

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS
CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E DE TECNOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

CARLOS EDUARDO DOS SANTOS

CONFLITOS ENTRE A AÇÃO ERGONÔMICA E A PERCEPÇÃO DOS
TRABALHADORES EM UMA CENTRAL DE TELEATENDIMENTO

SÃO CARLOS
2014

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS
CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E DE TECNOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

DISCENTE: CARLOS EDUARDO DOS SANTOS

CONFLITOS ENTRE A AÇÃO ERGONÔMICA E A PERCEPÇÃO DOS
TRABALHADORES EM UMA CENTRAL DE TELEATENDIMENTO

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de São Carlos, como parte para a obtenção do título em Mestre em Engenharia da Produção.

Orientador: Prof. Dr. Nilton Luiz Menegon
Co-orientador: Francisco José da Costa Alves

SÃO CARLOS
2014

Ficha catalográfica elaborada pelo DePT da Biblioteca Comunitária UFSCar
Processamento Técnico
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

S237c Santos, Carlos Eduardo dos
Conflitos entre a ação ergonômica e a percepção dos
trabalhadores em uma central de teleatendimento /
Carlos Eduardo dos Santos. -- São Carlos : UFSCar,
2016.
135 p.

Dissertação (Mestrado) -- Universidade Federal de
São Carlos, 2014.

1. Ergonomia. 2. Análise ergonômica do trabalho.
3. Teleatendimento. 4. Constrangimentos. I. Título.



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS

Centro de Ciências Exatas e de Tecnologia
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção

Folha de Aprovação

Assinaturas dos membros da comissão examinadora que avaliou e aprovou a defesa de dissertação de Mestre em Engenharia de Produção do candidato Carlos Eduardo dos Santos, realizada em 10/11/2014:

A handwritten signature in blue ink, consisting of several loops and a long horizontal stroke, positioned above a horizontal line.

Prof. Dr. Nilton Luiz Menegon
UFSCar

A handwritten signature in blue ink, featuring a large, stylized 'R' and 'A' with a horizontal line crossing through them, positioned above a horizontal line.

Prof. Dr. Roberto Funes Abrahão
UNICAMP

A handwritten signature in blue ink, appearing as a dense, scribbled mass of lines, positioned above a horizontal line.

Prof. Dr. Francisco Jose da Costa Alves
UFSCar

Dedico este trabalho àqueles que tornaram possível minha caminhada até aqui: meus pais José Carlos e Vera, minha esposa Ângela e meu filho Giovanni.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Simotea pela amizade, carinho, confiança e oportunidade única em participar dos projetos de ergonomia da empresa que abriu as portas para essa conquista.

À Andrea por toda atenção, apoio e contribuição nos momentos decisivos deste projeto, sem os quais dificilmente eu teria conseguido.

Ao Chiquinho pelo aprendizado compartilhado, paciência e amizade. Seu apoio durante toda dissertação foi essencial para esse objetivo.

Aos professores Camaroto e Paulo pelas contribuições na qualificação, bem como ao Menegon e Roberto durante a defesa.

Aos demais professores do DEP pelo aprendizado e oportunidade em participar das aulas.

À secretaria do DEP por toda atenção e disposição.

À Josiane pela revisão, apoio e atenção durante todo projeto, em especial por assistir a defesa.

Ao Fabrício, Alex e Simone, verdadeiros irmãos que acompanharam e incentivaram todo trabalho realizado.

À Heliana durante a correria das primeiras disciplinas, acordar cedo, viajar e chegar tarde. Fundamental incentivo. Obrigado.

*“Embora ninguém possa voltar atrás e fazer um novo começo,
qualquer um pode começar agora e fazer um novo fim”*

Chico Xavier

CONFLITOS ENTRE A AÇÃO ERGONÔMICA E A PERCEPÇÃO DOS TRABALHADORES EM UMA CENTRAL DE TELEATENDIMENTO

Essa dissertação tem por objetivo confrontar os resultados de uma ação ergonômica realizada por uma empresa para a melhoria das condições de trabalho com a percepção e propostas dos operadores de teleatendimento. Para cumprir esse objetivo foi realizada revisão bibliográfica e estudo de caso. A pesquisa bibliográfica permitiu explorar os conceitos da Ergonomia e da Análise Ergonômica do Trabalho – AET, caracterizando a atividade e os constrangimentos do operador de teleatendimento. No estudo de caso foi apresentada a ação ergonômica realizada pela empresa, sua demanda, estratégia de realização e recomendações de intervenção. Na pesquisa de campo foram realizadas entrevistas com os operadores, monitores e supervisores para conhecer a percepção dos mesmos sobre o trabalho e dificuldades enfrentadas. A literatura aponta que o trabalho de operador de teleatendimento é desgastante e com forte impacto no fator mental, resultado das péssimas condições de trabalho. A intervenção ergonômica nesses ambientes de trabalho torna-se necessária visando minimizar os impactos da atividade nos operadores. No caso estudado observou-se que ação ergonômica realizada pela empresa e suas recomendações de intervenção estão aquém da percepção dos operadores na busca de melhorias das condições de trabalho. O que coloca a seguinte questão: Será que as ações ergonômicas realizadas pelas empresas buscam de fato a melhoria das condições de trabalho e não apenas um engodo, tendo em vista demonstrar às instituições fiscalizadoras do trabalho que medidas são adotadas para minimizar os riscos à saúde do trabalho?

Palavras chave: Ergonomia. Análise Ergonômica do Trabalho. Teleatendimento. Constrangimentos.

CONFLICTS BETWEEN ERGONOMIC ACTION AND THE PERCEPTION OF WORKERS IN A TELEMARKETING CALL CENTER

This thesis aims to confront results of an ergonomic action taken by a company to improve working conditions with the perception and proposals of telemarketing operators, following a literature review and a case study. Concepts of Ergonomics and Ergonomic Work Analysis - EWA show the activity and constraints of the call center operator. Case study presents the ergonomic action taken by the company, its demand, realization strategy and policy recommendations. In field research, interviews were conducted with operators, monitors and supervisors to know their perception of work and difficulties faced. Literature shows that call center operators' work is exhausting and has a strong impact on mental factor, due to poor working conditions. Ergonomic intervention in this workplace becomes necessary in order to minimize impacts of the activity on the operators. It was observed that ergonomic action taken by the company and its policy recommendations are below the awareness of operators aiming for improvements in working conditions. Thus, one question is raised: do ergonomic actions really seek improvement of working conditions, or could it be only a decoy to demonstrate to supervisory institutions that measures are being taken?

Keywords: Ergonomics. Ergonomic Work Analysis. Telemarketing. Constraints.

LISTA DE FIGURAS

Figura 01: Evolução do <i>call center</i>	32
Figura 02: Turnover de agentes por segmento de mercado.....	38
Figura 03: Resumo da estrutura dos sites	67
Figura 04: Posto de atendimento do operador	69
Figura 05: Gêneros dos entrevistados.....	84
Figura 06: Nível de instrução dos entrevistados.....	84
Figura 07: Estado civil dos entrevistados	84
Figura 08: Função dos entrevistados	84
Figura 09: Idade dos entrevistados	84
Figura 10: Tempo dos entrevistados como de operador.....	84
Figura 11: Tempo de empresa dos entrevistados	85
Figura 12: Proporção dos aspectos de percepção dos operadores compreendidos no Projeto de Ergonomia da empresa	119

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 – Componentes do trabalho ergonômico	21
Quadro 02 – Fases da ação ergonômica	22
Quadro 03 – Componentes clássicos da intervenção ergonômica.....	24
Quadro 04 – Construção da Ação Ergonômica	26
Quadro 05 – Perspectivas da Análise Ergonômica do Trabalho	29
Quadro 06 – A evolução do telefone	30
Quadro 07 – Estatísticas de Mercado	34
Quadro 08 – Divisão de Atendimento das Centrais de Teleatendimento.....	65
Quadro 09 – Evolução do Efetivo	66
Quadro 10 – Funções da Central de Teleatendimento.....	66
Quadro 11 – Composição da Monitoria	67
Quadro 12 – Descrição das tarefas sob Gestão da Supervisão da Monitoria	68
Quadro 13 – Composição da Equipe de Back Office	68
Quadro 14 – Descrição das tarefas do Back Office.....	68
Quadro 15 – Indicadores de produtividade – 2011.....	69
Quadro 16 – Meios para levantamento de dados.....	71
Quadro 17 – Roteiro para elaboração do estudo ergonômico	77
Quadro 18 – Recomendações para Intervenção Ergonômica.....	80
Quadro 19 – Entrevistados	83
Quadro 20 – Resumo das perspectivas dos operadores sobre o trabalho	113
Quadro 21 – Confrontação das expectativas dos operadores com as recomendações ergonômicas do Projeto de Ergonomia da empresa	115

LISTA DE SIGLAS

- ABT** – Associação Brasileira de Telesserviços
- ACEST** – Associação Catarinense de Engenharia de Segurança do Trabalho
- AET** – Análise Ergonômica do Trabalho
- BPMN** – *Business Process Modeling Notation*
- DAC** – Distribuidor Automático de Chamadas
- EAD** – Ensino à Distância
- HSE** – *Health and Safety Executive*
- HSL** – *Health and Safety Laboratory*
- IEA** – *International Ergonomics Association*
- NR** – Norma Regulamentadora
- OT I** – Operador de Teleatendimento I
- OT II** – Operador de Teleatendimento II
- P.T.T** – *Postes Télégrames et Télécommunication*
- PA** – Posição de Atendimento
- SELF** – *Société d’Ergonomie de Langue Française*
- SAC** – Serviço de Atendimento ao Consumidor
- SLA** – *Service Level Agreement*
- SNCF** – *Société National des Chemins de Fer*
- TMA** – Tempo Médio de Atendimento
- TMM** – Tempo Médio de Monitoria
- URA** – Unidade de Resposta Audível

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
1.1	Problema e objetivo de pesquisa	16
1.2	Justificativas	16
1.3	Método e abordagem de pesquisa	17
1.4	Estrutura do trabalho	18
2	ANÁLISE ERGONÔMICA DO TRABALHO	20
3	O TELEATENDIMENTO E A ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO	30
3.1	Do telefone aos serviços de call center	30
3.2	O Teleatendimento e a Organização do Trabalho	35
3.3	Teleatendimento e atividade	38
3.3.1	Estudo psicológico do trabalho das telefonistas - Pacaud (1949).....	40
3.3.2	Condições de trabalho e as consequências para a saúde, vida pessoal e social dos operadores de informação telefônica - Dessors et al (2009).....	46
3.3.3	A neurose das telefonistas - Le Guillant (1984)	55
3.3.4	Estudo sobre os fatores de risco psicossociais em ambientes de call center - Sprigg et al. (2003)	58
3.3.5	Pesquisa sobre o trabalho de teleatendimento: a busca de sentido em tarefas esvaziadas - Sznalwar et al. (2006).....	60
4	APRESENTAÇÃO DO PROJETO DE ERGONOMIA REALIZADO PELA EMPRESA NA CENTRAL DE TELEATENDIMENTO	65
4.1	Estrutura e funcionamento das Centrais de Teleatendimento	65
4.2	A demanda e estratégia de realização do projeto	70
4.3	Discussão e apresentação	76
4.4	Recomendações ergonômicas do Projeto de Ergonomia da empresa	78
5	A PESQUISA NA CENTRAL DE TELEATENDIMENTO	83
5.1	Perfil dos entrevistados	83
5.2	Atividade do operador de teleatendimento	85
5.3	Equipamentos e móveis.....	85
5.4	Condições físicas do ambiente do trabalho	89
5.5	Sistemas e ferramentas de trabalho da operação	92
5.6	Controle do trabalho.....	95
5.7	Controle do trabalho – Avaliação de desempenho.....	101

5.8	Atuação da monitoria	103
5.9	O trabalho de operador de teleatendimento	106
5.10	Perspectivas como operador de teleatendimento	111
6	ANÁLISE CRÍTICA E RESULTADOS	115
7	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	120
8	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	123
	APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA – OPERADORES	127
	APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA – GESTORES.....	129
	APÊNDICE C – ATIVIDADE DO OPERADOR DE TELEATENDIMENTO.....	131

1 INTRODUÇÃO

O objetivo desta dissertação é confrontar os resultados de uma ação ergonômica para a melhoria das condições de trabalho realizada por uma empresa em seu setor teleatendimento com a percepção dos operadores em relação às dificuldades enfrentadas. Para isso foi conduzido um estudo de caso para conhecer a ação ergonômica e realizadas entrevistas com 49 empregados, entre operadores, monitores e supervisores.

Esta pesquisa foi realizada no seguinte momento: após finalização das recomendações ergonômicas de um projeto de ergonomia realizado pela empresa estudada e antes da implantação das ações e divulgação aos operadores. Momento que foi possível conhecer o projeto de ergonomia e suas recomendações ergonômicas e entrevistar os operadores referentes suas percepções das condições de trabalho, permitindo a confrontação das proposições de melhoria da empresa com a percepção dos trabalhadores.

A contribuição deste trabalho é uma discussão da Ergonomia e Análise Ergonômica do Trabalho – AET, comentando sobre o processo de trabalho e serviços de teleatendimento, em especial aos constrangimentos dessa classe de trabalhadores. Este estudo confirma e demonstra que mesmo após décadas de evolução tecnológica, leis e normas diversas, os transtornos e moléstias nessa classe de trabalhadores ainda são intensos, especialmente a carga mental, com consequências na saúde e vida social.

A invenção do telefone em 1876 foi um fato revolucionário na comunicação do mundo. Com essa revolução, centrais telefônicas eram necessárias para completar ligações entre usuários. Os primeiros estudos em 1910 sobre o trabalho das telefonistas já registravam a existência de tensão e fadiga nervosa ligada à profissão, decorrente do contato com usuários e das péssimas condições de trabalho (LE GUILLANT, 1984). Diversos autores realizaram estudos para analisar as condições de trabalho em centrais telefônicas, no qual abordamos nessa dissertação os trabalhos de Suzanne Pacaud - 1949, Louis Le Guillant - 1956, Dominique Dessors – 1973 a 1976, Christine A. Sprigg – 2003 e Laerte Sznelwar – meados anos 90 e início anos 2000.

Ao longo dos anos as centrais telefônicas mudaram seu formato, criando novos negócios e empregando milhões de pessoas. No Brasil é um mercado em constante crescimento segundo Antonelli (2013), com evolução de 244% nos últimos 10 anos, sendo que em 2013 pode ter ultrapassado 1,6 milhões de empregados nesse segmento. A expansão dessa atividade é objeto de inúmeros trabalhos acadêmicos em especial os transtornos decorrentes do rígido processo de trabalho causador de doenças e outros distúrbios.

Fator predominante neste mercado é a presença de jovens geralmente primeiro emprego com baixa remuneração e estagnado crescimento profissional, resultando num alto índice de *turn over* chegando a 40% no Brasil (MADRUGA, 2006). Os serviços financeiros são o principal empregador desse mercado, contudo, independente do tipo de serviço prestado o fator mental é predominante dentro dessas centrais.

A atividade do operador consiste em estar ligado a um terminal telefônico disposto de computador, telefone e *headset*, no qual realiza as interações com clientes. O operador não tem controle sobre sua atividade sendo que as chamadas são direcionadas automaticamente para sua posição de trabalho independente de sua vontade, obrigando-o a seguir roteiros pré-definidos dentro de padrões e normas da organização. As atividades são monitoradas durante toda jornada de trabalho principalmente com a gravação e escuta das ligações, além do rígido controle temporal. As péssimas condições de trabalho em centrais telefônicas são motivos de inúmeras reivindicações dos trabalhadores e suas representações sindicais, nos quais normas e legislações específicas foram criadas para proporcionar melhores condições de trabalho frente aos distúrbios e moléstias que afligem essa classe, sendo a AET uma metodologia que tem sido aplicada em centrais de teleatendimento visando melhoria das condições de trabalho.

A AET se apresenta como uma metodologia de intervenção permitindo a transformação do ambiente de trabalho visando a melhoria e benefícios aos empregados e demais partes interessadas. É uma abordagem que exige do ergonomista a análise da situação de trabalho para produzir o diagnóstico e propostas de mudanças. Há diversos autores que abordam a AET e seus aspectos de orientação da intervenção ergonômica, sendo que nesta dissertação abordamos os modelos de Wisner (1987), Abrahão *et al* (2009), Guérin *et al* (2001) e Daniellou & Béguin (2007).

A empresa pesquisada realizou uma ação ergonômica em suas centrais telefônicas visando atender a demanda de melhorias das condições de trabalho. As recomendações de intervenção ergonômica necessitam da validação com empregados e partes interessadas, permitindo um diagnóstico real e construção de ações para transformar as situações de trabalho. Nesse contexto pesquisamos a ação ergonômica conduzida pela empresa e suas respectivas recomendações ergonômicas. Num segundo momento foram realizadas entrevistas com empregados dessas centrais coletando as expectativas e percepção sobre o trabalho de operador telefônico, nos aspectos da organização do trabalho, constrangimentos, controle temporal, entre outros.

A confrontação das expectativas e percepções dos empregados com as recomendações ergonômicas do projeto realizado pela empresa demonstra que a melhoria das situações de trabalho é um processo complexo, devendo ser realizado em conjunto com os empregados, principais interessados, e carece de inúmeras validações pelos ergonomistas para o êxito de seu trabalho, podendo às vezes não atender essas expectativas.

Entre outras análises, as situações de trabalho encontradas nas centrais pesquisadas comprovam que os constrangimentos sofridos pelos trabalhadores ainda são um fator preocupante, no qual normas e legislações não foram capazes de mitigar essas moléstias que há décadas caracterizam centrais telefônicas.

1.1 Problema e objetivo de pesquisa

A Ergonomia é uma disciplina que possibilita o desenvolvimento de ações para melhoria das condições do trabalho nos aspectos físico, cognitivo e organizacional. A realização de uma ação ergonômica pode atender, ou não, às expectativas dos empregados em suas percepções de melhoria das condições de trabalho.

Neste aspecto, surge a seguinte questão: Será que toda ação ergonômica contribui para a melhoria das condições de trabalho na perspectiva dos trabalhadores?

Com base nessa questão este estudo tem por objetivo **confrontar as recomendações ergonômicas do projeto realizado pela empresa para melhoria das condições de trabalho com a percepção dos operadores de teleatendimento.**

Como objetivos específicos podem ser citados:

- Apresentar o Projeto de Ergonomia na Central de Teleatendimento da empresa;
- Caracterizar o processo de trabalho na Central de Teleatendimento da empresa;
- Conhecer a percepção dos operadores sobre o trabalho de teleatendimento;
- Análise comparativa entre as percepções dos operadores, na direção da melhoria das condições de trabalho, com as proposições apresentadas no Projeto de Ergonomia da empresa.

1.2 Justificativas

Segundo Curie (2004) a Ergonomia busca descobrir saídas para os problemas que o homem encontra no trabalho. Segundo Guérin *at al.* (2001), a ação ergonômica sobre o trabalho tem por objetivo atender a um conjunto de necessidades e expectativas de todos

os atores sociais envolvidos, entre eles direção, gerência, operadores, e representantes dos trabalhadores.

A validação com os empregados do diagnóstico que o ergonomista produziu é uma forma de melhor compreensão das situações levantadas, inclusive agregando informações ao projeto e direcionando a descrição final da atividade (DANIELLOU; BÉGUIN, 2007).

A ação ergonômica necessita ser validada mediante o julgamento dos destinatários da ação, sendo possível somente por meio do contato com empregados objetos da avaliação (DEJOURS, 2004).

A partir destas perspectivas, este trabalho busca contribuir por meio de um estudo crítico, se as percepções dos empregados direcionadas na melhoria das condições de trabalho estão contempladas na ação ergonômica realizada pela empresa em suas Centrais de Teletendimento.

1.3 Método e abordagem de pesquisa

A abordagem de pesquisa utilizada neste projeto foi a qualitativa, pois permite considerar a realidade subjetiva dos indivíduos, contribuindo para o desenvolvimento da pesquisa. As interpretações dos indivíduos são itens fundamentais para compreender a complexidade pesquisada, sendo esta abordagem como a mais indicada considerando que as características a seguir, segundo Bryman (1989) *apud* Martins (2010), estão presentes para melhor compreensão do objeto de estudo:

- Ênfase na interpretação subjetiva dos indivíduos;
- Delineamento do contexto do ambiente da pesquisa;
- Abordagem não muito estruturada;
- Múltiplas fontes de evidências;
- Importância da concepção da realidade organizacional;
- Proximidade com o fenômeno estudado.

Dentre as formas de coletar essa realidade subjetiva existem a entrevista semiestruturada ou não estruturada, a observação participante ou não participante. Com base na revisão bibliográfica, a realidade objetiva é construída pelo ponto de vista do pesquisador, por meio da realidade subjetiva dos indivíduos e das múltiplas fontes de evidências (MARTINS, 2012).

Segundo Martins (2012) neste tipo de abordagem na área de engenharia da produção, os métodos mais adequados para condução da pesquisa qualitativa são o estudo de

caso e a pesquisa-ação. Considerando que nessa dissertação não houve envolvimento ou ação entre o pesquisador e a organização, o método utilizado foi o estudo de caso.

Segundo Nakano (2010) o estudo de caso é uma investigação profunda sobre um fato ou fenômeno atual no contexto da vida real. Segundo Yin (2001) a investigação por estudo de caso utiliza-se da concepção prévia de fundamentos teóricos para orientar a coleta e análise de dados, sendo uma técnica de pesquisa abrangente. O método de estudo de caso é uma investigação empírica e abrangente, que estuda um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto real onde os limites entre o fenômeno e o contexto não estão bem definidos (YIN, 2001).

Trata-se de uma abordagem metodológica que contempla diferentes níveis de atuação. Segundo Sousa (2005) *apud* Miguel e Sousa (2012) o benefício do estudo de caso é a possibilidade de aumentar o entendimento sobre eventos reais.

Esse estudo contemplou análise do processo de trabalho na Central de Teletendimento a partir do olhar dos operadores, monitores e supervisores. Como ferramentas de pesquisa foram utilizadas a entrevista semiestruturada e observação participante, escuta de atendimentos gravados e análise documental referente a orientações, normas, indicadores e resultados. Para isso foram entrevistados gestores e operadores com discussões em grupos dirigidos aos aspectos do trabalho (físico, organizacional e cognitivo).

1.4 Estrutura do trabalho

Essa dissertação foi desenvolvida para apresentar a percepção dos operadores de teletendimento e os resultados da ação ergonômica realizado pela empresa, confrontando as suas recomendações ergonômicas às demandas dos empregados.

No capítulo 2 é realizada uma revisão bibliográfica sobre a Análise Ergonômica do Trabalho seus conceitos e modelos, apresentando a posição dos autores sobre os princípios que envolvem este método e sua aplicabilidade, permitindo melhor compreensão do cenário no qual essa dissertação está inserida

No capítulo 3 será apresentada uma abordagem sobre o setor de teletendimento, com foco na organização do trabalho, na atividade e nos constrangimentos existentes aos trabalhadores. É apresentada também pesquisas de diversos autores sobre a atividade de teletendimento.

No capítulo 4 é apresentado um resumo do Projeto de Ergonomia da Central de Teletendimento da empresa pesquisada, sendo abordada a estrutura dos sites, demanda do

projeto, perspectivas de análise, estratégias de implantação e as recomendações de intervenção ergonômica.

No capítulo 5 será apresentada a posição dos trabalhadores da Central de Teleatendimento, com abordagens sobre o processo de trabalho e problemas existentes no ambiente, resultado das entrevistas realizadas diretamente com os empregados que realizam a atividade de teleatendimento.

No capítulo 6 realizaremos a confrontação da percepção dos trabalhadores resultados da entrevista com as recomendações ergonômicas da ação ergonômica realizada pela empresa.

Por fim, no capítulo 7 apresentamos as considerações finais acerca dessa dissertação, apresentando as conclusões sobre objeto de pesquisa, recomendações, críticas e proposições de estudos futuros.

2 ANÁLISE ERGONÔMICA DO TRABALHO

O registro das primeiras aplicações da análise ergonômica do trabalho surgiu na França por meio dos trabalhos de Suzanne Pacaud em 1946 sobre os “carteiros de registros da SNCF¹”, onde se demonstra que todas as operações realizadas não acontecem na mesma ordem que foram pré-estabelecidas, tendo em vista que algumas prescrições são deixadas de lado em atenção a outras mais importantes (WISNER, 2004).

A Análise Ergonômica do Trabalho tem como papel fundamental articular a base conceitual da Ergonomia, revelando as diferentes determinantes das situações de trabalho. Busca conhecer a atividade real do trabalho, mostrando a diferença entre este e o trabalho prescrito e as causas desta diferença. A intervenção ergonômica é um processo baseado em modelos técnicos e conhecimentos científicos com a colaboração de inúmeros profissionais e interlocutores. O objeto da intervenção ergonômica é a ação, produzindo efeitos sobre as pessoas e sobre a empresa, analisando as situações de trabalho existentes e situações a conceber (MONTMOLLIN & DARSES, 2011); (DANIELLOU & BÉGUIN, 2007); (GUÉRIN *et al.*, 2001); (WISNER, 2004).

É um método destinado a examinar a complexidade, de modo a identificar as fontes científicas nas quais será necessário buscar teorias, métodos e conhecimento que podem permitir a resolução dos problemas que caracterizam a situação, sendo uma ferramenta essencial de orientação da intervenção ergonômica. A AET é orientada para responder a uma questão precisa e buscar soluções operatórias, por meio da transformação trabalho, contribuindo para concepção de novas situações de trabalho que não impactem na saúde do trabalhador e possibilite à empresa alcançar seus objetivos econômicos. É comparável a um diagnóstico médico, que possui um objetivo preciso e uma solução, sendo que na AET o objetivo é buscar melhorar as condições de trabalho daqueles que a ocuparão (WISNER, 2004); (GUÉRIN *et al.*, 2001).

Na condução da AET, inúmeras proposições de transformação podem ser consideradas, seja no âmbito dos sistemas técnicos, na organização do trabalho, seja na gestão da empresa. Contudo, deve-se observar que a AET não pode ser considerada apenas como uma ferramenta na aplicação de métodos, ou se perder em inúmeras possibilidades de exploração e descrição do trabalho, mas deve produzir ações com reais possibilidades de

¹ SNCF: *Société National des Chemins de Fer* (Sociedade Nacional de Ferrovias - França) (WISNER, 2004).

transformação do trabalho, num processo de elaboração, com a participação de todos os atores envolvidos (GUÉRIN *et al*, 2001); (WISNER, 2005); (WISNER, 2004).

Cada ação ergonômica é singular, partindo de uma demanda, sendo desenvolvida por um conjunto de fatores e fases que permitem compreender a situação de trabalho e a formulação das propostas de ação. Contudo, o ergonomista deve compreender a organização do trabalho e a empresa antes de analisar em detalhes as várias situações de trabalho, por meio da observação e contato com todos os interlocutores, onde o ergonomista irá formular as hipóteses iniciais e plano de ação (GUÉRIN *et al*, 2001).

Não existe um modelo único de ação ergonômica, dado que a construção do objeto analisado assume suas particularidades, conforme a empresa, atividade pesquisada e a demanda. A análise da atividade não pode ser resultado da aplicação de um simples modelo pré-definido, até porque são insuficientes os modelos existentes para compreender a complexa realidade do trabalho. O ergonomista constrói a compreensão do trabalho mediante uma imersão no objeto de estudo, possibilitando compreender a realidade em sua especificidade, e considerando sempre a globalidade da situação e um nível de análise adequado à compreensão dos problemas (GUÉRIN *et al*, 2001); (WISNER, 2005).

Contudo, a intervenção ergonômica pode ser caracterizada em fases onde muitos autores convergem seus conhecimentos para o desenvolvimento da análise ergonômica do trabalho. A seguir apresentaremos a abordagem de alguns autores sobre a construção de uma análise ergonômica, sendo Wisner (1987), Abrahão *et al* (2009), Guérin *et al* (2001) e Daniellou & Béguin (2007).

Segundo Wisner (1987), os componentes para uma análise ergonômica do trabalho são: a) pré-estudo; b) contrato de pesquisa ou estudo; c) análise do trabalho e obtenção dos princípios de solução; d) definição das soluções e f) validação das soluções adotadas, conforme quadro 01.

Quadro 01 - Componentes do trabalho ergonômico

Fase	Conteúdo e abordagem
Pré-estudo	<ul style="list-style-type: none"> – Análise da demanda e hipóteses iniciais; – Dados gerais da empresa, dos empregados, serviços (pessoal, manutenção, segurança do trabalho, etc.) e condições de trabalho; – Posição dos trabalhadores, reivindicações sindicais, efeitos das condições de trabalho e estudo epidemiológico; – Análise e posicionamento da ação ergonômica nos limites técnicos, econômicos e sociais da empresa; – Descrição das capacidades dos trabalhadores da empresa ou da região no qual está inserida.

(*Continua*)

(Continuação do quadro 01)

Fase	Conteúdo e abordagem
Contrato de pesquisa ou estudo	<ul style="list-style-type: none"> – Definição da ação entre solicitante e ergonômista – Grau de adequação, de precisão e de sequência da contribuição do ergonômista à solução técnica; – Divisão eventual dos trabalhos em várias fases; – Prazo de entrega dos resultados, custo e condições gerais.
Análise do trabalho e à obtenção de princípios de solução	<ul style="list-style-type: none"> – Análise da tarefa, previsão de controle e situações de trabalho. Trabalho prescrito e trabalho real; – Análise da atividade, descrição da atividade pelo próprio operador, estudos dos acidentes e modos operatórios; – Condições do meio ambiente e avaliação da situação de trabalho; – Estudo das fontes de informação, dos diversos tipos de sinal, movimentos da cabeça e dos olhos, atividades motoras, posturas e das medidas fisiológicas relacionadas à atividade; – Descrição detalhada dos postos e das situações de trabalho. Observação participante; – Estudo das relações entre condições de trabalho e condições sociais dos trabalhadores; – Validação das análises pelos operadores e chefias;
Definição das soluções	<ul style="list-style-type: none"> – Recomendações ergonômicas relativas à empresa, situações de trabalho, produtos, dispositivos de produção e dispositivos técnicos.
Validação das soluções adotadas	<ul style="list-style-type: none"> – Avaliação dos resultados das ações ergonômicas, nas perspectivas higiênicas, sociais e econômicas.

Fonte: WISNER (1987)

Segundo Abrahão *et al* (2009), a AET se utiliza de técnicas distintas e evolui conforme desafios do contexto, comportando 11 etapas que não devem consideradas como uma série de procedimentos a serem aplicados em sequência, mas ajustados e regulados durante toda ação na busca dos resultados e na transformação efetiva, representados no quadro 02.

Quadro 02 – Fases da ação ergonômica

Fase	Conteúdo e abordagem
Análise da demanda	<ul style="list-style-type: none"> – Formalizar as diferentes informações; – Compreender melhor a natureza das questões e os problemas concretos dos operadores; – Estabelecer o ponto de partida para as fases subsequentes da ação; – Avaliar a amplitude do problema levantado; – Identificar as diferentes lógicas sobre o mesmo problema.
Coleta de informações sobre a empresa	<ul style="list-style-type: none"> – Conhecer o funcionamento da empresa, seu contexto industrial, econômico e social; – Conhecer contexto interno e externo; – Análise documental, perfil epidemiológico, exigências legais, tarefa, etc.

(Continua)

(Continuação do quadro 02)

Fase	Conteúdo e abordagem
Levantamento das características da população	<ul style="list-style-type: none"> – Indicadores demográficos e funcionais (distribuição etária, qualificação profissional, sexo, taxa de absenteísmo e indicadores de saúde e segurança); – Experiência dos empregados, turnos e jornadas de trabalho; – Envelhecimento da população, renda, formação dos empregados, tempo de serviço, ocupações anteriores, entre outras.
Escolha das situações de análise (ou tarefa)	<ul style="list-style-type: none"> – A escolha da situação de trabalho ou tarefa a ser analisada é resultado das questões colocadas na demanda inicial, no processo de instrução da demanda e no conhecimento da empresa, dos processos técnicos e da população de trabalhadores; – Para escolha deve ser considerado: frequência de queixas, objeto de mudanças, número de problemas, função estratégica, imagem institucional e gravidade da situação.
Análise do processo técnico da tarefa	<ul style="list-style-type: none"> – Assegurar o domínio suficiente sobre os dados técnicos referentes à situação de trabalho; – Servir de base para a construção de hipóteses e elaboração do pré-diagnóstico; – Constituir ferramentas de referência úteis para a descrição e a interpretação dos dados produzidos pela análise da demanda; – Prover-se de apoio para a demonstração e a comunicação com diferentes interlocutores; – Análise nos seguintes aspectos: arranjo arquitetônico, disposição das máquinas, iluminação natural, ferramentas disponíveis, tempo de trabalho, jornada, cadências, pausas, possibilidade e grau de relacionamento no trabalho, documentos e informações veiculadas, natureza da tarefa, controle, constrangimento temporal, hierarquia, entre outros.
Observações globais e abertas da atividade	<ul style="list-style-type: none"> – Elaborar um pré-diagnóstico na forma de hipóteses explicativas; – Registro das situações de trabalho cujo enfoque é quadro geral do contexto; – Podem ser centradas: na estrutura dos processos técnicos, no arranjo físico, nas ferramentas e nos meios de comunicação e nas relações entre as variáveis.
Elaboração de um pré-diagnóstico –	<ul style="list-style-type: none"> – Elaborado a partir dos dados obtidos ao longo da investigação, do funcionamento da empresa, das observações globais livres e dos conhecimentos do ergonomista; – Visa reformular as questões iniciais; formular hipóteses de base; orientar as investigações necessárias à produção destes conhecimentos; contribuir para desvendar as estratégias usadas pelos operadores; apreender a atividade de trabalho primeiro resultado tangível; e contribuir para a mudança das representações sobre o trabalho.
Observações sistemáticas – análise dos dados	<ul style="list-style-type: none"> – Análise a partir de um recorte das ações dos trabalhadores. Coleta de informações no momento do exercício efetivo do trabalho; – Pode ser realizada de maneira aberta. Permite ao pesquisador tomar conhecimento dos elementos de uma dada situação; – Das variáveis mais usuais de observação cita-se: a localização e os deslocamentos, exploração visual, comunicações, posturas, ações, verbalizações, instrumentos e outras técnicas, ambiente, etc.;
Validação	<ul style="list-style-type: none"> – Ocorre em diferentes momentos de uma ação ergonômica, sendo necessário que desde a análise da demanda todas as evidências coletadas sejam discutidas com os atores sociais e confrontadas com os interlocutores da ação; – Validação dos resultados interna (com trabalhadores), para restituição dos resultados individuais e coletivos, e conclusões para relatório final a ser entregue aos interlocutores; – Validação dos resultados externa (profissionais da empresa) para produção de conhecimento.

(Continua)

(Continuação do quadro 02)

Fase	Conteúdo e abordagem
Diagnóstico	<ul style="list-style-type: none"> – Resultados para melhor identificar a expressão dos fenômenos definidos como significativos e, assim, relacionar a atividade desenvolvida com as questões colocadas desde a demanda. – Diagnóstico específico: síntese dos resultados; fatores principais a serem abordados; quadro explicativo dos problemas e causas; e nova representação da situação: novo olhar. – Diagnóstico global: inter-relação da situação-problema e a organização; determinações globais (política de gestão dos serviços, gestão de pessoal, organização do trabalho); generalização dos resultados; e planejamento, transformação e reconcepção.
Recomendações e transformação	<ul style="list-style-type: none"> – Elaborar soluções para os problemas expressos na demanda e explicados pelos resultados obtidos, acompanhados de um processo de concepção; – Conceber as transformações com cautela, por não poder prever novas situações;

Fonte: ABRAHÃO *et al* (2009)

Segundo Daniellou e Béguin (2007), os componentes clássicos da intervenção ergonômica não são fases a serem seguidas, mas etapas que possibilitam voltas e reavaliações, sendo apresentadas conforme quadro 03.

Quadro 03 – Componentes clássicos da intervenção ergonômica

Fase	Conteúdo e abordagem
Análise da demanda	<ul style="list-style-type: none"> – Estudos dos problemas levantados pelos protagonistas; – Identificar a história da demanda e do contexto, atores e demandantes; – Identificar os desafios em relação ao cenário (econômico, pessoas, saúde, etc.); – Recolher informações e identificar representações existentes; – Identificar as variáveis existentes, constrangimentos e riscos, que a intervenção comporta; – Avaliar factibilidade e pertinência da intervenção, propondo reformulação dos objetivos e modalidades da ação.
Reformulação da demanda e contrato	<ul style="list-style-type: none"> – Proposição de um quadro para intervenção, conforme desafios identificados; – Reformulação da demanda, prazos, natureza das contribuições do ergonômista; – Condições de sucesso da intervenção (acesso às situações, documentos pessoas, etc.); – Meios financeiros e materiais colocados à disposição do ergonômista.
Construção do posicionamento	<ul style="list-style-type: none"> – Construção do posicionamento pelo ergonômista, que possui estreita relação com a análise da demanda; – O posicionamento nunca é absoluto ou final, devendo ser acompanhado pelo ergonômista durante todo processo de intervenção.
Identificação dos atores	<ul style="list-style-type: none"> – O ergonômista deve procurar identificar quem originou a demanda, as pessoas tomadoras de decisões, as forças de negociação existentes, os recursos ou serviços para concepção ou transformação das situações de trabalho, e fontes de informações necessárias.

