



Universidade de Brasília

Instituto de Psicologia

Departamento de Psicologia Social e do Trabalho – PST

Núcleo de Estudos em Ergonomia, Cognição e Saúde - ECoS Universidade de Brasília

**Relações Sociais de Trabalho e Custo Humano da Atividade:  
Vivências de Mal-estar e Bem-estar em Serviço de  
Teleatendimento Governamental**

**Vanessa Sales Veras**

**Orientador:** Prof. Dr. Mário César Ferreira

Brasília (DF), março de 2006

---



Universidade de Brasília

Instituto de Psicologia

Departamento de Psicologia Social e do Trabalho – PST

Núcleo de Estudos em Ergonomia, Cognição e Saúde - ECoS

**Relações Sociais de Trabalho e Custo Humano da Atividade:  
Vivências de Mal-estar e Bem-estar em Serviço  
de Teleatendimento Governamental**

**Vanessa Sales Veras**

**Dissertação apresentada ao Instituto de  
Psicologia da Universidade de Brasília, como  
requisito parcial à obtenção do título de  
mestre em Psicologia.**

**Orientador:** Prof. Dr. Mário César Ferreira

Brasília (DF), março de 2006

---

Esta dissertação de mestrado foi aprovada pela seguinte banca examinadora:

Professor Doutor Mário César Ferreira

---

Presidente da banca  
Instituto de Psicologia – Universidade de Brasília

Professor Doutor Odair Furtado

---

Instituto de Psicologia – Universidade de Brasília

Professora Doutora Ada Ávila Assunção

---

Departamento de Medicina Preventiva e Social –  
Universidade Federal de Minas Gerais

Professora Doutora Júlia Issy Abrahão

---

Suplente

---

**À Deus**

Por ter me concedido o dom da vida, da inteligência e da persistência para lutar pelos meus objetivos

**Ao Aloísio**

Meu grande amor, por acreditar sempre no meu potencial, estando ao meu lado em todos os momentos.

Esta conquista também é sua!!!

**Aos Meus pais**

Pelo amor incondicional, pelo respeito as minhas escolhas...

---

## Agradecimentos

Meus sinceros agradecimentos a todos aqueles que de alguma forma participaram comigo desta caminhada:

À Universidade de Brasília, especialmente ao Instituto de Psicologia, funcionários e professores que me acolheram e propiciaram essa formação.

Ao professor Dr. Mário César Ferreira por ter me apresentado à Ergonomia da Atividade e pelo exemplo de orientador, professor e profissional. Obrigada pela amizade e disponibilidade de orientação, qualidades fundamentais para que esta pesquisa se tornasse realidade.

Ao Eli Pinheiro, coordenador da central de teleatendimento estudada, o meu muito obrigada por ter facilitado o acesso ao campo de estudo e pela confiança em mim depositada.

Aos teleatendentes, participantes deste estudo, pela acolhida, disponibilidade e colaboração.

Ao grupo de pesquisa do Núcleo de Ergonomia, Cognição e Saúde, pelas discussões que enriqueceram o desenvolvimento deste trabalho. Em especial ao Cleverson pelo inestimável apoio nas análises quantitativas.

À amiga Déborah, grande companheira desde a época da seleção para o mestrado. Amiga, você sabe como nós lutamos por isso, nós persistimos e conseguimos!! Obrigada por todos os momentos compartilhados. Sem eles essa trajetória teria sido mais difícil.

Aos colegas de seleção: Leandro, Angelucci, Ludmilla, Thiago e Paloma pela amizade surgida antes mesmo de nos tornarmos colegas de mestrado.

Aos colegas que conheci com o mestrado: Valeska, Reginaldo, Cleverson, Magali, Elka, Denise, Jansler, Geovana, Evanise e Rejane pela convivência agradável e amizade.

Ao meu marido Aloísio, por ser o meu “porto seguro” incentivando sempre o meu crescimento pessoal e profissional. Obrigada pela dedicação ao nosso relacionamento, pela compreensão nas horas roubadas pelo estudo e pelo apoio incondicional as minhas escolhas. Você é muito especial para mim!

Aos meus amados pais por serem exemplos de generosidade e de superação. Obrigada pelos conselhos e pelas orações. Vocês me auxiliam a enfrentar com confiança e determinação os percalços do dia a dia. Afinal, para vocês a vida é “só alegria!”

À minha querida irmã Verônica por ser exemplo de determinação e disciplina. Vevé, vencemos a batalha do mestrado e venceremos as outras, você vai ver! Nós merecemos!

À D. Zolda, Sr. Costa, Suzana, Juvenal e João Victor, meus sogros cunhados e sobrinho, obrigada por fazerem parte da minha vida, pelo apoio e pela acolhida sempre calorosa durante nossas temporadas em Maceió.

À Gessilda pela escuta acolhedora e imparcial. Só nós duas sabemos o significado dessa vitória e as dificuldades dessa caminhada (que não foram poucas).

---

Ao Sr. Walter pelas palavras amigas e pela acupuntura que me acalmava nos momentos de estresse.

Às queridas amigas-irmãs Dani, Lílian e Natércia. Obrigada pela amizade, pelos encontros divertidos e pelas conversas amenas que me faziam esquecer dos problemas do dia a dia.

Ao meu amigo Manuel pela sincera amizade e carinho.

À Terezinha e à Conceição por me auxiliarem nas tarefas domésticas, livrando do caos a organização da casa.

Ao CNPq, pelo apoio financeiro fundamental para conclusão deste estudo.

