de trabalho em um ambiente barulhento, o que prejudica o rendimento dos operadores. Apesar de reclamarem do barulho no ambiente, acreditam que essas comemorações e esses ritos animam e estimulam as vendas. Deve-se considerar que, ao mesmo tempo em que os gritos colocam em destaque o operador que alcançou a venda, promovem um estímulo para que o outro realize o seu trabalho com o mesmo sucesso e há frustração quando isso não ocorre. É também uma forma de pressão, já que é constrangedor perceber que estão comemorando a venda dos colegas e você não é o responsável por essa expressão de felicidade do grupo. Outra possibilidade que surge é de haver uma cobrança da equipe sobre esse colega que não vende, já que o alcance das metas é também um trabalho em equipe.

### **6.1 Limitações da pesquisa:**

Uma limitação presente na pesquisa foi o fato de a escolha da amostra ter sido por conveniência. Os entrevistados foram indicados pela empresa e os supervisores podem ter escolhido os seus melhores operadores para participar. Muitas empresas fazem isso nas pesquisas das quais participam, visando melhorar a sua imagem organizacional.

### **6.2 Sugestões para pesquisas futuras**

Uma sugestão que surge para uma pesquisa futura é a comparação entre *call center* ativo e *call center* receptivo. A maioria dos trabalhadores da empresa estudada trabalha no *call center* ativo. A característica do serviço no *call center* ativo difere em alguns pontos do *call center* receptivo. Esse fato pode ter gerado diferenças de percepção em relação a alguns fatores pesquisados. Cita-se como exemplo a questão *Me sinto preso ao sistema*, aplicada no

primeiro estudo, que obteve média 2,59, ou seja, de média concordância, e a questão *Sinto como se a concepção do trabalho fosse separada da execução*, com média 2,28, ou seja, baixa concordância. A expectativa, devido às leituras realizadas, era de uma percepção mais crítica pelos trabalhadores. Essa diferença pode ocorrer pela diferença de cobrança existente entre esses dois tipos de serviço.

**Referências:**

- ABDOUCHELI, E. & JAYET, C. **Psicodinâmica do trabalho**: contribuições da escola dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho. São Paulo: Atlas, 1994.
- ABRAHÃO, J. ASSUNÇÃO, A. TORRES, C. **Penosidade e estratégias de atenuação do risco**: o caso das telefonistas de uma instituição pública. Estudos, vida e saúde. Goiânia, V. 30, n. 1, p. 85-110, 2003.
- AGRA, C. D. **As perspectivas do trabalho multifuncional em processos de reestruturação produtiva**. 1998. 265f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 1998.
- ALBORNOZ, S. **O que é trabalho**. 5 ed. São Paulo: Brasiliense, 1992.
- ANTUNES, R. **Os sentidos do trabalho**: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho. 6° ed. São Paulo: Boitempo Editorial, 2002.
- ARENDT, H. **A condição humana**. 9 ed. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1999.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE TELESSERVIÇOS (ABT). **O que é telemarketing?** Disponível em: <http://www.abt.org.br/> Acessado em 30 de novembro de 2005.
- ASSUNÇÃO, A. A., **Uma contribuição ao debate sobre as relações saúde e trabalho**. Ciência e Saúde Coletiva, p. 1005-1018, 2003.
- ASSUNÇÃO, A., SILVA, A. E LOBATO, S. **O trabalho humano na sociedade das máquinas**. 1ª ed. Brasília, Vergê Criação Ltda., 2004.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BAUMGARTEN, M. Reestruturação produtiva e industrial. In: CATTANI, A.D. **Trabalho e tecnologia**: dicionário crítico. Petrópolis: Vozes/Ed. da Universidade, 1997, p. 268-271.
- BRASIL, Ministério do Trabalho e Emprego. **Classificação Brasileira de Ocupações (CBO)**. Disponível em: <http://www.mtecbo.gov.br/> Acessado em 01 de novembro de 2005.
- BRASIL, Ministério do Trabalho e Emprego, Secretaria de Inspeção do Trabalho, Departamento de Segurança e Saúde no Trabalho. **Segurança e Saúde nas Atividades de Teletendimento**. Recomendação Técnica DSST N° 01/2005, 15 p., Março de 2005.
- CATTANI, A. D. **Trabalho e autonomia**. 2 ed. Petrópolis: Vozes, 2000. 195 p
- CAVEDON, N. R. Os rituais na academia: revelando e escondendo os valores de uma universidade particular. In. CONGRESO ARGENTINO DE ANTROPOLOGIA SOCIAL, 6, 2000, Mar Del Plata. **Anais...** Argentina: Universidade Nacional de Mar del Plata, 2000.