(Continua)

(Continuação do quadro 03)

Fase	Conteúdo e abordagem
Instauração das estruturadas de intervenção	– O ergonomista pode utilizar a estrutura pré-existente ou instaurar uma estrutura heterogênea que permita assegurar as ações de intervenção nos seguintes aspectos: condução política da intervenção, definição de objetivos, arbitragens necessárias, coordenação técnica, interface com representações dos trabalhadores e elucidação das escolhas de concepção.
Identificação das redes de exigências e constrangimentos	– Identificação pelo ergonomista do contexto geral da empresa e de um conjunto de determinantes das situações de trabalho, recolhendo informações sobre: histórico da empresa, contexto econômico e de mercado, legislações, meio ambiente, demografia da empresa, relações sociais, evoluções organizacionais, dados coletivos sobre a saúde e processos técnicos.
Escolha das situações a analisar	– Por meio da exploração do funcionamento da empresa, análise da demanda e hipóteses iniciais, o ergonomista deve identificar situações a serem analisadas em detalhe, possibilitando aos atores envolvidos acompanhar o processo da intervenção.
Análise dos processos técnicos e das fontes de prescrição	– Aprofundar conhecimento dos setores selecionados para análise, por meio do estudo para compreensão dos processos técnicos e das prescrições formais; – Identificar as formas sob as quais os resultados do trabalho são prescritos: definição de tarefas, modos operatórios, controle do resultado, natureza do constrangimento, etc.
Análise da atividade ou a caracterização das situações	– Observação precisa das situações de trabalho, quando a demanda se referir a um problema constatado em situações existentes; – Exploração do ergonomista em vista da formulação de um diagnóstico;
Observação no quadro de uma demanda localizada	– Análise da atividade, que pode ser duas subdivisões: a) Observações livres – observar as situações de trabalho em sua globalidade e em conversa com os operadores, em busca de diferenças entre descrições, constatando a realidade, guiado pela hipótese inicial. Após relacionar determinantes da atividade, características e resultados, emite-se um pré-diagnóstico, abrindo caminho para a ação; b) Observações sistemáticas – focalizar observações para validar as hipóteses objeto do pré-diagnóstico. Com métodos da análise da atividade aferir resultados para apresentar aos operadores, buscar validação e enriquecimento da interpretação do ergonomista. As observações sistemáticas e sua validação permitem que o pré-diagnóstico se torne um diagnóstico.
Observação no quadro de um projeto abrangendo um grande número de postos	– Ação do ergonomista de forma não localizada para contribuir com transformações das situações de trabalho, por meio da prevenção de disfunções potenciais no sistema futuro. – O ergonomista deve caracterizar os fluxos e operações prescritas e sua configuração real, as fontes de variabilidade, os períodos ou incidentes críticos, as formas de regulação individuais e coletivas e as formas de custo para os operadores.
Validação e difusão das constatações	– Validação com operadores observados das informações a serem difundidas sobre as atividades analisadas; – Difusão na empresa das constatações e diagnósticos produzidos pelo ergonomista;
Transformação	– Processo decorrente da intervenção do ergonomista, que pode desencadear em mudanças, transformação, materialização de dispositivos técnicos ou concepção de novos projetos.

Fonte: DANIELLOU & BÉGUIN (2007)

A obra de Guérin *et al* (2001) trata em detalhe a análise ergonômica do trabalho, sendo uma das obras mais completas em termos práticos e citada por muitos atores para orientar o ergonomista na transformação do trabalho por meio da intervenção ergonômica. Essa obra apresenta também uma abordagem para construção da ação ergonômica, simplificado conforme quadro 04.

Quadro 04 – Construção da Ação Ergonômica

Fase	Conteúdo e abordagem
Análise e instrução da demanda	<ul style="list-style-type: none"> – Identificar as origens da demanda, se de um projeto de concepção ou de quadro de evolução permanente; – Analisar demandas de grupos: direções de empresas, dos trabalhadores, organizações sindicais, parceiros sociais, instituições públicas, organizações profissionais, entre outras; – Instruir a demanda, discernir o conjunto de elementos implícitos, reformular e hierarquizar os diferentes problemas colocados; – Consultar atores envolvidos sobre demanda inicialmente formulada, entre eles a direção da empresa, representantes dos trabalhadores, supervisão e departamentos da empresa, e quando for o caso, visita à empresa e à situação a que se refere a demanda.
Dimensionamento da ação ergonômica	<ul style="list-style-type: none"> – Estruturação e delimitação do campo de estudo, considerando a complexidade do campo de atuação e dos problemas existentes.
Proposta da ação ergonômica	<ul style="list-style-type: none"> – Resultados da análise da demanda e apresentação de um pré-diagnóstico; – Elaboração de contrato especificando objeto da demanda e seu conteúdo. Deve conter: referências às hipóteses iniciais, natureza dos resultados desejados e seus limites, e as condições necessárias para êxito da ação ergonômica.
Estrutura da ação ergonômica	<ul style="list-style-type: none"> – Criar estrutura ou utilizar estrutura existente para conduzir ação ergonômica, com a participação de todos os atores envolvidos; – Estruturas com função de análise (produção de conhecimento, validar resultados, difusão e projeção no futuro) e função de acompanhamento e regulação (gerenciar diferentes visões resultados da condução da ação ergonômica).
Conhecimento do funcionamento da empresa	<ul style="list-style-type: none"> – Conhecimento do contexto industrial, econômico e social, orientado pela demanda e guiado pela necessidade de elaborar um pré-diagnóstico e primeiras hipóteses; – Analisar dimensões econômicas e comerciais, sociais e demográficas (evolução da população da empresa, análise do trabalho e empresa, produtividade do trabalho e volume do emprego, condições de realização do trabalho, intensificação o trabalho, emprego e saúde, dados coletivos e a saúde); – Leis e regulamentações, ambiente geográfico da empresa, dimensão técnica; – Produção e sua organização (dados qualitativos, critérios de qualidade, dados quantitativos).

(Continua)

(Continuação do quadro 04)

Fase	Conteúdo e abordagem
Abordagem da situação de trabalho	<ul style="list-style-type: none"> – Conhecer análise da atividade para garantir um domínio suficiente dos dados técnicos referentes à situação de trabalho; – Descrição da situação de trabalho, com foco: estrutura dos processos técnicos, ferramentas e nos meios de transformação, relações entre as variáveis de um dispositivo, procedimentos, dependência e limites temporais das ações e eventos, e arranjo físico do dispositivo técnico; – Escolha das situações a analisar para realização das primeiras investigações; – Início do contato com operadores, que irá condicionar a qualidade da análise da atividade, que não pode ser realizada sem a participação dos mesmos; – Início das investigações com entrevistas de operadores, supervisores, observações livres e à documentação local, confrontando o que deve ser feito com o que realmente é feito; – Com as informações coletadas, interpretá-las nos seguintes aspectos: funcionamento do processo técnico e a organização do trabalho, constrangimentos ocupacionais, constrangimento temporais, constrangimento físico, circulação de informações, resultado do trabalho e as modalidades de manutenção dos materiais, máquinas e ferramentas.
O pré-diagnóstico e o planejamento das observações	<ul style="list-style-type: none"> – Organização das informações para formulação da(s) hipótese(s) do pré-diagnóstico; – Planejar observações livres e sistemáticas para conhecimentos dos elementos de determinada situação e da atividade de trabalho;
Observações	<ul style="list-style-type: none"> – Algumas categorias de situações para observação: os deslocamentos, a direção do olhar, as comunicações, as posturas, as observações em termos de ações ou de tomadas de informação, relativos ao sistema técnico e ao contexto, dimensão coletiva nos registros de informação (número de atores, distância entre os atores e escala temporal). – Registro das observações: a) observações instantâneas e observações contínuas; b) registros manuais e registros com aparelhos; c) gravações em vídeo; – Descrição da atividade observada (ocorrência de eventos, duração das categorias de observáveis, sequências de categorias, descrições cronológicas, gráficos de atividade e descrições narrativas);
Verbalizações	<ul style="list-style-type: none"> – Recorrer às explicações dos operadores das situações levantadas é necessário nas diferentes etapas da ação ergonômica. Tem por objeto progredir o conhecimento da situação de trabalho e a compreensão da atividade.
O diagnóstico	<ul style="list-style-type: none"> – Diagnóstico é o produto essencial do ergonomista, que será divulgado na empresa de maneira a se confrontar com outras descrições existentes antes da sua atuação; – O diagnóstico está contido em potencial no pré-diagnóstico; – O diagnóstico irá tomar uma posição de explicação aos problemas das situações de trabalho anteriores;
Transformação	<ul style="list-style-type: none"> – A análise ergonômica do trabalho é orientada para transformação, e não descrição das situações de trabalho; – O ergonomista deve acompanhar o processo de transformação, tomando por declínio o término da ação apenas com as “recomendações ergonômicas”; – Não limitar o diagnóstico apenas às situações constatadas no trabalho envolvido, mas realizar um diagnóstico geral em relação às possibilidades de transformação (organização do trabalho, política comercial, seleção e formação os operadores, políticas de gestão, etc.); – Toda transformação é um processo de concepção que o ergonomista e a empresa devem conduzir abrangendo: identificar atores e os objetivos, formular objetivos detalhados, avaliar soluções propostas, fase de ajuste e início das modificações; – Adoção de nova postura da empresa para análise da atividade; – Avaliação da ação ergonômica e seus efeitos (resultados imediatos, logo prazo, capacidade dos atores da organização na manutenção dos conhecimentos).

Fonte: Guérin *et al.* (2001)

A complexidade que envolve a relação do homem e seu trabalho é tão extensa que impossibilita realizar uma descrição exaustiva, e a prática de aplicação de *check-list* não é garantia de que todos os elementos da situação de trabalho sejam evidenciados. O fato é que a análise da situação de trabalho deve ser realista e estar centrada nas práticas operatórias dos trabalhadores na maioria das vezes muito distantes da prescrição. A partir dessa análise deve-se chegar a uma ação e não se perder em descrições e explorações com diversas possibilidades. Não existe modelo de intervenção ergonômica que contemple todas as situações da complexa realidade do trabalho, sendo o trabalho do ergonomista uma arte como a de médicos e engenheiros (WISNER, 2005).

Conforme autores pesquisados a Ergonomia é uma disciplina que possibilita o estudo das relações do homem com o trabalho, direcionando ações de melhoria nos aspectos físicos, cognitivo e organizacional. A evolução dos estudos e teorias da Ergonomia resultou em pesquisas classificadas nas linhas voltadas para a atividade ou componente humano, em específico da ergonomia da atividade no qual se baseia esta dissertação. A AET se apresenta como um essencial método da intervenção ergonômica, envolvendo modelos técnicos e científicos de inúmeras disciplinas e com atuação de diversos profissionais no objetivo de analisar as situações de trabalho e elaborar propostas de ação, produzindo efeitos sobre a organização e as pessoas. A aplicação da AET numa organização envolve diferentes aspectos como o tipo de empresa, serviço prestado, cultura, capacidade de transformação, entre outras, cabendo ao ergonomista identificar as especificidades existentes para obter sucesso na realização de uma intervenção ergonômica.

Face às variações existentes entre os processos de trabalho e organizações não é possível delimitar roteiro para aplicação da AET, contudo, nesta pesquisa verificamos que determinadas fases e abordagens de estudo são essenciais para a intervenção ergonômica, permitindo envolver todas as partes interessadas e realizar um diagnóstico adequado, devendo o ergonomista considerar tais perspectivas em sua análise. Para possibilitar melhor compreensão do estudo realizado sobre a AET, no quadro 05 apresentamos as fases atribuídas aos atores pesquisados.

Quadro 05 – Perspectivas da Análise Ergonômica do Trabalho

WISNER (1987)	ABRAHÃO <i>et al</i> (2009)	DANIELLOU & BÉGUIN (2007)	GUÉRIN <i>et al.</i> (2001)
Pré-estudo	Análise da demanda	Análise da demanda	Análise e instrução da demanda
Contrato de pesquisa ou estudo	Coleta de informações sobre a empresa	Reformulação da demanda e contrato	Dimensionamento da ação ergonômica
Análise do trabalho e à obtenção de princípios de solução	Levantamento das características da população	Construção do posicionamento	Proposta da ação ergonômica
Definição das soluções	Escolha das situações de análise (ou tarefa)	Identificação dos atores	Estrutura da ação ergonômica
Validação das soluções adotadas	Análise do processo técnico da tarefa	Instauração das estruturadas de intervenção	Conhecimento do funcionamento da empresa
	Observações globais e abertas da atividade	Identificação das redes de exigências e constrangimentos	Abordagem da situação de trabalho
	Elaboração de um pré-diagnóstico –	Escolha das situações a analisar	O pré-diagnóstico e o planejamento das observações
	Observações sistemáticas – análise dos dados	Análise dos processos técnicos e das fontes de prescrição	Observações
	Validação	Análise da atividade ou a caracterização das situações	Verbalizações
	Diagnóstico	Observação no quadro de uma demanda localizada	O diagnóstico
	Recomendações e transformação	Observação no quadro de um projeto abrangendo um grande número de postos	Transformação
		Validação e difusão das constatações	
		Transformação	

3 O TELEATENDIMENTO E A ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

3.1 Do telefone aos serviços de *call center*

Segundo Madruga (2006), o telefone foi apresentado ao público pela primeira vez em 1876 durante a Exposição Centenária da Filadélfia. Dom Pedro II, que compareceu ao evento e buscou todas as formas possíveis para trazer o novo aparelho para o Brasil. Em 1877 o telefone foi projetado para o imperador no Palácio São Cristóvão, sendo criada, em seguida, no Rio de Janeiro, a primeira companhia de telefônica nacional (MADRUGA, 2006).

A utilização do telefone para fins comerciais ou informacionais é tão antiga quanto sua criação. Segundo Dantas (2008) em Berlim no ano de 1880, ou seja, quatro anos após Graham Bell ter patenteado o telefone, um pasteleiro utiliza-se de um cadastro simples de 180 pessoas para oferecer seus pastéis por telefone aos clientes da cidade. Principalmente nos Estados Unidos em meados da década de 50 e ainda sem a definição do termo *telemarketing*, se utilizava o telefone para a criação de *mailing lists*² em revistas e jornais para anúncios de produtos ou serviços. O crescimento do uso do telefone para vendas cresceu de forma vertiginosa, sendo uma das maiores formas invisíveis de vendas modernas (DANTAS, 2008). No século XX o telefone não parou de evoluir no Brasil, podendo ser ilustrada essa evolução conforme quadro 06.

Quadro 06 – A evolução do telefone

A evolução da telefonia desde a sua criação	
1876	Alexandre Graham Bell obtém a patente n.º 174.465, de invenção do telefone, concedida no dia 7 de março.
1877	Instalado, no Rio de Janeiro, o primeiro telefone do país, especialmente para D. Pedro II.
-	
1879	Começam a funcionar os primeiros telefones no Rio de Janeiro.
1880	Criada em 13 de outubro a primeira companhia telefônica nacional, a <i>Telephone Company of Brazil</i> .
1893	O Padre Landell de Moura realiza com êxito, em São Paulo, as primeiras transmissões de sinais telegráficos e da voz humana em telefonia sem fio.
1922	O Rio de Janeiro tem cerca de 30 mil telefones para uma população de 1 milhão e 200 mil habitantes.
1929	Inaugurada, em 24 de dezembro, a primeira central telefônica automática na então capital da República, no Rio de Janeiro, dispensando o trabalho das telefonistas.
1958	Início do sistema de Discagem Direta a Distância (DDD) entre Santos e São Paulo, sendo o primeiro da América do Sul.
1967	Em 28 de fevereiro é criado o Ministério das Comunicações no Brasil, tendo como patrono o Marechal Cândido Mariano da Silva Rondon.
1975	O Brasil integra-se ao sistema de Discagem Direta Internacional (DDI).
1990	O Rio de Janeiro é a primeira cidade brasileira a usar a Telefonia Celular Móvel.

² *Mailing lists* é uma coleção de nomes e endereços usados por um indivíduo ou organização para envio de materiais a múltiplos destinatários.

Fonte: Agência Nacional de Telecomunicações (Anatel) e Martins (2002) *apud* Madruga (2006)

O termo *telemarketing* só passou a ser utilizado no início dos anos 80, sendo passível de várias aplicações do uso do telefone, podendo ser um canal de comunicação, um canal de vendas ou um canal institucional (DANTAS, 2008).

Segundo Levitt (1985) *apud* Dantas (2008), foi nos Estados Unidos que ocorreram os primeiros movimentos em massa das vendas por telefone. A *Campaign Institute of America*, que é referenciada como uma das maiores empresas de *marketing* por telefone do mundo, no início dos anos de 1970, realizou para a *Ford Motor Company* uma grande campanha de *marketing*. Na ocasião, mais de 15.000 donas de casa foram contratadas e treinadas para realizar 20 milhões de ligações a partir de suas próprias residências, sendo orientadas por um script³, com objetivo de verificar se nos planos dos moradores contatados os tornavam potenciais compradores de automóvel (DANTAS, 2008).

Contudo, para compreender a evolução da aplicação do telefone na área de *marketing*, é necessário voltar ao setor de varejo, onde teve seu início em pequenas lojas, como armazéns e armarinhos, em que o atendimento era presencial e o conhecimento dos clientes era realizado por meio de informações anotadas em cadernetas. Com o passar do tempo esses estabelecimentos foram se especializando em lojas de roupas, calçados, acessórios e inúmeros outros tipos, abrindo filiais e se tornando de médio de grande porte. Com o aumento no número de clientes, estratégias foram implantadas na década de 70 e início dos anos 80 para reduzir o custo operacional do atendimento, surgindo então o autosserviço. É comum em grandes lojas encontrar diversos clientes realizando suas compras e somente alguns funcionários disponíveis para atendimento, reduzindo os custos de pessoal (MADRUGA, 2006).

Com essa nova estratégia de vendas, o contato com cliente deixou de existir no formato antigo, passando o autosserviço a ser um novo modelo de contato, quase exclusivo, entre cliente e produto. Foi neste contexto que teve início do serviço de *telemarketing* como um novo conceito de negócios à distância, atingindo um número maior de clientes para vendas a baixo custo operacional. Na década seguinte, nos anos 90, outra ferramenta para fazer negócios surgiu, o chamado Serviço de Atendimento ao Consumidor – SAC, como estratégia de pós-vendas, além da necessidade de refazer um canal de comunicação entre clientes e empresa. Com a inovação tecnológica e novas necessidades dos clientes, plataformas multisserviços foram criadas para interação com o cliente, surgindo os denominamos *call centers* (MADRUGA, 2006).

³ *Script* são roteiros pré-definidos pela organização para padronizar o atendimento.

No século XXI já podemos encontrar um novo conceito de serviços, sucessor da plataforma de *call center*, o chamado *web contact center*. São grandes estruturas capazes de processar inúmeros serviços em diversos canais interativos como fax, e-mail, web, entre outros, sendo que a evolução da atividade de *call center* está demonstrada conforme figura 01 (MADRUGA, 2006).

Numa escala de serviços comerciais, podem ser configurados, segundo Madruga (2006), em serviços como:

- a) Pré-venda (crédito, agendamento de visita, pesquisa, base de dados);
- b) Venda (captação, novos pedidos, pedidos complementares);
- c) Pós-venda (contas a receber, manutenção, fidelização, pesquisa de satisfação, SAC);
- d) Informação (orientação, pesquisa, serviços públicos, políticas, etc.) (MADRUGA, 2006).

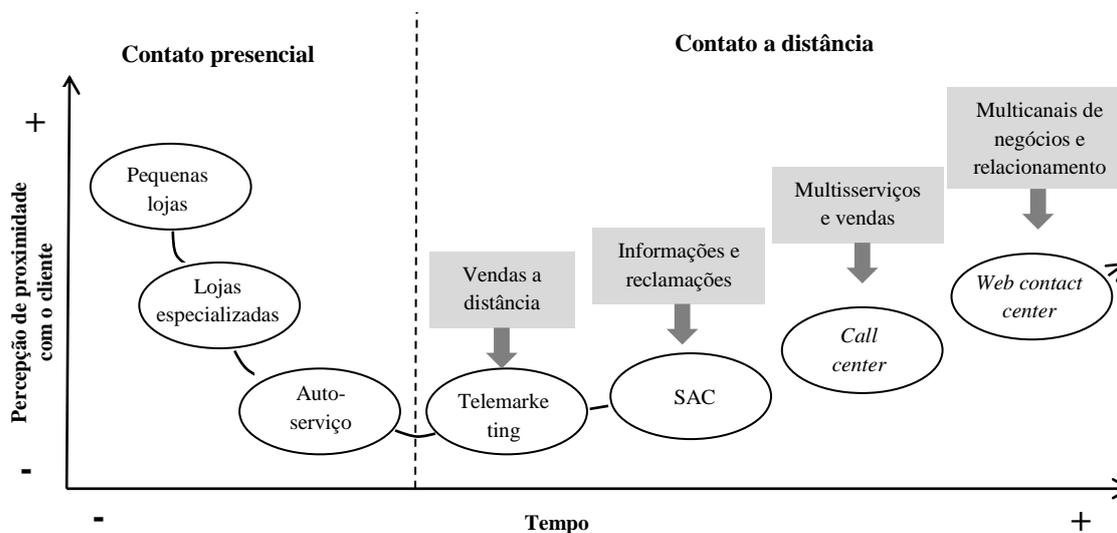


Figura 01: Evolução do *call center*
Fonte: Madruga (2006, p.28)

A mudança na conjuntura econômica e política do país na década de 90, principalmente com a privatização dos serviços de telecomunicações, resultou em um melhor acesso aos serviços de telefonia, o que proporcionou ao Brasil a possibilidade de ser um dos principais pólos de prestação de serviços por telefone no mundo. O desenvolvimento do setor de tecnologia contribuiu significativamente para o crescimento das centrais de

teleatendimento que, na média, evolui 10% ao ano, segundo dados da Associação Brasileira de Telesserviços (ABT, 2014).

O setor financeiro é o principal contratante desses serviços, seguido pelos de varejo, telecomunicação, seguro, saúde e editora ou gráfica. Estudos mostram que 76% destas centrais foram implantadas ou tiveram ascensão após privatização das telecomunicações, resultando também no aumento da competitividade e redução de custos. Em geral, 25,4% das centrais de teleatendimento possuem mais de 500 posições; 24,6% têm entre 100 e 500 posições e 50% com mais de 10 posições de atendimento. Sendo uma característica nessas empresas, o emprego dessa classe jovem resulta em baixos salários e alta rotatividade, sendo que 74% possuem o 2º grau e 22% curso superior (ABT, 2014).

Existem inúmeras definições de *call center*, dentre elas:

"Call Centers são ambientes de trabalho nos quais a principal atividade é conduzida via telefone, utilizando-se simultaneamente terminais de computador. O termo inclui partes de empresas dedicadas a essa atividade em centrais internas de atendimento, tanto quanto empresas especificamente voltadas para essa atividade" (Helth and Safety Executive)

"Uma central de relacionamento interativa (ativa e receptiva) dotada de tecnologia, pessoas, processos, indicadores, facilidades operacionais, telecomunicações e serviços que atendem às demandas da sociedade tais como pedido de informações, reparos, assistência técnica, compras de produtos ou serviços, indicações ou mesmo reclamações. Um call center moderno traz diferenciais competitivos para as empresas e ao mesmo tempo cumpre o papel social de atender, aproximar e auxiliar as pessoas" (MADRUGA, 2006, p.31).

"Um sistema coordenado de pessoas, processos, tecnologias e estratégias que efetivamente integra os recursos da organização e os diversos canais de comunicação, permitindo uma interação com os clientes e criando valor para esses e para a empresa. Por outro lado, é um mecanismo que possibilita que os clientes acessem os serviços que eles querem, onde e como quiserem, enquanto a empresa se beneficia com as relações, as trocas e as informações que surgem a partir desses contatos" (Incoming Calls Management Institute).

"Call center é a central onde as chamadas são processadas ou recebidas, em alto volume, com objetivos ligados à funções de vendas, marketing, serviço ao consumidor, telemarketing, suporte técnico e qualquer outra atividade administrativa associada" (Glossário Call Center 2000).

"Call centers são centrais de atendimento, comumente baseadas em tecnologias de Computer and Telephone Integrated (CTI), que combinam telefonia com recursos de informação do computador, e concentram todas as chamadas dos clientes de uma empresa em um único local, com vista em maximizar a produtividade dos operadores e conquistar a fidelidade do consumidor" (DANTAS, 2008, p.317).

Segundo Antonelli (2013), a empresa E-Consulting Corp projetou para o mercado de *call center* no Brasil em 2013 a existência de 917 mil Posições de Atendimento -

PAs ativas, com crescimento de 14,1% em relação em 2012, e faturamento de R\$ 40 bilhões, 13% em relação ao ano anterior. O relacionamento com o cliente tem se tornado um processo cada vez mais estratégico, com a necessidade de fidelizar o cliente e satisfazê-lo, protegendo-o da concorrência. Neste aspecto, as empresas buscam internalizar as operações de *call center*, com canais mais qualificados e modelos diferenciados, em especial nos setores financeiro, telecomunicações, varejo, bens de consumo, automobilístico, fármaco, saúde, educação e serviços profissionais. Nos últimos 10 anos o setor de *call center* cresceu 244% no aspecto de contratação de profissionais, com previsão de 2013 ter empregado 1.637 milhão de pessoas, 11% maior que 2012, e no quadro 07 podemos constatar informações desse mercado e principais fornecedores.

Quadro 07 – Estatísticas de Mercado

Empresa	Faturamento em 2010 (em reais)	Projeção de crescimento para 2011 (em reais)	Funcionários	PAs	Sites	Operadores
Contax	2.398.000.000,00	ND	91.941	35.222	34	71.339
Atento	2.282.524.000,00	ND	74.107	ND	30	62.000
Tivit ***	626.614.000,00	ND	26.403	ND	19	ND
Dedic	ND	ND	19.096	8.178	15	18.039
Teleperformance	ND	ND	13.000	8.000	5	11.500
Algar Tecnologia	338.000.000,00	420.000.000,00	12.048	7.500	9	8.822
AeC	274.000.000,00	370.000.000,00	14.729	7.013	8	12.831
TMKT	ND	ND	10.850	5.118	5	10.633
AlmavivA	184.937.789,00	275.551.219,00	10.640	4.000	5	8.000
CSU.Contact	171.933.000,00	ND	9.946	4.260	7	7.454
CTIS	167.848.637,50	182.497.588,69	ND	3.000	4	5.000
Vidax	148.605.385,00	340.000.000,00	17.600	6.200	8	16.400
SPCom	ND	ND	6.762	4.003	4	6.400
Uranet	130.000.000,00	150.000.000,00	4.500	5.970	3	3.335
Call	122.000.000,00	185.000.000,00	6.348	3.100	9	5.757
Provider ***	97.591.000,00	ND	8.444	1.907	5	4.681
Sitel	ND	ND	3.500	2.200	5	3.300
Voxline	74.000.000,00	77.000.000,00	1.944	1.500	1	1.594

(Continua)

(Continuação do quadro 07)

Empresa	Faturamento em 2010 (em reais)	Projeção de crescimento para 2011 (em reais)	Funcionários	PAs	Sites	Operadores
Veganet	54.000.000,00	70.000.000,00	1.488	807	1	1.239
Adedo	ND	ND	ND	1.200	2	ND
ABS Brasil	ND	ND	1.300	800	1	1.100
Telco	18.843.271,00	ND	1.300	1.000	4	ND
Teletech	ND	ND	ND	700	1	818
CPFL Atende	16.400.000,00	27.000.000,00	775	463	2	699
Proxis	ND	ND	521	330	2	468
Total*	7.105.297.082,50		337.242	112.471		
Total ajustado**	9.766.814.591,00		510.200	228.576		

* Dados referentes à somatória dos balanços das empresas acima citadas, que representam 72% do total do mercado terceirizado.

** Valores ajustados com base em estimativas mercadológicas para as empresas que não divulgam balanço.

*** Faturamento relativo ao serviço de contact center

Fonte: Portal *Call Center*.

Disponível em: <http://portalcallcenter.consumidormoderno.uol.com.br/indicadores/estatisticas-do-mercado>. Acesso em 15/03/2014.

3.2 O Teleatendimento e a Organização do Trabalho

Dentre as várias faces identificadas nas centrais de teleatendimento, destacamos o aspecto organizacional como grande fator impactante na saúde desses trabalhadores. As condições de trabalho oferecidas pelos empregadores, o cumprimento de metas e o esforço exigido no trabalho, bem como a pressão recebida dos clientes usuários dos serviços, provocam no operador um desgaste cognitivo e emocional de elevado nível (VILELA e ASSUNÇÃO, 2004).

Segundo Rosenfield (2007), a atividade de teleatendimento promove ao operador um status taylorista em sua execução. A tecnologia existente o condiciona a utilizar-se unicamente dos meios disponíveis, seguindo roteiros padronizados, com pausas e tempo de atendimento controlado, limitando drasticamente a autonomia e o poder de decisão.

“a) os tempos são cronometrados nos segundos (inclusive as pausas e a produtividade), até mesmo com muito mais fineza e precisão do que era possível no trabalho taylorista; b) há um forte controle dos movimentos e gestos (o atendente fica preso ao posto de atendimento pelo head phone ou head set, e seu escopo de movimentação restringe-se ao alcance do fio); c) o próprio processo de

trabalho é constantemente monitorado e controlado (através das gravações das ligações, da supervisão em tempo real, das auditorias, além do controle do volume de vendas em tempo real, de maneira a induzir a vender mais para atingir as metas); d) há uma importante rotatividade de operadores; e) a organização do trabalho em postos individualizados de atendimento impõe a individualização do trabalho, de maneira que os operadores devem se remeter sempre à supervisão e nunca aos pares (ROSENFELD, 2009, P. 452-453)''.

O controle do tempo médio de atendimento, pausas, ligações realizadas ou recebidas, associadas às metas e resultados de vendas ou recuperação de crédito, tornam o serviço das centrais de teleatendimento além de complexo, estressante. Com monitoração total da atividade, inclusive com gravação dos atendimentos realizados, o trabalho ainda restringe o operador à concentração extensiva no seu posto de atendimento, não permitindo interação com demais operadores, o que não contribui para o relacionamento interpessoal do indivíduo.

Segundo Edwards (1979, p. 18-21) pode-se considerar três formas de controle do trabalho nas organizações capitalistas, sendo as três formas encontradas nas centrais de teleatendimento:

- Coerção personalizada: o controle exercido pela própria organização;
- Controle técnico: controle exercido pela máquina que dirige o processo de trabalho, impondo o seu ritmo;
- Controle burocrático: controle imbuído nas relações sociais nos locais de trabalho e na estrutura social das grandes empresas.

Nesse tipo de atividade, os trabalhadores estão submetidos a uma série de mecanismos de controle, classificados em controle do tempo, do comportamento, do volume e qualidade de serviços realizados, como também dos resultados alcançados. (VILELA & ASSUNÇÃO, 2004).

Segundo Madruga (2006) em função das características da atividade de operador de teleatendimento é imprescindível que a organização possua um criterioso processo de seleção de pessoas, buscando contratar profissionais com as mínimas condições e aptidões para lidar com as adversas situações de trabalho. Os 10 mais importantes aspectos no perfil do operador a ser contratado são:

- a) Empatia: capacidade de agradar o outro;
- b) *Rapport* (sintonia com o outro);
- c) Sensibilidade: perceber as reações do cliente;
- d) Atenção: capacidade de ouvir e avaliar o que pensam;
- e) Precisão: capacidade de acertar o alvo;

- f) Credibilidade: entregar o prometido;
 - g) Persistência: não desistir no meio;
 - h) Voz: passar segurança e amabilidade;
 - i) Conhecimento: capacidade de buscar e reter informações valiosas;
 - j) Cooperação: capacidade de trabalhar em time e ajudar o outro.
- (MADRUGA, 2006, p.66)

Segundo Madruga (2006), numa pesquisa realizada pelo *Call Center Management Review* sobre o alto índice de *turnover*, os principais motivos que levam os operadores dos Estados Unidos a abandonar a atividade de *call center* são: frustração em não ter permissão para fazer um bom trabalho; confinamento físico diário; excesso de reunião e sentimento de não ser valorizado pelos outros na organização. O autor complementa que, em pesquisa realizada com operadores sobre o principal motivo para deixar a empresa de *call center*, foi relatada a falta de expectativa, entre outros 10 principais motivos, sendo eles: expectativa incorreta de trabalho; falta de poder para resolver situações com clientes; baixo investimento em treinamento; falta de estratégia de retenção e incentivo de talentos; baixo envolvimento da alta gestão; injusta monitoração de resultados ; supervisores mal preparados; salário e benefícios incompatíveis; oportunidades melhores em outro lugar; escala pouco flexível (MADRUGA, 2006, p.74).

Apesar do patamar de *turnover* médio das empresas brasileiras estar na faixa de 3%, o mesmo cenário não se repete nas empresas de *call center*, que chega a 40%. Nos Estados Unidos a média de *turnover* para essa atividade está no patamar de 60%, o que significa que ao final de dois anos de trabalho quase nenhum empregado permanece trabalhando na empresa. Constata-se que mesmo no ramo de *call center* há diferenciação para a taxa de turnover conforme a atividade desenvolvida pelos operadores. Um relatório americano do Dr. Jon Anton da Purdue University demonstra que o ramo de cartão de crédito é a atividade que apresenta a maior taxa de rotatividade, conforme figura 02 (MADRUGA, 2006).

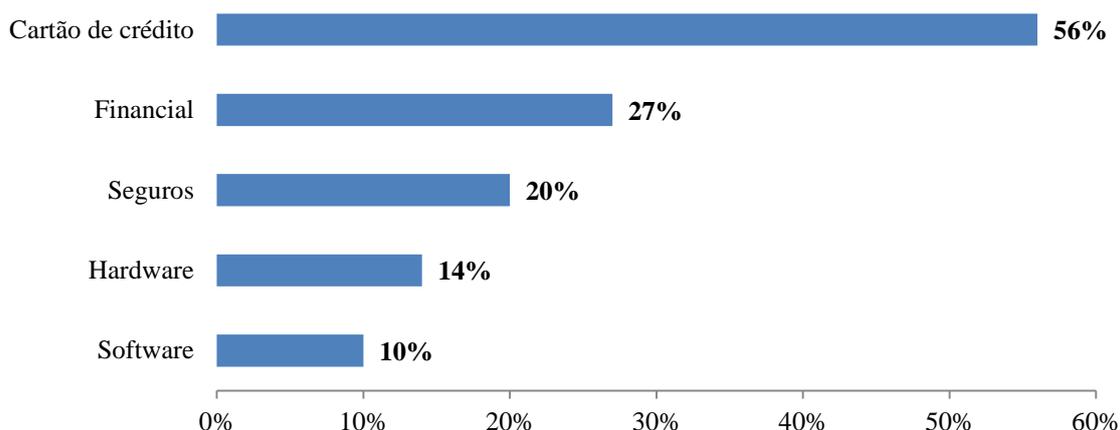


Figura 02: Turnover de agentes por segmento de mercado
 Fonte: Madruga (2006, p.72)

Segundo Montoro (1998) *apud* Dantas (2008), as principais queixas dos operadores de telemarketing são a dor ou tensão no pescoço ou garganta, dores de cabeça e cansaço ao falar, e configuram um tipo de “alarme” para o diagnóstico de estresse, com possíveis relações entre a presença do estresse e as queixas vocais. A tensão muscular, boca seca, dor de cabeça e fadiga são os demais sintomas nessa fase inicial de estresse.

3.3 Teleatendimento e atividade

Até a primeira metade do século XX o trabalho das telefonistas era caracterizado pelo esforço físico e penoso por meios dos gestos necessários para colocar conectores sobre um extenso quadro de telefonia. Após a segunda metade do século essa atividade passou a ser predominante em informações telefônicas e o principal problema característico dessa atividade é o da sobrecarga mental (WISNER, 1987).

Toda atividade de trabalho exige do trabalhador o dispêndio de esforço no qual podem ser segmentados em esforço de origem física ou mental. A carga mental envolve uma série de fenômenos de natureza neurofisiológica, psicofisiológica, psicológica, psicossociológica ou mesmo sociológica, sendo que todos esses fenômenos tratam especificamente da “carga psíquica do trabalho”. Não é possível quantificar a carga psíquica, pois prazer, satisfação, frustração, agressividade, não são quantificados em números, sendo uma vivência subjetiva, que por sua vez é muito negligenciada pelas empresas, contudo, apresenta reflexos concretos como o absentéismo e o presenteísmo (DEJOURS, 1994).

A preocupação pela carga física e carga psíquica se apresenta de maneiras opostas: enquanto na carga física a questão está no perigo do emprego excessivo das aptidões fisiológicas, na carga psíquica, o risco está na subutilização das aptidões psíquicas. O trabalhador possui uma necessidade de criação, e o subemprego das aptidões psíquicas no trabalho torna o mesmo perigoso, pois o bem estar relacionado à carga psíquica está no prazer de descarregar a energia psíquica que a tarefa possibilita. Logo, se o trabalho permite essa descarga de energia psíquica, o mesmo é equilibrante, caso contrário, é fatigante (DEJOURS, 1994).