---

## Sumário

<b>Lista de Figuras.....</b>	<b>I</b>
<b>Lista de Quadros.....</b>	<b>I</b>
<b>Lista de Tabelas.....</b>	<b>II</b>
<b>Lista de Gráficos.....</b>	<b>II</b>
<b>Lista de Anexos.....</b>	<b>III</b>
<b>Resumo.....</b>	<b>IV</b>
<b>Abstract.....</b>	<b>V</b>
<b>Introdução.....</b>	<b>1</b>
<b>I. Quadro Teórico de Referência .....</b>	<b>5</b>
1. Serviço de Atendimento ao Público: três modalidades de se atender o cidadão .....	5
2. Contribuições da Ergonomia da Atividade para o Serviço de Atendimento ao Público .....	9
2.1. Pesquisas em Ergonomia da Atividade nos Serviços de Atendimento no Setor Público .....	9
3. Serviço de Teleatendimento ao Público.....	11
3.1. Serviço de Teleatendimento e Organização do Trabalho.....	14
3.2. Serviço de Teleatendimento e Condições de Trabalho.....	15
3.3. Serviço de Teleatendimento e Relações Sociais de Trabalho .....	17
4. Ergonomia e Serviço de Teleatendimento no Setor Público .....	19
5. Ergonomia: Principais Conceitos e Pressupostos .....	21
5.1. Ergonomia da Atividade: uma Ferramenta para Compreender e Transformar o Trabalho .....	22
5.2. Conceitos Norteadores da Ergonomia da Atividade .....	23
<b>II. Abordagem Metodológica .....</b>	<b>28</b>
1. Análise Ergonômica do Trabalho – AET: Pressupostos de base .....	28

---

1.1. Etapas e procedimentos da Análise Ergonômica do Trabalho – AET .....	29
2. Contexto de Produção de Serviços de Teleatendimento: O campo de estudo .....	30
2.1. Delimitação da Situação-problema .....	31
2.2 Perfil dos Participantes da Pesquisa .....	31
3. Instrumentos e Procedimentos de Pesquisa .....	33
3.1. As Escalas ECORT e ECHT .....	33
3.2. Escala de Avaliação das Condições, da Organização e das Relações Sociais de Trabalho (ECORT) .....	34
3.3. Escala de Custo Humano do Trabalho (ECHT) .....	35
3.4. Tratamento e análise dos dados das escalas ECORT e ECHT .....	35
3.5. Entrevistas semi-estruturadas: procedimentos e análise .....	37
3.6. Observações Sistemáticas .....	38
<b>I III. Resultados e Discussão .....</b>	<b>39</b>
1. Contexto de Produção de Serviços de Teleatendimento Governamental: características do campo de estudo .....	39
1.1. A Função do Serviço de Teleatendimento .....	41
1.2. Perfil do Cargo de Teleatendente .....	42
2. Principais Características das Relações Sociais de Trabalho no Serviço de Teleatendimento .....	42
2.1. Como os teleatendentes avaliam as relações sociais de trabalho: resultado da escala ECORT .....	43
2.1.1. A Organização do Trabalho na Central de Teleatendimento .....	47
2.1.1.1. As jornadas de Trabalho .....	48
2.1.1.2. Procedimentos prescritos .....	48
2.1.1.3. De um lado: avaliação e monitoramento...Do outro: punição e controle .....	49
2.1.2. As Condições de Trabalho na Central de Teleatendimento .....	53

---

2.1.2.1. Caracterização Geral das Condições de Trabalho: Tecnologias, Equipamentos, Aspectos Físicos-Ambientais e Gestão das Informações .....	54
2.2. Caracterização das Relações Sociais de Trabalho com base no Discurso dos Teleatendentes .....	58
2.3. As Relações Sociais de Trabalho na Análise da Atividade: resultado das observações sistemáticas .....	64
3. Principais Características do Custo Humano do Trabalho no Serviço de Teleatendimento .....	68
3.1. Como os Teleatendentes avaliam o Custo Humano do Trabalho: resultado da escala ECHT .....	68
3.2. Caracterização do Custo Humano do Trabalho com base no discurso dos teleatendentes .....	69
3.2.1. Custo cognitivo .....	70
3.2.2. Custo Físico .....	72
3.2.3. Custo Afetivo .....	73
3.2.4. Os Eventos Críticos e as Estratégias de Mediação para Lidar com o Custo Humano do Trabalho .....	76
4. Vivências de Bem-estar e Mal-estar no Serviço de Teleatendimento: elementos configuradores .....	79
4.1. Inter-relação das Três Dimensões: RST, CHT e Vivências de Bem-estar e de Mal-estar.....	81
5. Recomendações para diminuir as conseqüências negativas do Custo Humano do Trabalho e Promover Vivências de Bem-estar na Central de Teleatendimento Estudada ...	83
<b>Conclusão .....</b>	<b>86</b>
<b>Referências Bibliográficas .....</b>	<b>90</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>97</b>

---

## Lista de Figuras

Figura 1.	Atividade de Trabalho como Estratégias de Mediação Individual e Coletiva.....	27
Figura 2.	Análise Ergonômica do Trabalho – AET.....	29
Figura 3.	Exemplo de Afirmativa da ECORT e Opções na Escala Likert .....	34
Figura 4.	Parâmetros quantitativos utilizados na interpretação dos resultados das médias dos itens componentes da escala ECORT.....	36
Figura 5.	Organograma do Serviço de Teleatendimento .....	41
Figura 6.	Dimensões do Contexto de Produção de Serviços de Teleatendimento .....	46
Figura 7.	Exemplos de <i>Script</i> Inicial e Final .....	49
Figura 8.	Painel de informações com cartões para saída da sala de teleatendimento .....	52
Figura 9.	Sala de teleatendimento .....	55
Figura 10.	Posto de Trabalho.....	55
Figura 11.	Classes Temáticas Estruturadoras do Discurso dos Atendentes sobre o Contexto de Produção de Serviços de Teleatendimento.....	58
Figura 12.	Esquematização: Atendimento ao Cidadão-usuário e Estratégias de Mediação .	82

## Lista de Quadros

Quadro 1.	Pesquisas em atendimento presencial sob o enfoque da ergonomia da atividade .....	10
Quadro 2.	Diferença dos Tipos de Telemarketing .....	12
Quadro 3.	Pesquisas sobre Teleatendimento Governamental e Ergonomia .....	19
Quadro 4.	Eventos Críticos no Contexto de Produção .....	25
Quadro 5.	Instrumentos e Procedimentos para Investigação das Dimensões Analíticas: CHT, RST, Estratégias de Mediação e Vivências de bem-estar e mal-estar.....	33
Quadro 6.	Avaliação de Desempenho – “Monitoração da Qualidade” .....	50
Quadro 7.	Avaliação da Assiduidade / Pontualidade .....	51