CODO, W., Sampaio, J.J.C, Hitomi, A. H. **Indivíduo, trabalho e sofrimento: uma abordagem interdisciplinar**. Petrópolis: Vozes, 1993.

COSTA, S. G. O pai que não é o patrão: vivências de sujeitos terceirizados no Ministério Público do estado do Rio Grande do Sul. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 29, 2005, Brasília. **Anais...** Brasília: ENANPAD, 2005.

\_\_\_\_\_. Redução de postos de trabalho e empregabilidade: uma análise a partir de um Programa de Demissões Voluntárias. In: BITENCOURT, C. **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. Porto Alegre: Bookman, 2004, p. 311-333.

CUNHA, E. G. **Análise da dicotomia sofrimento e prazer em um programa de demissão voluntária**. 1999. 134f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 1999.

DEJOURS, C. **A banalização da injustiça social**. 5 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

\_\_\_\_\_. **A loucura do trabalho**. 5 ed. São Paulo: Cortez-Oboré, 1992.

\_\_\_\_\_. Uma nova visão do sofrimento humano nas organizações. In: CHANLAT, J.F. (Org.). **O indivíduo na organização: Dimensões Esquecidas**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1996, v. 1.

\_\_\_\_\_. **Psicodinâmica do trabalho**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 1994.

DORSCH, F., HÄCKER, H., STAPF, K.H., **Dicionário de Psicologia Dorsch**. Rio de Janeiro: Vozes, 2001.

ETZIONI, A. **Organizações modernas**. 4 ed. São Paulo: Pioneira, 1967.

FINEMAN, S. A emoção e o processo de organizar. In. : **Handbook de estudos organizacionais: reflexões e novas direções**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2001. V. 2, p. 157-189.

FREUD, A. **O ego e os mecanismos de defesa**. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora Civilização Brasileira S.A., 1972.

FORRESTER, V. **O horror econômico**. Tradução Álvaro Lorencini. São Paulo: Editora da Universidade estadual paulista, 1997. p. 7-22.

GARAY, A. A busca da humanização do trabalho via prática de voluntariado empresarial. In: VIII SIMPÓSIO DE ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO, LOGÍSTICA E OPERAÇÕES INTERNACIONAIS, 08, 2005, São Paulo. **Anais...** São Paulo: SIMPOI, 2005, FGV-EAESP, 1CD.

GEORGE, C. **História do pensamento administrativo**. São Paulo: Cultrix, 1972.

GERENCER, P. Vida e obra de Taylor. In. TAYLOR, F. W. **Princípios de administração científica**. São Paulo: Atlas, 1990, p. 9-19.

GIL, C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

HAIR JR, J.F.; R.E. ANDERSON; R.L. TATHAM e W.C. BLACK. **Análise Multivariada de Dados**. 5a ed. Porto Alegre: Bookman, 2005, 593p.

KETS DE VRIES, M. F. R. e MILLER, D. **The neurotic organization**. San Francisco: Jossey-Bass, 1987.

KOVÁCS, I. **Flexibilidade do emprego no sector das tecnologias de informação e comunicação**. Secção de Sociologia /Departamento de Ciências Sociais - SOCIUS – Centro de Investigação em Sociologia Económica e das Organizações. ISEG-UTL, 2005.

\_\_\_\_\_. Emprego flexível em Portugal – Alguns resultados de um projeto de investigação. In. Piccinini, V. C.; Holzmann, L.; Kovács I., Guimarães, V.N. (Org.) **O mosaico do trabalho na sociedade contemporânea: persistências e inovações**. Porto Alegre: Editora da Universidade/UFRGS, 2006, p. 23-46.