A carga psíquica surge da relação entre o homem e a organização do trabalho que, quanto mais rígida, menos adequada à descarga da energia pulsional, aumentando a carga psíquica. Transformar o trabalho fatigante em equilibrante é um desafio das empresas, que precisam flexibilizar a organização do trabalho, permitindo ao trabalhador aplicar seus modos operatórios para encontrar, por meio das aptidões psicomotoras, psicossensoriais e psíquicas, condições de proporcionar prazer no trabalho (DEJOURS, 1994).

A organização do trabalho exerce uma ação sobre o homem, com impacto no aparelho psíquico, sendo a carga psíquica de caráter qualitativo, dinâmico e não mensurável, devido a estar inserida na subjetividade, porém apresenta-se real na vivência das exigências ou pressões do trabalho cotidiano. Com o estudo da carga psíquica Dejours aproxima a Psicopatologia do Trabalho da Ergonomia (DEJOURS, 1992); (DEJOURS, 1994).

A inadequação entre a personalidade e o conteúdo do trabalho pode desencadear numa desorganização psicossomática, que ocorre quando o indivíduo não consegue exercer suas defesas caracteriais e comportamentais, acumulando energia pulsional. O efeito desse acúmulo de energia é o aparecimento de doenças somáticas, que surge em indivíduos com baixa estrutura ou ineficácia das defesas mentais. Desse modo, a organização do trabalho tem papel fundamental nessa relação entre equilíbrio psicossomático e satisfação. A organização do trabalho constituída por chefias rígidas e processos padronizados entra em choque com compromissos operatórios do indivíduo comprometendo o equilíbrio psicossomático (DEJOURS, 1992).

Antes mesmo do surgimento de doenças psicossomáticas derivadas da organização do trabalho surge uma insatisfação do indivíduo em relação ao conteúdo significativo da tarefa. Um conteúdo significativo inadequado às potencialidades e às necessidades da personalidade é a causa de frustração e sofrimento, com origem no bloqueio da organização ou no esgotamento do indivíduo no emprego de suas faculdades intelectuais, psicoafetivas, de aprendizagem e de adaptação, ou seja, quando o mesmo já usou de todo

saber e poder na organização e não pode mais modificar sua tarefa. Quando mais rígida a organização do trabalho, com divisão das tarefas, menor é o conteúdo significativo do trabalho e menores são as condições do indivíduo em modificá-lo, aumentando, desse modo, o sofrimento (DEJOURS, 1992).

Conclui-se que, quanto mais rígida se apresenta a organização do trabalho, menos ela permitirá condições favoráveis à economia psicossomática do indivíduo, sendo a causa da fragilização somática, bloqueando os esforços do trabalhador para ajustar seus modos operatórios às exigências de sua estrutura mental. A organização do trabalho, em especial no sistema taylorista, é a principal causa da desorganização psicossomática, neutralizando completamente a vida mental durante o trabalho (DEJOURS, 1992).

A atividade de atendimento por telefone causa no operador uma sobrecarga mental já estudada por inúmeros autores ao longo dos anos. O estresse, a fadiga, o desgaste, entre outros problemas associados à atividade são característicos nessa classe de trabalhadores e derivam de constrangimentos e péssimas condições de trabalho. Para demonstrar as consequências dessa atividade no indivíduo abordaremos trabalhos de autores reconhecidos, como Suzanne Pacaud - 1949, Louis Le Guillant - 1956, Dominique Dessors - 1973 a 1976, Christine A. Sprigg - 2003 e Laerte Idal Sznelwar - final década 1990 a início anos 2000.

3.3.1 Estudo psicológico do trabalho das telefonistas - Pacaud (1949)

Em sua obra sobre o estudo psicológico do trabalho dos telefonistas, publicado em 1949, S. Pacaud era diretora de trabalho científicos do Laboratório de Psicotécnica da SNCF. Nas centrais telefônicas da época que envolve a pesquisa de Pacaud a característica do trabalho era o atendimento telefônico por meio de grandes mesas de 2 metros de comprimento e 0,50 de largura onde se agrupavam até três operadores. Cada um com 20 plugues, tomadas, avisos luminosos e um emaranhado de fios, os operadores conectavam as ligações entre interlocutores ou entre as estações centrais francesas da SNCF e P.T.T.⁴ (PACAUD, 1949).

O estudo de Pacaud comenta que o trabalho de operador não pode ser descrito em uma ordem cronológica, devido à sua característica desorganizada, bem como por envolver os modos operatórios da telefonista. Em outros estudos de postos de trabalho, a análise psicológica se inicia com a observação do processo normal de trabalho, constatando

⁴ P.T.T - *Postes Télégrames et Télécommunication* – França.

as dificuldades que de vez em quando pode prejudicar o trabalhador. Na análise do posto de operador telefônico, analisar o processo de trabalho da mesma perspectiva pode parecer uma atividade simples, mas na verdade não é, pois a atividade do operador consiste em superar uma série de dificuldades, que, caso sejam analisadas individualmente, podem parecer insignificantes, mas a frequência dessas dificuldades torna a tarefa delicada e complexa, muitas vezes desgastante no aspecto psicológico (PACAUD, 1949).

Segundo Pacaud (1949) em sua análise psicológica do trabalho, foram classificadas 14 dificuldades mais evidentes nas centrais da SNCF, sendo:

- **Primeira dificuldade:** pronúncia defeituosa do interlocutor, muitas vezes motivado por uma articulação inadequada, pela posição incorreta do microfone na boca, pelo uso de cigarro ou cachimbo entre os dentes durante a ligação ou por conversa com uma terceira pessoa ao mesmo tempo, comprometendo o atendimento. A nitidez e inteligibilidade da ligação atendida pelo operador dependiam da intensidade e volume dos sons recebidos e do ruído existente na sala onde estava instalado o telefone;
- **Segunda dificuldade:** o operador deve realizar a todo instante em seu trabalho um esforço para articular corretamente a boca para o correto entendimento do interlocutor. Quando o interlocutor anuncia um número, o operador repete anotando, e caso não faça uma correta articulação da boca pode ser mal compreendido pelo interlocutor, que temendo uma anotação errada, repete novamente o número, o que resulta em perda de tempo na central;
- **Terceira dificuldade:** sala de trabalho dos operadores possui elevado ruído, sendo um dos principais fatores que reduz a nitidez da conversa, provocando efeitos diversos, como perda auditiva aparente e elevação do limiar de audibilidade. Os ruídos são provenientes dos próprios operadores que falam com usuários, de funcionários que solicitam informações de operação ou manutenção de equipamentos, ruído externo do tráfego ferroviário e da rua;
- **Quarta dificuldade:** a atividade do operador na central da SNCF exige uma série de gestos, em que ao receber a ligação e mantê-la, precisa realizar o ajuste de chaves que demora em torno de 15 a 20 segundos. Contudo, o interlocutor repassa sua demanda entre 5 a 7 segundos, e não tem paciência de aguardar o operador, por desconhecer os procedimentos, e desliga o aparelho, gerando perda de tempo para a central. Muitas vezes o interlocutor retorna a ligação reclamando do operador que não quis lhe atender.

Para evitar essas situações o operador às vezes aciona a primeira chave para transmitir ao requerente um sinal incentivando a permanecer na ligação;

- **Quinta dificuldade:** uma variação da anterior, em que interlocutores, mesmo os mais pacientes, entendem como longo o tempo de espera para obter uma ligação com serviços muito congestionados, grandes estações ou instituições, mas desliga seu aparelho momentos antes que seu correspondente responde a chamada da central. Essa situação causa uma decepção ao operador que ficou por horas buscando o contato do interlocutor. Alguns operadores mais experientes anotam o número no interlocutor para chamá-lo e assim completar a ligação solicitada, mas a rotina e ritmo de trabalho impede que todos adotem esse procedimento. O operador sempre tem que informar ao interlocutor para aguardar “um momento”, ao contrário de “horas”, como ocorre em momentos de pico;
- **Sexta dificuldade:** a duração do tempo de espera para as comunicações com estações telefônicas mais importantes é a causa de outra dificuldade em momento de pico, que desencadeia o acendimento de muitos avisos luminosos que colocam o operador num estado de desordem mental, não podendo seguir a ordem das chamadas, pois nem sempre os primeiros chamados serão atendidos, gerando diversas queixas e reclamações dos interlocutores;
- **Sétima dificuldade:** a dificuldade do trabalho em horários de pico é maior quando as luzes que acendem não são amarelas, mas vermelhas, que indicam prioridade e não podem esperar, normalmente chamadas da direção e engenheiros chefe;
- **Oitava dificuldade:** nas chamadas recebidas os interlocutores normalmente demandam pelo nome ou designação do serviço, que exige do operador saber exatamente o número correspondente de tal recurso no quadro. Apesar de existir a informação abaixo das tomadas, a atividade do operador normalmente exige em não observar o quadro durante a chamada, o que explica a necessidade de um treinamento prolongado, sem considerar as mudanças ou atualizações administrativas de serviços que ocorrem continuamente;
- **Nona dificuldade:** o operador em uma central não se limita a realizar a comunicação entre interlocutores como um robô. Estando um dos interlocutores ausente, é comum passar a ligação para sua secretária ou ainda deve procurar o interlocutor em um dos escritórios. Para isso, o operador deve ser muito bem treinado, além de conhecer a vida administrativa desses interlocutores para localizá-los;
- **Décima dificuldade:** com frequência o interlocutor solicita ao operador um número acrescentando um serviço que deseja obter no final da ligação. Ocorre, não raramente,

que o número e o serviço não correspondem, devendo o operador corrigir o erro, solicitando informações complementares;

- **Décima primeira dificuldade:** É o problema da informação. Com frequência são realizadas solicitações de chamada para o Senhor X, mas nas informações de localização o operador encontra o Senhor Y. Nessas situações o operador deve consultar colegas ou supervisores, sendo direcionadas a esse último nas situações mais complicadas;
- **Décima segunda dificuldade:** essa variedade de operações se torna mais complicada com a necessidade de retirar os plugues ao final das ligações. O emaranhado dos plugues nos momentos de pico torna impossível de separar, mesmo com o esforço dos operadores em conectar os plugues em determinada ordem, porém, os números solicitados não estão na mesma ordem do quadro, podendo os plugues ser conectados em extremidades opostas. Assim, depois de alguns telefonemas os fios já se encontram emaranhados, e em momentos de pico já não é possível identificar a ponta de cada plugue. Nessas situações com operadores menos experientes, é comum desligar um plugue indevidamente, interrompendo a conversa sem possibilidade de restaurá-la;
- **Décima terceira dificuldade:** as atividades do operador estão todas interligadas, desenvolvidas num ritmo acelerado e com eventos precipitados. O operador deve monitorar constantemente as luzes de atendimento e da supervisão; é comum quando conversa com alguém remover um plugue indevido e interromper a ligação; é durante a recuperação de uma ligação que seu colega pede informações; vendo uma posição liberada no quadro a operadora deve pensar em liberar para um interlocutor que pediu com urgência. Essa variedade de estímulos simultâneos de qualquer tipo resulta numa rigidez muscular, numa clara inibição motora, sendo o operador à vezes incapaz de decidir qual estímulo deve responder primeiro;
- **Décima quarta dificuldade:** Na atividade de atendimento telefônico o operador está exposto a receber mais reclamações sobre seu trabalho do que qualquer outra profissão. Esse fato não está relacionado somente ao tipo de atividade, mas principalmente ao anonimato do operador. Em atendimentos presenciais, quando uma pessoa espera um empregado realizar as ações necessárias ela acompanha visualmente e compreende que o imediato nem sempre é possível. Esse entendimento está ausente quando se trata de comunicações telefônicas, sendo intenso o tédio da espera, ao contrário da avaliação do tempo quando se trata de contato pessoal. Logo, as queixas e reclamações aos operadores são indevidas, contudo, o operador não pode sequer responder ou justificar,

pois seria perda de tempo para central. O operador precisa nestes momentos dominar seus impulsos, e não se incomodar com esses incidentes, sendo que esses constrangimentos, nos momentos de picos, torna o trabalho ainda mais penoso (PACAUD, 1949).

Pacaud (1949) apresenta uma análise sobre as funções sensoriais (audição e fonação), psicomotoras, intelectuais (inteligência, lógica, memória e atenção) e comportamento temperamental.

a) Funções sensoriais

Em relação à audição, a atividade de operador contém grande exigência do sistema auditivo, principalmente devido aos barulhentos ambientes de trabalho e outras situações já comentadas. O limiar da sensibilidade auditiva cresce muito em ambiente de ruído elevado, e a proporção desse aumento varia entre os indivíduos. O nível de sensibilidade auditiva e a capacidade de ouvir sons complexos apresentam-se em diferentes classificações entre os indivíduos. O fator mental é um elemento presente na capacidade do indivíduo em compreender sons e estímulos quando os mesmos são familiares, ou seja, palavras já conhecidas quando pronunciadas possuem mais facilidade de compreensão das palavras não conhecidas pelo operador (PACAUD, 1949).

Essa ação restauradora do fator mental foi confirmada na análise psicológica do trabalho com telefonistas, quando no início palavras sem sentido numa espécie de cacofonia foram utilizadas pelos interlocutores e sua compreensão física era impossível. Após tomar conhecimento dos termos, a compreensão no decorrer do trabalho foi com muita clareza. A capacidade de reconstruir o som varia entre os indivíduos e o fator mental pode compensar a falta de sensibilidade auditiva (PACAUD, 1949).

Estudos comprovam que a exposição do ouvido a sons acima de 90 decibéis ou mais, por várias horas do dia durante anos, pode apresentar um impacto sobre o estado geral do indivíduo e seu sistema nervoso. É frequente a queixa de operadores de uma elevada fadiga nervosa, atribuído aos diversos elementos do trabalho, em especial ao ritmo acelerado, momentos de pico, constrangimentos das comunicações, comportamento irracional dos usuários interlocutores, comentários depreciativos, etc. (PACAUD, 1949).

Ressalta-se que o fator mental não é unicamente responsável por essa sensação de fadiga nervosa, devendo ser observado o órgão sensorial estimulado de forma intensa e prolongada, aumentando a irritabilidade do sistema nervoso, que na persistência dessa fonte de sofrimento causa um estado de fadiga intensa ou astenia. A adaptação dos indivíduos ao ruído por uma disciplina voluntária, em alguns casos, pode suprimir

manifestações afetivas de nervosismo, impaciência, choro, raiva, depressão e necessidade de solidão, mas não os livra da fadiga. Para combater esses efeitos, devem-se racionalizar trabalho exercido em ambientes com ruído, estabelecendo pausas obrigatórias em completo silêncio (PACAUD, 1949).

Em relação à fonação, o que foi comentado sobre audibilidade quando o operador é “ouvinte”, é equivalente quando analisarmos o que o interlocutor recebe de volta. O volume, timbre, os componentes individuais da banda de frequência afetam a voz ao telefone com mais ou menos eufonia. Vozes ausentes de alta frequência são menos inteligíveis do que outras, assim como questões anatômicas da faringe, cavidades nasal e oral, vibração produzida pela laringe e cordas vocais, além da forma da boca e lábios, influenciam diretamente na qualidade de inteligibilidade do som emitido (PACAUD, 1949).

Contudo, a pronúncia não é apenas determinada apenas pelas questões morfológicas. Situações, às vezes inconsciente, como imitação de pessoas próximas, dialetos locais, as influências das línguas estrangeiras, atitudes temperamentais (desprezo, comportamento grosseiro, raiva, impaciência, emoção, indiferença, descuido), estado físico (fadiga, sonolência) pode, por vezes na mesma pessoa, mudar completamente a inteligibilidade da emissão do som (PACAUD, 1949);

- b) Funções psicomotoras:** O operador deve ter uma precisão sensório-motora e estabilidade muscular suficiente, para na disposição (distância) das tomadas do quadro, forçar os plugues no momento da inserção (PACAUD, 1949);
- c) Funções intelectuais e mentais:** O papel da **inteligência** no trabalho de telefonista certamente dependente da importância e da natureza das comunicações a serem garantidas pela Central (*le Poste*) aos usuários. Observa-se que operador se baseia mais nos fatos cotidianos, costumes e até mesmo no comportamento psicológico dos usuários do que nas regras definidas pela empresa, e essa atitude exige um bom senso e significativa inteligência. Em relação à **associação lógica**, o imediatismo para fornecer as informações ou o conhecimento dos fatos é essencial para o sucesso na profissão. A **memória** tem um papel fundamental, seja qualquer de suas formas: memória imediata (algarismos ou números), memória de aquisição (posições no quadro, luzes de chamada, símbolos, nome e número de serviços), memória de fixação (recordar indicações, informações), memória de associação (elementos ligados por uma associação lógica, como lembrar-se do substituto quando o demandante está ausente, lembrar-se de informações para completar a demanda equivocada ou incompleta do usuário). Outro fator presente é a **atenção**, sendo apresentada de forma distribuída, necessária para

responder a uma variedade de estímulos visuais e auditivos, e a **concentração**, necessária para melhor recepcionar a ligação, classificação e atender o usuário. A atenção e contração associadas causam uma sensação de tensão e fadiga nervosa (PACAUD, 1949);

- d) Comportamento temperamental:** o operador deve ter um completo e perfeito domínio de seus pulsos verbais, demonstrar-se sempre muito educado, falar corretamente e em bom tom de voz (PACAUD, 1949).

No final do estudo psicológico do trabalho de uma telefonista, Pacaud (1949) ressalta que sua atividade resulta em superar diversas dificuldades, que se analisadas distintamente se aparentam insignificante, mas o ritmo e frequência ao logo do tempo torna o trabalho difícil, complexo e desgastante na perspectiva mental.

3.3.2 Condições de trabalho e as consequências para a saúde, vida pessoal e social dos operadores de informação telefônica - Dessors *et al* (2009)

Entre os anos de 1973 e 1976, Dominique Dessors, Catherine Teiger, Antoine Laville e Charles Gadbois conduziram uma pesquisa sobre as condições de trabalho e as consequências para a saúde, vida pessoal e social dos operadores de informação telefônica da empresa estatal francesa que agrupa os correios, telégrafos e telefonia, a *Postes Télégrames et Télécommunication* – P.T.T.. As situações de trabalho dos operadores se caracterizavam por uma elevada carga de trabalho e a necessidade de melhoria era ressentida por todos, sendo que essa necessidade acentuou-se pela modificação do posto de trabalho com a leitura das microfichas por meio de um equipamento específico, denominado *visionneuse*⁵. Os efeitos do ambiente de trabalho no operador telefônico não podem ser analisados tomando unicamente como ponto de vista a jornada de trabalho, pois a carga de trabalho é tão elevada que os efeitos ultrapassam o horário de trabalho, afetando profundamente sua vida familiar e social, envolvendo aspectos fisiológicos, psicológicos e psicossociais (DESSORS *et al.*, 2009).

O estudo realizado teve como princípio a definição de ações para melhores condições de trabalho, considerando que a atividade apresenta alguns aspectos prejudiciais à saúde, como o impacto na audição e visão, dor muscular, fadiga nervosa (estresse), distúrbios do sono, entre outras consequências na vida fora do trabalho. Dentre os elementos da situação de trabalho analisados estão o projeto técnico dos móveis e equipamentos,

⁵ *Visionneuse* é um dispositivo que permite a leitura de microfichas por transparência por meio de um sistema iluminação e ampliação, cuja aparência é de um receptor de televisão (DESSORS *et al.*, 2009).

ambiente (ruído, iluminação, etc.) e a organização do trabalho (ritmo, intensidade e controle da atividade). A melhoria das condições de trabalho pode desencadear duas perspectivas de ações: uma mais pontual sobre os elementos do posto de trabalho, com reflexos na redução das dores pela inadequada postura exigida, e eliminação de dor nos ouvidos produzido pelo capacete⁶; e uma segunda, mais geral, referente à organização do trabalho, em especial à intensidade, com reflexo nos indivíduos, nas perspectivas da fadiga nervosa, qualidade do sono e aspectos sociais da vida fora do trabalho (DESSORS *et al.*, 2009).

A pesquisa foi dividida em três fases: a primeira exploratória, com participação de 50 operadores em entrevistas de grupo, para identificar problemas nas situações de trabalho em diversas áreas, abordando as características sócio-demográficas, transtornos visuais e sintomas de fadiga nervosa. A segunda fase de estudo dedicada à análise da fadiga visual em quatro grupos de 20 a 30 operadores, como análise no início e final do dia de trabalho, bem como início e final da semana de trabalho. A terceira fase de avaliação da fadiga nervosa e seu impacto na vida fora do trabalho envolveu grupo de 30 a 40 pessoas. Referente à população global, mais da metade possuem menos de 25 anos, em sua maioria feminina, com residência em subúrbios, com tempo médio de deslocamento de uma hora e meia, sendo para a grande maioria o primeiro emprego e jornada de trabalho de 36 horas semanais (DESSORS *et al.*, 2009).

O ambiente de trabalho pesquisado consiste em diversas salas, cada uma com dezenas de estações de trabalho dispostas em fileiras, cuja atividade é prestar atendimento a usuários que ligam para saber o número de telefone de um assinante particular. O posto de trabalho consiste em um telefone ligado à rede geral, um capacete na forma de arco metálico com um fone de ouvido, um conjunto de microfichas classificadas em uma bandeja que contém as informações da lista telefônica, e uma lente de aumento que permite ler a microficha por transparência através de um sistema de iluminação e projeção (*visionneuse*) (DESSORS *et al.*, 2009).

O operador se senta à frente da lente de aumento, bandeja e microfichas, e a concepção e disposição inadequada dos componentes exige uma postura desfavorável, causando fadiga muscular e dores lombares; a rigidez e pressão do capacete causam dor de cabeça; e os meios físicos (ruído, iluminação e temperatura) são fatores que impactam nas condições de trabalho, além de própria carga de trabalho (DESSORS *et al.*, 2009).

⁶ Capacete é um dispositivo com arco metálico que sustenta um monofone usado na cabeça pelo operador, conhecido também por *headset*.

O trabalho do operador consiste na recepção de pedidos de informações, num ciclo que se repete de 30 a 40 vezes por hora, sendo ajustado de forma automática, independente da vontade do operador. A carga de trabalho do operador é elevada, ligadas a quatro aspectos principais: carga visual, audição, atividade mental e tensão. Esses aspectos são componentes da carga de trabalho e definem a importância e intensidade dessa carga (DESSORS *et al.*, 2009).

Em relação aos aspectos visuais, a maior parte do tempo de trabalho do operador consiste na leitura da microficha colocada na *visionneuse*, que emite uma significativa e mal distribuída fonte de luz, causando uma sensação de fadiga visual. Essa fadiga é agravada pelas dificuldades de legibilidade das informações em função do contraste, caracteres disformes, manchas, desgaste das folhas, classificação de nomes confusos, e não possibilidade de regulação da intensidade do brilho pelo operador (DESSORS *et al.*, 2009).

Em relação aos aspectos auditivos, o operador está em posição de audição permanente, sendo que 4/5 não alternam o fone de entre os ouvidos durante o dia, sendo a orelha direita a mais escolhida devido a maioria ser destros. Os sons produzidos pelo aparelho de telefone (ruídos técnicos, campainha intensa, etc.) resultam na exigência do sistema auditivo, que acrescentado ao ruído ambiente perceptível pela orelha livre, interfere e prejudica a compreensão das mensagens (DESSORS *et al.*, 2009).

Em relação aos aspectos mentais, a atividade de operador telefônico pode parecer simples, mas não é, pois se caracteriza como uma tarefa mental complexa, originada pela demanda de informações com a especificação do problema (informação), que para resolução requer o desenvolvimento de uma sequência lógica e uma série de operações que podem ser fontes de dificuldades, como:

- Informação demandada pelo usuário, comparando a informação requerida com a necessária e suficiente para atendimento;
- Má compreensão do usuário que fala mal, não se expressa com clareza e repassa informações insuficientes ou desnecessárias, ouvidas pelo operador em meio a um ambiente de elevado ruído;
- Uso da memória para guardar determinados números, assinantes e serviços;
- Identificação do lugar onde está armazenada a informação solicitada pelo usuário;
- Procurar nomes de assinantes numa relação com muitos nomes semelhantes, e
- Retorno da resposta ao usuário que pode não compreender, exigindo repetição do operador (DESSORS *et al.*, 2009).

A repetição da tarefa do operador em curtos ciclos de tempo representa uma significativa carga de trabalho, superior à simples soma das tarefas realizadas. Ao final de cada chamada é necessário realizar uma série de operações, antes de atender a ligação seguinte, sendo que o recebimento de chamadas é um ato involuntário do operador, ou seja, ocorre de forma automática. Nessas situações ocorre que uma ligação é repassada ao operador sem que o mesmo tenha finalizado os procedimentos da ligação anterior, sobrepondo as atividades realizadas (DESSORS *et al.*, 2009).

Sobre os aspectos relacionais, a atividade de operador telefônico é caracterizada pela interação com o usuário, fato que resulta em grande tensão nervosa. Além disso, o operador não é consultado quando há troca dos serviços atendidos, o deslocamento ao banheiro é controlado, as conversas são proibidas, um rígido procedimento deve ser seguido e as conversas são escutadas por supervisores, sem aviso, para identificar falhas dos padrões de atendimento. Os usuários não percebem as dificuldades e condições de trabalho, fazendo comentários e reclamações que refletem no aumento da tensão do operador (DESSORS *et al.*, 2009).

Em relação ao ritmo de trabalho, diversos são os fatores enfrentados pelos operadores e que agravam seu estado geral. Em contrapartida, essas situações de trabalho estão diretamente relacionadas à produtividade da organização:

- Duração da exposição a estímulos visuais e sonoros;
- Cognição para busca de informações;
- Relações sociais e dificuldades de diferentes aspetos;
- Elevada e contínua carga de trabalho forçada pela organização técnica (30 a 40 ciclos de atendimento por hora);
- Escuta da administração para acompanhar a produtividade do operador;
- Recebimento automático das ligações sem qualquer controle do ritmo de chegada, e
- Atraso médio de 15 segundos entre o final de uma ligação e o recebimento da próxima, oficialmente admitido que possa ocorrer intervalos menores (DESSORS *et al.*, 2009).

O ritmo de trabalho intenso se reflete especialmente nas quatro características das situações de trabalho: a) atenção visual, exigida pelo uso da *visionneuse*, b) exigência do sistema auditivo; c) exigência da atividade mental resultado dos ciclos de trabalho; d) reclamações e insultos dos usuários.

“numerosos trabalhos experimentais mostraram que são os picos de atividade intensa que são a origem de estados de sobrecarga mental que conduzem às modificações

importantes e imediatas do comportamento” (KALSBEECK, 1965) apud (DESSORS et al., 2009, p.57).

As repercussões da situação de trabalho sobre a saúde e vida pessoal do operador são bem identificáveis, em especial o cansaço muscular, problemas visuais, fadiga nervosa, distúrbios do sono, distúrbios digestivos e de comportamento. Essas manifestações têm profundas relações com as características do trabalho, resultando que a vida profissional invade largamente a vida pessoal (DESSORS *et al.*, 2009).

Os distúrbios visuais são as queixas mais numerosas entre os operadores, devido ao uso da *visionneuse*. Por meio da pesquisa, constatou-se que os diferentes sintomas visuais identificados apresentam uma evolução ao longo do tempo, sendo importante estabelecer que não há ligação entre transtornos visuais e idade dos operadores; todos operadores sinalizaram sentir vários sintomas de fadiga ocular, nunca um sintoma aparecendo isoladamente; 2/3 dos operadores sentem aumento dos sintomas a partir quinta feira; mais da metade dos operadores sentem mais problemas visuais a partir de quanto mais distante foi a última folga. Os operadores descrevem a existência dos sintomas visuais durante o tempo de trabalho, mas principalmente depois do horário de trabalho (DESSORS *et al.*, 2009).

Foram 10 os sintomas relatados pelos operadores referentes ao desconforto visual durante o horário de trabalho, em ordem decrescente de importância foi relatado: irritação dos olhos (54%); piscar frequente e dobras das pálpebras (50%); dor de cabeça frontal (50%); formigamento (46%); cefaleia occipital (46%); brilho (38%); dor nos olhos (38%); sensação de queimação nos olhos (33%); dor de cabeça temporal (33%); dor nos olhos (29%); aquoso (29%) ou de olhos secos (12,5%) (DESSORS *et al.*, 2009).

Como já comentada, a característica dos distúrbios visuais é a persistência dos sintomas após horários de trabalho, à noite e até na hora de dormir. Por isso os sintomas são relatados em grande escala pelos operadores, nas seguintes proporções: dor de cabeça (90%); desconforto visual com a luz do dia (75%); desconforto nas pálpebras (60%); desconforto com luz artificial (55%); dor nos olhos (55%). Dois outros sintomas ainda são citados por pelo menos 20% dos operadores, sendo: sensações de luz nos olhos ao dormir (30%) e ilusões visuais específicas (20%) (DESSORS *et al.*, 2009).

Os sintomas descritos pelos operadores correspondem a três grandes categorias de sintomas citados por Dubois-Poulsen (1961) *apud* Dessors *et al.* (2009), ligados à fadiga visual, sendo:

- Sintomas oculares: sensação de desconforto, ardência, peso do globo ocular, vermelhidão e inflamação das pálpebras e borda dos cílios;
- Sintomas visuais: cansaço ocular decorrente da fadiga;
- Sintomas em geral: dor de cabeça (DESSORS *et al.*, 2009).

As características físicas dos elementos da tarefa são diretamente perceptíveis ao sistema visual, sendo processadas e interpretadas pelo operador que o leva a realizar escolhas e decisões. As conclusões da pesquisa permitem afirmar que há uma estreita relação entre as funções visuais e mentais, sendo então interdependentes, pois é a atividade mental que determina o campo de exploração e o tipo de informação a ser detectado pelos olhos. Os distúrbios visuais não podem ser analisados isoladamente, mas devem se relacionar de forma igualitária aos distúrbios mentais e à fadiga nervosa (DESSORS *et al.*, 2009).

As repercussões das características do trabalho na vida pessoal e na saúde do operador têm por origem diferentes aspectos das condições de trabalho. Às vezes é possível estabelecer uma relação e certo grau de probabilidade (causa e efeito), como a questão da *visionneuse* e distúrbios visuais, mas na maioria dos casos não é possível estabelecer essa relação termo a termo. A vida pessoal é um sistema dinâmico e os efeitos e constrangimentos das condições de trabalho repercutem na sucessão das atividades após jornada de trabalho (tarefas domésticas, lazer, sono, etc.), entre diferentes fenômenos fisiológicos e psicológicos (DESSORS *et al.*, 2009).

Outro fenômeno, resultado dos efeitos do trabalho, é a manutenção de automatismos na vida fora do trabalho. Algumas situações da vida cotidiana que possuem semelhança com o trabalho acionam automaticamente comportamentos estereotipados definidos pelo trabalho. Normalmente são frases utilizadas no trabalho, que os operadores com frequência verbalizam nas situações da vida pessoal, mesmo em operadores mais experientes e, quando ocorrem, trazem um sentimento de perda de controle de si mesmos, como se estivessem tornando-se máquinas. Essas situações não estão limitadas ao campo da expressão verbal, mas também a outros, como o exemplo da campainha do metrô, similar a ruídos técnicos do ambiente de trabalho, que remete o operador à ativação mental da resposta necessária para essa campainha. Contudo, as consequências desses fenômenos não ficam limitadas às alterações de comportamento, mas desencadeiam sentimentos de confusão mental e uma espécie de despersonalização (DESSORS *et al.*, 2009).

A preocupação ligada ao trabalho é um fenômeno que invade as atividades diárias do operador, até mesmo interrompendo o sono. É fato que todos os operadores

necessitam “desabafar” após sair do trabalho, para externar todos os eventos ocorridos durante o dia, muitos deles causados pela tensão e sofrimento por não responder à agressão dos usuários (falta de educação, comentários rudes e ofensivos ou piadas obscenas), e que, até então, eram proibidos de se expressar devido ao regulamento da empresa. Esse comportamento dos operadores é indicativo da pressão sofrida durante o trabalho e essa primeira fase de “desabafar” não é suficiente para liberar os operados das preocupações adquiridas. Mesmo nas ocupações domésticas, sempre vem na memória do operador os incidentes do trabalho, revivendo essas situações e simulando respostas que poderiam ter dado para cada usuário, caso não tivessem a escuta pelos supervisores (DESSORS *et al.*, 2009).

O ritmo de trabalho e as circunstâncias de controle temporal também provocam manifestações na vida pessoal do operador. Durante a jornada de trabalho o tempo é crucial para o desenvolvimento da atividade, sendo os operadores privados do controle desse tempo. A intensidade da pressão temporal afeta a percepção do tempo, mesmo em momentos de pico, obrigando o operador a trabalhar sempre mais rápido, mesmo que isso resulte no aumento da carga de trabalho, causando uma percepção de o tempo passar mais rápido. No entanto, mesmo após o fim da jornada de trabalho, ou seja, livres de qualquer controle e restrição temporal, os operadores mantêm uma percepção alterada do tempo, em especial a intolerância à espera, citada pela maioria, que reflete uma ruptura geral do comportamento em relação ao tempo. Situações como caminhar a pé até um ponto de ônibus mais distante do que esperar na estação de metrô mais próximo ou sempre calcular a duração exata de cada atividade doméstica (fazer compras, refeições, etc.), são manifestações presentes em indivíduos que sofrem pelo controle temporal no trabalho (DESSORS *et al.*, 2009).

Em relação aos distúrbios digestivos, 3/4 dos operadores pesquisados relataram dor de estômago, vômitos ou dificuldades de digestão em geral, sendo que muitos desses distúrbios estão ligados à interrupção dos horários das refeições, pois a maioria dos operadores está trabalhando no horário habitual do almoço, ao meio dia. Muitos fazem apenas uma refeição no dia e alguns relataram ganho ou perda de peso após início de um horário diferenciado para refeições, devido às pausas no trabalho, onde muitos operadores utilizam esse tempo para comer algo rápido, o que contribui para a desorganização nos modos de alimentação. A tensão causada pelo trabalho permanece mesmo durante as refeições, sejam elas feitas no refeitório ou mesmo em casa. É surpreendente a repercussão dos problemas referentes às refeições e aos problemas digestivos adquiridos. Repercussão que fez surgir o conflito permanente entre a fadiga constante e crescente à sua necessidade

de resistir à mesma. Algumas dizem justamente sofrerem por não tomarem refeições mais adequadas, mas ao mesmo tempo, a cada dia, elas preferem renunciar ao tempo das refeições justamente pela fadiga (DESSORS *et al.*, 2009).

Os distúrbios do sono são fenômenos relatados pela maioria dos operadores, onde a intensa necessidade de descanso não é plenamente satisfeita com o período repouso noturno. O tempo de descanso é relativamente longo, com relatos de operadores passando de 8 a 10 horas na cama, contudo, a qualidade do sono é ruim. Todos os operadores relataram que já tiveram problemas para dormir, sendo que no momento da pesquisa mais da metade apresentavam esses sintomas, identificado pela dificuldade em adormecer, insônia, sonhos relacionados ao trabalho, dificuldade em acordar e necessidade de dormir durante o dia (DESSORS *et al.*, 2009).

Mudanças de comportamento e personalidade são apresentadas pelos operadores, que relataram sentir dificuldade nas tarefas diárias, e demonstram preocupação com sua eficiência intelectual, como a dificuldade de leitura, preenchimento de cheques e percepção de diminuição do vocabulário. Dos operadores entrevistados 3/4 relataram mudança de personalidade e comportamento após início do trabalho na central telefônica, sendo essas mudanças manifestações relacionadas a um nervosismo crescente, hipersensibilidade geral, agressividade com o meio ambiente, forte apatia e um desinteresse progressivo, a ponto de gerar dificuldade em falar (DESSORS *et al.*, 2009).

“A opinião geral entre os operadores é que este trabalho é atordoante, eles mesmos são apenas robôs, “maquinas-falantes”, uma vez que não estão autorizados a ter conversas pessoais com ninguém, assinantes ou colegas durante o horário de trabalho, e que mantém essa robotização continua fora do trabalho” (DESSORS *et al.*, 2009, p.89).

Dessors *et al.* (2009) ressalta em suas conclusões que além dos fatores de carga específica, como requisitos visuais, auditivos, mentais e relacionais, é evidente que a carga de trabalho é o fator essencial para caracterizar seu estado penoso. E juntamente com as demais manifestações relatadas formam um quadro abrangente, devendo ser consideradas em intervenções ergonômicas, sem ainda refutar a magnitude do impacto do trabalho na vida fora do trabalho, incluindo esse fator nos critérios orientadores para o desenvolvimento de melhores condições de trabalho.

Dejours (1992) em seu livro “A loucura do trabalho” publicado na França na década de 80 discute a pesquisa de Dominique Dessors sobre o trabalho das telefonistas. Os operadores de telefone tinham por finalidade prestar informações do catálogo telefônico

devido à incompreensão do mesmo, e trabalhavam 8 horas por dias num tipo de extensão do catálogo telefônico, numa atividade em que o sofrimento mental individual dos telefonistas é uma forma de trabalho útil, desencadeando um comportamento condicionado favorável à produção (DEJOURS, 1992).

Em relação à forma e conteúdo deste trabalho dos telefonistas, os mesmos são limitados, ridículos e estereotipados como a forma, não admitindo qualquer variação do vocabulário, frases ou tempo para pronunciá-las. Deve-se reprimir qualquer intenção, iniciativa, linguagem própria ou expressar personalidade. Não deve expressar desejo próprio, bom humor, cansaço, agressividade (em resposta ao um insulto), prazer (em resposta a uma comunicação simpática). No discurso do interlocutor deve apenas extrair a informação solicitada, sem “ouvir” suas hesitações, caracterizando uma contradição, pois o serviço que é destinado à comunicação proíbe qualquer tipo de relação psicoafetiva (DEJOURS, 1992).