Quadro 8.	Associação entre as Unidades de Contexto Elementar (UCE) Típicas das Classes Temáticas e o Contexto de Produção de Serviços de Teleatendimento.	59
Quadro 9.	Categorias da Conduta Verbal do Usuário .....	65
Quadro 10.	Classe Temática 4: “Atendimento ao Cidadão e Custo Cognitivo na Busca de Informações” .....	69
Quadro 11.	Fatores que Influenciam as Vivências de Mal-estar no Contexto de Produção de Serviços de Teleatendimento .....	80
Quadro 12.	Fatores que Influenciam as de Vivências de Bem-estar no Contexto de Produção de Serviços de Teleatendimento .....	80

### **Lista de Tabelas**

Tabela 1.	Perfil dos teleatendentes em cada fase da pesquisa (N=60) .....	32
Tabela 2.	Avaliação sobre as Dimensões do Contexto de Produção de Serviços de Teleatendimento(n=52) .....	43
Tabela 3.	Avaliação Média ( $\mu$ , em escala de 1-100) e Coeficiente de variação ( $C_V$ , em %) sobre o fator Relações Sociais de Trabalho (n=52) .....	44
Tabela 4.	Relações de Dependência entre as Três Dimensões do Contexto de Produção de Serviços de Teleatendimento .....	45
Tabela 5.	Avaliação Média ( $\mu$ , em escala de 1-100) e Coeficiente de variação ( $C_V$ , em %) sobre o fator Organização do Trabalho (n=52) .....	47
Tabela 6.	Avaliação Média ( $\mu$ , em escala de 1-100) e Coeficiente de variação ( $C_V$ , em %) sobre o fator Condições de Trabalho (n=52) .....	54
Tabela 7.	Notas Atribuídas pelos Atendentes para as Interações Estabelecidas no Contexto de Produção de Serviços de Teleatendimento .....	64
Tabela 8.	Sistematização da Conduta Verbal do Usuário .....	65
Tabela 9.	Avaliação sobre o Custo Humano do Trabalho no Serviço de Teleatendimento – CHT (n=52) .....	68
Tabela 10.	Estratégias de Mediação dos Teleatendentes para Lidar com o Custo Humano do Trabalho .....	77

## **Lista de Gráficos**

Gráfico 1.	Tempo de Serviço em Teleatendimento (=X) .....	32
Gráfico 2.	Interações Sociais que Funcionam como Estratégias de Mediação .....	66
Gráfico 3.	Frequência (N= 98) de Eventos Críticos Durante o Teleatendimento .....	76

## **Lista de Anexos**

Anexo 1.	Escala de Avaliação das Condições, da Organização e das Relações Sociais de Trabalho (ECORT) e Escala de Custo Humano do Trabalho (ECHT) .....	97
Anexo 2.	Roteiro de Entrevista Semi-estruturada .....	99
Anexo 3.	Planilha de Registro de Variáveis da Observação Sistemática em Teleatendimento – Carona .....	101
Anexo 4.	Planilha de Registro de Observação Sistemática - Escuta Aleatória de Ligações .....	102

## Resumo

Esta dissertação tem como objetivo geral investigar a inter-relação do Custo Humano da Atividade com as relações sociais de trabalho em um serviço de teleatendimento governamental. Trata-se de um estudo em Ergonomia da Atividade que contempla três dimensões analíticas: as relações sociais de trabalho, custo humano da atividade e vivências de bem-estar e mal-estar. Utilizou-se como abordagem metodológica a Análise Ergonômica do Trabalho – AET, cujas etapas foram análise documental, aplicação de escalas psicométricas, observação livre e sistemática da atividade (30h) e entrevistas semi-estruturadas (n=20 teleatendentes). Para análise dos dados quantitativos calcularam-se medidas de tendência central e de dispersão e efetuou-se teste qui-quadrado de independência. O tratamento das entrevistas foi realizado com auxílio do *software* Alceste. A análise dos resultados identificou uma associação entre as relações sociais de trabalho e a organização e as condições de trabalho. Desse modo, melhorias ou dificuldades em uma dessas dimensões exercem conseqüências positivas ou negativas sobre as demais. Assim, para se compreender as relações sociais estabelecidas na central tornou-se necessário caracterizar a organização e as condições de trabalho presentes neste contexto. Quanto à organização do trabalho, os teleatendentes possuem pouca autonomia para ajustar o ritmo de trabalho e estão expostos a tarefas repetitivas efetuadas sob monitoramento constante. No que se refere às condições de trabalho, identificaram elementos críticos referentes aos aspectos físicos ambientais e à gestão das informações. Tais fatores interferem nas relações sociais de trabalho uma vez que a organização do trabalho favorece interações marcadas pela burocracia, autoritarismo, rigidez e controle, enquanto que as condições de trabalho contribuem para constantes conflitos entre pares e entre teleatendentes e chefes de turma. Todos esses elementos do contexto de produção de serviços em teleatendimento acarretam custo humano aos teleatendentes que pode ser despendido nas esferas física, cognitiva e afetiva. Nesta pesquisa destacam-se principalmente os custo cognitivo (variedade de informações e diversidade de usuários) e o custo afetivo (controle das emoções na interação com o usuário). Para lidar com o custo humano, os teleatendentes desenvolvem estratégias de mediação (reformular ou antecipar a demanda, pesquisar na Internet, ligar para a supervisão) que quando eficazes são promotoras de vivências de bem-estar, caso contrário, podem ser geradoras de vivências de mal-estar. As relações sociais de trabalho, neste contexto, assumem uma dupla função, pois podem tanto ser geradoras de custo humano quanto exercerem papel de estratégias de mediação. Conclui-se que quando as condições e a organização do trabalho se configuram elementos obstaculizadores da atividade, as relações sociais de trabalho assumem importância fundamental, pois interações satisfatórias produzem vivências de bem-estar podendo evitar o adoecimento no trabalho.