LARANGEIRA, S. M. Fordismo e pós-fordismo. In Cattani, A. D. (Org.) **Dicionário crítico sobre trabalho e tecnologia**. 4. ed. rev. e ampl. Petrópolis: Vozes, 2002, p. 123-127.

LE GUILLANT, L. **A neurose das telefonistas**. Revista Brasileira de Saúde Ocupacional, n. 47, v.12, p. 7-11, 1984.

LE MOS, L. A. P. **Análise do processo criativo no trabalho multifuncional: um estudo de caso**. 2000. 111f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2000.

LINHART, R. **Greve na fábrica**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1978, p.11-24.

MACEDO, M. M.C. **Metodologia científica aplicada**. Brasília: Scala Gráfica e Editora, 2005, 106 p.

MAZZILLI, C. Comportamento organizacional. In.: Schmidt, P. (Org.) **Controladoria: agregando valor para a empresa**. Porto Alegre: Bookman, 2002, p. 225-241.

MAZZILLI, C. e AGRA, C. O significado do trabalho multifuncional no processo de reestruturação produtiva da PETROBRÁS. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 22, 1998, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1998. 1 CD.

MAZZILLI, C. e CUNHA, E.G. A gestão do medo: o mal como instrumento de gestão na ótica da psicodinâmica do trabalho. In: ENCONTRO NACIONAL DE ESTUDOS DO TRABALHO, 09, 2005, Recife. **Anais...** Recife:, 2005. 1 CD.

- MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**, São Paulo: Atlas, 2002.
- MERLO, A., et al. In MERLO, A. (Org.) **Saúde e trabalho no Rio Grande do Sul: realidade, pesquisa e intervenção**. Porto Alegre: Ed. da UFRGS, 2004, p. 127-144.
- MERLO, A., **A informática no Brasil: prazer e sofrimento no trabalho**. Porto Alegre: Ed. da UFRGS, 1999.
- MOCELIN, D. CORRÊA, L. F. S., LARANGEIRA, S. **Novos perfis ocupacionais: empregados de *call center* no setor de telecomunicações**. Parte Integrante do Projeto Integrado - CNPq: Telecomunicações no Brasil: relações de trabalho e emprego pós-privatização. Porto Alegre: 2004 (Pesquisa desenvolvida pelo Departamento de Sociologia da UFRGS ).
- MORAES, R. **Análise de conteúdo**. In: Educação (Porto Alegre). Porto Alegre. Vol. 22, n. 37 (mar. 1999), p. 7-32
- MORGAN, G. **Imagens da organização**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- MOTTA, F. C. P. **Teoria das organizações: evolução e crítica**. São Paulo: Pioneira, 1986.
- OLIVEIRA JÚNIOR, M.M. (Coord.) **Relatório da indústria de *call centers* no Brasil 2005**. Programa de Pós-Graduação em Administração, PUC/SP e ABT, 2005.
- PÁGES, M.; BOBETTI, M.; GAULEJAC, V.; DESCENDRE, D. **O poder das organizações**. São Paulo: Editora Atlas, 1990.
- RIFKIN, J. **O fim dos empregos: o declínio inevitável dos níveis dos empregos e a redução da força global de trabalho**. São Paulo: Makron Books, 1995.
- SELIGMANN - SILVA, E. Psicopatologia e saúde mental no trabalho. In.: MENDES, R. **Patologia do trabalho**. 2 ed. São Paulo: Atheneu, 2003 V. 2, p. 1141-1182.
- SENNETT, R. **A corrosão do caráter: conseqüências pessoais do trabalho no novo capitalismo**. 7 ed. Rio de Janeiro: Record, 2003.
- SILVA, J. R. G.da; OLIVEIRA, M. do C.L. de; CONSTANTINO, R.; ZALTZMAN, C. Operadores de *call center*: inconsistências e desafios da gestão de pessoas. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 26, 2002, Salvador. **Anais...** Bahia: ANPAD, 2002. p. 1-16.
- SILVA, A. M. **A regulamentação das condições de trabalho no setor teleatendimento no Brasil: necessidades e desafios**. 2004. Dissertação (Mestrado em Saúde Pública) —Faculdade de Medicina, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo horizonte, 2004.
- SILVA, L. F. S. C. **Novos cenários de emprego nas telecomunicações: trabalho e qualificação em um *Call Center* de Porto Alegre**. Monografia apresentada como requisito

parcial à obtenção do grau de Bacharel em Ciências Sociais, Instituto de Filosofia e Ciências Humanas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2004.