A hierarquia, comando e controle e a organização do trabalho são aspectos que impõem ao telefonista um estado permanente de poder ser controlado, sem mesmo saber em que momento terá um supervisor ouvindo seu atendimento. Esse estado de não saber quando será controlado constrói uma figura de autocontrole, baseado no medo de ser vigiado, impondo o vigiar-se a si mesmo. Os comportamentos são condicionados a um sistema disciplinar que apresenta um sofrimento resultante do conteúdo vazio da tarefa, onde o medo e ansiedade são sentimentos originados para fazer respeitar os preceitos hierárquicos (DEJOURS, 1992).

O trabalho das telefonistas produz uma relação entre a tensão nervosa e a produtividade, sendo a tensão nervosa produzida pelo interlocutor, pelo controle e conteúdo inadequado da tarefa. As provocações e frustrações resultam em efeitos de agressividade, que é explorado pela organização do trabalho. A telefonista busca formas de conter essa agressividade e seus efeitos, tendo como única saída voltar à agressividade contra si mesmo, a autoagressão. Com um interlocutor desagradável, a telefonista não pode, devido ao controle exercido, desligar, responder agressivamente ou exteriorizar emoção, sendo que a única solução autorizada é reduzir o tempo da ligação forçando o interlocutor a desligar mais depressa (DEJOURS, 1992).

Logo, a única maneira para sair da agressividade é trabalhar mais depressa. De um lado a angústia como meio de transmitir a repressão e de outro a irritação e a tensão nervosa que provoca o aumento da produção. Mostra-se então que no trabalho de informações telefônicas o sofrimento psíquico é o meio de se obter o trabalho, não sendo o

trabalho causa de sofrimento, mas o sofrimento que produz o trabalho. Nessa ótica o controle das telefonistas pode ser mensurado pelo sofrimento psíquico, sendo que as melhores telefonistas, as que têm melhor produtividade, são as mais nervosas, menos pacientes e que ficam facilmente irritadas (DEJOURS, 1992).

“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 utilizadas especificamente para aumentar o ritmo de trabalho.” (DEJOURS, 1992, p.104).

3.3.3 A neurose das telefonistas - Le Guillant (1984)

Em 1956, Le Guillant, Roelens, Begoin, Béquart, Hansen e Lebreton publicam um trabalho intitulado “A neurose das telefonistas” para tratar das crescentes alterações mentais e nervosas nesta categoria de profissionais. Observações da época registram que na atividade de telefonistas e mecanografistas parisienses da P.T.T. uma “síndrome geral de fadiga nervosa” há muito tempo é conhecida, mas negligenciada, minimizada ou interpretada de um modo inexato (LE GUILLANT, 1984).

Segundo Le Guillant (1984), já em 1910 o Dr. Julliard em seu trabalho "*Revue Suisse des Accidents du Travail*" descrevia:

"Os choques de extra-corrente são às vezes fortes o suficiente para que a telefonista, já nervosa pelo seu trabalho que exige uma grande tensão de espírito, comece a chorar e não queira mais trabalhar. Tudo isto, acrescentado à fadiga, à tensão nervosa, ao aborrecimento de receber observações injustificadas mais ou menos grosseiras de clientes, contribui para produzir, quando o sujeito está predisposto, verdadeiras neuroses que devem ser consideradas como doenças profissionais" (LE GUILLANT, 1984, p.7).

Em 1918 os autores suíços Fontene e Solari num estudo sobre o trabalho das telefonistas abordaram a importância dos sinais de fadiga ligados à profissão, entre eles a cefaleia, insônia, dificuldade para refletir, para fixar sua atenção, humor à vezes massacrante e violento nervosismo. Essa síndrome pode ser caracterizada com a sistematização de cinco abordagens essenciais, sendo uma “síndrome subjetiva comum” de fadiga nervosa; alterações de humor e do caráter; alterações do sono; um conjunto de manifestações somáticas variáveis e a repercussão dessas diferentes alterações sobre a vida dos trabalhadores, que serão abordados a seguir com resultados percentuais dos trabalhadores examinados pelos autores (LE GUILLANT, 1984).

- a) **Uma “síndrome subjetiva comum” de fadiga nervosa:** a maioria das telefonistas apresenta fadiga no fim do dia, sendo 33% com sentimento de “aniquilamento”. Quando saem do trabalho carregam um sentimento e abatimento profundo, um vazio, sem condições de manter conversação com quem lhe dirija a palavra, esquecendo-se de seus objetivos pessoais. Para lutar contra essa manifestação 36% se esforçam para deitar e dormir, enquanto 25% caminham longo tempo para buscar o cansaço físico. Em casa sentem-se desorientadas, com debilidade profunda e desgosto de tudo. Apresentam queda das faculdades intelectuais, alterações de memória e dificuldade em conversar, com emprego de frases profissionais na vida cotidiana na ordem de 20% dos examinados.
- b) **Alterações do humor e do caráter:** a percepção mais visível entre os telefonistas representando 44% durante o trabalho e 52% depois do trabalho. Muitas telefonistas possuem a impressão de ter mudado, se relacionado com o público e amigos de forma irritada e pouco paciente. Não podem ser contrariadas e acabam sendo levadas a crises de nervos, crises súbitas de choro, vertigens, desmaios repetidos e demais moléstias. Muitas telefonistas apresentam rendimento até 150% acima da média, mas em virtude do próprio trabalho que a irrita, pois se apressam para encerrar a ligação, e assim as mais nervosas resultam em melhor produtividade. Tem problemas de relacionamento familiar com marido e filhos, pois tudo as irrita, como a própria conversação, ruídos violentos entre outros. Com frequência (32% dos casos) apresentam períodos de depressão, humor triste, desgosto de viver e ideias de suicídio.
- c) **Distúrbios do sono:** Apenas 14% dos examinados apresentam um sono normal. Dos distúrbios, a hipersonia noturna foi encontrada em 34%, a insônia noturna (sono agitado e pouco repousante) em 53%, e 38% com insônia total. Os tratamentos prescritos eram mal tolerados, pois faziam dormir, mas no dia seguinte as deixavam em estado de obscurecimento das sensações ou pensamento, atrapalhando o trabalho e obrigado a abandonar o tratamento.
- d) **Alterações somáticas:** São repercussões orgânicas derivadas do esgotamento nervoso, com relatos pelas telefonistas de uma série de indisposições como angústias, palpitações, dores precordiais, sensações de opressão torácica, "bolas" no estômago, queixas de cefaleia, vertigens, náuseas, tremores, etc. Fora do trabalho apresentam alterações digestivas (35%) como anorexia, dores gástricas, vômitos e emagrecimento. Em 34% cefaleias persistentes, alterações cárdio-vasculares, como síncope, palpitações, vertigens, zumbido nos ouvidos, alterações da visão, além de alterações menstruais.

e) **Repercussão dessas diferentes alterações sobre a vida dos trabalhadores:** As alterações citadas se apresentam de forma variada entre os sujeitos, sendo comum a evidência de formas associadas, embora algumas predominem. Num primeiro instante podem aparentar indisposições poucos graves, mas na vida das telefonistas pode ser intolerável, pois suprime a calma e felicidade de suas vidas, constituindo-se uma verdadeira neurose, com uma vida social reduzida, poucos interesses, falta de energia, dinamismo, indiferença para as coisas que antes gostavam e uma fadiga que leva dias para recuperar. Não há como relacionar o aparecimento desses sintomas com o tempo de trabalho como telefonista, sendo que a maioria dos examinados exercem suas funções há anos. Contudo, no início, as indisposições estão limitadas a repetições de frases profissionais, anorexia, leve emagrecimento e ligeira insônia, que desapareciam com o repouso que, pouco a pouco, o próprio repouso se torna insuficiente, sendo que as alterações se agravam e se multiplicam.

Além da fadiga e desgaste assinalados pelas telefonistas, foi unanimidade o relato de péssimas condições de trabalho, sendo que os dois fatores fundamentais apontados foram o rendimento e controle. O rendimento, que é o ritmo de trabalho ou rapidez, foi considerado excessivo, com múltiplos postos de trabalho semi-automatizados que sobrecarregam os processos nervosos por exceder a capacidade de adaptação das telefonistas. O cálculo do rendimento transpõe uma média a ser cumprida, o que impacta em notas baixas e não promoção, caso não sejam atingidas (LE GUILLANT, 1984).

O controle era realizado de suas formas: por meio de mesas de escuta e por controladoras que circulavam atrás das operadoras. A escuta dos atendimentos tem por finalidade avaliar se o modo operatório fixado está sendo cumprido pela telefonista. Devem pedir permissão para sair do posto de trabalho, mesmo nas necessidades fisiológicas, com tempo pré-determinado de cinco minutos, sendo sujeitas a interrogatórios quando ultrapassado o tempo, numa espécie de humilhação e repreensão neste ambiente de trabalho sufocante. A automatização e monotonia são fatores das condições de trabalho das telefonistas, que sofrem por serem obrigadas a fazer um trabalho mecânico, sem expressar iniciativa, organizar o trabalho ou acrescentar algo pessoal (LE GUILLANT, 1984).

3.3.4 Estudo sobre os fatores de risco psicossociais em ambientes de *call center* - Sprigg *et al.* (2003)

Abordaremos nesta pesquisa sobre a atividade de operador de teleatendimento, o estudo sobre os fatores de risco psicossociais em ambientes de *call center*, dos autores Christine A. Sprigg, Phoebe R. Smith e Paul. R. Jackson. Este é o terceiro trabalho referente à *call center* do *Health and Safety Laboratory* - HSL, ligado à *Health and Safety Executive* - HSE, publicado pela HSE Books em 2003. Esta publicação representa a maior pesquisa sistemática dos fatores de risco psicossociais do Reino Unido em ambiente de teleatendimento, envolvendo 36 *call centers* e 1.141 empregados (74% mulheres), que consistiu em responder a quatro questões principais:

- a) O trabalho de operador telefônico é mais estressante do que o trabalho em outros empregos?
- b) O trabalho de operador telefônico é igualmente estressante para todos que trabalham em *call centers*?
- c) O que torna o trabalho de operador telefônico estressante?
- d) O que pode ser feito para reduzir os riscos psicossociais associados ao trabalho de operador telefônico? (SPRIGG *et al.*, 2003).

O posto de trabalho do operador telefônico é considerado de baixa qualidade, de natureza intensiva e fatigante sendo de grande importância analisar os fatores de riscos psicossociais do contexto do *call center*. Dentre as características de qualquer trabalho, as cinco principais são: variação da habilidade, identidade da tarefa, significado da tarefa, autonomia e feedback do trabalho, sendo que essas características são responsáveis por produzir um estado psicológico que determina os resultados relacionados à satisfação no trabalho, motivação, desempenho, absentéismo e *turn over* (SPRIGG *et al.*, 2003).

Essas características do trabalho são de essencial importância no ambiente de *call center*, que se configura com limitada variedade das tarefas, ou seja, o operador realiza a mesma tarefa repetidas vezes, sempre com as mesmas frases, além de não possuir controle do recebimento de chamadas ou determinar o tempo de cada atendimento, sendo que, em contrapartida, há um rígido controle sobre o tempo máximo da ligação (SPRIGG *et al.*, 2003).

A pesquisa demonstrou evidentes relações entre as características do trabalho e eficácia dos trabalhadores, ou seja, a saúde mental e desempenho. Trabalhadores com baixa variedade da tarefa relatam elevado estresse, enquanto que empregados com maior

controle do trabalho apresentam maior satisfação. Estes aspectos da atividade de trabalho (baixa variedade/limitação das tarefas, baixo controle, alta conflito e baixa clareza de papéis) são considerados fatores de riscos psicossociais (SPRIGG *et al.*, 2003).

Para primeira questão, se o trabalho de operador telefônico é mais estressante que outros empregos, o resultado da pesquisa é “sim”. Os riscos relacionados a problemas de saúde e transtornos mentais são superiores em operadores telefônicos em relação a outras classes de trabalhadores pesquisados. Esse resultado é motivado pelas condições de trabalho em *call center*, que apresenta uma satisfação intrínseca do trabalho⁷ inferior em relação a outros trabalhadores, além de elevados níveis de ansiedade e depressão (SPRIGG *et al.*, 2003).

A segunda questão, que verifica se o trabalho em *call center* é estressante a todos na mesma intensidade, teve como resposta “em geral, não”. O bem estar do operador telefônico é influenciado por muitos fatores, alguns difíceis de mudar, outros não. Segundo Sprigg *et al.* (2003), diferenças estatisticamente significativa foram encontradas, ou não, nas seguintes perspectivas pesquisadas:

- a) **Diferentes setores do *call center*:** operadores dos setores de telecomunicações e TI apresentaram maiores índices de insatisfação, indicando evidências de variabilidade no índice de bem-estar entre os *call centers* pesquisados;
- b) ***Call centers* de diferentes tamanhos:** operadores de *call centers* pequenos relataram menor ansiedade, depressão e tensão mental, e maior satisfação no trabalho em relação aos operadores que trabalham em médios ou grandes *call centers*;
- c) **Natureza da chamada:** não houve diferenças estatisticamente significativas em relação ao bem estar de operadores que realizam atividades telefônicas na forma ativa ou passiva;
- d) **Contratos de trabalho:** operadores com contrato de trabalho não permanentes relataram melhor bem estar em relação àqueles com contratos permanentes;
- e) **Jornada de trabalho:** não houve diferenças estatisticamente significativas em relação ao bem estar de operadores que trabalham em tempo parcial (< 30 horas) ou integral;
- f) **Nível de instrução:** não houve diferenças em relação ao bem estar de operadores que possuem ou não uma graduação;
- g) **Seguir scripts rígidos:** os operadores que relataram seguir roteiros mais rígidos apresentaram maior insatisfação no trabalho em relação aos que não seguem;

⁷ Satisfação intrínseca do trabalho refere-se a aspectos "psicológicos" do trabalho, tais como reconhecimento pelo bom trabalho, oportunidade para o desenvolvimento, a autonomia (SPRIGG *et al.*, 2003, p. 28).

- h) Monitoramento do desempenho:** os operadores que relatam possuir maior monitoramento do trabalho relataram maior insatisfação em relação ao bem estar daqueles que possuem menor monitoramento;
- i) Interessados em permanecer no setor de *call center*:** os operadores que relataram maior insatisfação são os que não estão interessados em permanecer no setor de *call center*.

Em relação à terceira questão que aborda os motivos que tornam o trabalho de operador telefônico estressante, a pesquisa conclui que o atendimento telefônico é estressante com altos níveis de tensão mental quando está associado ao operador com uma elevada carga de trabalho, baixa clareza dos seus papéis, alto conflito nos papéis de trabalho, baixo uso das suas habilidades e baixa variedade das tarefas (SPRIGG *et al.*, 2003).

A quarta questão investiga o que pode ser feito para reduzir os riscos psicossociais na atividade de operador telefônico e a resposta dessa questão foi baseada na análise das três questões anteriores. Algumas características são intrínsecas à atividade e difíceis de alterar, como lidar com pessoas por telefone, ao invés de face a face; interações de curto prazo com estranhos; lidar com grande variedade de pessoas e questões e limitações para o operador conhecer o problema que envolve seu atendimento, do começo ao fim. Contudo, ações devem ser buscadas para melhorar o ambiente de trabalho de *call center*, em especial o aumento da autonomia do operador; a gestão da carga de trabalho, com possibilidade do próprio operador ter autonomia para gerir suas próprias exigências; oportunidade para utilização de habilidades; variabilidade da tarefa; minimizar ou eliminar conflito de papéis e maior clareza nos objetivos de trabalho (SPRIGG *et al.*, 2003).

Sprigg *et al.* (2003) conclui que nem todos os *call centers* são *sweatshops*⁸ e que características intrínsecas que são difíceis de mudar, ou seja, um operador telefônico possui na natureza de sua atividade sempre o atendimento telefônico, mas alguns elementos que envolvem o trabalho podem ser redesenhados para torná-lo menos estressante e mais satisfatório.

3.3.5 Pesquisa sobre o trabalho de teleatendimento: a busca de sentido em tarefas esvaziadas - Sznelwar *et al.* (2006)

Esta pesquisa foi realizada pelos autores Laerte Idal Sznelwar, Júlia Issy Abrahão e Fausto Leopoldo Mascia em meados da década de 1990 e início dos anos 2000,

⁸ *Sweatshop* (ou fábrica de suor) é um termo negativamente conotado para qualquer ambiente de trabalho considerado difícil ou perigoso.

envolvendo centrais de teleatendimento situadas em Brasília e São Paulo dos setores financeiro, público e telefonia. Teve por objetivo analisar as dimensões relativas ao trabalho em centrais de teleatendimento, identificando as dificuldades que os operadores enfrentam para responder às exigências da produção, bem como as consequências para sua saúde, desempenho e desenvolvimento pessoal (SZNELWAR *et al.* 2006).

A tarefa do operador de teleatendimento contempla uma grande variedade de regras, procedimentos, posturas e atitudes que devem ser rigorosamente seguidas visando garantir a segurança e qualidade dos serviços do call center. Esse cenário inflexível de ação do operador no processo leva a um impasse: simultaneamente é solicitado ao operador manifestar iniciativa, contudo sem espaço para sua manifestação, também é exigido o não envolvimento com o cliente, contudo é necessário ouvi-lo, compreendê-lo e conquistá-lo para adquirir um produto ou serviço. É solicitado ao operador sempre manter a postura calma, cordial e equilibrada, mesmo quando o cliente se manifesta de maneira agressiva. Deve agir de forma natural e espontânea, mas seguindo textos e roteiros padronizados. Não hesitar, não transmitir emoções, devendo conhecer todos os produtos e serviços para atender o cliente sem alongar a ligação, mas também sem apressar o diálogo para sua conclusão (SZNELWAR *et al.* 2006).

Neste cenário é difícil de acreditar que seja humanamente possível trabalhar, contudo, essa é a realidade de milhares de pessoas no Brasil empregadas no setor de teleatendimento, no qual os atendentes são condicionados apenas como receptores de chamadas, sem possibilidade de agir, manifestar ou transformar seu trabalho, empregar suas habilidades e conhecimentos. Esse cerceamento do indivíduo em se expressar pode gerar problemas de saúde e impacto no seu desempenho, caracterizando uma desumanização das relações de serviço, tornando o trabalho do operador como algo, um objeto passível de reprodução e de controle (SZNELWAR *et al.* 2006).

Ainda na relação com o cliente, os operadores não podem expressar alegria, solidariedade, raiva, tristeza ou decepção, sendo somente após desligar uma ligação ou colocar em espera, o operador se manifesta com gritos ou xingamentos como forma de extravasar seus sentimentos, sendo que todas essas situações já descritas desencadeiam no aumento da ansiedade e sofrimento. Apesar de não haver dados epidemiológicos nesta pesquisa, encontram-se indícios significativos de sofrimento de ordem moral e psíquica (SZNELWAR *et al.* 2006).

Os resultados demonstram que existe uma distância entre o que é prescrito pela empresa e a realidade da atividade. Para trabalhar bem e obter produtividade o operador

necessita criar modos operatórios para responder às exigências da tarefa, contudo, na maioria das centrais estudadas a organização do trabalho é rígida, sem espaço para manobras e tendo a hierarquia como um bloqueio. O *script* imposto ao operador é sempre inadequado à natureza da atividade, e sua utilização é uma problemática para seu desempenho, pois a verbalização transmite uma sensação de algo falso no diálogo, mas mesmo assim deve seguir (SZNELWAR *et al.* 2006).

Outro fator muito evidente em centrais de teleatendimento é o controle imposto ao operador, que podem ser caracterizados em eletrônico e pela hierarquia. O primeiro apresenta um monitoramento de toda central ou de um operador específico, referente às variáveis: tempo de ligação, tempo de conexão, pausas, número de ligações, filas, entre outros. A segunda (hierarquia) permitindo ao supervisor ou gerência o acompanhamento em tempo real todas as ações do atendente no sistema, como a escuta do diálogo com cliente, onde navega, as informações que pesquisa, bem como o acesso às gravações de atendimentos já realizados para monitoramento do conteúdo e verificação do cumprimento dos procedimentos. O excesso de controle dificulta a realização do trabalho, resultado de monitoramento e avaliações onipotentes, antipáticas e traduz ao operador um sentimento de injustiça, não existindo espaço para confrontação de pontos de vistas diferentes (SZNELWAR *et al.* 2006).

O controle do tempo é outro fator de constrangimento ao operador que não possui autonomia para regular seu ritmo de trabalho, recebimento de ligações ou pausas. A cobrança de metas em relação à redução do tempo médio de atendimento torna-se incompatível na relação com o cliente, que requer a princípio flexibilidade para conversar e desenvolver um tratamento adequado. A rigidez e inflexibilidade no controle das pausas são evidenciadas pela utilização de sistemas informatizados para controle do tempo de permanência na posição, lanches, intervalos e até banheiro (SZNELWAR *et al.* 2006).

A dificuldade do operador referente ao uso do computador e às informações que precisa conhecer e buscar não se resume apenas na extensa quantidade, mas também nos diferentes sistemas disponíveis que o mesmo precisa acessar. A abertura de um grande número de “janelas” das diversas plataformas existentes acarreta numa carga cognitiva considerável, acrescidos dos constantes problemas de sistemas inoperantes e lentos, criando situações de reclamações dos clientes que esperam informações ou aguardam na fila para o atendimento (SZNELWAR *et al.* 2006).

Além de todos os problemas e dificuldades do operador em conseguir responder às exigências do trabalho, outro fator importante é o aspecto psíquico dessa atividade,

consequência da frustração de não poder resolver muitos problemas, não compreender ou não visualizar retorno do seu papel no atendimento, bem como as situações de conflito no qual não encontram saída. No caso de vendas, o operador precisa utilizar de técnicas de sedução para conquistar o cliente, que em muitas vezes se vê em situações embaraçosas, mas necessárias para atingir suas metas, causando diversos questionamentos de ordem moral e com sensação de serem obrigados a mentir (SZNELWAR *et al.* 2006).

Concluindo sua pesquisa, Sznelwar *et al.* (2006), ressaltam a importância de mudar o ponto de vista na concepção do projeto de trabalho em centrais de teleatendimento, contrapondo pensamentos que caracterizam como simples e facilmente controlável. A atividade do operador não está resumida a simples gestos, e cumprimento de roteiros padronizados, mas de muitas situações complexas e de um fator principal que modifica constantemente sua tarefa: a relação com o cliente. As dificuldades relacionadas aos conflitos, rigidez e controle desencadeiam no operador a adoção de modos operatórios para desenvolver sua atividade, contudo, este comportamento está relacionado a mecanismos de defesa psíquica, evitando o sofrimento pelo esforço e submissão ao imperativo conteúdo do trabalho. Somente com a busca de novos projetos de trabalho ausentes dos paradigmas atuais será possível construir caminhos para conseguir reduzir as contradições neste processo de trabalho (SZNELWAR *et al.* 2006).

O trabalho de operador telefônico ao longo dos anos apresentou alterações quanto à sua constituição que no início era predominantemente de gestos manuais para interligar usuários em suas necessidades de ligação telefônica. Com a evolução tecnológica e a criação de dispositivos automáticos de chamadas, o trabalho do operador telefônico foi direcionado exclusivamente para o contato com usuários em prestação de serviços de diversas naturezas, predominando o fator mental como principal característica. O operador está sujeito a diversas formas de controle com normas rígidas e péssimas condições de trabalho, resultado dos aspectos singulares da atividade, no qual o trabalhador necessita permanecer o tempo todo em seu posto de trabalho, ligado a uma central telefônica que monitora suas operações, além da dificuldade de manter o constante relacionamento com usuários e clientes.

Esse relacionamento diário com diversas personalidades de usuários e clientes associado ao ritmo acelerado, péssimas condições de trabalho e normas rígidas, desencadeiam diversos distúrbios nessa classe de trabalhadores, em especial a sobrecarga mental. Os trabalhos pesquisados de Pacaud (1949), Le Guillant (1984), Dessors *et al*

(2009), Sprigg *et al.* (2003) e Sznelwar *et al.* (2006) demonstram que mesmo com a evolução tecnológica, leis e normas trabalhistas, não foram suficientes para conter o prejudicial impacto que as situações de trabalho em centrais telefônicas exercem nos seus trabalhadores.

Apesar do desgastante trabalho do operador de teleatendimento não se pode afirmar que as moléstias e demais distúrbios são consequências exclusivas do trabalho. A organização do trabalho é responsável pela maior parte dessas dificuldades, sendo que as empresas ao longo dos anos aperfeiçoaram tecnologicamente o controle do operador, mantendo a rigidez do trabalho e outros fatores que causam a maioria das dificuldades abordadas.

Desse modo, ressalta-se que conforme pesquisa de Sprigg *et al.* (2003) o trabalho em central telefônica torna-se mais estressante que outras atividades, motivo que intervenções ergonômicas para melhorias das condições de trabalho são de extrema importância para mitigar as moléstias e distúrbios nos indivíduos que executam esse tipo de atividade.

4 APRESENTAÇÃO DO PROJETO DE ERGONOMIA REALIZADO PELA EMPRESA NA CENTRAL DE TELEATENDIMENTO

A empresa objeto desta pesquisa é de natureza pública federal com área de atuação na prestação de serviços de abrangência nacional. O Projeto de Ergonomia na Central de Teleatendimento desta empresa é resultado de um trabalho de dois anos de pesquisa realizado nas unidades que prestam serviço de atendimento por telefone, sendo uma localizada no estado de Minas Gerais e a outra em São Paulo. Esse projeto foi coordenado por uma equipe de ergonomia com a participação de profissionais do próprio quadro da empresa.

Após demanda inicial para realização do projeto, o levantamento primário dos dados nos locais de pesquisa ocorreu no segundo semestre de 2011. Em 2012 as atividades desenvolvidas foram a tabulação dos dados, elaboração de relatórios preliminares, fórum para discussão dos primeiros resultados e coleta de informações complementares em diversas áreas da empresa. Em 2013 o projeto foi finalizado e entregue, contendo todas as informações levantadas pelos profissionais em relatórios individuais e relatório síntese, com as respectivas recomendações ergonômicas, tendo fisicamente dois volumes com total de 670 páginas.

4.1 Estrutura e funcionamento das Centrais de Teleatendimento

Com atuação no atendimento de prestação de informações e serviços, as centrais têm por característica a atuação exclusivamente passiva, ou seja, os operadores apenas recebem ligações para tratamento ou encaminhamento, não havendo processos para atuação ativa de ligação a clientes, comum em sites de telemarketing ou de serviços financeiros de cobrança. Cada site, em geral, atende um grupo específico de estados, que varia de acordo com o serviço prestado, conforme quadro 08.

Quadro 08 – Divisão de Atendimento das Centrais de Teleatendimento

Site	Estados atendidos	Estados Atendidos
Minas Gerais	Alagoas, Bahia, Ceará, Distrito Federal, Espírito Santo, Goiás, Maranhão, Minas Gerais, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Paraíba, Pernambuco, Piauí, Paraná, Rio de Janeiro, Rio Grande do Norte, Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Sergipe, São Paulo.	19 estados e Distrito Federal
São Paulo	São Paulo, Acre, Amazonas, Amapá, Tocantins, Rondônia, Roraima, Pará.	8 estados

Com instalações e quadro de pessoal próprio, contratados mediante concurso público, as Centrais de Teletendimento funcionam de segunda à sexta feira, das 8:00 às 22:00, e aos sábados das 8:00 às 14:00. No site de Minas Gerais existe 269 posições de atendimento, sendo que no site São Paulo existe 361 posições de atendimento. No quadro 09 apresentamos evolução do quadro de empregados.

Quadro 19 - Evolução do Efetivo

Site	2009	2010	2011
Minas Gerais	361	341	338
São Paulo	506	472	486

Por característica peculiar do setor a grande maioria dos empregados está localizada na operação, ou seja, no atendimento direto ao cliente. Constatamos distinção entre os operadores existindo a figura do Operador de Teletendimento I – OT I e Operador de Teletendimento II – OT II, sendo que neste último a única diferenciação está em atendimentos de serviços exclusivos como reclamações, serviços internacionais, *back office* e monitoria. No quadro 10 apresentamos a relação das funções existentes nos sites de São Paulo e Minas Gerais.

Quadro 10 - Funções da Central de Teletendimento

Função	Minas Gerais	São Paulo
Operador de Teletendimento I	206	162
Operador de Teletendimento II	99	241
Supervisor (operação)	20	18
Supervisor Monitoria	1	1
Supervisor Back Office	1	1
Supervisor (outros)	0	12
Subgerente	3	4
Gerente	1	1
Chefe Seção	1	1
Secretária	1	1

Em geral, ambos os sites apresentam as mesmas características de estrutura, com gerência e subgerência e, no próximo nível, os supervisores de operação e suas respectivas equipes de atendimento, em três linhas de atuação: atendimento convencional,

monitoria e *control desk*, e a última *back office*. Mais adiante abordaremos essas linhas de atuação. Na figura 03 apresentamos ilustração da estrutura dos sites.

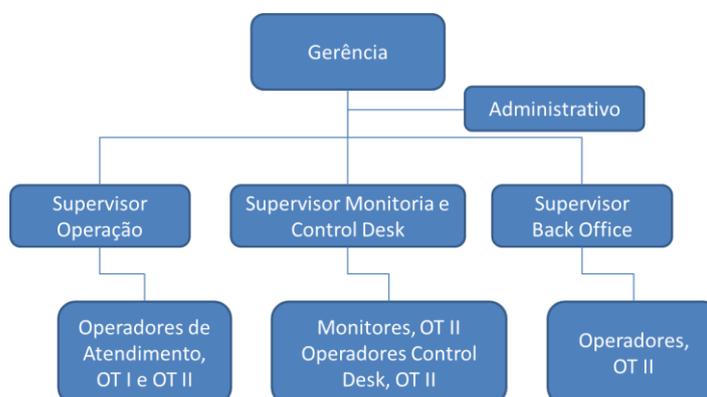


Figura 03: Resumo da estrutura dos sites

Os sistemas de produção organizados nos *sites* de São Paulo e Minas Gerais estão configurados em serviços aos clientes e à sociedade. Esses serviços são prestados pelos operadores conforme respectiva habilitação, denominada *skill*, em português: habilidade. Cada *skill* corresponde a um serviço prestado na central.

A maioria dos operadores se encontra no grupo de atividades denominado **atendimento convencional**, prestando o atendimento direto aos clientes. Os operadores são distribuídos em equipes contendo em média 14 empregados, com uma supervisão direta para acompanhamento e suporte. Os *skills* são agrupados em classes⁹ e atribuídos aos operadores, ou seja, cada equipe atende um determinado grupo de *skills*.

Na monitoria há somente operadores OT II executando os serviços de monitoria e *control desk* além do supervisor. O mesmo supervisor é responsável pela gestão do *control desk* e monitoria. Sua composição e descrição de atividades estão apresentadas nos Quadros 11 e 12, respectivamente.

Quadro 11 – Composição da Monitoria

Posição	Qtde de Operadores MINAS GERAIS	Qtde de Operadores SÃO PAULO
Control Desk	3	4
Monitoria	9	10
Supervisão	1	1

⁹ É a denominação atribuída a um determinado grupo de *skills*. Esse agrupamento é de acordo com a característica do *skill*, ou estratégia de atendimento.

Quadro 2 – Descrição das tarefas sob Gestão da Supervisão da Monitoria

Posição	Minas Gerais	São Paulo
Control Desk	Controle de informações gerenciais da Central: número de atendimentos, pausas, relatórios em geral, fluxo de atendimentos, gerenciamentos de filas, controle de afastamentos, informativo da Central.	Alimentar sorteador; Suporte à monitoria; Acompanhar determinado operador quando postura suspeita no atendimento.
Monitoria	Monitorar se as ligações dos operadores na Central de Atendimento estão em conformidade com Front End, Informativo da Central e outras orientações da organização.	Monitorar se as ligações dos operadores na Central de Atendimento estão em conformidade com Front End, Informativo da Central e outras orientações da organização.
Supervisão	Responsável pela gestão administrativa e suporte técnico aos operadores que realizam atividades na monitoria e control desk.	Responsável pela gestão administrativa e suporte técnico aos operadores que realizam atividades na monitoria e control desk.

No *Back Office* estão presentes operadores OT II que realizam atendimento de demandas especiais, além do trabalho de acompanhamento. Quando há fila em determinado *skill* os operadores do *Back Office* são acionados para fazerem parte da operação no atendimento aos clientes. Sua composição e descrição de atividades estão apresentadas nos quadros 13 e 14, respectivamente.

Quadro 13 – Composição da Equipe de Back Office

Posição	Qtde de Operadores Minas Gerais	Qtde de Operadores São Paulo
Back Office	12	10
Supervisão	1	1

Quadro 14 – Descrição das tarefas do Back Office

Posição	Site Minas Gerais	Site São Paulo
Back Office	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Extensão da monitoria realizando o acompanhamento dos operadores, ouvindo as ligações gravadas e analisando manifestações abertas. ▶ Atuar no tratamento e acompanhamento de manifestações abertas por clientes referentes a objetos especiais, como vestidos de noiva, remédios, etc.. ▶ Quando há filas no atendimento, são acionados para receber ligações. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Ouvidoria Nacional e regional: tratamento de reclamação ▶ Caixa Postal Coordenação do Fale com a empresa regional; ▶ Análise de demandas críticas (cliente sem resposta); ▶ Apuração especial (vestido de noiva, remédios); ▶ Análise de conduta do operador (ouvir ligações e retornar ao cliente); ▶ Não recebe ligações.
Supervisão	Responsável pela gestão administrativa e suporte técnico aos operadores que realizam atividades no Back Office.	Responsável pela gestão administrativa e suporte técnico aos operadores que realizam atividades no Back Office.

Sendo característica do tipo de atividade e premissa desse processo produtivo, o serviço de teleatendimento pode ser qualificado em termos de produtividade nos indicadores de TMA e Nível de Serviço. Nesse primeiro - TMA - é o resultado do tempo médio de duração dos atendimentos realizados em determinado período e serviço, tendo como polaridade de avaliação quanto menor melhor. Em segundo, o Nível de Serviço, que é o resultado das ligações atendidas em determinado tempo, está segmentado em nível 1 e nível 2, sendo a polaridade quanto maior melhor. O nível 1 representa o percentual de ligações atendidas em até 30 segundos, e o nível 2 o percentual em até 60 segundos, resultando no melhor aproveitamento das demandas, qualidade e satisfação do cliente. Em 2011 o site de Minas Gerais realizou o atendimento de 3.757.352 ligações, e o site São Paulo de 2.466.105 ligações, com resultado de TMA e Níveis de Serviço conforme quadro 15.

Quadro 15 – Indicadores de produtividade – 2011

	Minas Gerais	São Paulo	Metas
Tempo médio de atendimento - TMA	00:03:56	00:03:32	00:04:30
Nível de serviço – 1 (até 30 segundos)	77,04%	89,10%	80%
Nível de serviço – 2 (até 60 segundos)	84,23%	92,54%	90%

O posto de trabalho dos operadores (Figura 04) de ambos os *sites* tem basicamente a mesma concepção, com pequenas diferenças construtivas, sendo composto por:

- Mesa com dois planos independentes para acomodação do monitor, do teclado e do mouse, com regulagem manual de altura;
- Computador constituído por: CPU, monitor, teclado e mouse;
- Telefone e *headset*;
- Cadeira e suporte para apoio para os pés;

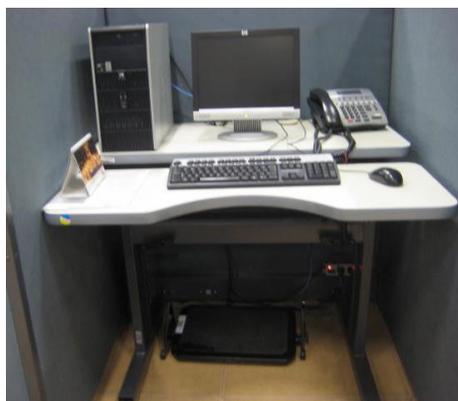


Figura 04: Posto de atendimento do operador

4.2 A demanda e estratégia de realização do projeto

Preocupado com a qualidade de vida dos empregados dessas centrais a área de gestão das centrais da empresa demandou à área de saúde a implantação de ações de entretenimento e lazer nos intervalos legais, além de ações de prevenção e promoção à saúde para esse público de empregados, considerando a atividade de elevado estresse a que estão sujeitos, bem como riscos de adoecimento.

Com esse propósito o projeto foi desenvolvido pela empresa com dois objetivos específicos:

- Analisar as atividades desenvolvidas nas Central de Atendimentos, sites de Minas Gerais e São Paulo, por meio de estudos técnicos e científicos em Ergonomia;
- Identificar e apresentar o sistema, a organização de trabalho e as condições de trabalho, suas características, particularidades, históricos, problemas, dificuldades e realizar proposição de melhorias objetos do estudo ergonômico.

A equipe de ergonomia, do quadro próprio da empresa, utilizou como abordagem os princípios da ergonomia da atividade, com referência a autores conhecidos como: Guérin, Laville, Daniellou, entre outros.