**Palavras-chave:** Teleatendimento, Ergonomia da Atividade, Relações Sociais de Trabalho, Custo Humano do Trabalho

## Abstract

The general objective of this study is to investigate the inter-relation between the human cost of activity and the social relations of labour in a government's call center service. It consists of a study in Ergonomics of Activity considering three analytical dimensions: social relations of labour, human cost of activity and experiences of well being and discomfort. The Ergonomic Work Analysis – EWA was used as the methodological approach whose stages were documentary analysis, application of psychometric scales, systematic and free observation of the activity (30h) and semi-structured interviews (n=20). Dispersion and central trend measures were used for the quantitative data analysis, as well as, chi-square test of independence. The treatment of the interviews was conducted with the aid of the Alceste software. The analysis of the outcome identified an association between the social relations of labour and the organization and the conditions of labour. In this sense, improvements or difficulties in one of these dimensions trigger positive or negative consequences over the others. Thus, in order to understand the social relations established in a call center it was necessary to characterize the organization and the conditions of labour prevailing in that context. Regarding the labour organization, call center workers have little autonomy to adjust their work pace and are exposed to repetitive tasks performed under constant monitoring. As for labour conditions, the study identified critical elements regarding the physical environmental aspects and the information management. Such factors interfere in the social relations of labour since the labour organization favours interactions marked by bureaucracy, authoritarianism, rigidity and control, while labor conditions contribute to constant conflict between peers and between workers of different hierarchic levels. All these elements of the services environment in call centers bring human costs for the workers which are expended in the physical, the cognitive and the affective spheres. This research highlights mainly the cognitive (the variety of information and the diversity of users) and the affective cost (the control of emotions in the interaction with users). To deal with the human cost, call center workers develop strategies of mediation (reformulating or anticipating the demand, searching on internet, calling the supervision) that may promote well-being when succeeded or, otherwise, can generate discomfort experiences. The social relations of labour, in this context, assume a double function, since they can generate human cost or to play a role as strategy of mediation. The study concludes that when the conditions and organization of labour function as obstacle elements of the activity, the social relations labour assume a key role, since satisfactory interactions produce well being experiences and are able to prevent illness at the working environment .

**Keywords:** Call Center, Ergonomics of Activity, Social Relations of Labour, Human Cost of Activity

## Introdução

Pessimismo, ambiente físico desconfortável, dificuldades de relacionamento, boatos, conflitos entre os turnos de trabalho, resistência em aceitar a autoridade dos supervisores. Todas essas reclamações relativas a uma central de teleatendimento serviram de ponto de partida para a realização desta pesquisa que teve como objetivo geral investigar a inter-relação do Custo Humano da Atividade com as Relações Sociais de Trabalho em um serviço de teleatendimento governamental sob a perspectiva teórica da Ergonomia da Atividade.

As centrais de teleatendimento se configuram como uma modalidade peculiar de interação entre empresa/instituição e usuários, oferecendo os mais diversos tipos de serviços, desde fornecimento de informações até venda de produtos. Os *call centers* implantaram-se no Brasil nos anos 80 (Santos, 2002) e, desde então, a crescente demanda do mercado promoveu, em poucos anos, a ampliação e multiplicação progressiva de centrais de atendimento via telefone.

Os serviços oferecidos pelos 0800 ocupam cada vez mais espaço na sociedade atual, sendo comuns em empresas de vários ramos de atividade: indústrias, comércio, prestação de serviços e financeiras (Glina & Rocha, 2003). Neste sentido, o serviço de teleatendimento aparece, em diversos contextos, como sendo a via mais fácil, mais acessível e, em casos extremos, a única via de comunicação entre empresa e cliente. Ademais, trata-se de um setor que utiliza um forte aparato tecnológico com a finalidade de ampliar o nível de interatividade com o usuário (Peppers & Rogers, 2001). Além de evoluírem rapidamente, estas tecnologias (computadores, telefones, televisores, Internet) se convergem e criam ferramentas para o atendimento em massa.

No entanto, por trás da evolução tecnológica existe uma outra realidade. As centrais de teleatendimento, normalmente, estão fundamentadas em um modelo *taylorista* de administração fazendo com que a comunicação estabelecida com o usuário seja de respostas curtas e rápidas devendo ser transmitida no menor tempo possível, o que gera insatisfação e queda da qualidade de atendimento. Isso significa que apesar do avanço tecnológico, a Organização do Trabalho não acompanha essa evolução, ignorando novas exigências da atividade como o tratamento de demandas e a execução de tarefas complexas pelos operadores (Abrahão & Santos, 2004).

Adicionalmente, as exigências da atividade de teleatendente podem se constituir em uma fonte de distúrbios, pois quando a demanda do usuário é problemática ou ultrapassa as capacidades e recursos do atendente em gerir a situação, ele não consegue atender às expectativas de realizar um bom atendimento ao público (Abrahão, Torres & Assunção, 2003).

Além disso, os operadores estão submetidos a forte cobrança por parte dos supervisores e a atitudes grosseiras dos usuários (Oda, 2004). Esse cenário aliado à pressão temporal para execução da tarefa e as raras possibilidades de ascensão profissional favorecem a competição no ambiente de trabalho.

As relações sociais conflituosas no serviço de teleatendimento são fontes de desgaste emocional para o atendente sendo um dos elementos geradores de estresse no trabalho (Glina & Rocha, 2003). Os operadores devem ser gentis com o usuário mesmo que este seja descortês e ainda lidar com o ritmo intenso imposto pela Organização do Trabalho. O contexto de teleatendimento é caracterizado pelo rígido controle e monitoramento da tarefa, pausas insuficientes ao longo da jornada e restrições ao diálogo, o que dificulta a construção de um saber coletivo essencial para a execução da atividade (Santos, Chaves, Pavão, & Bijos, 2000).

Tendo em vista essa realidade, em alguma medida, elementos da Organização do Trabalho (controle, pressão temporal) e das Condições de Trabalho (aspectos físico-ambientais, gestão de informações) interferem nas Relações Sociais de Trabalho no serviço de teleatendimento e podem estar na origem das interações conflituosas estabelecidas nesse contexto.

Diante do exposto, as Relações Sociais de Trabalho sofrem influência dos aspectos do Contexto de Produção de Bens e Serviços e tornam-se fontes configuradoras de Custo Humano exercendo papel fundamental para a execução da atividade, pois são promotoras tanto de vivências de bem-estar quanto de mal-estar (Ferreira & Mendes, 2003).