TAYLOR, F. W. **Princípios de administração científica**. São Paulo: Atlas, 1990.

TONELLI, M. J. **Feitos para não durar**: emprego e casamento no final do século. Artigo apresentado no ENANPAD 2000, 14p.

TSCHIDA, T. Start calling on your *call centers*: there **Gallup Management Journal**. 2005. Disponível em: [http:// gmj. Gallup.com](http://gmj.gallup.com).

VERGARA, S. C., **Métodos de pesquisa em Administração**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

VILELA, L.V.O. e ASSUNÇÃO, A. A. **Análise das exigências afetivas no trabalho**: o caso dos teleatendentes de uma grande empresa. XIII Congresso Brasileiro de Ergonomia, 2004a.

VILELA, L.V.O. e ASSUNÇÃO, A. A., **Os mecanismos de controle da atividade no setor de teleatendimento e as queixas de cansaço e esgotamento dos trabalhadores**. Cad. Saúde Pública, Rio de Janeiro: jul-ago, 2004b, p. 1069-1078

XAVIER So., G. G. Modelo japonês. In: CATTANI. A. D. **Trabalho e tecnologia**: dicionário crítico. Petrópolis: Vozes/Ed. da Universidade, 1997, p.190-194.

YIN, R.K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZANINI, P. et al. As transformações do serviço público e a saúde dos trabalhadores da seguridade social de Porto Alegre. In MERLO, A. (Org.) **Saúde e trabalho no Rio Grande do Sul**: realidade, pesquisa e intervenção. Porto Alegre: Ed. da UFRGS, 2004, p. 361-378.

ZARIFIAN, P. Comunicação e subjetividade nas organizações. In: Davel, E. Vergara, S.C. (organizadores). **Gestão com pessoas e subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2001, p. 149-170.

ANEXO A – ROTEIRO DE QUESTÕES ELABORADAS PARA A ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA

OBJETIVO ESPECÍFICO	QUESTÃO
<p><b>Analisar a percepção dos operadores de <i>call centers</i> quanto à organização do trabalho;</b></p>	<p>Como você se sente em relação à tecnologia utilizada?</p> <p>Como você se sente em relação ao tempo para inserir os dados?</p> <p>Você tem liberdade para resolver os problemas que aparecem no decorrer do seu trabalho?</p> <p>Como você se sente quando segue o <i>script</i>? E Quando não Segue, como se sente?</p>
<p><b>Verificar como a organização do trabalho interfere na vida pessoal e na saúde dos operadores de <i>call centers</i>;</b></p>	<p>Você sofreu alguma alteração física, emocional ou comportamental depois que começou a trabalhar no <i>call center</i>?</p> <p>Com que frequência você tem essas alterações? Desde quando? Você ainda sofre com essas alterações?</p> <p>Ao que você relaciona essas alterações?</p> <p>Como você se sente quando chega em casa após o expediente de trabalho? Como é a sua relação com a sua família?</p> <p>Como estão suas relações sociais (com amigos)?</p> <p>Como está o seu lazer? E em relação à cultura e ao esporte?</p>
<p><b>Analisar como os operadores de <i>call centers</i> percebem, relatam, identificam e reagem às vivências de prazer e sofrimento.</b></p>	<p>O que mais lhe perturba no seu ambiente de trabalho?</p> <p>O que mais lhe dá prazer no seu ambiente de trabalho?</p> <p>Quais as suas reações frente aos fatores que causam sofrimento no seu trabalho? E ao prazer?</p>