Para a realização desse projeto uma equipe de profissionais foi estruturada composta de ergonomista, médico do trabalho, técnico e engenheiro de segurança do trabalho, engenheiro de produção e psicólogo. O projeto foi um estudo técnico abrangendo as disciplinas correlatas à Ergonomia, compostas de segmentos parciais que contribuem para as suas conclusões, sendo:

- Análise Biomecânica;
- Aspectos Organizacionais do Trabalho;
- Avaliação do Meio Ambiente;
- Fichas de Caracterização da Atividade;
- Fluxo de Processos;
- Perfil Psicológico e Cognitivo;
- Perfil Médico;

O levantamento dos dados referente ao Projeto de Ergonomia da Central de Teletendimento ocorreu por meio dos profissionais em cada uma das linhas de atuação, sendo aplicados os meios conforme descrição do quadro 16, realizadas com participação *in loco*.

Quadro 36 – Meios para levantamento de dados

Perspectiva de avaliação	Meios para levantamento de dados
Análise Biomecânica;	Fotos, filmagem, observação direta.
Aspectos Organizacionais do Trabalho;	Entrevistas, pesquisa documental, observação direta participante; escuta de atendimentos gravados.
Avaliação do Meio Ambiente;	Avaliação com equipamentos de medição ambiental.
Fichas de Caracterização;	Fotos, entrevistas, observação direta participante, escuta de atendimentos gravados.
Fluxo de Processos;	Observação direta, entrevistas, pesquisa documental.
Perfil Psicológico e Cognitivo;	Aplicação de questionário com perguntas abertas e fechadas em 100% dos empregados
Perfil Médico;	Observação direta, pesquisa documental, pesquisa em registros de afastamentos.

O levantamento desses dados ocorreu de forma simultânea, ou seja, toda equipe de trabalho esteve reunida nos sites para coleta de informações, aplicações das ferramentas de análise e discussão das primeiras conclusões e ajustes na condução do projeto. Podemos acrescentar ainda as perspectivas de análise de cada segmento utilizado na estratégia de levantamento dos dados, realizados pela empresa pesquisada em seu projeto de ergonomia, descrito conforme itens a seguir.

a) Análise Biomecânica

Os conceitos de Biomecânica estão relacionados aos conhecimentos de Cinesiologia e Fisiologia Articular, a fim de relacionar os posicionamentos dos segmentos corporais em cada fase da tarefa realizada, bem como a postura do indivíduo quando manipula as ferramentas/equipamentos necessários ao desenvolvimento da atividade. Além de auxiliar outros parâmetros a fim de referenciar modificações em uma estação de trabalho, a análise biomecânica pode ser comparativa inter ou entre postos de trabalho.

A análise biomecânica de uma estação de trabalho implica em conhecimentos sobre mobiliário, ferramentas, espaço, processo de trabalho, valores antropométricos dos trabalhadores, análise da postura. Faz-se necessário saber também, o procedimento para realização de tarefas diferenciadas, o que modifica a postura física do empregado frente às mesmas. Para tanto, foi utilizado o formulário Ficha de Caracterização das Tarefas para descrever de maneira detalhada as atividades.

O movimento humano é tema e o enfoque do estudo da biomecânica e da cinesiologia. O movimento humano é usado para interagir com o ambiente, que envolve mudança de local, posição e postura em relação a algum ponto do ambiente. O ser humano

em diversos aspectos pode ser comparado a uma máquina. E os músculos, ossos, tendões e ligamentos se constituem nos elementos capazes de fazer essa máquina realizar movimentos.

O objetivo específico desta análise biomecânica é conhecer o impacto das atividades desenvolvidas pelo operador de Teleatendimento, desenvolvidas no posto de trabalho da Central de Atendimento.

Adotou-se como metodologia para o levantamento das atividades, a realização de filmagens e fotos dos empregados da Central de Atendimento dos Sites Minas Gerais e São Paulo, com tomadas reais durante o expediente normal da Central. Foram feitas tomadas considerando o plano frontal e sagital e, em algumas situações, plano horizontal. Procurou-se analisar o espaço ocupado pelo empregado de modo amplo e com uma visão panorâmica do local.

A partir de análises de filmes e de fotos, realizaram-se recortes, considerando os segmentos corpóreos de interesses. Em seguida, a descrição postural bem como a análise biomecânica dos empregados em diferentes posicionamentos e alturas. Verificou-se o posicionamento de cada segmento corporal durante todas as etapas de trabalho no posto analisado, dividindo-os da seguinte forma:

- Pescoço
- Tronco
- Membros superiores
- Ombro esquerdo
- Cotovelo direito
- Cotovelo esquerdo
- Punho direito
- Punho esquerdo
- Mão direita
- Mão esquerda
- Membros Inferiores

Além da filmagem e das fotos, aplicou-se o Método *Win Owas* - análise de atividades de trabalho dinâmico e estático, Tabela Método de Michigan - análise de tempo aceitável nas diversas posições para definição do percentual do tempo de exposição na postura e Ficha de Caracterização da Tarefa, para detalhar as atividades do atendente comercial na função de tele atendimento que são ferramentas da Ergonomia utilizadas para auxiliar na avaliação biomecânica dos postos de trabalho.

b) Aspectos organizacionais do trabalho

Entendem-se como aspectos organizacionais do trabalho todas as variáveis que existem no ambiente de trabalho e afetam, diretamente ou indiretamente, o trabalhador na realização das suas atividades, sejam elas normas, regras, cultura, metas, estrutura física, e outras particularidades relatadas pelos empregados.

Na realização do projeto de Ergonomia, foram levantadas algumas dessas variáveis para melhor compreensão do contexto de trabalho que envolve o operador e sua atividade, em especial metas, produtividade, normas, protocolos de atendimento, avaliação de desempenho, atuação da chefia, punições e apurações de responsabilidade, controle de monitoramento do atendimento, controle de pausas dos empregados, *turn over*, condições de trabalho, entre outras.

c) Avaliação do meio ambiente

O meio ambiente de trabalho, entendido como a edificação, o mobiliário, as máquinas, os equipamentos e a logística estabelecida para o processo produtivo ou também chamada de organização do trabalho, constituem, no seu todo, fatores relevantes para o contexto do estudo da Ergonomia, da implementação de ações de melhoria e da manutenção desses procedimentos. Tais procedimentos resultam no bom ambiente psicológico e do trabalho ou, ainda, tem importantíssima participação no alcance do bom clima organizacional.

A Norma Regulamentadora NR-17, da Portaria nº 3.214-78, do Ministério do Trabalho e Emprego, em seu anexo II, conceitua trabalho de teleatendimento/telemarketing como aquele em que a comunicação com os interlocutores é realizada à distância por intermédio da voz e/ou mensagens eletrônicas, mediante a utilização de equipamentos de audição/escuta, fala telefônica e sistemas informatizados ou manuais de processamento de dados. Na mesma Norma *Call Center* é definido como o ambiente de trabalho no qual a principal atividade é conduzida via telefone e/ou rádio com a utilização simultânea de terminais de computador.

Em ambas as unidades foram feitas medições das condições ambientais, ensaios fotográficos, levantamentos qualitativos e entrevistas com gestores e operadores para detecção das reais condições de execução das atividades, sintetizando esse levantamento nas seguintes etapas: avaliação do ambiente físico de trabalho (mobiliários, equipamentos, estrutura etc); avaliação da temperatura; avaliação do ruído, e avaliação da iluminação.

d) Fichas de caracterização da atividade

A ficha de caracterização tem por finalidade conhecer as atividades reais desempenhadas pelo trabalhador. Enquanto a tarefa se apresenta como o trabalho prescrito, ou seja, o demandado pela organização, a atividade reflete o que é feito, ou seja, o trabalho real desempenhado pelo operador.

Entre tarefa e atividade há um hiato que determina a total distinção dessas duas linhas de abordagem. Essa lacuna se trata de um compêndio de variáveis técnicas, pessoais ou organizacionais que em interação com o indivíduo proporcionam novos conceitos para determinar a execução do trabalho, que em geral se resumem nas condições existentes ou absorvidas no ambiente de trabalho.

O trabalho real pesquisado junto aos operadores consiste na abordagem empírica, mediante entrevista não estruturada, no qual foram coletadas informações sobre as atividades desempenhadas, juntamente com a transmissão da percepção dos operadores de todas as variáveis que impactam na realização de seu trabalho, em especial as relacionadas à organização do trabalho. Com os dados coletados, o trabalho real e suas observações são transcritos em fichas de caracterização, por posto de trabalho, de forma a proporcionar melhor compreensão das atividades desempenhadas em cada setor da Central de Teleatendimento.

Para efeitos de amostragem, foram pesquisados, em média, cinco operadores de cada posição de trabalho, podendo variar conforme a atividade desempenhada, contudo, abrangendo de forma significativa o objeto pesquisado, possibilitando a saturação dos dados para conclusão do pesquisador em cada posição analisada.

e) Fluxo dos processos

O projeto analisou 42 fluxos dos processos das Centrais de Teleatendimento, além de explanações relativas a mapeamento de processo usando a notação *Business Process Modeling Notation* - BPMN. Mapear os processos de todas as atividades da Central de Atendimento, nos *sites* São Paulo e Minas Gerais, a fim de promover a visualização total dos processos através de suas funcionalidades.

f) Perfil psicológico e cognitivo

Esse levantamento teve como propósito apresentar a percepção dos empregados da Central de Atendimento quanto às condições de trabalho, com foco nas vertentes psicológica e cognitiva.

Para esse levantamento o foco foi a análise da organização do trabalho, pois muitas das queixas de cunho físico e emocional se encontram mais relacionadas aos aspectos da organização do trabalho e relação socioprofissional do que propriamente a questões físicas e ambientais. A carga de trabalho e a falta de autonomia são exemplos de fatores que podem levar ao estresse e esgotamento emocional e as dores musculares podem ser consequências de posturas rígidas e movimentos repetitivos.

Alguns dos fatores que integram a avaliação das condições de trabalho são: mobiliário, equipamentos e condições ambientais do posto de trabalho. Quanto à organização do trabalho são: jornada de trabalho, horário, salários, ou seja, fatores que estão diretamente relacionados com a satisfação do empregado.

Desta forma, a proposta deste perfil psicológico e cognitivo também é apresentar sugestões de ações que viabilizem a adaptação da atividade às características psicofisiológicas, com a finalidade de proporcionar aos empregados melhor qualidade de vida no trabalho.

Tendo como objetivo principal propor melhorias para subsidiar a implementação de ações que resultem na adaptação da atividade às características psicofisiológicas de referência, com foco nas vertentes psicológica e cognitiva, na finalidade de proporcionar aos empregados melhor qualidade de vida no trabalho e minimizar as possíveis causas de adoecimento ocupacional, com impacto na produção eficiente e qualidade do atendimento prestado.

Tendo como objetivos secundários: a) Investigar as condições de trabalho na Central de Atendimento com foco nos aspectos cognitivos e psicológicos e sua correlação com o bem-estar, qualidade de vida no trabalho e adoecimento ocupacional; b) Confrontar os dados resultantes do instrumento aplicado aos gestores com os resultados do instrumento aplicado aos operadores de teleatendimento.

Para o levantamento foi utilizado um questionário semi-estruturado com questões qualitativas e espaço para comentários. A aplicação do instrumento sucedeu sob coordenação do grupo de trabalho responsável pelo Projeto de Ergonomia, sendo aplicado para 100% dos empregados e gestores. Não foi estipulado prazo em unidade de tempo para a conclusão do preenchimento da pesquisa.

Os fatores analisados, com a finalidade de traçar a atual organização do trabalho da atividade de teleatendimento, na percepção dos gestores, como forma de contrapor a visão dos próprios teleatendentes, foram: ritmo e complexidade, controle e autonomia, satisfação e relações socioprofissionais e ambiente de trabalho.

g) Perfil médico

O projeto apresentou os resultados da área de saúde sobre o perfil de adoecimento dos empregados que trabalham na Central de Atendimento site Minas Gerais e site São Paulo. Com a finalidade de fundamentar a questão e responder de forma mais apropriada possível, do ponto de vista metodológico, procurou-se analisar o absenteísmo dos empregados no período de 2009 a 2011, a partir dos indicadores médicos dessa população, a saber: atestado médico, licença médica e histórico ocupacional. Por meio de identificação do perfil de saúde dos empregados, será possível propor ações de melhorias, corretivas e de prevenção.

Os dados epidemiológicos são importantes, pois servem como ponto de partida para a análise refinada da tarefa e/ou embasamento de fatos no caso de já existir uma demanda consolidada. É possível, a partir de valores obtidos, analisar os dados incidentes ou prevalentes em uma população. Enquanto a incidência (número de casos novos em um determinado período de tempo) passa a ideia de fluxo, um controle mais dinâmico do problema, a prevalência (frequência com que a população vivencia a lesão em um período de tempo) transmite a ideia de acúmulo, pelo fato de considerar o número de casos novos e antigos em um intervalo de tempo.

4.3 Discussão e apresentação

Após o levantamento das informações dos sites de Minas Gerais e São Paulo, foram realizados dois seminários com o grupo de trabalho e com a área demandante para validação das informações preliminares, bem como disseminação a todos integrantes do grupo.

Os seminários realizados permitiram efetivar as primeiras conclusões sobre alguns aspectos da demanda inicial. Cada profissional do grupo de trabalho elaborou relatório individual, para cada site, de sua linha de atuação. Todos os relatórios foram compilados para conclusão e apresentação com base em um roteiro de Análise Ergonômica do Trabalho. Esta apresentação, conforme quadro 17, baseou-se num roteiro adaptado de elaboração de estudo ergonômico do curso de Bases Conceituais e Metodológicas da Análise Ergonômica do Trabalho, elaborado pela Dra. Ana Regina de Aguiar Dutra, da Associação Catarinense de Engenharia de Segurança do Trabalho – ACEST.

Quadro 47 – Roteiro para elaboração do estudo ergonômico**ANÁLISE ERGONÔMICA DO TRABALHO**

- a) Análise da Demanda
 - a.1. Setor Envolvido
 - a.2. Gestão de Pessoal
 - a.3. Legislação a Ser Cumprida
 - a.4. Dados Sobre o Sistema de Produção
- b) Dados Sobre a Saúde do Trabalhador
 - b.1. Site Minas Gerais
 - b.2. Site São Paulo
 - b.3. Programas de Prevenção Existentes
 - b.4. Absenteísmo
- c) Formulação e Origem da Demanda
- d) Análise Ergonômica da Tarefa (condições de trabalho)
 - d.1. Condições Técnicas de Trabalho
 - d.2. Condições Ambientais de Trabalho
 - d.3. Ambiente Lumínico
 - d.4. Ambiente Acústico
 - d.5. Ambiente Térmico
- e) Condições Organizacionais de Trabalho
 - e.1. Características dos Empregados
 - e.2. Características da Organização
 - e.3. Características Gerais de Atendimento
 - e.4. Jornada de Trabalho
 - e.5. Pausas da Operação
 - e.6. Turn Over
 - e.7. Características da Tarefa
 - e.8. Condições Psico-sociais
- f) Análise Biomecânica das Atividades
 - f.1. Análise das Atividades Físicas de Trabalho
 - f.2. Análise das Atividades Cognitivas de Trabalho
 - f.3. Análise Real da Atividade

SÍNTESE ERGONÔMICA DO TRABALHO

- a) Resultados e Conclusões
 - a.1. Pontos Críticos Quanto às Condições Técnicas de Trabalho
 - a.2. Pontos Críticos Quanto às Condições Ambientais de Trabalho
 - a.3. Pontos Críticos Quanto às Condições Organizacionais de Trabalho
 - a.4. Pontos Críticos Relacionados à Empresa de uma Forma Geral
 - a.5. Pontos Críticos Relacionados ao Posto de Trabalho
- b) Recomendações Ergonômicas

4.4 Recomendações ergonômicas do Projeto de Ergonomia da empresa

Os resultados obtidos resumem-se às recomendações ergonômicas apresentadas em cada segmento estudado. As recomendações ergonômicas compõem o compêndio de orientações à organização, fundamentadas nos estudos técnicos e científicos realizados pelos diversos profissionais que efetivamente estudaram em profundidade o ambiente de trabalho.

No quadro 18 são apresentadas as recomendações ergonômicas de intervenção, ressaltando que o projeto realizado pela empresa não contemplou o planejamento, mecanismo ou formas adequadas de implantação de qualquer ação derivada dos estudos realizados. Para isso, é necessária a atuação das diversas áreas da organização, visando atender satisfatoriamente a realização das ações voltadas a minimizar os impactos na atividade dos operadores de teleatendimento. Podemos constatar que as recomendações foram categorizadas, contudo, não observamos a hierarquização das mesmas, exceto o apontamento de pontos críticos. A seguir são apresentados os pontos críticos para os quais foram feitas recomendações no projeto, e em seguida, as recomendações para intervenção ergonômica do Projeto de Ergonomia nas Centrais de Teleatendimento.

- a) **Pontos Críticos Quanto às Condições Técnicas de Trabalho:** Referente às condições técnicas de trabalho, podemos citar como ponto crítico a posição de atendimento - PA. O mobiliário disponível para o operador necessita de adaptação para melhorar as condições de conforto, considerando particularidades quanto às variações antropométricas e massa corporal dos empregados. É fundamental incluir nesta adaptação o aperfeiçoamento do mecanismo de ajustes, pois o posto de trabalho é compartilhado, devendo, dentre outras razões, ser de fácil manuseio.
- b) **Pontos Críticos Quanto às Condições Ambientais de Trabalho:** Em geral, as condições de trabalho referentes aos fatores lumínico, acústico e térmico se apresentam em boas condições nos sites Minas Gerais e São Paulo, necessitando apenas de atenção e correção em alguns pontos no site Minas Gerais.
- c) **Pontos Críticos Quanto às Condições Organizacionais de Trabalho:** Os aspectos organizacionais se apresentam como o fator crítico neste estudo. O serviço de teleatendimento historicamente se configura desgastante, considerando as ponderações

feitas ao longo dessa Análise Ergonômica. A organização deve atentar para as principais variáveis determinantes e que impactam na atividade, conforme abordagem na literatura pesquisadas e mesmo o depoimento dos operadores, dentre elas: Controle de pausas, inclusive banheiro; Controle início/fim da jornada; Atuação da monitoria; Pressão para redução do TMA.

- d) Pontos Críticos Relacionados à Empresa de uma Forma Geral:** Por ser uma empresa pública, a organização do trabalho tem certas particularidades que lhe são familiares. Assim, alguns aspectos precisam ser levados em consideração para a definição de políticas para a Central de Teleatendimento. A alta rotatividade é uma característica do serviço de teleatendimento, fato que não está presente nos sites Minas Gerais e São Paulo. Possivelmente, isso se deve aos benefícios que a Empresa oferece, incluindo remuneração e estabilidade, além das características da população de trabalhadores. Uma boa alternativa para amenização dessas dificuldades é o rodízio. No entanto, a localização do Site Minas Gerais, resulta em dificuldades para essa prática, pois a região não apresenta uma estrutura de unidades de grande porte, diferentemente do Site São Paulo. Contudo, não existe na empresa um sistema de transferência que contemple critérios médicos, técnicos ou outros mecanismos necessários para efetividade do rodízio aos empregados dessas Centrais. Há que se considerar, ainda, que a cultura organizacional difere da realidade observada nos Site Minas Gerais e São Paulo, em especial quanto ao controle rígido. Esse aspecto, a longo prazo, pode resultar em potencial motivo de descontentamento dos empregados, seguidos de afastamentos, psicopatologias e outros agravos à saúde.
- e) Pontos Críticos Relacionados ao Posto de Trabalho:** O posto do Operador de Teleatendimento possui algumas particularidades conforme já descrito neste estudo, que devem ser revistos com a finalidade de melhorar as condições de trabalho, oferecendo conforto, segurança e preservação de saúde, principalmente no que se refere à questão da facilidade de regulação e adequação ao perfil profissiográfico das populações envolvidas.

Quadro 18 – Recomendações para Intervenção Ergonômica

Aspecto	Descrição
Ambiente de Trabalho	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aprimorar o isolamento acústico do sistema de ar condicionado do Site de Minas Gerais; 2. Correção de alguns pontos do Site Minas Gerais quanto aos aspectos de iluminação que se encontram abaixo do previsto na NBR-5413, que é de 350 lux; 3. Criar rotina de monitoramento das condições ambientais, de maneira regular e frequente; 4. Criar rotina de monitoramento do ruído e <i>headseat</i>; 5. Realizar estudo de alteração de leiaute do local do refeitório no Site Minas Gerais, que está numa área contígua aos banheiros; 6. Redimensionar a área do refeitório de ambos os sites; 7. Redimensionar a quantidade de vasos sanitários nos WC femininos em ambos os sites.
Processo Produtivo	<ol style="list-style-type: none"> 8. Aumentar o tempo de <i>work time</i>¹⁰ para melhorar a qualidade do atendimento e diminuir o ritmo de trabalho entre ligações; 9. Direcionar a Monitoria para qualidade e capacidade de resolver a demanda de atendimento, em vez de procedimentos prescritos; 10. Eximir a cobrança ao operador para redução do TMA, sendo apenas referência para gestores na condução do processo produtivo; 11. Flexibilizar a utilização do script, sendo referência e não rigidez de utilização e monitorização; 12. Promover rodízio dos operadores entre os skills, conforme exigência de cada serviço; 13. Reconfigurar as classes, conforme características do <i>skill</i>.
Treinamentos	<ol style="list-style-type: none"> 14. Capacitar gestores para melhorar a interação com os operadores; 15. Realizar treinamento para lidar com situações de conflito; 16. Realizar treinamento prévio e completo aos operadores dos serviços a serem atendidos nos sites; 17. Realizar treinamento periódico dos serviços dos sites.
Projetos	<ol style="list-style-type: none"> 18. Adequar as salas de descanso dos sites, conforme projeto; 19. Ampliar e implantar programa de conservação vocal nos Sites Minas Gerais e São Paulo.
Organização do Trabalho	<ol style="list-style-type: none"> 20. Conscientizar os gestores dos sites quanto aos fatores predisponentes ao adoecimento da população, tanto os relacionados às condições físicas quanto aqueles referentes à organização do trabalho; 21. Conscientizar os gestores dos sites quanto à importância da monitoração do perfil de saúde dos empregados; 22. Corrigir inconformidade referente aos 108 operadores do Site São Paulo que não realizam atendimento e encontram-se no ambiente de <i>Call Center</i>; 23. Retirar o tempo de <i>login/logout</i> imposto ao operador, direcionando este controle para gestão do supervisor. 24. Permitir utilização de livros, papel, caneta aos operadores do Site Minas Gerais, nos intervalos de refeições e descansos;

¹⁰ *Worktime* é o termo utilizado para caracterizar o tempo de pausa entre o final de uma ligação e o próximo atendimento, ressaltando que essa rotina é automática.

	25. Rever sistema de pausas e flexibilizar alguns controles, principalmente de ida ao banheiro.
Gestão dos Sites	<p>26. Centralizar e organizar as informações em um único sistema para que seja minimizada a exigência cognitiva inerente da atividade.</p> <p>27. Criar mecanismo para que a taxa de ocupação não apresente elevados níveis de forma a comprometer a saúde do operador;</p> <p>28. Coibir a utilização de sistemas informais na operação;</p> <p>29. Refazer o processo de <i>feedback</i>¹¹, possibilitando a melhoria da percepção dos operadores da atividade da monitoria e tranquilidade na execução do atendimento;</p> <p>30. Rever limite de três consultas ao cliente por atendimento;</p> <p>31. Uniformizar atividades dos operadores OT I e OTII que se apresentam de forma divergente entre os sites;</p> <p>32. Uniformizar o processo de registro de ligações perdidas que se apresentam divergentes entre os sites;</p> <p>33. Uniformizar atividades realizadas pela Monitoria, <i>Control Desk</i> e <i>Back Office</i> que se configuram divergentes entre os sites;</p>
Posto de Trabalho	<p>34. Adaptar o terminal do telefone para possibilitar ajuste independente do microfone e fone auricular;</p> <p>35. Adequar o posto dos supervisores de ambos os sites;</p> <p>36. Especificar novo posto de trabalho para os operadores;</p> <p>37. Fornecer <i>mouse pad</i> e apoio de teclado a todos os operadores;</p> <p>38. Rever a especificação técnica dos fones de ouvido utilizados pelos monitores, equipe de <i>backoffice</i> e teleatendentes;</p> <p>39. Especificar dois tipos de cadeira, para atendimento do perfil antropométrico da população.</p>
Bem Estar do Operador	<p>40. Expedir orientação para aprimoramento e conscientização da adoção de cuidados posturais;</p> <p>41. Evitar o fornecimento de bebidas geladas, com cafeína;</p> <p>42. Conscientizar os operadores sobre fatores que podem interferir na saúde e condição laboral;</p> <p>43. Criar painéis que permitam maior valorização do profissional com a publicação de elogios, quadro de aniversariantes, etc;</p> <p>44. Promover eventos temáticos que permitam a participação e interação dos teleatendentes, como: gincanas, confraternizações, transmissão de filmes, palestras, massagens, etc;</p>
Outros	45. Rever os procedimentos de autorização do plano de saúde, quanto ao tratamento de empregados adoecidos do aparelho vocal e psicológico, devidamente encaminhados pela equipe da medicina do trabalho.

Neste capítulo abordamos uma breve caracterização da estrutura e processos das Centrais de Teletendimento da empresa pesquisada, bem como apresentação da estratégia e realização do projeto de ergonomia com suas respectivas recomendações de intervenção

¹¹ *Feedback* – Rotina interna de retorno ao operador referente ao um atendimento avaliado pela monitoria.

ergonômica. Essas recomendações ergonômicas serão objeto de confrontação com a percepção dos operadores na perspectiva de melhorias das condições do ambiente de trabalho.

5 A PESQUISA NA CENTRAL DE TELEATENDIMENTO

A pesquisa de campo objeto desta dissertação foi realizada nas duas Centrais de Teleatendimento com entrevistas *in loco* nos sites de São Paulo e Minas Gerais entre os meses de janeiro e fevereiro de 2014. Ressaltamos que a pesquisa foi realizada após finalização do projeto de ergonomia pela empresa, apresentado no capítulo 4, contudo, as recomendações de intervenção ergonômica sugeridas pela empresa não estavam implantadas ou sequer divulgadas aos empregados, fato que permitiu durante as entrevistas coletar a percepção dos operadores sobre o ambiente de trabalho no mesmo cenário em que a empresa realizou seu projeto.

As entrevistas com os operadores foram realizadas fora da posição de trabalho e tiveram duração média de 60 minutos. Seguindo um roteiro pré-definido, foram abordadas diversas situações sobre o trabalho, sendo que o operador teve livre abertura para comentar qualquer aspecto relacionado ao trabalho. Além do perfil do entrevistado, as perspectivas abordadas referem-se aos equipamentos e móveis, as ferramentas de trabalho, as instalações físicas, o controle do trabalho e atuação da monitoria, o relacionamento interpessoal, a atividade de trabalho, a organização do trabalho e o trabalho como operador.

O roteiro das entrevistas está disponível em apêndices ao final deste trabalho. A amostra envolvida não é representativa em termos estatísticos, contudo, a diversidade das entrevistas e das observações realizadas possibilita construir de maneira coerente os diferentes componentes da situação de trabalho na percepção dos empregados.

5.1 Perfil dos entrevistados

As entrevistas foram realizadas com operadores e supervisores, com perguntas fechadas referentes ao perfil do entrevistado, e perguntas abertas referentes ao processo de trabalho, envolvendo uma amostra de 49 empregados, especificados no quadro 19.

Quadro 19 – Entrevistados

Função	Quantidade de entrevistados
Supervisor	8
Operador de teleatendimento	35
Monitor	6
Total	49

Fonte: entrevistas realizadas

Foi analisado o perfil dos entrevistados nas variáveis de sexo, estado civil, idade, escolaridade, tempo de empresa, tempo na atividade de operador, função, sendo demonstrado nas figuras seguintes de 05 a 11.

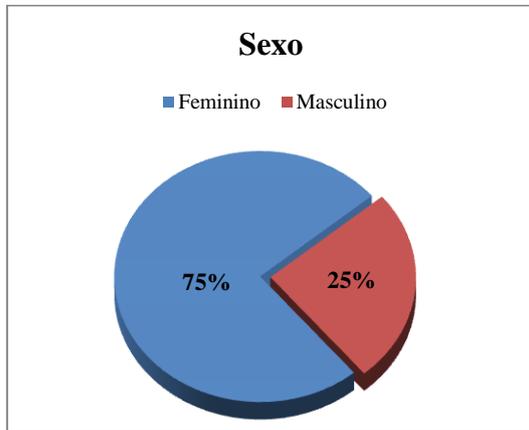


Figura 05: Gêneros dos entrevistados

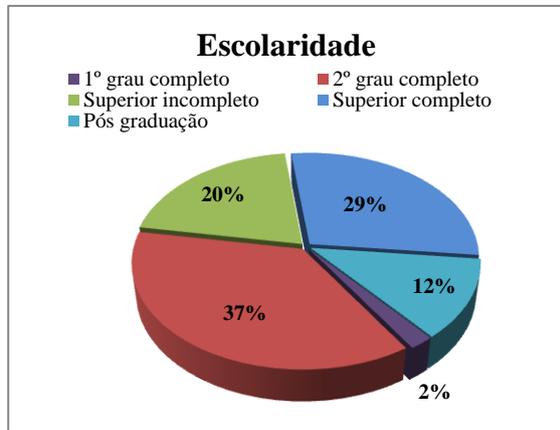


Figura 06: Nível de instrução dos entrevistados

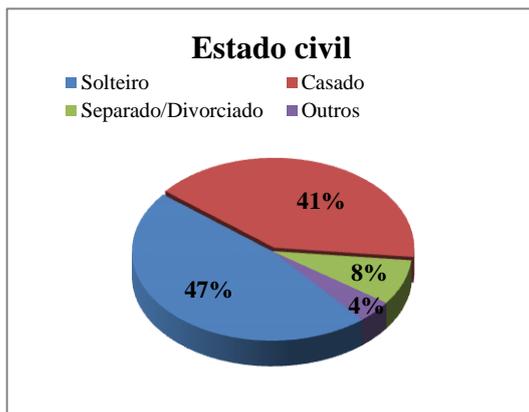


Figura 07: Estado civil dos entrevistados

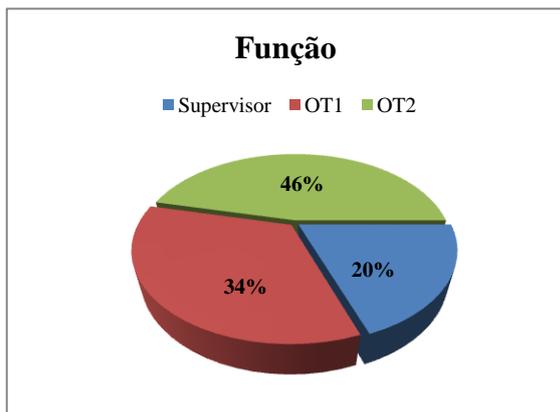


Figura 08: Função dos entrevistados

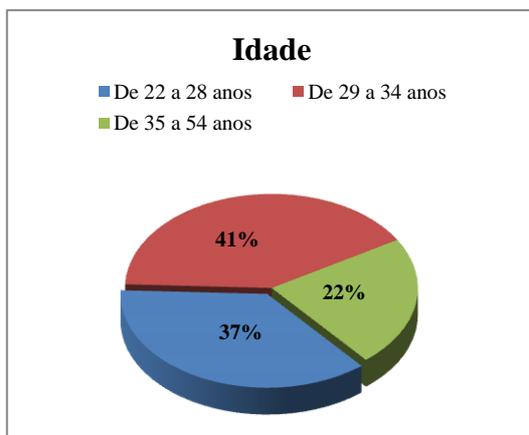


Figura 09: Idade dos entrevistados



Figura 10: Tempo dos entrevistados como de operador

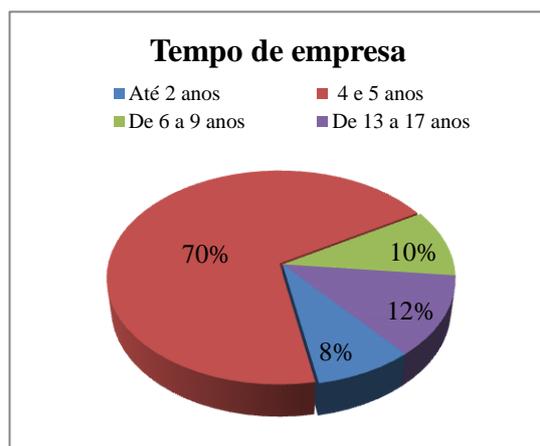


Figura 11: Tempo de empresa dos entrevistados

5.2 Atividade do operador de teleatendimento

A atividade do operador do teleatendimento pode ser descrita como uma sequência de ações desenvolvidas em seu posto de trabalho por meio de modos operatórios para atender o cliente em determinado serviço. Sempre ligado ao posto de trabalho e ao terminal telefônico, o operador passa a ser monitorado durante toda sua jornada de trabalho pelos supervisores, objeto de controle e escuta dos atendimentos, controle de pausas para descanso, banheiro, lanche, entre outras. Estando ligado e ativo no posto de atendimento a demanda não é controlada pelo operador, sendo as ligações dos clientes encaminhadas automaticamente para seu terminal. A descrição das atividades dos operadores está disponível no apêndice C ao final deste trabalho.

5.3 Equipamentos e móveis

Sobre os equipamentos e móveis existentes, é unânime entre os operadores a identificação de problemas existentes em relação às péssimas condições das cadeiras, dos mecanismos de ajuste das mesas e dos computadores. Foi ressaltada a falta de manutenção das cadeiras e posições de trabalho e da falta de atualização dos computadores.

Em relação às cadeiras, a falta de manutenção e substituição por obsolescência é a principal reclamação dos operadores, que se referem aos problemas gerados, como desconforto, dores e mudanças das posições das cadeiras que, devido à troca dos turnos, são movimentadas. Houve relatos de muitas quebras, pois a maioria das cadeiras está nos sites

desde a sua criação, há cinco anos, e muitas sem substituição, ocasionando acidentes pela quebra do encosto ou do eixo da base.

“Não tem manutenção das cadeiras” (Entrevista 04, Supervisor, São Paulo).

“As cadeiras não são adequadas, pois não permite regular e ajustar o encosto da cadeira” (Entrevista 02. Monitor, Minas Gerais).

“Não tem manutenção de equipamentos, principalmente cadeiras e mesas” (Entrevista 03. Monitor, Minas Gerais).

“Já tivemos operadores que quebrou o braço. A cadeira quebrou, caiu, tentou apoiar com a mão e fraturou o antebraço” (Entrevista 05. Supervisor, São Paulo).

“duas pessoas que eu conheço já caíram porque quebra esse encosto” (Entrevista 33. Operador, Minas Gerais).

“antes a gente trocava as cadeiras entre os corredores, mas agora numeraram pra gente não fazer mais isso, e tem problema porque numeraram, mas você não vai trabalhar com uma cadeira que, por exemplo, eu sento certo, tenho um peso, sou leve, mas minha cadeira também é de alguém que fica se jogando pra trás, mais pesada e entorta o encosto, e como que eu vou trabalhar seis horas com aquela cadeira?” (Entrevista 08. Operador, São Paulo).

“as cadeiras tem numeração, mas nunca está no seu lugar, pois quem chega antes escolhe as melhores” (Entrevista 24. Operador, São Paulo).

“trocam até a etiqueta (numeração) pra não dar problema” (Entrevista 13. Operador, São Paulo).

“já faz três anos que eu tenho que usar com uma almofada, pois já gerou dores na coluna, nos ombros, indicada por uma fisioterapeuta” (Entrevista 09. Operador, São Paulo).

“cadeira com encosto longe, e não encaixa na mesa” (Entrevista 15. Operador, São Paulo).

“a cadeira está com o encosto balançando” (Entrevista 20. Operador, São Paulo).

“eu desenvolvi até uma bursite por ficar com as pernas penduradas” (Entrevista 06, Supervisor, São Paulo).

Em relação às mesas ou posições de atendimento – PAs, as mesmas possuem igual especificação entre São Paulo e Minas Gerais e, por consequência, os mesmos problemas, sendo o principal a falta e manutenção e quebra do mecanismo de ajuste. Desse modo, os operadores acabam não regulando corretamente sua posição de trabalho, principalmente porque o horário de atendimento da CAC permite dois turnos de trabalho, gerando a necessidade de compartilhamento da posição de atendimento com mais de um empregado.

“quem trabalha 7:12 a mesa é somente dele, e já ajusta a posição, mas quem trabalha 6 horas diárias compartilha a posição e não faz ajuste” (Entrevista 04. Supervisor, São Paulo).

“Muitas mesas estão com a alavanca do ajuste quebrado, logo, do jeito que está fica para todos operadores” (Entrevista 26. Monitor, Minas Gerais).

“às vezes quando vamos regular a mesa a manivela quebra muito fácil” (Entrevista 06. Supervisor, São Paulo).

“É mais fácil trabalhar com a mesa mais alta do que ficar regulando ela” (Entrevista 05. Supervisor, São Paulo).

“na minha mesa só consigo ajustar quando eu trago um alicate de casa” (Entrevista 23. Operador, São Paulo).

“Utilizamos um alicate para fazer o ajuste das mesas” (Entrevista 05. Supervisor, São Paulo).