A relevância dessa pesquisa se inscreve nos âmbitos social, institucional e acadêmico. A importância social do teleatendimento está no fato de que o uso efetivo do telefone alcança mais pessoas, em variados lugares e em diferentes horários, a um custo mais baixo e com alto e rápido retorno. Além disso, os serviços de 0800 prestados pelo setor público se configuram como uns dos principais canais de comunicação com o cidadão e de avaliação de políticas públicas.

Ademais, o setor de serviços de teleatendimento é um dos que mais cresce e gera empregos no Brasil. Segundo a Associação Brasileira de Telemarketing – ABT (2005), existem cerca de 550 mil trabalhadores no setor de teleserviços. Estima-se que 45% desses postos de trabalho sejam ocupados por jovens que acabaram de entrar no mercado de trabalho e a outra parcela significativa é formada por mulheres com mais de 40 anos, retornando ao ambiente profissional.

No âmbito institucional, o estudo traça um diagnóstico global do contexto de teleatendimento, enfatizando as Relações Sociais de Trabalho estabelecidas. Além disso, aponta os principais indicadores críticos e propõe recomendações que possam servir de subsídio para transformações positivas a todos os envolvidos no processo. Desse modo, ao compreender o contexto de trabalho, os gestores podem repensar as práticas de gestão e implementar mudanças

que visem o bem-estar dos trabalhadores promovendo Relações Sociais de Trabalho mais satisfatórias e, conseqüentemente, o aprimoramento dos serviços prestados ao cidadão.

No que se refere à relevância acadêmica/científica, esta pesquisa busca contribuir para a reflexão e o aperfeiçoamento do quadro teórico de referência em Ergonomia da Atividade (Ferreira & Mendes, 2003) ao investigar as Relações Sociais de Trabalho no serviço de teleatendimento governamental.

Nos últimos anos, a Ergonomia da Atividade tem contribuído com estudos sobre atendimento ao público baseada num enfoque antropocêntrico e multifacetado que visa caracterizar diferentes variáveis: o comportamento do usuário, a conduta dos trabalhadores, a Organização do Trabalho e as condições físicos-ambientais/instrumentais (Ferreira, 2000a). O caráter antropocêntrico dessa abordagem tem como finalidade adaptar/compatibilizar a lógica de funcionamento do contexto de produção aos trabalhadores, gestores e usuários para facilitar suas interações com o meio e, desse modo, assegurar o bem-estar dos indivíduos, a eficiência e a eficácia das atividades produtivas (Ferreira & Mendes, 2003). Dentro dessa perspectiva, a Ergonomia da Atividade investiga a relação entre os indivíduos e o Contexto de Produção de Bens e Serviços, por meio da compreensão dos indicadores críticos identificados a fim de transformá-los de forma a atender às necessidades de todos os envolvidos no processo.

A Ergonomia da Atividade, ao contemplar os múltiplos aspectos envolvidos nas situações de trabalho, possibilita a construção de um diagnóstico global do contexto estudado. Isso ocorre por meio da compreensão das dimensões do contexto de produções de bens e serviços em seus aspectos Condições de Trabalho, Organização do Trabalho e Relações Sociais de Trabalho permitindo configurar o Custo Humano frente às contradições existentes e as estratégias de mediação para gerenciá-lo.

No caso desta pesquisa, as Relações Sociais de Trabalho se constituem como um elemento configurador de complexidade e impõem um Custo Humano específico aos teleatendentes. Sendo assim, elas se apresentam como eventos críticos que exigem, por parte dos trabalhadores, o desenvolvimento de estratégias de mediação que quando eficazes evitam o sofrimento e são promotoras de vivências de bem-estar, no entanto, quando falham proporcionam vivências de mal-estar e podem levar ao adoecimento.

Desse modo, este estudo tem os seguintes objetivos específicos:

- ✓ Caracterizar as Relações Sociais de Trabalho em três dimensões: interação chefia/atendente; interação entre pares; interação atendente/cidadão;
- ✓ Caracterizar o Custo Humano da Atividade de teleatendente;
- ✓ Identificar as estratégias de mediação utilizadas para gerir o Custo Humano da Atividade;

- ✓ Identificar os elementos do contexto de produção que são configuradores de vivências de bem-estar e mal-estar.

As seguintes questões norteadoras conduziram a investigação:

- ✓ Como se caracterizam as Relações Sociais de Trabalho no Serviço de Teleatendimento?
- ✓ Como se configura o Custo Humano do Trabalho nesse Serviço de Teleatendimento?
- ✓ Quais as estratégias de mediação desenvolvidas para lidar com o Custo Humano da Atividade?
- ✓ Quais os elementos do contexto de produção são configuradores de vivências de bem-estar e mal-estar?

Para responder a essas questões e atingir os objetivos propostos, este trabalho está estruturado em três capítulos interdependentes.

O **primeiro capítulo** se refere ao quadro teórico adotado para investigação do objeto de estudo. Nele, apresentam-se uma breve contextualização do serviço de atendimento ao público governamental, uma revisão de literatura sobre as principais características dos serviços de teleatendimento, e os conceitos em Ergonomia da Atividade que serviram de aporte teórico-metodológico para a pesquisa.

O **segundo capítulo** descreve o trajeto metodológico seguido para alcance dos objetivos de pesquisa. Apresentam-se os pressupostos de base da Análise Ergonômica do Trabalho (AET), bem como os instrumentos e procedimentos adotados para coleta, tratamento e análise dos dados.

O **terceiro capítulo** responde às questões norteadoras da pesquisa apresentando os principais resultados e discutindo-os com base na literatura e enfoque teórico adotado. Além disso, propõe algumas recomendações para a melhoria das Relações Sociais de Trabalho, Condições de Trabalho e Organização do Trabalho na Central de Teleatendimento estudada.

Na conclusão, retoma-se o objetivo e as questões norteadoras articulando-os com os principais resultados encontrados. Assinalam-se as contribuições do estudo no âmbito social, institucional e acadêmico, os limites, e uma agenda de pesquisa para futuras investigações.