“Eu até tenho uma chave de boca no armário para poder regular a mesa” (Entrevista 31. Monitor, Minas Gerais).

“o pessoal prefere não ajustar a mesa, nem 10% regula a mesa corretamente” (Entrevista 05. Supervisor, São Paulo).

“pessoas altas a mesa não tem regulagem, e precisam colocar uma caixa embaixo do monitor” (Entrevista 34. Operador, Minas Gerais).

“as mesas até que fazem alguma manutenção, colocaram um operador para arrumar e melhorou bastante. Quando tá quebrado o supervisor pega um alicate e acerta pra gente” (Entrevista 33. Operador. Minas Gerais).

“as divisórias das posições de atendimento são de material que acumulam muita poeira (tecido)” (Entrevista 02. Supervisor, São Paulo).

Em relação aos computadores, a informação é que nunca foram substituídos ou atualizados (*upgrade*) desde o início das operações na Central, ou seja, há mais de cinco anos. Dentre o principal problema está a lentidão para ligar, pois com a posição de trabalho não é fixa todos os dias para o mesmo operador, fazer o *login* na rede corporativa em uma nova máquina pode demorar muitos minutos, o que constrange o operador que possui tempo para se autenticar no sistema (7 minutos após registro do ponto). Caso o operador ultrapasse os minutos, terá que justificar ao supervisor para não ser penalizado na avaliação de desempenho. A lentidão do computador também durante a utilização dos sistemas redundam em demora no atendimento, tornando o processo improdutivo, determinando, em muitas ligações, o aumento significativo do tempo médio de atendimento - TMA, um dos principais

indicadores da Central, comprometendo assim o *Service Level Agreement*¹² - SLA ou Acordo de Nível de Serviço.

“os computadores não são atualizados” (Entrevista 40. Operador, São Paulo).

“tem atendimento nosso que é um atendimento rápido, que se torna demorado por causa do computador” (Entrevista 34. Operador, São Paulo).

“os computadores são bem lentos, e aquele negócio que tem que logar em 7 minutos, não se consegue” (Entrevista 45. Operador, São Paulo).

“tem tabelas que você só pode abrir quando tiver pouca ligação, se você abrir num horário de pico vai travar o computador porque está todo mundo abrindo” (Entrevista 09. Operador, Minas Gerais).

“o computador é o que mais prejudica o nosso trabalho”. Muito lento, trava. (Entrevista . Monitor, Minas Gerais).

Em relação ainda a equipamentos, foi ressaltado o desconforto gerado pelo material de revestimento do *head set*, que fica em contato com a orelha, bem como a ausência de ajuste na cabeça e ajuste do volume , conforme relatos.

“a espuma dos headsets foi substituído por uma capa de couro sintético, que esquenta e não oferece uma boa acústica” (Entrevista 04, Supervisor, São Paulo).

“a capa do headset esquenta muito” (Entrevista 11. Operador, São Paulo).

“o headset exerce muita pressão na cabeça, não é confortável, a regulagem é mínima. Tem gente que usa ele na testa” (Entrevista 27. Supervisor, Minas Gerais).

“o volume do headset é muito ruim, tem ligação que você abaixa tudo e o volume ainda fica alto” (Entrevista . Operador, Minas Gerais).

Em relação ao conjunto que envolve o *headset* e o terminal telefônico, foi relatado o desconforto pela impossibilidade de ajuste adequado e independente do fone de ouvido e do microfone do operador. Ressalta-se a cada ligação recebida, o equipamento posiciona o volume num valor padrão, resultando no ajuste manual pelo operador no terminal telefônico, na média de quatro vezes por ligação.

“você teve uma ligação alta, você não abaixa porque deveria voltar na posição inicial, mas dá algum erro e não volta, mas mesmo na posição inicial o volume ainda é alto” (Entrevista 35. Operador, Minas Gerais).

12 SLA – *Server Level Agreement*: tradução: Acordo de Nível de Serviço - Documento acordado entre os requisitantes ou interessados e prestadora, descrevendo o serviço de TI, suas metas de nível de serviço, além dos papéis e responsabilidades de ambos em um determinado serviço.

"às vezes você atende o cliente não te escuta e você tem que falar mais alto, ou aumentar o volume do microfone, mas aí aumenta o volume do headset" (Entrevista 45. Operador, Minas Gerais).

5.4 Condições físicas do ambiente do trabalho

Foi questionado aos operadores e supervisores sobre a percepção das condições físicas do ambiente de trabalho, nos aspectos relacionados às instalações físicas da Central, áreas sociais, e fatores físicos, como ruído e temperatura. Apesar das diferenças estruturais de ambos os sites, as reclamações foram similares quanto aos problemas de áreas sociais, como refeitórios e sala de descompressão, bem como de climatização, devido ao uso de sistema central de distribuição do ar condicionado.

Em relação aos refeitórios, a principal reclamação é a não acomodação de todos os empregados, sendo o espaço insuficiente nos horários de almoço e lanche, gerando situações dos empregados inserirem a pausa para lanche e terem que retornar ao trabalho devido à falta de espaço nos refeitórios. Em São Paulo foi relatado a falta de equipamentos básicos como refrigerador e micro-ondas para atender todos os empregados, com situações de fila para aquecimento dos lanches, e considerando o curto e controlado intervalo, muitos acabam não aquecendo e comendo em pé, próximo ao armário onde ficou guardado o alimento.

"Apenas uma geladeira para todos empregados, não tem espaço para colocar os alimentos, muitos deixam no armário, com risco de estragar" (Entrevista 27. Monitor, Minas Gerais).

"tem apenas 04 geladeiras para 500 pessoas" (Entrevista 6 . Supervisor, São Paulo).

"só tem quatro geladeiras, uma está quebrada. O espaço do refeitório é muito pequeno" (Entrevista 12. Operador, São Paulo).

"Muitos deixam a refeição dentro do armário, que é errado" (Entrevista 7 . Operador, São Paulo).

"a copa é muito pequena. Tem outro refeitório em outro bloco, mas é longe e toma todo o tempo se deslocar até lá" (Entrevista 5. Supervisor, São Paulo).

"o refeitório e banheiro são muito pequenos" (Entrevista 48. Supervisor, Minas Gerais).

"o refeitório é muito pequeno" (Entrevista 10. Operador, São Paulo).

"o refeitório é muito pequeno porque são muitos atendentes, tem ocasiões que a gente chega no refeitório pra lanchar e não tem onde sentar, eu mesmo já várias vezes coloquei a pausa e tive que voltar e falar pro supervisor, que estou tirando pausa porque não tem onde lanchar" (Entrevista 15. Operador, São Paulo).

"o refeitório eu acho muito pequeno pra quantidade de gente, tem horário que lota, tem que voltar, tirar a pausa, avisar o supervisor porque tá lotado o refeitório" (Entrevista . Operador 23, São Paulo).

"eu fui almoçar, estava cheio e fui almoçar em pé no meu armário" (Entrevista 16. Operador, São Paulo).

"o PA é sagrado, não pode levar nada, celular, nem desligado, bala, chocolate, comer nada, só caneta e livro/revista, coisa pra ler" (Entrevista 8 . Operador, São Paulo).

"o refeitório está pequeno, tem dia que agente pra almoçar não tem cadeira, não tem lugar pra sentar, ontem mesmo eu cheguei tive que esperar alguém levantar, e a gente que só tem 20 minutos fica complicado" (Entrevista 35. Operador, Minas Gerais).

"Tem dois micro-ondas e um está quebrado" (Entrevista 19. Operador, São Paulo).

Os dois sites possuem sala de descompressão, obrigatórios para o repouso/descanso dos operadores em seus intervalos e pausas estabelecidas em legislação. Foi geral a informação de que as salas não estão adequadas para sua finalidade. Relatos de desconforto, elevado ruído e reduzido espaço foram frequentes nas entrevistas.

"na sala de descompressão tem a TV e um maldito jogo (pebolim e sinuca), e as mulheres que gostam de ver TV não consegue porque ficam os meninos gritando e o barulho do jogo" (Entrevista 20. Operador, São Paulo).

"na sala de descanso tem um pebolim e uma mesa de bilhar, e o barulho dos jogos não dá pra relaxar, e gera reclamação dos demais" (Entrevista 5. Supervisor, São Paulo).

"na sala de descanso tem apenas dois computadores disponíveis" (Entrevista 6. Supervisor, São Paulo).

"a sala de descanso é muito pouco usada, tem apenas televisão, computador e sofá. O sofá é duro, velho, com madeira ficando nas costas" (Entrevista 30. Supervisor, Minas Gerais).

"A sala de descanso é a sala mais barulhenta da Central por causa da máquina do ar condicionado" (Entrevista 48. Supervisor, Minas Gerais).

"tem muita gente reclamando, porque faz barulho com a mesa de pebolim, faz barulho com a mesa de sinuca e as pessoas estão ali pra relaxar" (Entrevista 22. Operador, São Paulo).

"são apenas três sofás para 500 pessoas" (Entrevista 18. Operador, São Paulo).

"o ruim é que o atendimento dos profissionais de saúde é feito na sala de descompressão, duas, três vezes por semana eles atendem lá e não dá pra usar a sala, eu tenho que ir na rua outro lugar nas pausas" (Entrevista 46. Operador, Minas Gerais).

Em especial, sobre as instalações físicas, foi relatada pelos operadores e supervisores a falta de acessibilidade no site de São Paulo e, em ambos os sites, ruído interno e externo que interfere no atendimento.

“existe o banheiro pra cadeirante, mas não há acesso pra cadeirante na central, ele tem que entrar pela agência” (Entrevista 5. Supervisor, São Paulo).

“somente há elevador na agência, e quando a agência fecha a porta é trancada e o acesso é somente pela escada. Teve um caso do empregado que à noite torceu o pé e teve que ser carregado para subir as escadas” (Entrevista 6. Supervisor, São Paulo).

“quando está chovendo os operadores tem muita dificuldade de ouvir o cliente” (Entrevista 31. Supervisor, Minas Gerais).

“o operador não consegue escutar, tendo que aumentar o volume do head set” (Entrevista 30. Supervisor, Minas Gerais).

“não tem saída de emergência aqui no segundo andar” (Entrevista 48. Supervisor, Minas Gerais).

“lá em cima com barulho de chuva ninguém atende, tentaram colocar uma coisa pra abafar, mas não adiantou não” (Entrevista 36. Operador, Minas Gerais).

“lá em cima a gente ouvi tudo, chuva, sirene, o ar condicionado, o que cliente chega a perguntar onde você está?” (Entrevista 45. Operador, Minas Gerais).

É unânime a reclamação sobre a climatização nos sites de São Paulo e Minas Gerais, gerando situações de muito frio ou calor. A distribuição do sistema central de ar condicionado, por meio de dutos, não climatiza uniformemente todos os ambientes, gerando relatos de pontos com muito frio e outros quentes. Os termostatos existentes para regulação do ar condicionado, manipulados pelos gestores, não proporcionam o melhor ajuste, sendo que em dias de muito calor, para refrigerar todos os ambientes, o acionamento é máximo para climatizar todos os pontos, sendo que em alguns locais (principalmente os cantos do ambiente), os operadores são obrigados a colocar blusa de frio, incluindo capuz sobre a cabeça.

“é uma briga, porque não tem controle automático da temperatura. De manhã quando tem poucas pessoas esfria demais, quando vai chegando as pessoas e ligando as máquinas fica calor” (Entrevista 29. Supervisor, Minas Gerais).

“tem que ficar regulando toda hora, várias vezes ao dia” (Entrevista 29. Supervisor, Minas Gerais).

“No andar de baixo não tem termostato, ou liga ou desliga” (Entrevista 30. Supervisor, Minas Gerais).

“ar condicionado não climatiza todos os ambientes uniforme, às vezes aqui na frente está quente e num fundo um polo sul” (Entrevista 9. Operador, São Paulo).

“não é muito bem distribuído” (Entrevista 15. Operador, São Paulo).

“quanto mais quente lá fora mais gelado está aqui dentro, e temos que colocar blusa” (Entrevista 23. Operador, São Paulo).

"a temperatura do ar condicionado é muito desigual, que nem por exemplo aqui na frente tava um frio danado e no fundo quente" (Entrevista 36. Operador, Minas Gerais).

"todo mundo fica de blusa aqui quando o ar tá ligado forte, e nas NR ou almoço tem tirar porque lá fora está muito quente" (Entrevista 46 . Operador, Minas Gerais).

"o canto está frio e aqui no meio está quente, eles pedem pra aumentar, e então o pessoal do canto tem que colocar blusa" (Entrevista 45. Operador, Minas Gerais).

"depois que liga a gente acostuma, mas na hora que liga parece um avião" (Entrevista 33. Operador, Minas Gerais).

5.5 Sistemas e ferramentas de trabalho da operação

Foi questionado aos operadores a respeito da percepção das ferramentas de trabalho, em especial dos sistemas disponíveis no atendimento. Em geral, para busca de informação, principal atividade dos sites, é utilizado um sistema chamado pelos operadores de “Front End”, que contém todos os *helps e scripts* dos produtos e serviços da empresa. Sendo a maior reclamação dos operadores e também supervisores é a desatualização da informação, lentidão, falta de informação e complexidade da informação disponível, estando de forma desorganizada e de difícil acesso para uma resposta rápida ao cliente.

"o front end é uma ferramenta que deixou de ser útil a muito tempo, temos que atender com base no que nós sabemos, é muito confuso, tem dia que eles disponibilizam a informação no informativo CAC e falam pra não usar o front end" (Entrevista . Operador, Minas Gerais).

"porque é assim, somente quem atende que sabe, porque na hora do atendimento o cliente tá nervoso, ele tá te pressionando, ah eu quero isso, quero aquilo, e você tem que saber, entender o que tá te perguntando, saber o que vai falar porque tem a monitoria que te pontua, e saber onde está as informações pra falar de forma correta, buscar de forma correta, e se você conseguir agilizar o quanto antes né, agora o sistema tá lento, o sistema tá desorganizado, ai realmente fica muito complicado" (Entrevista . Operador, Minas Gerais).

Em relação à lentidão e inoperância dos sistemas, em especial o Front End, os operadores e supervisores relataram as dificuldades em conduzir o atendimento, devido às suas limitações.

"sistemas lentos que trava, atrapalhando o atendimento" (Entrevista 5. Supervisor, São Paulo).

"a gente dificuldade de atender alguns clientes por conta da limitação dos sistemas" (Entrevista 6. Supervisor, São Paulo).

"em dezembro três empregados foram embora por causa do sistema, porque não aguentavam trabalhar na posição devido ao sistema não funcionar" (Entrevista 4. Supervisor, São Paulo).

“front end lento. É difícil achar a informação, e demora pra abrir” (Entrevista 11. Operador, São Paulo).

“o novo (frond end) é menos prático. É orientado a usar o novo, mas é muito lento, não é prático, abre muitos links em PDF, ninguém usa” (Entrevista 16. Operador, São Paulo).

“eu vejo muito problema na lentidão, às vezes você lança a informação, e ele mesmo atualiza a página e apaga a informação” (Entrevista 8. Operador, São Paulo).

A principal reclamação dos operadores e supervisores é a falta de atualização das informações disponíveis. Foi relatado que o *front end* possui muitas informações antigas que não são removidas, o que dificulta a localização da informação atual. Relatam que a falta de atualização é tão grande que muitos operadores tomam conhecimento de alterações por conta do próprio cliente e, em muitos casos, sabem que a informação disponível não é a correta, mas são obrigados a repassar essa informação, para não serem pontuados pela monitoria. Apesar de repassar ao supervisor que determinada informação está incorreta, a atualização demora em ser realizada.

“Sistemas complexos, desatualizados e muitas informações conflitantes” (Entrevista 1. Monitor, São Paulo).

“eu penso assim, falta de quem fabrica essas ferramentas de entender o atendimento, porque assim soltam informações que você não vai usar nunca e as informações que você precisa mesmo não aparece, o que falta, ouvir quem tá atendendo” (Entrevista 47. Operador, Minas Gerais).

“tem informação lá que a gente sabe que não é aquilo, o supervisor tem conhecimento que não é aquilo, mas a gente tem que falar o que tá lá, a informação errada, a gente tem que falar pro cliente o que tá ali, o que tá ali que é válido” (Entrevista 41. Operador, Minas Gerais).

“às vezes cliente acessa o site primeiro e sabe melhor do que a gente, existe uma preocupação maior no site e o front end não, se a informação está no site mas não está nas ferramentas, não pode, somos pontuados” (Entrevista 35. Operador, Minas Gerais).

“o mais complicado é o front end, muito lixo, arquivos desnecessários, lento, busca e não acha” (Entrevista 27. Monitor, Minas Gerais).

“é comum a falta de informação (novos assuntos), em o cliente sabe primeiro que o operador” (Entrevista 4. Supervisor, São Paulo).

“eles atualizam a informação e ao invés de tirar a informação antiga, eles colocam uma tarja” (Entrevista 23. Operador, São Paulo).

“muita coisa, muita informação, muita coisa pra passar pro cliente, e não recebemos a informação” (Entrevista 10. Operador, São Paulo).

“por a gente ser uma central de atendimento, e passar informações por cliente, e informação demora pra chegar pra gente” (Entrevista 35. Operador, Minas Gerais).

"você vai consultar alguma coisa tem muito link de serviço que já passou, tem muita coisa de quando começou a Central muito antiga e quando você quer uma coisa atual não acha" (Entrevista 40. Operador, Minas Gerais).

"o problema é só das informações mesmo, uma coisa que eu vejo aqui na informação que a gente tem aqui pra passar é uma coisa mais direta, só que quando tá errado e a gente pede pra isso demora anos pra mudar, SP já tem aquele negócio do número 9 na frente do celular, RJ também já tem, e aí fui fazer o disque coleta e fui cadastrar o celular da cliente e não espaço pra colocar o 9, demora muito, ainda não tem espaço, tive que cadastrar sem o DDD" (Entrevista 41. Operador, Minas Gerais).

"tem muita desatualizada, antiga, deixa a antiga e coloca a nova" (Entrevista 46. Operador, Minas Gerais).

"muita coisa você aprende com o cliente, porque ele já fez milhares de compras, conhece os procedimentos e muitas perguntas que eles fazem é a resposta que você não tinha, muitos operadores mudam de nível e começam a atender sem treinamento." (Entrevista 22. Operador, São Paulo).

"o informativo CAC eles vão atualizando, vão jogando, e você tem que ler atendendo o cliente, porque você não uma pausa pra você se atualizar, e você acaba passando uma informação errada ao cliente e depois vem a monitoria e você ainda é pontuado porque você não leu aquela informação nova que foi lançada no sistema" (Entrevista 37. Operador, Minas Gerais).

Outra questão abordada é a complexidade da informação e desorganização do *front end* que não dispõe de mecanismos de busca para localizar assuntos solicitados pelos clientes de forma lógica. Com centenas de documentos disponíveis aos operadores, a busca seria o recurso que facilitaria seu atendimento, contudo, a arquitetura das informações existentes torna a consulta complexa e ineficiente.

"as orientações do front end são suficientes, mas muito difícil localizar" (Entrevista 6. Supervisor, São Paulo).

"a formatação do front end não está adaptada para informação ao cliente" (Entrevista 4. Supervisor, São Paulo).

"o front é uma ferramenta muito complicada pra gente porque ele não é atualizado para atender a demanda e sempre que a gente solicita atualização eles não atualizam, é difícil fazer a busca. Você tenta pela palavra chave e não acha" (Entrevista 29. Supervisor, Minas Gerais).

"o front end não permite abrir várias janelas. Exemplo um serviço que tem várias informações, em janelas diferentes. O front não permite comparar os serviços, muito solicitado pelo cliente" (Entrevista 30. Supervisor, Minas Gerais).

"é muito difícil a lógica da palavra, você coloca sedex a cobrar, e aparece um monte de palavra" (Entrevista 24. Operador, São Paulo).

"se faz parte do serviço, teria que estar tudo na tela" (Entrevista 21. Operador, São Paulo).

Além dos sistemas de acesso à operação, os operadores fizeram relatos a respeito das limitações da Unidade de Resposta Audível - URA¹³ e do Distribuidor Automático de Chamadas - DAC. Revelam que não podem fazer transferências internas, ou seja, se um cliente solicita informações sobre “Sedex”, mas acionou na URA opção de “Registrado”, o operador não pode atender o cliente, mesmo estando habilitado, devendo solicitar ao cliente ligar novamente e aguardar na fila, se houver. As opções da URA estão numa disposição que dificultam ao cliente acionar a opção correta, resultando em muitas ligações indevidas. Relatos de operadores que não atenderam o cliente devido à sua opção indevida acionada na URA orientando a ligar novamente, sendo que o mesmo cliente foi atendido pelo operador, que precisa justificar o motivo do não atendimento anterior devido ao sistema, enquanto o cliente entende que foi má vontade do operador.

"se o cliente quiser mandar um telegrama e fazer uma reclamação, ele tem que ligar duas vezes" (Entrevista 32. Operador, Minas Gerais).

"perto de 30 a 40% das ligações é URA errada" (Entrevista 39. Operador, Minas Gerais).

"tem outras falha em relação à URA também, quando o sistema tá inoperante mesmo, ou intermitente, eu acho que deveria ter uma URA automática já informando pro cliente que o sistema tá inoperante porque tem cliente que fica ligando continuamente, e a gente tendo que dar a mesma informação que o sistema está inoperante, e o cliente irrita com a gente, o cliente briga mesmo com a gente dizendo mas eu tô ligando pra vocês desde tal hora e os sistema continua inoperante. eu acho que seria um estresse a menos pra nos operadores se a URA informasse." (Entrevista 34. Operador, Minas Gerais).

"As vezes espera 5 minutos (cliente) pra ser atendido e ouvir que o sistema está inoperante" (Entrevista 36. Operador, Minas Gerais).

5.6 Controle do trabalho

O controle do trabalho é uma das características das mais evidentes da atividade de teleatendimento, em especial o controle temporal. O controle do início da jornada, bem como das pausas, são situações constrangedoras evidenciadas nos relatos dos operadores que são também avaliados com base no cumprimento da jornada de trabalho. O controle temporal do trabalho também resulta em situações singulares como operadores correndo pelos corredores para “bater o cartão” e uso de relógios digitais, principalmente celulares e cronômetros, para não ultrapassar o tempo das pausas, pois a tolerância é de 30 segundos para não ser penalizado. Revela-se também a existência de um duplo controle, pois não basta

¹³ URA – Unidade de Resposta Audível: equipamento de *call center* que provê serviços automáticos para os clientes que ligam como responder a dúvidas e fornecer informações sem a intervenção de um atendente. Exemplo a mensagem automática quando você liga para uma empresa e a gravação orienta para você discar 1 para vendas, 2 para contas a pagar, etc

apenas o operador “bater o cartão” no horário correto, mas também é necessário que inicie o sistema e esteja apto ao atendimento em até sete minutos após início da jornada, sendo que atrasos neste interstício são penalizados.

“é um duplo controle, pois o empregado tem que bater o cartão e tempo pra logar na máquina. Tem que acabar com isso, de operador bater o cartão e sair correndo” (Entrevista 31. Supervisor, Minas Gerais).

“por mais que a gente conversa que você vai cair, mas é meta, o que podemos falar. A tolerância é 30 segundos das pausas” (Entrevista 30. Supervisor, Minas Gerais).

“muita gente anda com o cronômetro pendurado pra não perder ou estourar as pausas” (Entrevista 37. Operador, Minas Gerais).

“você tem controle pra entrar, mas não tem controle pra sair, deu o horário você está com o cliente e fica até o final, pois não tem substituição. Nesses casos não podemos bater o cartão, o supervisor assina, pois não paga hora extra” (Entrevista 8. Operador, São Paulo).

“tem muitas regras para entrar, mas não tem regras para sair” (Entrevista 14. Operador, São Paulo).

“eu já trabalhei com telemarketing antes, e me sinto um pouco como adestrada, agora não consigo nem ter outra visão, esses dias eu estava na biblioteca, e eu sou muito conversadeira, e estava lá e falei: - vê rapidinho que já está dando a minha hora, e ele disse:- estou correndo, e faltava dois minutos, e é assim mesmo, a gente se baseia em minutos e segundos, e tinha duas pessoas perto e falaram que ouvi: é assim mesmo é da GECAC são todos controladinhos. Esse tipo de relógio (de ponteiros) já nem uso, só no celular (cronômetro) (Entrevista 24. Operador, São Paulo).

“Muitos passam correndo no corredor, e as vezes chamamos e fala: Não posso preciso bater o cartão” (Entrevista 12. Operador, São Paulo).

“eles orientam que assim que você bater o cartão já estar com o headset na mão para ir para o PA” (Entrevista 21. Operador, São Paulo).

O controle temporal é uma das características mais marcantes dessa atividade, considerando que operador é controlado pelo tempo que permanece disponível em sua posição de atendimento. Assim, tanto o controle de início e fim de jornada, como de pausas e intervalos, geram constrangimentos nos operadores, devido ao rígido controle, penalização em caso de atraso, e situações conflitantes que são expostos reflexos do controle temporal.

“Esse tempo entre bater o cartão e logar (5 minutos) é muito complicado, pois os computadores são lentos. Se logar no telefone pra não estourar o tempo, já cai ligação, e pedimos pra aguardar até terminar de ligar o micro e entrar nos sistemas” (Entrevista 6. Supervisor, São Paulo).

“Worktime de 8 segundos, devido ao aumento da taxa de ocupação. Os 5 segundos de antes não era suficiente para tomar água ou achar a pausa de banheiro, que já caía outra ligação” (Entrevista 1. Monitor, São Paulo)

"quando o operador perde o tempo de login só abona se tiver uma justificativa plausível" (Entrevista 44. Operador, Minas Gerais).

"e tem que marcar o seu atraso na entrada, porque sair mais tarde e não pode marcar na saída? Se o horário de sair é 17:00, e somente sai das 17:20, não pode bater o cartão, sendo anotado 17:00" (Entrevista 2. Monitor, São Paulo).

"se você chegar atrasado é descontado na sua avaliação de desempenho" (Entrevista 3. Monitor, São Paulo).

"essas pausas de EAD (ensino à distância) que eles colocam pra gente, a gente não tem tempo de ler a lição não, a gente vai direto na prova". (Entrevista 47. Operador, Minas Gerais).

"por causa do numero de ligações mudaram até o horário da nossa refeição, pra reduzir a fila, quem entra as 14:00 tem que fazer o intervalo até as 18:00, então 50% faz até as 16:20 e outros 50% até as 17:20, depois só tem uma pausa NR até as 20:00", isso porque o pessoal que entra de manhã vai embora as 17:45, e não pode ter fila" (Entrevista 16. Operador, São Paulo).

"todos querem trabalhar no feriado, pois ganham dois dias de folga, mas como não é possível todos trabalharem, tem um filtro, quem estourar mais de 10% do limite das pausas em 30 dias, perde o direito de trabalhar em feriado" (Entrevista 24. Operador, São Paulo).

O controle da entrada da jornada, intervalo e pausas é um dos principais fatores geradores de insatisfação entre os operadores, devido ao rígido controle, sistema de penalização em caso de atraso após 30 segundos nos intervalos e pausas, e inflexibilidade da jornada de trabalho, o que gera altos índices de absenteísmo nos sites pesquisados, segundo informações dos supervisores. O controle temporal é realizado pelos supervisores por meio de planilhas, que são atualizadas pelas informações extraídas dos sistemas de registro eletrônico da frequência e sistema do *front end* para controle do trabalho.

"o operador de uma pasta no servidor que contém o controle da jornada, pausas, diariamente, atualizado pelo supervisor" (Entrevista 30. Supervisor, Minas Gerais).

"a pausa NR não poderia ser meta de avaliação, pois não é desafio, eu não posso avaliar o operador pelo comprometimento e produtividade. Essa meta é puramente tempo, relógio" (Entrevista 48. Supervisor, Minas Gerais).

"utilizamos muito planilha para controle da operação e resultados. Não temos sistemas para controle de pausas, controle do operador" (Entrevista 29. Supervisor, Minas Gerais).

"Atrasos das pausas (NR, Lanche, jornada) são descontados na avaliação de desempenho" (Entrevista 2. Monitor, São Paulo).

O controle de pausas de *login* e *logout* foi amplamente relatado pelos operadores, devido às dificuldades existentes, em especial à fila nos poucos relógios de ponto disponíveis, e ao tempo. Nessa fase da entrevista é novamente citada a questão do

duplo controle, ou seja, o controle realizado pelo sistema *do front end (login/logout)* e controle pelo cartão de frequência, que devido à obrigatoriedade para registro controlado entre registro de início da jornada e *login, logout* e registro do fim da jornada, gera aos operadores diversas dificuldades devido à inadequação de processos, sistemas e equipamentos dos sites.

"tem quatro relógio, dois que ficam de um lado pra quem entra, e dois pra quem sai, e um está quebrado, nas hora de ir embora fica a maior fila" (Entrevista 16. Operador, São Paulo).

"porque eu tenho que esperar 15 minutos pra bater meu cartão numa fila, já que a gente loga e desloga" (Entrevista 7. Operador, São Paulo).

"a maioria bate as metas de controle de pausa/login" (Entrevista 31. Supervisor, Minas Gerais).

"o problema é do pessoal da tarde, porque quem chega de manhã já tem PA fixo mas o pessoal da tarde tem 5 minutos pra logar e tem que esperar esvaziar um aposição, se ele loga numa máquina diferente é 15 minutos pra ligar, e perde login porque conta na avaliação de desempenho" (Entrevista 45. Operador, Minas Gerais).

Dentre todas as pausas existentes no *front end*, para uso do operador, a mais crítica é pausa banheiro. Trata-se de uma pausa não controlada formalmente pelos supervisores, mas acompanhada. Existe o constrangimento devido ao tempo informado pelo sistema quando se insere uma pausa, pois em qualquer pausa inserida é iniciado um cronômetro em contagem regressiva com tempo pré-determinado pelos gestores dos sites para cada pausa. No caso de pausa banheiro o tempo é de 5 minutos, que apesar do tempo informado, o mesmo não é controlado ou mensurado. Contudo, há relatos de supervisores que cobram informalmente do operador quando há muita incidência de pausa banheiro, ou quando o mesmo insere essa pausa e não fica exclusivamente no banheiro. Essa cobrança, em muitas situações, tem origem da gerência, que também acompanha o processo da operação e cobra os supervisores.

Mas entre os próprios operadores há divergências de opinião sobre a pausa banheiro, pois há muitas situações de empregados que inserem essa pausa para falar ao celular, sair da operação e realizar outra atividade, principalmente em momentos de fila.

"eu acho que tem muito controle de banheiro, por que assim, quando tem muito atendimento, o povo pra respirar coloca banheiro, mesmo se não vai no banheiro, e tem supervisor que fica olhando se você foi ou não no banheiro". (Entrevista 11. Operador, São Paulo).

"a maior dificuldade é a gestão das pausas, principalmente de banheiro, porque é muito abusiva, e não temos como saber que precisa e quem está abusando" (Entrevista 30. Supervisor, Minas Gerais).

“se o operador está como uma média muito alta de pausa/banheiro, a gerência questiona para verificar o que está ocorrendo” (Entrevista 48. Supervisor, Minas Gerais).

“a pausa de banheiro não é controlado, mas quando aciona no sistema ele aparece um relógio de 5 minutos em contagem regressiva” (Entrevista 22. Operador, São Paulo).

“mas muitos utilizam a pausa no banheiro para ficar no celular ou sair da operação” (Entrevista 17. Operador, São Paulo).

“A pausa NR é muito pouco pra poder ir no banheiro e encher a garafinha de água” (Entrevista 49. Supervisor, Minas Gerais).

“tem que pessoas que vê a fila aumentando e tira 10/20 minutos de banheiro” (Entrevista 25. Operador, São Paulo).

“a pausa é um escape para a pessoa desestressar e muitos utilizam apenas pra sair da operação” (Entrevista 29. Supervisor, Minas Gerais).

Uma pausa recém-criada nos sites para beneficiar o operador, mas pouco utilizada, é a denominada “ligação desgastante”. Em teoria, a mesma está disponível para utilização pelo operador quando o mesmo atende uma ligação que gere constrangimentos e desgaste emocional, sendo concedido tempo de 20 minutos para repouso antes de retornar à atividade de atendimento. Ocorre que ao acionar essa pausa, o operador deve comunicar seu supervisor, que repassa a informação à área administrativa do site. Após alguns dias, o supervisor recebe o áudio do último atendimento realizado pelo operador antes dessa pausa, julgada como desgastante, no qual é analisado se tal motivação para pausa foi realmente necessária.

As críticas dos operadores para esse procedimento são muitas. Ocorre que a ligação desgastante nem sempre é última precedida da pausa, pois o operador pode sentir o desgaste da ligação em qualquer momento da jornada de trabalho, o que impossibilita o supervisor de receber o áudio correto que gerou o desgaste ao operador. Sem considerar o fato que o envio do áudio ao supervisor da ligação considerada desgastante pode gerar penalização, pois com os constrangimentos do atendimento o operador está passivo de cometer falhas em procedimentos, linguagem e outros padrões exigidos no atendimento.

Desse modo, raros são os operadores que utilizam essa pausa. A não utilização é justificada pelos operadores como forma de evitar monitoramentos posteriores à pausa. Em muitos casos os operadores decidem inserir a pausa de banheiro para repouso após uma ligação desgastante.

“aquela pausa de ligação desgastante a gente não usa porque, porque geralmente eles encontram na sua ligação desgastante alguma coisa que você fez de errado e manda como orientação, então prefiro marcar um banheiro e ir pro banheiro do que pedir uma

pausa dessa, porque eles vão encontrar alguma coisa, se você está numa ligação desgastante você tá nervoso, você vai gaguejar, você vai falar alguma coisa errada, aí eles vem e vão te orientar em relação aquilo então é melhor você não pedir ligação desgastante" (Entrevista 43. Operador, Minas Gerais).

"agora tem uma pausa de ligação desgastante, mas ninguém usa, porque depois eles vão ouvir a ligação" (Entrevista 18. Operador, São Paulo).

"ligação estressante. O operador liga para o supervisor que marca a pausa. O operador não pode marcar. Posteriormente, o suporte recebe da gerencia a ligações que anteriores a pausas marcadas para avaliar se a ligação justificou a pausa. A maioria dos operadores não usam essa pausa, pois é constrangedor e expõe o operador, então é melhor marcar banheiro" (Entrevista 31. Supervisor, Minas Gerais).

"se não der uma justificativa real da pausa de ligação estressante você pode ser penalizado com advertência. Eu prefiro colocar uma pausa banheiro" (Entrevista 8. Operador, São Paulo).

Um projeto recém-criado pelos sites e alvo de crítica pelos operadores é o denominado projeto de disponibilidade. Por sugestão dos próprios operadores a formatação e configuração do projeto não agradou a maioria e é percebido mais como uma nova ferramenta de controle e aumento da produtividade do que benefício ao operador. Tal projeto se resume em beneficiar o operador com o encerramento da jornada de trabalho em uma hora mais cedo aos sábados ou um dia de folga quando acumuladas as horas. Para obter a bonificação de horas, que é limitada em uma hora por semana, o operador necessita atingir a disponibilidade média de 85% ativo no posto de atendimento, excluído apenas pausas legais.

Em geral, segundo operadores e supervisores, para atingir o índice, o operador não pode ultrapassar 17 minutos diários em pausas que interrompem o atendimento, como pausa de banheiro, ligação desgastante, entre outras, próprias do operador. Pausas demandas pela gerência, como treinamento, exame médico, não somam para composição da disponibilidade. Esses critérios reforçam junto aos operadores a subjetividade de controle principalmente de pausas banheiro e atrasos (acima de 30 segundos) das pausas.

"índice de disponibilidade, é um tempo que o operador ficou disponível na operação descontando as pausas legais" (Entrevista 30. Supervisor, Minas Gerais).

"Na meta conta pausas, disponibilidade de 85% ativo, excluindo pausas legais, e no máximo 3 banheiros de 5 minutos" (Entrevista 9. Operador, São Paulo).

"esse projeto indiretamente é pra isso, o da disponibilidade, pra diminuir o tempo de banheiro" (Entrevista 34. Operador, Minas Gerais).

"esse projeto de disponibilidade eu acho o maior absurdo, tem que gente que fica ali sentado sem ir no banheiro só pra conseguir uma folga" (Entrevista 36. Operador, Minas Gerais).

“muitos deixam de ir no banheiro apenas na pausa da NR, pra bater a meta e ter o benefício da bonificação pelo índice de disponibilidade” (Entrevista 30. Supervisor, Minas Gerais).

“Para atingir essa meta a pessoa tem que ter no máximo 17 minutos de pausa/banheiro no dia” (Entrevista 30. Supervisor, Minas Gerais).

“muitos não se preocupam com o índice, porque se não estiver bem pega pausa/banheiro ou um atestado” (Entrevista 48. Supervisor, Minas Gerais).

“a maioria é contra, são 17 minutos por dia de banheiro pra atingir a meta, e quem consegue atingir por dois meses ganha uma folga” (Entrevista 38. Operador, Minas Gerais).

“porque tem gente que se sente coagido, porque acha assim, eu vou ser um bom atendente, vou ser bem avaliado, vou ser bem visto pelo supervisor se eu tiver conseguindo atender esse projeto de disponibilidade, o que é um absurdo” (Entrevista 39. Operador, Minas Gerais).

“tem uma menina que falou assim, estou apertada pra ir no banheiro, mas não sai pra ficar sempre elegível, e minha NR é só daqui 40 minutos, será que vou aguentar?” (Entrevista 14. Operador, São Paulo).

5.7 Controle do trabalho – Avaliação de desempenho

Em relação à avaliação de desempenho do supervisor, houve relatos de insatisfação quando à forma como são cobrados pela gerência, em especial ao nível de serviço, e por receberem em sua avaliação a média do resultado da equipe, principalmente no resultado de avaliação da monitoria. Tal percepção é resultado da situação em que os supervisores não possuem relação direta com os operadores para intervenção no sentido de capacitação e orientação. Cada supervisor possui em média 14 operadores que apenas recebem demandas para esclarecimento durante toda a jornada, não havendo tempo para reuniões de serviço, orientação, treinamento do grupo, ou seja, qualquer trabalho fora o atendimento telefônico é demandado pela gerência. Logo, muitas das metas e cobranças realizadas aos supervisores são de situações que não dependem de seu trabalho para modificar, atingir ou superar a meta.

“Os gestores são avaliados pelo nível de serviço, injusto por que é uma meta global que não depende deles(supervisores) pra resolver, falta pessoas, filas, equipamentos e sistemas defeituosos disponíveis” (Entrevista 6 . Supervisor, São Paulo).

“Há um painel na entrada da CAC que exhibe o nível de serviço do dia anterior” (Entrevista 5. Supervisor, São Paulo).

“é meta a média da avaliação da monitoria dos operadores e também o nível de serviço” (Entrevista 31. Supervisor, Minas Gerais).

“A média da equipe na avaliação da monitoria consta no resultado de avaliação de desempenho do supervisor” (Entrevista 4. Supervisor, São Paulo).

“O supervisor está na posição de apoiar o operador e não treinar. Se o mesmo não pergunta e passa uma informação errada, como vou ficar sabendo, só na monitoria” (Entrevista 5. Supervisor, São Paulo)

“tem a percepção de todos pela falta de operadores, resultado do não atingimento da meta e das filas diárias no atendimento” (Entrevista 6. Supervisor, São Paulo).

“em 2013 os supervisores tinham como meta realizar eventos de integração (exemplo: dia dos pais) e o resultado da avaliação dos operadores deste evento de integração era considerado na avaliação do supervisor” (Entrevista 4. Supervisor, São Paulo).

Em relação à avaliação de desempenho dos operadores, a mesma se baseia no resultado da avaliação da monitoria e no controle das pausas e intervalos, discutidos em grupos específicos neste capítulo.

“entra na avaliação de desempenho o login, monitoramento, pausas e treinamento” (Entrevista 41. Operador, Minas Gerais).

Sobre a avaliação de desempenho da monitoria, além do controle das pausas e frequência, é considerada a quantidade de monitorias realizadas, incluindo o tempo médio de monitoria – TMM, e a quantidade de avaliações indevidas. No período dessa pesquisa, a avaliação de desempenho da monitoria estava prejudicada, pois em ambos os sites os monitores realizavam serviços de atendimento da operação, devido às filas existentes. Essa situação constante de atendimento da operação, que se configura há meses, reduzia a quantidade de monitoria ou conforme o mês resultava em nenhuma monitoria realizada.

“é uma situação muito tensa, porque tem que atender, tem que fazer monitoria” (Entrevista 26. Monitor, Minas Gerais).

“o que mais atrapalha na monitoria é que não fazemos a monitoria, um trabalho que gostávamos e já não achamos mais importante” (Entrevista 3. Monitor, São Paulo)

“Monitores com frequência suspendendo atividade de monitoria para atender ligações da operações, devido à fila no atendimento. Processo dificuldade o trabalho da monitoria, às vezes, interrompida” (Entrevista 3. Monitor, São Paulo).

“TMM – Tempo Médio de Monitoria. É determinado um tempo de monitoria para cada minuto de ligação. Não sabemos como é esse cálculo, até porque com as ligações está complicada nossa avaliação” (Entrevista 2. Monitor, São Paulo).

“a meta é 5 ligações para cada atendente por mês, mas como estamos na operação no último mês avaliamos 2 ligações por operador. Já falaram que a prioridade é a operação” (Entrevista 1. Monitor, São Paulo).

Ressaltamos a questão de avaliações indevidas nas quais o monitor é penalizado se algum erro apontado no atendimento do operador for contestado, e a

contestação for acatada pela supervisão da monitoria. Isso promove no monitor um comportamento de restrição das avaliações, que além de estar limitado a um roteiro, o mesmo fica sob uma pressão mental para evitar erros, o que prejudica ainda mais a qualidade da monitoria. Evidencia-se um real conflito entre monitores e operadores, devido à sistemática existente, na qual o monitor pontua o operador, mas se o operador contestar e for aceita a contestação, então o operador pontua o monitor.

“Nesse situação, quando uma monitoria avaliada é indevida, o monitor é penalizado na avaliação de desempenho, porém muitos desses erros é devido ao processo simultâneo de trabalho de atendimento e monitoramento, sem razoabilidade das metas pelo desvio da função” (Entrevista 1. Monitor, São Paulo).

“é um problema, pois se a monitoria volta pro monitor ele perde 5%, ninguém quer sair perdendo. E ninguém faz nada em conjunto” (Entrevista 16. Operador, São Paulo).

5.8 Atuação da monitoria

O processo de monitoria nos sites pesquisados é motivo de grande insatisfação entre os operadores, além de criticado por supervisores e próprios monitores. A monitoria é realizada com a escuta do áudio das ligações realizadas por operadores, que selecionadas aleatoriamente por meio de um sorteador, que também distribui uniformemente para cada monitor a quantidade de ligações a serem avaliadas.

A avaliação consiste no cumprimento de um roteiro definido em sistema, no qual são considerados os seguintes aspectos: abertura, abordagem, ferramentas, conhecimento do processo, linguagem, ortografia, argumentação, tratamento ao cliente, condução e resolução do atendimento, uso de espera/pausa e encerramento. Para cada aspecto de avaliação há questões pré-definidas a serem respondidas pelo monitor durante a avaliação.

Além da situação existente, na qual os monitores estão deslocados para atendimento da operação, o que limita sua atuação de monitoria, os relatos são de não anuência com as avaliações realizadas desmotivando seu trabalho. Na perspectiva dos próprios monitores a avaliação realizada é subjetiva e não traduz a qualidade do atendimento.

“Sistema de monitoria não reflete a qualidade do atendimento do operador, itens não são avaliados no atendimento prejudicam o operador em sua nota final” (Entrevista 2. Monitor, São Paulo).

“O sistema de monitoria não ajuda na qualidade do atendimento, apenas na avaliação subjetiva do atendimento” (Entrevista 1. Monitor, São Paulo).

“Não temos tempo e pessoal para avaliar relatórios gerenciais que poderiam melhorar na qualidade do atendimento. “Hoje é monitoramento está restrito aos quesitos do sistema”, eu não posso tirar um relatório mais gerencial do operador para avaliar como um todo” (Entrevista 3. Monitor, São Paulo).

“não temos flexibilidade para avaliar o atendimento, pois temos que seguir os quesitos” (Entrevista 26. Monitor, Minas Gerais).

“o pessoal já está em descrédito na monitoria, porque é sempre a mesma coisa” (Entrevista 28. Monitor, Minas Gerais).

“o procedimento de monitoria da Central está totalmente fora do procedimento de monitoria do mercado, é muito subjetivo” (Entrevista 5. Supervisor, São Paulo).

“Tem operador que não faz questão de olhar a avaliação da monitoria, dizendo “ah, não vou justificar não”. A monitoria está muito no descrédito entre os operadores, pela avaliação subjetiva do atendimento” (Entrevista 4. Supervisor, São Paulo).

A rigidez da avaliação não possibilita aos monitores utilizar suas habilidades ou percepções sobre a real qualidade do atendimento, sendo que muitos operadores já possuem conhecimento dos itens nos quais são avaliados e criam modos operatórios inadequados ao padrão de atendimento, mas impossível de ser apontados pela monitoria. Exemplo é o atendimento de determinado serviço no qual o tempo médio de atendimento é 1m:40s, sendo que há operadores que demoram mais de 3 minutos. Essa demora no atendimento pode ser considerada um modo operatório do trabalhador para evitar receber novas ligações, contudo, não é quesito de avaliação pelo monitor, considerando que o atendimento está dentro do TMA geral do site.

Em contrapartida alguns itens que realmente podem mensurar a qualidade do atendimento como iniciativa do operador, busca de alternativas para resolver o problema do cliente, entre outros relacionados à sua atitude, não são avaliados, pelo contrário, tudo que foge do *script* é apontado pela monitoria. Isso reflete na situação de operadores que simplesmente seguem corretamente o *script*, mas recebem a mesma nota de operadores que se esforçam para atender o cliente no seu problema.

“eu já conheci atendente que fala com o cliente com desprezo, não passava todas as informações, mas seguia sempre o script, e a nota sempre 100 100 100, e a gente que quer atender bem, falar abertamente com o cliente somos pontuados, por que não podemos falar nada a mais que não está no script” (Entrevista 8 . Operador, São Paulo).

“tem que ficar muito restrito ao script, não se pode integrar com o cliente para adaptar ao atendimento. O operador não pode fazer o algo a mais que são pontuados. Mesmo de for pra orientar o cliente, mas não está no script, não pode” (Entrevista 48. Supervisor, Minas Gerais).

“eu furo a regra nossa, mas passo a informação certa pro cliente, mesmo sabendo a monitoria pode pegar” (Entrevista 45. Operador, Minas Gerais).

Em geral, a insatisfação dos operadores com a monitoria está relacionada com a não avaliação da qualidade do atendimento e resolutividade ao cliente, mas em pequenos fatos da ligação que não interferem a qualidade, muitas vezes imperceptível ao cliente, mas critérios de apontamento pela monitoria, e conseqüente impacto negativo na avaliação de desempenho. Essa crítica está associada também à quantidade de monitorias realizadas, pois em geral um operador atende de 60 a 80 ligações por dia, dependendo do serviço, facilmente ultrapassa 1.000 ligações por mês, e o fato de serem monitoradas em duas, três, no máximo cinco ligações por mês limita avaliar a capacidade do operador na atividade.

“quantidade de monitorias muito pequenas, não avalia a qualidade do atendimento dele” (Entrevista 49. Supervisor, Minas Gerais).

“são muitas ligações que a gente faz muita coisa certa, são sessenta, setenta ligações por dia, e uma no mês que falou um né, não perguntou o nome do cliente, você perde ponto” (Entrevista 34. Operador, Minas Gerais).

“simplesmente pegam um atendimento e qualificam com 70%, mas não olham atendimentos anteriores pra ver se teve um atendimento desgastante” (Entrevista 31. Supervisor, Minas Gerais).

“se você colocar um acento a menos eles te pontuam, se colocar um “s” a menos, a mais, eles te pontuam, e é registro que fica interno, não vai pro cliente, e já tiram 10% da sua avaliação” (Entrevista 24. Operador, São Paulo).

“tem coisas que são pontuadas que não vai interferir em nada no atendimento” (Entrevista 9. Operador, São Paulo).

“você tem que falar no mínimo 2 vezes o nome do cliente, e as vezes não dá tempo. Num atendimento como CEP que demora 30s, não dá tempo” (Entrevista 12. Operador, São Paulo).

“eu acho injusto da monitoria, eles não levam o lado que a gente não é robô é ser humano, que tem dor de cabeça, tem resfriado, tem alergia porque o ar condicionado é super gelado, e assim, eu, por exemplo, eu pessoalmente tenho renite alérgica, e então tem época que estou com meu nariz totalmente entupido e fico com a voz totalmente fanha, e fico o tempo todo fungando” teve uma monitoria que foi totalmente perfeita, mas eles colocaram lá, tiravam quatro pontos porque a operadora fungou na linha. (Entrevista 23. Operador, São Paulo).

“outras coisa que eles monitoram também que eu acho totalmente desnecessário, o cliente liga e pede uma informação simples, e tem coisa que a gente sabe, e já responde - sim, faz isso, e o que eles (monitores) fazem, eles querem que a gente vai buscar o script. (entrevistador) e como eles sabem que você não olhou. (operador) é que eles sabem que o sistema é uma porcaria, demorado, e eu fui muito rápido, e já fui monitorado por isso como: atendente não buscou o script. Foi certa a resposta mas fui porque não busquei. Eu recorri mas não adiantou nada. (Entrevista 23. Operador, São Paulo).

“faz mais de três anos que não recorro a nenhuma monitoria, eu apenas pergunto quanto foi “90”, “80”, e deixo pra lá porque não vale a pena” (Entrevista 9. Operador, São Paulo).

“é natural do ser humano de falar boa tarde depois que almoça, e quando estamos no atendimento e falamos boa tarde e ainda é bom dia, somos pontuados, mesmo pedindo desculpas ao cliente” (Entrevista 20. Operador, São Paulo).

"quando você vê que vai espirrar você pede um momento, coloca no mute, mas dessa vez não tinha como, veio, pedi desculpas, mas fui pontuado" (Entrevista 8. Operador, São Paulo).

"até se respirar diferente você é pontuado" (Entrevista 35. Operador, Minas Gerais).

"uma vez eu até recebi um elogio do cliente, mas descontaram porque eu disse p de pato, porque só pode falar nome próprio" (Entrevista 19. Operador, São Paulo).

"teve um caso que estava na paralisação, da greve, mas não podia falar greve, tinha que falar paralisação, eu falei paralisação três vezes, e a cliente falou: a greve acabou?, então respondi: a greve acabou. Fui pontuado pela monitoria, mas recorri, foi pra gerência deliberar e devolveram meus pontos. (Entrevista 14. Operador, São Paulo).

"o que eu acho que você está numa ligação estressante, e eles ficam lá monitorando um 'é' que você fala, um sim que você fala 4 vezes, e o importante é você atender o cliente corretamente" (Entrevista 18. Operador, São Paulo).

"eu fui pontuado com a orientação "meninos dizem obrigado e meninas dizem obrigada". (Entrevista 24. Operador, São Paulo).

"se responde ao cliente "obrigado" e você é mulher, você perde 10%" (Entrevista 21. Operador, São Paulo).

"um né, um tá, Deus abençoe - amém, você é pontuado, você recebe elogio, tem coisa melhor que isso, aí vem a monitoria e impacta no seu GCR" (Entrevista 20. Operador, São Paulo).

"no meu caso o cliente liga eu me apresento e pergunto nome, o cliente não fala e já pergunta direto se uma agência abre de sábado pesquisei e respondi, mas fui pontuado porque não perguntei "em que posso ajudar", mas pera aí, o cliente já perguntou direto, se eu interromper o cliente sou pontuado..." (Entrevista 43. Operador, Minas Gerais).

"se você presta uma informação diferente você é pontuado, mesmo você sabendo atender não pode, o cliente tem que ligar de novo voltar pra fila e às vezes cai em você novamente o cliente" (Entrevista 45. Operador, Minas Gerais).

"ela (monitoria) devia atentar mais, verificar nosso atendimento focando na necessidade do cliente, tipo, fui pontuado na monitoria porque gaguejei na ligação, atendi bem o cliente, fui elogiado, o cliente não reclamou, acho que pode vir uma orientação e não uma punição, agora se você passar uma informação incorreta tudo bem, mas se pegam em pequenas coisinhas que vão minando..." (Entrevista 47. Operador, Minas Gerais).

5.9 O trabalho de operador de teleatendimento

O trabalho de operador de teleatendimento envolve diversos aspectos relacionados às situações trabalho que causam constrangimentos, tendo como origem a relação com usuários, elevado controle do processo de trabalho, controle temporal, ferramentas inadequadas, entre outros. Neste tópico agrupamos os relatos de operadores referentes a essas situações de trabalho, seus efeitos e percepções sobre a atividade real de operador de teleatendimento, podendo tais manifestações coincidir com outras já citadas,

contudo, destacamos os relatos para melhor caracterizar os constrangimentos e adversidades enfrentadas.

Uma característica da atividade de operador de teleatendimento é o relacionamento com o usuário, sendo a principal fonte de constrangimentos e tensão. Apesar de a organização possuir *script* para desligamento voluntário do telefone pelo operador em caso de agressão verbal ou insultos, os mesmos não estão eximes da impaciência, nervosismo, raiva e indelicadezas dos usuários, que de forma compulsiva e desproporcional verbalizam com o operador seus problemas e dificuldades com os serviços da empresa, sendo que o operador, em geral, é proibido de interromper a fala do cliente.

"o cansaço físico você deita na cama e descansa. O cansaço mental não tem jeito, você deita na cama e fica rolando sem sono." (Entrevista 22. Operador, São Paulo).

"então o fato é você tentar, não falo que é fácil não, tentar atender um cliente e desligar, não é fácil mas você tem que tentar ter o controle da situação pra que isso não afete a sua pessoa o seu emocional a sua vida pessoal, entendeu, você não aguenta, mesmo você fazendo isso você não é mesma pessoa de quando entrou aqui, você acaba sendo uma pessoa mais nervosa, você não é uma pessoa com a mesma paciência" (Entrevista 40. Operador, Minas Gerais).

"Na reclamação são clientes que ligam gritando, e aí você tem que se atentar no que ele quer, você tem que se atentar na monitoria, que é uma coisa que na reclamação não deveria ter monitoria, principalmente porque não dá pra seguir o script, tem cliente que fala palavrão, que xinga você, tem que cliente xinga a família, te agride, porque ele fica tão agressivo..." (Entrevista 12. Operador, São Paulo).

"muitos xingam e depois falam, eu sei que não é com você" (Entrevista 21. Operador, São Paulo).

"eu no começo era assim, chorava no metrô, chorava em casa, carregava muito do que ouvia aqui" (Entrevista 15. Operador, São Paulo).

"não gostou do meu atendimento porque ela queria uma resposta que eu não tinha e ela falou que eu deveria ter "dado" pra um chefe pra estar aqui" (Entrevista 7. Operador, São Paulo).

"tem pessoas que tem surto e entram embaixo da mesa após o atendimento, gritam e se afastam" (Entrevista 10. Operador, São Paulo).

"outro dia a moça estava com uma advogada na linha, ela falava um monte de termo jurídico, ela (operadora) perguntava, mas ela (advogada) falou: você não tem competência pra passar um telegrama, e desligou" (Entrevista 17. Operador, São Paulo).

"o que gera mais estresse na reclamação é falta de resposta ao cliente, o cliente já está a um, dois meses sem resposta, você vai falar mais o quê..." (Entrevista 38. Operador, Minas Gerais).

"muitos já chegam falando, você não tem nada a ver com isso, mas vai ter que ouvir" (Entrevista 24. Operador, São Paulo).

"tem cliente que liga diversas vezes para o mesmo problema, e não tem resposta, e isso aumenta a quantidade de ligação, porque o cliente liga todo dia, e às vezes eu me sinto

até mal, pois parece que você está ali e não tem efeito, e o cliente diz: - o que eu estou fazendo aqui se não pode fazer nada" (Entrevista 8. Operador, São Paulo).

"a gente tem que responder roboticamente, na maioria (das ligações) a gente recebe cliente enchendo o saco, se pega algum diferente não se pode falar nada demais (pra descontrair)" (Entrevista 37. Operador, Minas Gerais).

"você atende todo tipo de cliente, desde um juiz até uma pessoa que quer mandar um telegrama pra um presídio" (Entrevista 20. Operador, São Paulo).

O ritmo e carga de trabalho é outro fator evidenciado pelos entrevistados, que relataram a intensidade da atividade, falta de rodízio entre as funções, reduzido tempo de pausa entre as ligações, resultando em fadiga física e mental, e desmotivação para realização do trabalho.

"o serviço é chato, mas todo serviço é chato, o principal problema é quantidade de serviço, se tivesse um espaço de dois, dois minutos e meio de espaço entre uma ligação e outra pra você baixar o nível o serviço seria tranquilo" (Entrevista 45. Operador, Minas Gerais).

"Tinha que ter uma rotatividade de funções" (Entrevista 1. Monitor, São Paulo)

"tem operador que atende 120 ligações por dia" (Entrevista 30. Supervisor, Minas Gerais).

"o trabalho não é dividido, ou seja, enquanto está na posição é uma ligação atrás da outra. Acontece que os empregados mais comprometidos são prejudicados pelo alto ritmo de atendimento. (Entrevista 24. Operador, São Paulo).

"uma média de 80 a 110 ligações por dia, você sai daqui falando [empresa] bom dia" (Entrevista 20. Operador, São Paulo).

"toda hora, todo dia você fala a mesma coisa, isso estressa" (Entrevista 13. Operador, São Paulo).

"se você não tomar água durante a ligação você fica sem beber, pois é colocar o telefone no gancho já cai outra ligação" (Entrevista 18. Operador, São Paulo).

"o que podia ter aqui é um rodízio das atividades, por exemplo, você atender um busca CEP é muito menos desgastante do que você fazer um PI atrás do outro sem parar, eu atendo PI Nacional e Internacional, eu só faço Pedido de Informação o tempo inteiro, então o que acontece, PI é reclamação, se me colocassem pra atender CEP de tanto em tanto tempo, pelo menos você não fica estressado, porque quem tá buscando CEP não tá te xingando" (Entrevista 42. Operador, Minas Gerais).

"Sinceramente, quando eu entrei aqui eu gostava muito de fazer o que eu faço, porque, porque não tinha essa sobrecarga, não tinha essa confusão de ligação essa fila imensa, porque eu atender o cliente é até muito bom, você registrar uma reclamação a receber um elogio entendeu, ah um obrigado, você atende bem, sabe, te ajuda, mas o que me deixa chateada é o acúmulo de ligação que te deixa estressada, entendeu, agora atualmente esse monte de fila, esse monte de cliente, você não tem como respirar direito, então como você vai gostar do que faz desse jeito." (Entrevista 46. Operador, Minas Gerais).

A atividade de operador de teleatendimento resulta em diversos reflexos na vida do operador, em especial afastamentos médicos. Muitos desses afastamentos não possuem

como natureza o agravo físico à saúde, mas relacionados a problemas mentais, pessoais, rigidez do processo de trabalho, entre outros.

“O empregado quando não tem flexibilidade para resolver problemas pessoais (compra de casa, banco, etc.) sendo obrigado a conseguir um atestado médico” (Entrevista 1. Monitor, São Paulo)

“Você conversa com o supervisor informando um problema externo no horário de trabalho e o volta com dois, pois ele orienta a encontrar outra pessoa para trocar de horário, considerando o atendimento estendido da CAC” (Entrevista 3. Monitor, São Paulo)

“É mais fácil arquitetar um atestado médico do que negociar com o supervisor” (Entrevista 1. Monitor, São Paulo)

“tem operadores que foram afastados do atendimento permanentemente, muitos por pressão psicológica” (Entrevista 48. Supervisor, Minas Gerais).

“por causa de muita pressão, né, você já tem a pressão do cliente, da monitoria, das regras, das pausas, tudo você tem que cumprir 100% pra tirar uma nota boa, muitos se afastam” (Entrevista 21. Operador, São Paulo).

“muitos pegam 15 dias, que arrumam atestado por outros motivos, por vergonha de apresentar um atestado psiquiátrico” (Entrevista 12. Operador, São Paulo).

“tem pessoas que não conseguem atender não tem o controle da situação e ficam sempre pegando atestado” (Entrevista 34. Operador, Minas Gerais).

“hoje na minha casa as pessoas falam que estou falando alto, mas eu não percebo, porque fico o dia inteiro com o head e em muitas ligações eu tenho que afastar” (Entrevista 18. Operador, São Paulo).

Houve relatos de desmotivação e mudanças de comportamento reflexo do teleatendimento e da elevada carga de trabalho. A utilização da pausa banheiro é muito comum para “fugir” do atendimento, e a aversão dos operadores ao telefone em sua vida pessoal foi citada por vários operadores.

“a gente é muito restrito aqui no atendimento, a gente falava em vamos fazer isso pro cliente, procurar ajudar, mas a empresa poda a gente de uma certa maneira que a gente não tem o que fazer, e isso desmotiva a gente, o tanto de ligação desmotiva, é muita coisa.” (Entrevista 32. Operador, Minas Gerais).

“O empregado usa a pausa ‘banheiro’ para ficar ocioso sem atendimento, e utiliza para outras situações” (Entrevista 2. Monitor, São Paulo)

“eu não pego celular, não ligo pra pessoa, prefiro mandar mensagem, se o telefone da minha casa toca, e não pego, deixo tocar, não gosto de atender” (Entrevista 46. Operador, Minas Gerais).

Os constrangimentos resultados de problemas no processo de trabalho foram muito citados pelos operadores. Esses problemas são relacionados ao mau funcionamento das ferramentas de trabalho, em especial a URA.

“a URA é muito confusa, clientes sempre entram na opção errada, e o operador não pode atender” (Entrevista 30. Supervisor, Minas Gerais).

“é muito comum o cliente querer informações de serviços que o operador não pode responder, obrigando o cliente a ligar novamente e escolher outra opção na URA. Eu acho que pelo menos 30% das ligações são redirecionadas” (Entrevista 48. Supervisor, Minas Gerais).

“isso é que mais me irrita, eu pedir para o cliente ligar de novo sabendo que pode cair e mim, e muitas vezes cai, aí temos que inventar uma história de sistema para explicar não ter atendido ele antes” (Entrevista 38. Operador, Minas Gerais).

Uma situação diária enfrentada pelos operadores que encerram sua jornada de trabalho em plena atividade da CAC é a dificuldade de substituição. Em geral, a orientação é que todo operador que estiver atendendo uma ligação de longa duração no final da jornada de trabalho realize a transferência para outro operador em atividade, evitando ultrapassar o tempo limite para registro do cartão de ponto. Com a fila no atendimento e elevada carga de trabalho, isso torna uma tarefa difícil. Nem sempre é possível acionar o supervisor para solicitar uma substituição, acarretando para o operador em extrapolar o limite de registro de sua saída. Caso isso ocorra, a supervisão solicita registro em sistema das operações do operador, para confirmar se o mesmo tentou realizar a substituição. Caso não haja registro de tentativa do operador em localizar substituição ele é penalizado por extrapolar o limite de registro do cartão da frequência no relógio de ponto. Por essa dificuldade e constrangimentos, os operadores adotam modos operatórios próprios, como exemplo de uma ligação simples cujo tempo médio de atendimento não exceda 2 minutos, contudo, o operador “estica” a ligação em até 10 minutos, para atingir a janela permitida para registrar a frequência, encerrando a ligação e já fazendo *logout* no sistema.

“na substituição você deve ficar no corredor e aguardar esvaziar a posição” (Entrevista 23. Operador, São Paulo).

“ninguém que pegar substituição, a verdade é essa, porque assim, se é substituição, é uma bucha, é uma ligação que está ali enrolando a mais de 10 minutos, e a pessoa viu que não encerrar a ligação e joga o BO pra outra” (Entrevista 18. Operador, São Paulo).

Um fator que poderia auxiliar o operador em neutralizar os efeitos da atividade em sua vida é o relacionamento interpessoal, contudo, a característica da atividade impossibilita esse processo. O controle do operador em sua posição de atendimento, a elevada carga de trabalho e os restritos tempos de pausa, não proporcionam um adequado contato em os operadores, resultando em empregados que mal conhecem o colega que trabalha na posição ao lado.

“com o aumento do atendimento e filas durante todo o dia, é muito difícil conversar com o operador” (Entrevista 29. Supervisor, Minas Gerais).

“não tem, não conseguimos parar 5 minutos para entregar um presente de aniversário” (Entrevista 24. Operador, São Paulo).

“o foco da gerência é não perder tempo, então colocar uma pausa para confraternização da equipe não existe” (Entrevista 11. Operador, São Paulo).

“o tempo entre as ligações eram de 5 segundos, e pelo ritmo aumentaram para 10 segundos, e só vemos as pessoas na entrada e na saída” (Entrevista 15. Operador, São Paulo).

“você trabalha do lado da pessoa e nem sabe que é, não sabe se ela está bem, precisando de ajuda, se tá com algum problema, não tem tempo” (Entrevista 36. Operador, Minas Gerais).

“cumprimentar é pra quem entra antes das 8:00, pois quem entra com a central já funcionando é ‘oi’ e ‘tchau’” (Entrevista 38. Operador, Minas Gerais).

Foi relatada pelos operadores uma percepção sobre ausência de programas de prevenção e promoção à saúde. É de conhecimento dos operadores a natureza desgastante da atividade de teleatendimento, o que amplia a expectativa do oferecimento pela empresa de profissionais e programas de apoio médico e psicológico, que atualmente não existe, ou não atende as expectativas dos operadores.

“não existe programa de prevenção e promoção na central, apenas os exames periódicos uma vez por ano” (Entrevista 30. Supervisor, Minas Gerais).

“Não há programas de prevenção existentes, apenas os exames periódicos” (Entrevista 2. Monitor, São Paulo)

5.10 Perspectivas como operador de teleatendimento

Um dos fatores que motiva o indivíduo no desenvolvimento de sua atividade é a perspectiva de crescimento profissional. Considerando que todos operadores das centrais de teleatendimento da empresa pesquisada são empregados próprios, contratados mediante concurso público, com estabilidade do empregado, não há uma tendência do *turn over* marcante do ramo da atividade. Essa ausência de rotatividade pode apresentar inúmeros problemas para a organização a longo prazo, considerando que essa atividade se apresenta com grande impacto na saúde física e mental os operadores.

Muitos empregados que atuam nas Centrais pesquisadas possuem nível superior, ou estão estudando, na expectativa de trabalhar em outras áreas da empresa. No entanto, a

dificuldade de transferência para outras unidades da empresa, em muitos casos mais próximas à sua residência, e a ausência de políticas de progressão interna prospecta um cenário pessimista aos operadores, gerando desmotivação e descontentamento.

"a única oportunidade de crescimento é ser supervisor, e vemos muito supervisores desistindo" (Entrevista 2. Monitor, São Paulo).

"O bom daqui é o horário de seis horas, pois você pode estudar pra sair daqui" (Entrevista 3. Monitor, São Paulo).

"as posições na CAC são limitadas, não é possível mostrar o potencial, e com o estresse do dia a dia a frustração aumenta a cada dia" (Entrevista 2. Monitor, São Paulo).

"Aqui na CAC tem vários advogados, administradores, professores" (Entrevista 1. Monitor, São Paulo).

"quando os operadores fizeram o concurso público, pensaram em trabalhar nas agências, e alguns foram surpreendidos e disseram que iram trabalhar na central de teleatendimento" (Entrevista 5. Supervisor, São Paulo).

"motivação e crescimento na central de teleatendimento é difícil" (Entrevista 4. Supervisor, São Paulo).

"os operadores procuram o médico do trabalho e psiquiatra, para conseguir restrição porque não aguentam mais fazer atendimento" (Entrevista 6. Supervisor, São Paulo).

"não dá pra ter motivação atendendo 160 ligações por dia, com cliente gritando" (Entrevista 4. Supervisor, São Paulo).

"o operador não tem motivação para crescer internamente, como monitor ou supervisor, eles querem mesmo sair da CAC." (Entrevista 5. Supervisor, São Paulo).

"tem pessoas que entram, e após passar experiência já começa a se afastar porque não quer ficar aqui" (Entrevista 5. Supervisor, São Paulo).

"muitos casos aqui a pessoa pede transferência para outra cidade ou unidade mais próxima, mas não é liberada pela gerencia, porque não tem reposição de vaga" (Entrevista 30. Supervisor, Minas Gerais).

"As primeiras transferências ocorreram após 4 anos, e para teleatendimento é muito" (Entrevista 1. Monitor, São Paulo).

"é muito difícil sair daqui, não se consegue transferência para outras unidades" (Entrevista 1. Monitor, São Paulo).

"muito difícil transferência para outra unidade, pois as agencias da cidade e região são muito pequenas e não movimentação de pessoa". (Entrevista 48. Supervisor, Minas Gerais).

"a maioria aqui está desde o começo da CAC, já fazendo 5 anos de teleatendimento, já bem acima de média do mercado, mas a empresa não uma política de rodízio dos empregados" (Entrevista 49. Supervisor, Minas Gerais).

"Não existe um concurso específico da CAC, o edital é o mesmo para atendentes que trabalhar nas agências no atendimento presencial. Somente quando o empregado é convocado, ele descobre que a próxima vaga é numa central de atendimento" (Entrevista 29. Supervisor, Minas Gerais).

"não tem muita perspectiva de mudar aqui, e já falam que é temporário" (Entrevista 7. Operador, São Paulo).

"todo mundo pensa que é uma ponte, porque não aguenta essa rotina" (Entrevista 15. Operador, São Paulo).

"eu já estou na fila faz 4 anos e não consegui transferência" (Entrevista 9. Operador, São Paulo).

"a gente já está saturado, o atendimento em si por mais que você seja uma boa profissional, por mais que você queria se dedicar, é difícil é complicado, vai passando o tempo você fica sem motivação, porque sair de casa vindo pra empresa você já sabe tudo que vai acontecer" (Entrevista 14. Operador, São Paulo).

"estou aqui porque eu preciso, porque várias vezes eu pensei em pedir demissão" (Entrevista 13. Operador, São Paulo).

"as pessoas novas ali no nosso treinamento já não tem paciência, eles perguntam: tenho que enfrentar isso todo dia?, e falamos sim. As pessoas já entram aqui pensando em sair" (Entrevista 25. Operador, São Paulo).

"tem muita gente pedindo transferência mas é muito difícil, a prioridade é de quem está doente (restrições médicas) e gente vai ficando pra trás, tem muita gente, quase todo mundo, anos na fila de transferência" (Entrevista 35. Operador, Minas Gerais).

Ao final foram entrevistados 49 empregados das centrais de teleatendimento, entre operadores, monitores e supervisores, no qual foi possível coletar informações sobre a percepção e expectativas relacionadas ao trabalho, direcionado nos constrangimentos e condições no qual estão sujeitos, além da percepção sobre móveis e equipamentos, condições físicas do ambiente de trabalho, sistemas e ferramentas de trabalho, controle pela organização, atuação da monitoria, análise do trabalho e perspectivas como operador, entre outros aspectos. Resultado dessa análise crítica foram as evidências coletadas nas entrevistas, sintetizadas em 20 aspectos de percepção e expectativa dos operadores, conforme quadro 20.

Quadro 20 – Resumo das perspectivas dos operadores sobre o trabalho

Perspectiva	Percepção do operador
Móveis e equipamentos	1) Falta de manutenção e substituição de mesas e cadeiras, bem como necessidade de concepção de projetos de postos de trabalho adequados à antropometria e atividade dos operadores.
	2) Falta de manutenção e atualização dos computadores, que prejudicam o processo de atendimento.
	3) Constituição física <i>headset</i> causa desconforto ao operador, bem operação do mesmo nas funções de regulagem de volume do fone e microfone.

(continua)

(continuação quadro 20)

Perspectiva	Percepção do operador
Condições físicas do ambiente de trabalho	4) Espaço inadequado de refeitórios, bem como móveis e equipamentos disponíveis no mesmo para utilização pelos operadores.
	5) Sala de descompressão inadequada, não atendendo a finalidade proposta de repouso do operador.
	6) Desconforto relacionado ao ruído, principalmente no site Minas Gerais.
	7) Desconforto do ar condicionado gerado pela desproporcionalidade da climatização em todos os ambientes.
Sistemas e ferramentas de trabalho	8) Ineficiência, lentidão, desorganização dos sistemas e informações disponíveis para atendimento, dificultando o trabalho do operador e aumentando carga cognitiva.
	9) Processo de trabalho inadequado e que aumenta carga de trabalho, como configuração da URA, e normas rígidas como limite de três atendimentos por ligação, impossibilidade de transferência interna, impossibilidade de atendimento de serviços diferentes no mesmo atendimento, entre outros.
Controle do trabalho	10) Controle temporal e do processo de trabalho rígidos, com impactos no comportamento do operador, principalmente de pausas e <i>worktime</i> .
	11) Processo de trabalho e suas regras inadequadas como “pausa para ligação desgastante” e “projeto de índice de disponibilidade”, que apesar de natureza para melhorar situação de trabalho, é motivo de insatisfação dos operadores.
	12) Modelos de avaliação de desempenho relacionados às metas tanto de operador, monitor e supervisor, sem aprovação pelos empregados.
Atuação da monitoria	13) Atuação da monitoria ineficiente, desproporcional, subjetiva e punitiva.
O trabalho como operador de teleatendimento	14) Constrangimentos diversos resultados do atendimento aos usuários.
	15) Elevada carga de trabalho, com ritmo intenso de atendimento.
	16) Ausência de rotatividade das funções e papéis entre empregados nos sites.
	17) Mudanças de comportamento e impactos na vida social como atestados médicos, problemas psicológicos, insônia e automatismos resultados do processo de trabalho.
	18) Ausência de relacionamento interpessoal durante o trabalho.
	19) Ausência de programas de prevenção e promoção à saúde dos operadores
Perspectivas como operador de teleatendimento	20) Falta de perspectivas de crescimento dentro da empresa, considerando ser empresa pública com várias áreas e funções, que gera expectativa nos empregados.

As 20 perspectivas de melhorias das condições de trabalho relatadas pelos operadores nas entrevistas serão objetos de confrontação com as recomendações ergonômicas do Projeto de Ergonomia demandado e realizado pela empresa, realizado no próximo capítulo.