## I - Quadro Teórico de Referência

Este capítulo aborda o quadro teórico adotado para se compreender o objeto de investigação, bem como os principais aspectos que o permeiam. Primeiramente, realiza-se uma breve contextualização sobre a temática do serviço de atendimento ao público governamental. Em seguida, apresenta-se uma revisão de pesquisas que articulam Ergonomia e serviço de atendimento ao público na esfera governamental destacando-se, em especial, o serviço de teleatendimento no setor público. Por último, descrevem-se os conceitos da Ergonomia da Atividade que serviram de fundamentação teórica para se estudar as Relações Sociais de Trabalho no teleatendimento.

### 1. Serviço de Atendimento ao Público: principais modalidades para se atender o cidadão

Diante do ritmo acelerado das mudanças tecnológicas, sociais e econômicas no mundo do trabalho, destacar-se num mercado cada vez mais competitivo se torna um desafio estratégico para as organizações. Uma das alternativas tem sido investir no atendimento ao cliente, oferecendo novas possibilidades de comunicação que primem pela facilidade e comodidade de acesso ao serviço e que, dessa forma, possam gerar vantagem competitiva.

Na década de 90, com a sanção do Código de Proteção e Defesa do Consumidor, o universo empresarial brasileiro passou a ampliar o foco de atuação visando antecipar as necessidades da clientela (Miranda, 2001). Com isso, variáveis como ações governamentais e elementos demográficos e sociais passaram a ocupar um lugar de destaque entre as informações que subsidiam a tomada de decisões estratégicas nas empresas.

Para atender a uma sociedade cada vez mais exigente, as empresas buscam ampliar e modernizar as formas de relacionamento com os clientes. Desse modo, na última década proliferaram-se os *call centers*, os *websites* e os serviços de ouvidoria, com objetivo de aprimorar o atendimento ao usuário (Hostensky, 2004).

A ampliação e modernização dos sistemas de relacionamento com os usuários tiveram como “pano de fundo” os avanços no desenvolvimento de tecnologias da informação. Isso ampliou

as possibilidades de se estabelecer canais de comunicação entre empresa e clientela. Nos dias de hoje, a gama de opções oferecidas ao usuário é vasta. Para se comunicar com a empresa ele pode utilizar diversas vias de comunicação como: correio tradicional, e-mail eletrônico, telefone (*Call center*), fac-símile, atendimento presencial, notas na imprensa e outros (Miranda, 2001). No entanto, dessas possibilidades três modalidades se destacam ao estabelecer à relação usuário/ empresa: o atendimento presencial, o atendimento via *website* e o teleatendimento.

O setor público também segue essa tendência de ampliação dos canais de relacionamento na medida em que incorpora novas tecnologias a fim de atender as demandas dos usuários, que na ótica dos prestadores de serviços públicos são denominados cidadãos. Nesta perspectiva, destaca-se o caráter social do atendimento ao público uma vez que se constitui em uma importante via de comunicação entre Estado e cidadão, dando visibilidade às suas necessidades, experiências e expectativas (Ferreira, 2000a).

A expansão dos canais de relacionamento tem como contexto o surgimento de um novo perfil de usuário. Assim como o cliente do setor privado, o usuário de serviços públicos, ora denominado cidadão, está cada vez mais consciente de seus direitos e demanda um novo tipo de relacionamento com o governo, isto é, que esteja focado na eficiência, transparência e serviços com valor agregado (Tokairm & Lopes, 2003). Nesse cenário, insere-se o conceito de *E-government* (*e-gov*) ou governo eletrônico que se caracteriza pelo uso intensivo das tecnologias da informação e da comunicação para racionalizar, simplificar e dar maior confiabilidade a todos os procedimentos que afetam a vida dos cidadãos e das empresas <sup>1</sup>. Tal investimento na relação Estado-cidadão resulta numa mudança substancial na qualidade de vida da população, elevando a eficiência e a rapidez dos serviços prestados.

Estudo de Tokairm e Lopes (2003) aponta para uma tendência de se reduzir o atendimento presencial, na tentativa de diminuir o problema das filas que assolam a prestação de serviços no setor público. Uma das facetas dessa tendência é a transferência de parte do atendimento presencial para serviços “terceiros” sejam públicos ou privados. Assim, muitos serviços como, por exemplo, pagamento de contas e entregas de formulários são repassados a casas lotéricas, agências de correios e outros pontos de fácil acesso à população.

Outro fator colaborador tem sido a expansão de serviços de atendimento ao público via *websites* e via centrais de teleatendimento. Com objetivo de ampliar esses serviços, pesados investimentos têm sido aplicados no uso de novas tecnologias em todas as esferas do governo. No

---

<sup>1</sup> [www.whitehouse.gov/omb/budget/fy2004/print/glossary.html](http://www.whitehouse.gov/omb/budget/fy2004/print/glossary.html)

entanto, para Tokairm e Lopes (2003) os projetos, nessa área, ainda são desenvolvidos de forma fragmentada se restringindo a apenas alguns setores.

Tais inovações para o atendimento ao cidadão consistem na prestação de serviços públicos por meio de “Centrais de Serviços ao Cidadão”. Esse modelo de atendimento segue a tendência internacional do uso de guichê único (*single-window*). O guichê único é um modo de prestação de serviços que fornece um atendimento generalista e tem como objetivo reagrupar os serviços públicos ou o fornecimento de informações de maneira a reduzir o tempo de atendimento (Gonçalves, 2002b).

Dentre as categorias principais de “Centrais de Serviços ao Cidadão” estão os centros de atendimento único, as centrais telefônicas e o atendimento via *website* (Gonçalves, 2002b). Os centros de atendimento único permitem o acesso a diversos serviços públicos em apenas uma localidade. Esse serviço pode ser prestado via guichê de balcão ou via Internet sendo bastante conveniente para o cidadão que pode solucionar seus problemas sem precisar percorrer diferentes repartições públicas. Já as centrais telefônicas e as páginas da Internet tornam as organizações públicas mais acessíveis ao cidadão, na medida em que facilitam a obtenção de informações do governo por meio de aparatos tecnológicos.