6 ANÁLISE CRÍTICA E RESULTADOS

As percepções dos empregados sobre a situação de trabalho foram identificadas por meio das entrevistas realizadas, resultando em 20 aspectos de melhoria das condições de trabalho apresentadas no capítulo 5. Essas percepções serão confrontadas com as 45 recomendações do projeto de ergonomia realizado pela empresa apresentadas no capítulo 4, com objetivo de verificar se os aspectos de melhorias das condições de trabalho abordado pelos operadores foram contemplados.

Tendo como ponto de partida as manifestações dos empregados, correlacionaremos as mesmas com recomendações pertinentes do projeto de ergonomia da empresa, conforme quadro 21, com uma projeção de análise de atendimento das expectativas dos operadores em: atende completamente “C”; atende parcialmente “P”; ou não atende “NA”.

Quadro 51 – Confrontação das expectativas dos operadores com as recomendações ergonômicas do Projeto de Ergonomia da empresa

Percepção do operador	Recomendação ergonômica da empresa	Análise*
1) Falta de manutenção e substituição de mesas e cadeiras, bem como necessidade de concepção de projetos de postos de trabalho adequados à antropometria e atividade dos operadores.	Adequar o posto dos supervisores de ambos os sites; Especificar novo posto de trabalho para os operadores; Fornecer <i>mouse pad</i> e apoio de teclado a todos os operadores; Especificar dois tipos de cadeira, para atendimento do perfil antropométrico da população.	C
2) Falta de manutenção e atualização dos computadores, que prejudicam o processo de atendimento.		NA
3) Constituição física <i>headset</i> causa desconforto ao operador, bem como operação do mesmo nas funções de regulagem de volume do fone e microfone.	Adaptar o terminal do telefone para possibilitar ajuste independente do microfone e fone auricular; Rever a especificação técnica dos fones de ouvido utilizados pelos monitores, equipe de <i>backoffice</i> e teleatendentes;	C
4) Espaço inadequado de refeitórios, bem como equipamentos disponíveis no mesmo para utilização pelos operadores.	Realizar estudo de alteração de layout do local do refeitório no Site Minas Gerais, que está numa área contígua aos banheiros; Redimensionar a área do refeitório de ambos os sites;	P

(continua)

(Continuação do quadro 21)

Percepção do operador	Recomendação ergonômica da empresa	Análise*
5) Sala de descompressão inadequada, não atendendo a finalidade proposta de repouso do operador.	Adequar as salas de descanso dos sites, conforme projeto;	C
6) Desconforto relacionado ao ruído, principalmente no site Minas Gerais.	Aprimorar o isolamento acústico do sistema de ar condicionado do Site de Minas Gerais; Criar rotina de monitoramento do ruído e <i>headseat</i> ;	P
7) Desconforto do ar condicionado gerado pela desproporcionalidade da climatização em todos os ambientes.	Criar rotina de monitoramento das condições ambientais, de maneira regular e frequente;	NA
8) Ineficiência, lentidão, desorganização dos sistemas e informações disponíveis para atendimento, dificultando o trabalho do operador e aumentando carga cognitiva.	Centralizar e organizar as informações em um único sistema para que seja minimizada a exigência cognitiva inerente da atividade. Coibir a utilização de sistemas informais na operação;	P
9) Processo de trabalho inadequado e que aumenta carga de trabalho, como configuração da URA, e normas rígidas como limite de três atendimentos por ligação, impossibilidade de transferência interna, impossibilidade de atendimento de serviços diferentes no mesmo atendimento, entre outros.	Rever limite de três consultas ao cliente por atendimento;	P
10) Controle temporal e do processo de trabalho rígidos, com impactos no comportamento do operador, principalmente de pausas e <i>worktime</i> .	Aumentar o tempo de <i>worktime</i> para melhorar a qualidade do atendimento e diminuir o ritmo de trabalho entre ligações; Retirar o tempo de <i>login/logout</i> imposto ao operador, direcionando este controle para gestão do supervisor. Rever sistema de pausas e flexibilizar alguns controles, principalmente de ida ao banheiro. Flexibilizar a utilização do script, sendo referência e não rigidez de utilização e monitorização;	P
11) Processo de trabalho e suas regras inadequadas como “pausa para ligação desgastante” e “projeto de índice de disponibilidade”, que apesar de natureza para melhorar situação de trabalho, é motivo de insatisfação dos operadores.		NA

(continua)

(Continuação do quadro 21)

Percepção do operador	Recomendação ergonômica da empresa	Análise*
12) Modelos de avaliação de desempenho relacionados às metas tanto de operador, monitor e supervisor, sem aprovação pelos empregados.	Eximir a cobrança ao operador para redução do TMA, sendo apenas referência para gestores na condução do processo produtivo;	NA
13) Atuação da monitoria ineficiente, desproporcional, subjetiva e punitiva.	Direcionar a Monitoria para qualidade e capacidade de resolver a demanda de atendimento, em vez de procedimentos prescritos; Flexibilizar a utilização do script, sendo referência e não rigidez de utilização e monitorização; Refazer o processo de <i>feedback</i> , possibilitando a melhoria da percepção dos operadores da atividade da monitoria e tranquilidade na execução do atendimento;	P
14) Constrangimentos diversos resultados do atendimento aos usuários.	Realizar treinamento para lidar com situações de conflito;	P
15) Elevada carga de trabalho, com ritmo intenso de atendimento.	Aumentar o tempo de <i>worktime</i> para melhorar a qualidade do atendimento e diminuir o ritmo de trabalho entre ligações; Criar mecanismo para que a taxa de ocupação não apresente elevados níveis de forma a comprometer a saúde do operador;	P
16) Ausência de rotatividade das funções e papéis entre empregados nos sites.	Promover rodízio dos operadores entre os <i>skills</i> , conforme exigência de cada serviço; Reconfigurar as classes, conforme características do <i>skill</i> .	C
17) Mudanças de comportamento e impactos na vida social como atestados médicos, problemas psicológicos, insônia e automatismos resultados do processo de trabalho.	Conscientizar os gestores dos sites quanto aos fatores predisponentes ao adoecimento da população, tanto os relacionados às condições físicas quanto aqueles referentes à organização do trabalho; Conscientizar os gestores dos sites quanto à importância da monitoração do perfil de saúde dos empregados; Flexibilizar a utilização do script, sendo referência e não rigidez de utilização e monitorização;	P
18) Ausência de relacionamento interpessoal durante o trabalho.	Criar painéis que permitam maior valorização do profissional com a publicação de elogios, quadro de aniversariantes, etc; Promover eventos temáticos que permitam a participação e interação dos teleatendentes, como: gincanas, confraternizações, transmissão de filmes, palestras, massagens, etc;	P

(continua)

(Continuação do quadro 21)

Percepção do operador	Recomendação ergonômica da empresa	Análise*
19) Ausência de programas de prevenção e promoção à saúde dos operadores	<p>Ampliar e implantar Programa de Conservação Vocal nos Sites Minas Gerais e São Paulo.</p> <p>Expedir orientação para aprimoramento e conscientização da adoção de cuidados posturais;</p> <p>Evitar o fornecimento de bebidas geladas, com cafeína;</p> <p>Conscientizar os operadores sobre fatores que podem interferir na saúde e condição laboral;</p>	P
20) Falta de perspectivas de crescimento dentro da empresa, considerando ser empresa pública com várias áreas e funções, que gera expectativa nos empregados.		NA
	<p><u>Ações do projeto de ergonomia da empresa não citadas pelos operadores.</u></p> <p>Correção de alguns pontos do Site Minas Gerais quanto aos aspectos de iluminação que se encontram abaixo do previsto na NBR-5413, que é de 350 lux;</p> <p>Redimensionar a quantidade de vasos sanitários nos WC femininos em ambos os sites.</p> <p>Capacitar gestores para melhorar a interação com os operadores;</p> <p>Realizar treinamento prévio e completo aos operadores dos serviços a serem atendidos nos sites;</p> <p>Realizar treinamento periódico dos serviços dos sites.</p> <p>Corrigir inconformidade referente aos 108 operadores do Site São Paulo que não realizam atendimento e encontram-se no ambiente de <i>Call Center</i>;</p> <p>Permitir utilização de livros, papel, caneta aos operadores do Site Minas Gerais, nos intervalos de refeições e descansos;</p> <p>Uniformizar atividades dos operadores OT I e OTII que se apresentam de forma divergente entre os sites;</p> <p>Uniformizar o processo de registro de ligações perdidas que se apresentam divergentes entre os sites;</p> <p>Uniformizar atividades realizadas pela <i>Monitoria, Control Desk e Back Office</i> que se configuram divergentes entre os sites;</p> <p>Rever os procedimentos de autorização do plano de saúde quanto a tratamento de saúde dos empregados adoecidos do aparelho vocal e psicológico, devidamente encaminhados pela equipe da medicina do trabalho</p>	-

* C: completamente; P: parcialmente; NA: não atende.

Numa análise empírica de comparação dos 20 aspectos da percepção dos operadores com as 45 recomendações ergonômicas do projeto de ergonomia da empresa pode-se constatar que quatro tem proposição completa de atendimento, 11 de forma parcial e cinco não previstas de atendimento dentre as ações de intervenção ergonômica. Registramos também que 11 ações existentes no projeto de ergonomia da empresa não foram citadas pelos operadores, seja por falta de representatividade na percepção dos empregados ou envolver aspectos de gestão resultado da análise comparativa dos sites.

Em termos proporcionais apenas 20% dos aspectos abordados pelos operadores foram atendidas completamente pela ação ergonômica da empresa, sendo que 55% atendidas parcialmente e 25% não atendidas. Desse modo, constatamos então que 80% dos aspectos abordados pelos operadores na direção de melhoria das condições de trabalho não tiveram seu atendimento pela organização com base na ação ergonômica realizada, conforme figura 12.

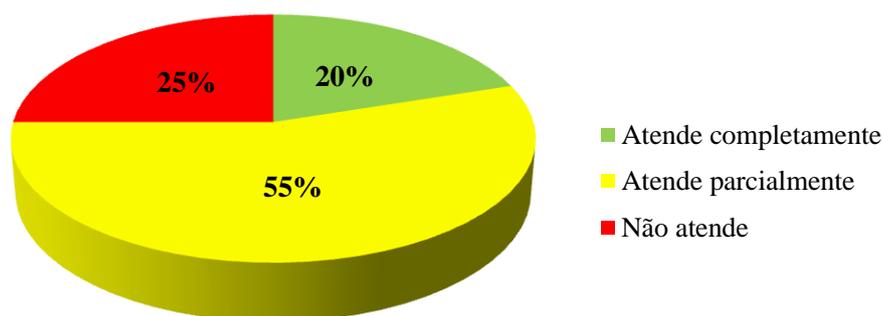


Figura 12: Proporção dos aspectos de percepção dos operadores compreendidos no Projeto de Ergonomia da empresa

Constatamos com esse resultado que as propostas de recomendações ergonômicas identificadas pela empresa estão aquém da percepção dos operadores, na direção de melhorias das condições de trabalho. Esse resultado pode ser reflexo de muitos fatores envolvidos na realização da ação ergonômica pela organização, como falha na análise da demanda ou efetiva validação e construção das recomendações ergonômicas com participação de todas as partes interessadas, em especial dos empregados. A ausência da etapa de validação com empregados e de transformação, demonstram uma fragilidade do processo, pois não cumpre os objetivos propostos de melhorias das condições de trabalho e atender a demanda inicial proposta.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Essa dissertação teve por objetivo confrontar os resultados de uma ação ergonômica realizada por uma empresa para a melhoria das condições de trabalho com a percepção e propostas dos operadores de teleatendimento sobre o trabalho. A pesquisa foi motivada considerando que a atividade de teleatendimento se apresenta com grande impacto no fator mental dos empregados já abordado por diversos autores, e a melhoria das condições de trabalho por meio de ações de intervenção ergonômica se demonstra necessária para minimizar os fatores causadores desses constrangimentos. Contudo, mesmo após anos de estudo e de novas tecnologias empregadas no setor o impacto dessa atividade nos operadores ainda é elevada, resultando em diversos distúrbios físicos, psíquicos e sociais.

Como meio de intervenção no ambiente de trabalho a Análise Ergonômica do Trabalho se apresenta como um método adequado para diagnosticar a situação de trabalho, produzindo efeitos sobre as pessoas e organização por meio da análise das situações existentes e na proposição de ações que permitem transformar e melhorar o trabalho. Não há um modelo único de AET, sendo que os autores pesquisados sugerem etapas para sua elaboração que não exigem uma sequência para realização, mas devem abordar todas as situações do trabalho, demanda inicial e envolvimento das partes interessadas. Uma ação ergonômica deve então ter como resultado a transformação e melhoria das condições de trabalho, o que requer a participação dos empregados em todas suas etapas, principalmente na validação e na construção das ações ergonômicas.

O setor de teleatendimento se constitui de um trabalho penoso e desgastante. As pesquisas realizadas nesta dissertação cronologicamente desde Pacaud (1949) até Sznalwar *et al.* (2006) demonstram que as características do trabalho de teleatendimento sofreram alterações aos longo dos anos principalmente com o uso de novas tecnologias permitindo agregar serviços, processos e concepções de novos postos de trabalho. Contudo, algumas características dessa atividade como o rígido controle, constrangimentos, sobrecarga mental, distúrbios físicos, problemas sociais, entre outras moléstias, permanecem presentes e com elevada intensidade.

Os problemas e dificuldades enfrentadas pelos operadores de teleatendimento não podem ser consideradas eternas e intrínsecas desse tipo de atividade, pois não são resultados do trabalho em si, mas sim pelas características da organização do trabalho presentes nessas centrais. As organizações de teleatendimento poderiam adotar modelos de trabalho que minimizassem essas dificuldades como o estudo das funções e adequado

rodízio entre os operadores, flexibilidade do *script*, eliminar rígido controle dos tempos e pausas, propor novos modelos de monitoria, reavaliar cumprimento de metas, conceber novos ambientes de trabalho, assistência médica e psicológica integral, além de outras situações para reduzir o impacto que o teleatendimento causa no fato mental, físico e social dos operadores. A efetiva e contínua realização do processo de AET possibilita auxiliar a organização a mitigar os impactos da atividade de teleatendimento nessa classe de trabalhadores.

O projeto de ergonomia realizado pela empresa pesquisada teve como objetivo a melhoria das condições de trabalho dos operadores por meio da intervenção de ergonomistas no estudo e análise das situações de trabalho. Não foi objetivo desta dissertação criticar o método da ação ergonômica realizada pela empresa, contudo, podemos constatar pelo estudo da literatura que o projeto da empresa não contemplou etapas importantes que aborda a AET, em especial a validação com os empregados em cada uma de suas fases. Esta ação ergonômica da empresa resultou em 45 recomendações para melhoria das condições de trabalho em diversos aspectos, no qual também ressaltamos que até realização desta pesquisa a empresa não havia concluído a implantação das recomendações com a transformação das situações de trabalho, objeto de toda ação ergonômica.

Nas entrevistas com os operadores de teleatendimento podemos constatar os problemas e dificuldades enfrentadas na realização do trabalho, em consonância aos constrangimentos abordados pelos autores pesquisados. Foram entrevistados 49 empregados, entre operadores, monitores e supervisores, que relataram com detalhe as dificuldades enfrentadas no relacionamento com os clientes e no ambiente de trabalho, nas perspectivas de móveis e equipamentos, condições físicas do ambiente de trabalho, sistemas e ferramentas de trabalho, controle do trabalho, atuação da monitoria, o trabalho e perspectivas como operador de teleatendimento. Resultado da entrevista com os operadores foi possível constatar 20 aspectos relacionados às dificuldades para realização do trabalho.

Como objetivo dessa dissertação, os 20 aspectos abordados pelos operadores foram confrontados com as 45 recomendações ergonômicas da ação ergonômica realizada pela empresa, sendo que 20% dos aspectos abordados pelos operadores foram atendidas completamente pela ação ergonômica da empresa, 55% atendidas parcialmente e 25% não atendidas. Esse resultado demonstra que as ações de recomendação ergonômica da empresa estão aquém da percepção dos operadores para melhoria das condições do trabalho. Tal situação pode ter relação com a ausência de participação e validação dos empregados durante o processo de AET, bem como na construção das ações propostas. Contudo, cabe

ressaltar que apesar das recomendações ergonômicas propostas pela empresa estarem aquém da percepção dos operadores, as mesmas não deixam de estar direcionadas na melhoria das condições de trabalho.

Ressalta-se que muito mais do que comparar a percepção do operador e determinada ação ergonômica, o resultado demonstra a necessidade de projetos em ergonomia contemplarem a participação dos atores envolvidos, em especial os trabalhadores, não somente no levantamento de informações das situações de trabalho, mas na formulação de ideias, propostas e também da efetiva implantação de ações para garantir a concepção de melhores condições de trabalho.

Algumas limitações dessa pesquisa podem ser consideradas, como a não validação do método da ação ergonômica utilizado pela empresa. Conhecer e aprofundar o método utilizado permite melhor compreensão dos motivos da ação ergonômica não atender satisfatoriamente as percepções dos operadores na melhoria das condições do trabalho.

Considera-se interessante e relevante ampliar e aprofundar o estudo da organização do trabalho no setor de teleatendimento, permitindo verificar os fatores que resultam nos problemas e dificuldades existentes, bem como na proposição de novos modelos de trabalho que diminua o sofrimento e constrangimento dos operadores.

8 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRAHÃO, Julia *et al.* **Introdução à ergonomia**: da prática à teoria. São Paulo: Blücher, 2009.

ABT, Associação Brasileira de Telesserviços. Disponível em: <http://www.abt.org.br/telemarketing.asp>. Acesso em 20/03/2014.

ANTONELLI, Valdir. **Mercado de Call Center: Mudanças à frente?** Publicado em 15 out. 2013. Disponível em:

<http://portalcallcenter.consumidormoderno.uol.com.br/indicadores/anuario/mercado-de-call-center-mudancas-a-frente> . Acesso em 15/03/2014

ARRUDA, Marcos. Trabalho emancipado. In: CATTANI, Antonio D (org.). **A outra Economia**. Porto Alegre: Veraz Editores, 2003 (p. 160-168).

BRAVERMAN, H. **Trabalho e Capital monopolista**. Rio de Janeiro, Zahar Editores: 1987.

BRAVERMANN, H. **Trabalho e capital monopolista: a degradação do trabalho no século XX**. Rio de Janeiro: Guanabara: 1987.

CAMAROTTO, J. A. (org.). (1999). Análise Ergonômica do posto de trabalho (EWA). Texto separado. DEP-UFSCar. Grupo Ergo&Ação.

CUNHA, Gilberto D. **Um panorama atual da engenharia de produção**. Porto Alegre: ABEPRO, 2002.

CURIE, J. Condições da pesquisa científica em ergonomia In: DANIELLOU, F. **A ergonomia em busca dos seus princípios**: debates epistemológicos. São Paulo: Edgard Blücher, 2004.

DANIELLOU, F & BÉGUIN, P. Metodologia da ação ergonômica: abordagens do trabalho real In: FALZON, P. **Ergonomia**. Editora Blücher, 2007.

DANIELLOU, François. **A Ergonomia em busca de seus princípios**: debates epistemológicos. São Paulo: Edgard Blücher, 2004.

DANTAS, Edmundo Brandão. **Telemarketing**: a chamada para o futuro, 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.

DEJOURS, C. **A loucura do trabalho**: estudo de psicopatologia do trabalho. (5ª ed.). São Paulo: Cortez-Oboré, 1992.

DEJOURS, C. Epistemologia Concreta e Ergonomia. In: DANIELLOU, François. **A Ergonomia em busca de seus princípios**: debates epistemológicos. São Paulo: Edgard Blücher, 2004.

DEJOURS, C. **Psicodinâmica do trabalho**: contribuições da Escola Dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho. São Paulo: Atlas, 1994.

DESSORS, Dominique et al., **Conditions de travail des opératrices des renseignements téléphoniques et conséquences sur leur santé et leur vie personnelle et sociale**, In _____. De l'ergonomie à la psychodynamique du travail. ERES: 2009 p. 37-91.

EDWARDS, Richard C. **Contested terrain: The Transformation of the workplace in the twentieth century**. Nova York: Basic Books, 1979.

FALZON, P. Natureza, objetivos e conhecimentos da ergonomia: elementos de uma análise cognitiva da prática. In: FALZON, P. (Ed.). **Ergonomia**. São Paulo: Edgard Blucher, 2007. p. 3-19.

FERREIRA, M. C. **Serviço de atendimento ao público: o que é? como analisá-lo? esboço de uma abordagem teórico-metodológica em ergonomia**. Revista Multitemas 16, 2000, 128-144, Campo Grande, MS.

FIALHO, F.; dos SANTOS, N., **Manual de Análise Ergonômica do Trabalho**. Editora Gênese: Curitiba, 1995.

FLEURY, A.; VARGAS, N. **Organização do Trabalho**. São Paulo: Editora Atlas, 1983.

GARCIA, Luis Pérez. **El modelo japonés producción y la salud obrera. La polémica actual**. México y la cuenca del Pacífico., vol. 3(11), p. 64-70, septiembre-diciembre 2000.

GUÉRIN, F. *et al.* **Compreender o trabalho para transformá-lo: a prática da ergonomia**. São Paulo: Edgar Blucher, 2001.

HSE - HEALTH & SAFETY EXECUTIVE (HELA). **Advice Regarding Call Centre Working Practices**. Disponível em: <<http://www.hse.gov.uk>>. Acesso em 05/10/2013.

IANI, Octavio. **O mundo do trabalho**. Revista São Paulo em Perspectiva, 8(1):2-12, jan./mar., 1994. Disponível em: http://www.seade.gov.br/produtos/spp/v08n01/v08n01_01.pdf. Acesso em 12/10/2013.

IEA, Internacional Ergonomics Association. **Definition of Ergonomics**. 2000. Disponível em http://www.iea.cc/01_what/What%20is%20Ergonomics.html. Acesso em 13/10/2013.

JAMIL, George L.; SILVA, Fabiana B. **Call Center e Telemarketing**. Rio de Janeiro: Axcel Books do Brasil Editora, 2005.

KÖHLER, Holm-D. **La “máquina que cambió el mundo” cumplió diez años - el debate sobre la “producción ligera”**. Madrid, Revista Sociología del Trabajo, 41:75-100, invierno 2000-2001.

LAVILLE, A. **Ergonomia**. São Paulo: EPU, 1977.

LAVILLE, A. Referências para uma história da ergonomia francófona. In: FALZON, P. **Ergonomia**. Editora Blücher, 2007

LE GUILLANT, L. A neurose das telefonistas. In: **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**. n. 47, v.12, 1984, p.7-11.

LEPLAT, J., & MONTMOLLIN, M. As relações de vizinhança da ergonomia com outras disciplinas In: FALZON, P. **Ergonomia**. Editora Blücher, 2007.

MADRUGA, Roberto. **Gestão moderna de call center**. São Paulo: Atlas, 2006.

MARTINS, R. A. Métodos de pesquisa adotados na engenharia de produção e gestão de operações. In: MIGUEL, Paulo A.M (org.). **Metodologia de pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

MARTINS, Roberto A. Princípios da pesquisa científica. In: MIGUEL, Paulo A.M (org.). **Metodologia de pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010, pp.5-29.

MARX, Karl. **O capital**, 3^a ed. São Paulo: Editora Nova Cultural, 1988.

MIGUEL, Paulo A. C. Adoção do estudo de caso na engenharia de produção. In: _____ (org.). **Metodologia de pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

MIGUEL, Paulo. A. C; SOUSA, R. Métodos de pesquisa adotados na engenharia de produção e gestão de operações. In: MIGUEL, Paulo A.M (org.). **Metodologia de pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

MOCELIN, Daniel Gustavo; SILVA, Luís Fernando Corrêa da. **O Telemarketing e o perfil sócio-ocupacional dos empregados em call centers**. Caderno CRH: Salvador, v. 21, n. 53, p. 365-387, maio/ago. 2008.

MONTMOLLIN, M., & DARSES, F. **A Ergonomia** (2^a ed.). Lisboa. Instituto Piaget: 2011.

MONTMOLLIN, MAURICE de. Ergonomias. In: CASTILLO, J.J.; VILLENA, J. **Ergonomia: Conceitos e Métodos**. Dinalivro Editora: Lisboa, Portugal, 2005.

MORAES NETO, Benedito. **Século XX e o trabalho industrial**. São Paulo. Xamã: 2003

MORAES, A. D. **Ergonomia: conceitos e aplicações**. Rio de Janeiro. 2AB: 1998.

NAKANO, Davi. Métodos de pesquisa adotados na engenharia de produção e gestão de operações. In: MIGUEL, Paulo A.M (org.). **Metodologia de pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010, pp.63-72.

PACAUD, S. Recherches sur le travail des téléphonistes étude psychologique d'un métier In: **Le Travail Humain**, T. 12e, No. 1/2 (JANVIER-JUIN), pp. 46-65. Presses Universitaires de France: 1949.

RICCI, Marlucy Godoy. **Organização do trabalho e controle em teleatendimento: o caso de uma empresa de cobrança**. Tese (Doutorado). Universidade Federal de São Carlos, São Carlos 2010.

ROSENFELD, Cinara L. A identidade no trabalho em *call centers*: a identidade provisória. In ANTUNES, Ricardo e BRAGA, Ruy. **Infoproletários: degradação real do trabalho virtual**. São Paulo: Boitempo, 2009, p. 173-185.

- SAKAMOTO, Kendi. **Como implementar um Call Center**. São Paulo: Happy Few, 2001.
- SILVA, Airton M. **A regulamentação das condições de trabalho no setor de teleatendimento no Brasil: necessidades e desafios**. Dissertação (Mestrado em Saúde Pública). Faculdade de Medicina, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2004.
- SOUTO, D. F. **Absenteísmo, preocupações constante das organizações**. Temas de Saúde Ocupacional. Eletrobrás. Gridis, 1980.
- SOUZA, R. J. **Ergonomia no projeto do trabalho em organizações: o enfoque macroergonômico**. Dissertação (mestrado em Engenharia de Produção) Departamento de Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina: Florianópolis, 1994.
- SPRIGG, Christine A. et al. **Psychosocial risk factors in call centres: An evaluation of work design and well-being**. Research Report 169, Prepared by the University of Sheffield, Health and Safety Laboratory and UMIST for the Health and Safety Executive 2003. Disponível em: <http://www.hse.gov.uk/research/rrpdf/rr169.pdf>. Acesso em 10/12/2013.
- SZNELWAR, L. I. *et al.* **Trabalhar em centrais de teleatendimento: a busca de um sentido em tarefas esvaziadas**. Revista Brasileira de Saúde Ocupacional, Volume 31, nº 114. São Paulo, 2006.
- VILELA, L. V. O. & ASSUNÇÃO, A. A. **Os mecanismos de controle da atividade no setor de teleatendimento e as queixas de cansaço e esgotamento dos trabalhadores**. Cadernos de Saúde Pública, v. 20, n. 4, p.1069-1078, 2004.
- WISNER, A. **A inteligência do trabalho: textos selecionados de ergonomia**. São Paulo: FUNDACENTRO, 1994.
- WISNER, A. **Por dentro do Trabalho, Ergonomia: Método & Técnica**. Oboré/FTD: São Paulo, 1987.
- WISNER, ALAIN. O diagnóstico em Ergonomia ou a escolha de modelos operativos em situação real de trabalho. In: CASTILLO, J.J.; VILLENA, J. **Ergonomia: Conceitos e Métodos**. Dinalivro Editora: Lisboa, Portugal, 2005.
- WISNER, ALAIN. Questões Epistemológicas em Ergonomia e em Análise do Trabalho. In: DANIELLOU, François. **A Ergonomia em busca de seus princípios: debates epistemológicos**. São Paulo: Edgard Blücher, 2004.
- WOMACK, J. P.; JONES, D. T.; ROOS, D. **A máquina que mudou o mundo**. Rio de Janeiro: Campus, 3ª edição, 1992.
- YIN, R. K. **Estudo de caso - planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2ª Ed, 2001.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA – OPERADORES

Data:

Entrevista número:

1. Sexo:

(1) Masculino

(2) Feminino

2. Idade: ____

3. Escolaridade:

(1) 1º grau incompleto

(2) 1º grau completo

(3) 2º grau incompleto

(4) 2º grau completo

(5) Superior incompleto

(6) Superior completo

(7) Pós graduação

4. Estado Civil

(1) Solteiro (2) Casado (3) Separado/divorciado (4) Outros

5. Tempo de empresa: ____ anos

6. Tempo de trabalho como operador: ____ anos

7. Qual sua opinião sobre os equipamentos disponíveis e seu processo de manutenção/substituição? (computador, mesa, cadeira, telefone, headset).

8. Qual sua opinião sobre as ferramentas de trabalho disponíveis? (sistemas, helps, scripts, DAC, URA, front end, etc.).

9. Qual sua opinião sobre as instalações físicas (leiaute, conforto, áreas de descanso, refeitórios, banheiros, etc.)?
10. Qual sua opinião sobre a forma de controle/monitoramento do trabalho e métodos de avaliação de desempenho?
11. Como é o relacionamento interpessoal entre os operadores? E com gestores?
12. O que você acha do processo atual de trabalho? Comentar em relação à carga de trabalho, ritmo, dificuldades, constrangimentos no atendimento, etc.
13. O que você acha da organização do trabalho? Comentar sobre: condutas, regras, normas, metas, treinamento, atuação dos gestores, etc.
14. O que você tem a dizer sobre o trabalho de teleatendimento? Comentar em relação às oportunidades, crescimento, motivação, permanência na área, etc.

APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA – GESTORES**Questões para os gestores:**

Data:

Entrevista número:

15. Sexo:

(2) Masculino

(2) Feminino

16. Idade: ____

17. Escolaridade:

(8) 1º grau incompleto

(9) 1º grau completo

(10) 2º grau incompleto

(11) 2º grau completo

(12) Superior incompleto

(13) Superior completo

(14) Pós graduação

18. Estado Civil

(2) Solteiro

(2) Casado

(3) Separado/divorciado

(4) Outros

19. Tempo de empresa: ____ anos

20. Tempo de trabalho como operador (se for o caso): ____ anos

21. Tempo de trabalho como gestor: ____ anos

22. Qual função desempenha atualmente?

23. Qual sua opinião sobre os equipamentos disponíveis e seu processo de manutenção/substituição? (computador, mesa, cadeira, telefone, headset).
24. Qual sua opinião sobre as ferramentas de trabalho disponíveis? (sistemas, helps, scripts, DAC, URA, front end, etc.).
25. Qual sua opinião sobre as instalações físicas (leiaute, conforto, áreas de descanso, refeitórios, banheiros, etc.)?
26. As ferramentas de controle/monitoramento do trabalho e métodos de avaliação de desempenho dos operadores são adequadas?
27. Como é o relacionamento interpessoal com os operadores? E demais gestores?
28. O que você acha do processo atual de trabalho dos gestores? Comentar em relação à carga de trabalho, responsabilidades, dificuldades, complexidade, constrangimentos na gestão, etc.
29. O que você acha da organização do trabalho? Comentar sobre: condutas, regras, normas, metas, treinamento, cobrança aos gestores, etc.
30. O que você tem a dizer sobre o trabalho de teleatendimento? Comentar em relação às oportunidades, crescimento, motivação, permanência na área, etc.

APÊNDICE C – ATIVIDADE DO OPERADOR DE TELEATENDIMENTO

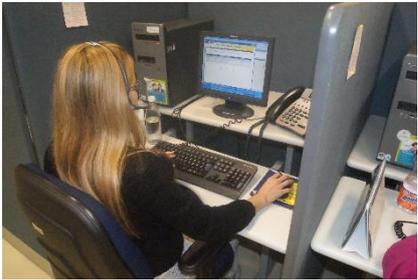
Abertura do posto de trabalho

Foto do Trabalhador	Descrição da Operação	Tempo de Operação	Equipamentos e Dispositivos	Observações
	<p>1 - Efetuar registro em ponto eletrônico. Operador deve ser atentar para realizar login na posição de trabalho em até 10 minutos após registrar ponto</p>			<p>Operador deixa todos os pertences em armário pessoal, devendo trazer consigo para posição de trabalho apenas headset, calendário e squeeze com água.</p>
	<p>2 - Plugar headset no aparelho telefônico</p>	00:20"	Headset	Headset individual
	<p>3 - Ligar computador e logar no sistema, abrindo as demais janelas para início dos atendimentos.</p>	01:00"	Computador Monitor Teclado Mouse	<p>Elevada quantidade de telas e sistemas utilizados e inicializados. Em média 14 sistemas precisam ser abertos para iniciar o atendimento por meio de janelas do navegador de internet padrão.</p>
	<p>4 - Iniciar atendimento</p>			

Atendimento de ligações

Foto do Trabalhador	Descrição da Operação	Tempo de Operação	Equipamentos e Dispositivos	Observações
	1 – Atender ligação, identificação e saudação inicial, e solicitar identificação do cliente	0:03”	Monitor Mouse Headset	O empregado abre um aplicativo de texto e aguarda nome do cliente. 02 cliques mouse 02 telas abertas
	2 – Aguardar nome cliente e registra no aplicativo de texto	0:03”	Monitor Mouse Headset Teclado	O empregado digita no aplicativo de texto o nome do cliente. Média 8 toques.
	3 – Ajustar volume do headset, conforme altura da ligação do cliente	0:02”	Aparelho telefônico Headset	O ajuste do volume da ligação ocorre na maioria das chamadas, seja no aumento ou redução. O ajuste é realizado simultaneamente com o atendimento. Em muitas situações o operador ajusta o volume mais de uma vez durante o mesmo atendimento.
	4 – Perguntar ao cliente em que pode ajudar.	0:02”	Headset	

	<p>5 – Escutar o questionamento do cliente.</p>	<p>0:27”</p>	<p>Monitor Mouse Headset</p>	<p>Enquanto escuta o questionamento do cliente o operador alterna em cliques as telas abertas no computador, até compreender objetivo do questionamento do cliente. Elevado nível de atenção para compreensão. Média 8 cliques e 8 telas abertas.</p>
	<p>6 – Registrar demanda em aplicativo de texto.</p>	<p>0:10”</p>	<p>Monitor Mouse Headset Teclado</p>	<p>Operador registra no aplicativo de texto e demanda. Médica de 13 toques e 4 cliques.</p>
	<p>7 – Iniciar busca da informação solicitada pelo cliente</p>	<p>0:42</p>	<p>Monitor Mouse Headset Teclado</p>	<p>Operador realiza diversos movimentos entre cliques e toques, com alternância entre as telas para buscar informação do cliente. Média de 23 cliques, 15 toques e 18 alternâncias de telas. Elevada concentração nas telas abertas e uso da cognição para busca da informação de acordo com a necessidade do cliente.</p>
	<p>8 – Buscar auxílio no calendário, quando for o caso, para calcular prazos e tempo de respostas.</p>	<p>0:04”</p>		<p>Operador com calendário individual, de uso pessoal, realizando movimento no tronco ou pescoço para alcançar visualmente o calendário. Utiliza auxílio do membro superior para calcular dias.</p>

	<p>9 – Informar o cliente o resultado de sua pesquisa, podendo ou não resolver o problema do cliente.</p>	0:45”		
	<p>10 – Interação com o cliente que solicita informações complementares.</p>	1:15”		<p>O cliente ao solicitar informações adicionais exige ao operador abrir as telas pesquisadas e consultar informações complementares. Elevada concentração para buscar informações precisas para satisfazer cliente e finalizar atendimento.</p>
	<p>11 – Finalizar atendimento com saudação final, caso não haja novos questionamentos.</p>	0:05”		
	<p>12 – Encerrar atendimento e realizar um “setup” nas telas utilizadas, preparando para o próximo atendimento.</p>	0:03”		<p>Operador finaliza atendimento e abre as telas utilizadas no atendimento, retornando todas à posição original para o próximo atendimento. Média de 6 cliques, 4 toques e 8 telas abertas.</p>

Obs: Esse ciclo de atendimento ao cliente ocorre em média 100 vezes ao dia.

Encerramento do posto de trabalho

Foto do Trabalhador	Descrição da Operação	Tempo de Operação	Equipamentos e Dispositivos	Observações
	1 - Transferir ligações quando está no limite do horário para saída (registrar ponto)	2:00"	Mouse Monitor Teclado Monofone	Muita dificuldade em transferir ligações, pois não localiza operador livre. Alta tensão, pois o operador não pode ultrapassar o horário limite para registrar seu ponto.
	3 - Desligar equipamentos	00:40"	Monitor Mouse	
	4 - Desconectar monofone, levando-o consigo, juntamente com garrafa de água e calendário.			Comum ver operadores saírem "correndo", mudando velocidade de andar para registrar ponto e não gerar hora extra.

Observações:

O operador não pode iniciar atendimento de determinado serviço 10 minutos antes de encerrar sua jornada, devendo transferir o atendimento a outro operador. Caso inicie o atendimento, e chegue ao limite do horário para registrar seu ponto, o operador deve localizar outro operador livre e transferir a ligação, deixando o cliente esperando e informando-o da troca de turno. Caso não localize algum operador disponível, deve-se acionar o supervisor para localizar algum operador. Se chegar ao limite de registrar o ponto e não tiver conseguido outro operador para continuar atendimento, o supervisor é obrigado a receber a ligação. Caso o operador registre o ponto após o horário, gerando hora-extra, posteriormente a monitoria escuta o registro da ligação para confirmar que o operador tentou transferir a ligação. Se confirmada a dificuldade de transferir, não há problemas, caso contrário, o operador é prejudicado em sua avaliação de desempenho.