Para Gonçalves (2002b), as Centrais de Serviços ao Cidadão representam o Estado e o Governo, apresentando uma síntese da Administração Pública e da capacidade dos governantes. Dessa forma, os serviços públicos prestados são como uma “fotografia” do Estado para o cidadão, sendo que um mau atendimento repercute na avaliação que o cidadão fará sobre o Estado e o Governo como um todo.

Não obstante, a tentativa global de se aumentar o leque de opções de atendimento com finalidade de aprimorar a relação Estado-cidadão, alguns limites e desafios ainda devem ser superados pelas organizações governamentais para que se possa melhorar a qualidade dos serviços prestados.

Segundo Gonçalves & Ferreira (1999), as organizações públicas adotam a modalidade de atendimento via Internet, com a finalidade de divulgar serviços e produtos e também promover maior acessibilidade de atendimento. Entretanto, para democratizar o acesso aos serviços públicos e otimizar o atendimento via Internet, o governo encontra como principais desafios: (a) favorecer o acesso do cidadão ao mundo virtual, (b) reduzir o analfabetismo digital, ou seja, fornecer noções básicas sobre sistemas informatizados e (c) aprimorar a qualidade da interface gráfica utilizada, adaptando-a ao público-alvo (Silvino & Abrahão, 2003).

Na perspectiva de Gonçalves (2002a), os órgãos governamentais precisam enfrentar vários obstáculos para que a *web* possa ser utilizada como um canal efetivo de atendimento ao público. A implantação desse tipo de serviço é complexa e envolve desde aspectos físicos como infra-

estrutura até fatores culturais. A autora supracitada destaca importância do atendimento via *website* para a interação governo-cidadão, entretanto para garantir a eficácia do serviço, os órgãos públicos devem considerar as necessidades e a variabilidade dos usuários, as exigências das tarefas, os objetivos da instituição e as características da atividade. Todos esses critérios devem ser observados na concepção do site.

No âmbito do atendimento presencial e do teleatendimento alguns aspectos são considerados críticos para o aprimoramento da qualidade dos serviços prestados no setor público, dentre eles pode-se destacar: (a) problemas de integração e acesso a informação em banco de dados envolvendo a coordenação de serviços entre órgãos nas diferentes esferas governamentais (federal, estadual ou municipal); (b) falta de integração entre os órgãos de origem e a entidade coordenadora da prestação de serviços (terceirizados); e (c) dificuldades de coordenação de políticas de recursos humanos (Angelim, 2003).

Em síntese, as inovações do setor público relativas ao atendimento ao cidadão buscam superar a mentalidade tradicionalmente burocratizada dos serviços públicos e aumentar os níveis de legitimidade e governabilidade. Dessa forma, estudos empíricos que investiguem o serviço de atendimento governamental tornam-se relevantes, pois contribuem para melhorar a qualidade dos serviços prestados garantindo o exercício da cidadania.

Diversas áreas de conhecimento têm se dedicado ao estudo do atendimento ao público, dentre elas: a Psicologia do Consumidor, a Sociologia, a Administração e o *Marketing*. As principais temáticas abordadas por essas disciplinas são: a satisfação do usuário, as atitudes e comportamentos do atendente, os *settings* de atendimento, e o *marketing* comercial (Ferreira, 2000a). Entretanto, o enfoque dado por essas disciplinas pouco contempla a interação dos diferentes fatores implicados na situação de atendimento. A Ergonomia, sendo uma disciplina interdisciplinar, visa ter uma visão global do atendimento sob a perspectiva de gestores, atendentes e usuários, bem como investiga as dimensões do contexto de trabalho (organização, condições e Relações Sociais de Trabalho) e só então, após ter uma visão de totalidade, poderá se produzir um diagnóstico e recomendações para a eficácia do serviço e para o bem-estar de todos os envolvidos. Nesta perspectiva, a Ergonomia pode trazer contribuições efetivas para os serviços de atendimento ao público nas esferas dos setores privados e governamentais.

## **2. Contribuições da Ergonomia da Atividade para o Serviço de Atendimento ao Público**

Para a Ergonomia da Atividade, a situação de atendimento é a “porta de entrada” para a investigação das origens da falta ou da perda de qualidade do serviço prestado (Ferreira, 2000b). Os indicadores críticos do contexto de atendimento ao público (perda de material, tempo de espera, reclamações dos usuários e dos atendentes) são apenas a dimensão mais perceptível de uma problemática cuja gênese pode estar nas condições, organização e Relações Sociais de Trabalho.

A Ergonomia da Atividade aplicada ao serviço de atendimento ao público tem como objetivo produzir um diagnóstico dos serviços prestados em instituições públicas e privadas, buscando identificar, analisar e sistematizar os fatores sociotécnicos e organizacionais que estão na origem dos problemas constatados (Ferreira, 2000a). O diagnóstico servirá de base para implantação de melhorias, as quais devem seguir três pressupostos: garantir o bem-estar dos funcionários, a eficiência e a eficácia das atividades desenvolvidas pela instituição, e responder adequadamente as necessidades e expectativas dos usuários (Ferreira, 1998). Desse modo, a Ergonomia da Atividade considera a multidimensionalidade das situações de atendimento visando obter uma visão global de todos os envolvidos no processo.

## **2.1. Pesquisas em Ergonomia da Atividade nos Serviços de Atendimento no Setor Público**

Neste tópico, apresentam-se os objetivos e os principais resultados de pesquisas cujo enfoque conceitual situa-se no campo da Ergonomia da Atividade. Tais estudos têm em comum o fato de investigarem, de algum modo, o serviço de atendimento ao público governamental.

A título de esclarecimento, foram incluídas, nesta revisão, pesquisas realizadas em entidades públicas do âmbito da Administração Pública Indireta (mas especificamente sociedade de economia mista). Uma vez que, em sentido amplo, entende-se que “sociedades de economia mista têm como finalidade auxiliar a Administração Pública Direta atuando em dois seguimentos: exploração da atividade econômica ou financeira e a prestação de serviço público”<sup>2</sup>.

Tais pesquisas investigam o serviço de atendimento ao público em suas três modalidades principais: atendimento presencial, teleatendimento e atendimento via Internet. No conjunto, os estudos apresentam um diagnóstico dos serviços prestados e apontam os principais indicadores críticos vivenciados por gestores, atendentes e usuários/cidadãos. Sendo o serviço de teleatendimento o enfoque principal deste trabalho, as pesquisas relacionadas a essa modalidade serão apresentadas no tópico posterior.

---

<sup>2</sup> Souza Jr., P.R. (2003). *Curso de Direito Administrativo*. Rio de Janeiro. Ed. Freitas Bastos. p.19

Gonçalves (2002a) avaliou a eficiência e a eficácia da Internet como instrumento de interação no serviço de atendimento ao público. Na ocasião da pesquisa, a autora analisou o *website* do Detran-DF partindo da hipótese de que os limites de usabilidade do *site* restringiam a função interativa entre governo-cidadão. Os resultados evidenciaram que apesar da crescente utilização do *site* pelos usuários, a existência de eventos críticos (alta densidade informacional, *links* que não refletem seus conteúdos) pode comprometer a efetiva interação entre os cidadãos e a instituição. O estudo conclui que os aspectos norteadores da Ergonomia a credenciam para ser adotada na investigação do serviço de atendimento ao público.

Na perspectiva do atendimento presencial, pesquisas (quadro 1) analisaram a atividade de atendente em diferentes cenários (Bancos, Serviço de Assistência Médica, Empresa Pública).

### Quadro 1

#### Pesquisas em atendimento presencial sob o enfoque da Ergonomia da Atividade

<b>Autores &amp; Ano</b>	<b>Título</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Principais Resultados</b>
Menezes, W.J. (2003)	“Atendimento Presencial em Auto-atendimento Bancário!?” Um paradoxo à luz da lógica dos clientes, dos atendentes e dos gestores.	Compreender o paradoxo do atendimento presencial em auto-atendimento.	Gestores, atendentes e clientes se posicionam favoráveis à permanência de atendentes para auxiliar clientes no serviço de auto-atendimento.
Hostensky, E.L. (2004)	Atendimento ao Público Interno no Ministério da Educação: três olhares sobre o serviço de saúde prestado aos servidores.	Realizar um diagnóstico global do serviço de atendimento prestado pela divisão de assistência médica e social.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Condições físico-ambientais pouco adequadas para os atendentes e usuários do serviço.</li> <li>✓ O trabalho dos atendentes é marcado por vivências de mal-estar (poucas chances de ascensão profissional) e vivências de bem-estar (satisfação de atender ao público).</li> </ul>
Alves Jr. R.T. (2005)	Avaliação de Desempenho, Atividade de Atendimento ao Público e Custo Humano do Trabalho em uma Empresa Pública no Distrito Federal.	Estudar a relação entre as dimensões analíticas: avaliação de desempenho, atendimento ao público e Custo Humano do Trabalho.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Pouca correspondência entre os fatores da avaliação de desempenho e o atendimento ao público.</li> <li>✓ Predomínio do Custo Humano cognitivo.</li> <li>✓ Relações de dependência entre Custo Humano do Trabalho, condições, organização e Relações Sociais de Trabalho.</li> </ul>
Cordeiro, V.R.V. (2005)	Atividade de atendimento ao público, treinamento e Custo Humano do Trabalho: o caso do gerente de contas de uma instituição bancária.	Analisar a relação entre atividade de atendimento ao público, treinamento e Custo Humano do Trabalho dos gerentes de contas de uma instituição bancária.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Pouca participação em treinamentos.</li> <li>✓ Fatores críticos da atividade: sobrecarga de trabalho falta de pessoal e pressão temporal.</li> <li>✓ Predominância do custo afetivo e cognitivo.</li> <li>✓ Vivências de bem-estar decorrentes de Relações Sociais de Trabalho positivas (interações entre colegas e com as chefias).</li> </ul>

Todos esses estudos ressaltam a importância de se conhecer o trabalho real dos indivíduos e o contexto em que ele se realiza para que, dessa forma, se possa identificar a origem e a dinâmica dos problemas existentes e aprimorar a qualidade dos serviços prestados. Tais pesquisas ratificam o enfoque teórico-metodológico da Ergonomia da Atividade como instrumento de intervenção na temática de serviço de atendimento ao público.

Em seguida, apresenta-se uma revisão de literatura sobre o serviço de teleatendimento e suas principais características no que se refere às Condições, Organização e Relações Sociais de Trabalho.

### 3. Serviço de Teleatendimento ao Público

As definições para o termo *call center* são variadas. Normalmente, encontra-se na literatura os termos centros de suporte ou atendimento ao cliente (SAC), centro de interação com o cliente (cic), *contact centers*, *help desk*, entre outros sendo usados com o mesmo significado de *call center* (Jamil & Silva, 2005).

No entanto, independente do nome a ser dado ao serviço de teleatendimento, todos apresentam em comum o fato do serviço se basear na interação de tecnologias de informação e de telecomunicações, cujo foco é o relacionamento com os clientes, seja ele realizado por meio de telefone, fax, *websites* ou outro aparato tecnológico (Jamil & Silva, 2005).

Nesta pesquisa no lugar de *call center* utiliza-se o termo Central de Teleatendimento e por se tratar de um serviço governamental, será definido com base nos conceitos de *call center* e *telemarketing* encontrados na literatura. Dessa forma, para este estudo, formulou-se a seguinte definição:

Central de Teleatendimento consiste no local que, com base na tecnologia da informação, fornece canais facilitadores de comunicação entre a sociedade (cidadãos) e o setor público (órgãos da administração pública direta e indireta) utilizando ferramentas como telefone, e-mail, carta e fax.

No Brasil, as centrais de teleatendimento começaram a ser implantadas na década de 80 em decorrência da expansão da atividade de *telemarketing* (Santos, 2002). Nesse período, as organizações estavam em busca de estratégias mais competitivas a fim de otimizar o relacionamento com os clientes, reduzindo custos e o tempo de atendimento.

O *telemarketing* é uma disciplina do *marketing* que se caracteriza pela aplicação integrada e sistemática de tecnologias de telecomunicações e processamentos de dados, com o propósito de desenvolver uma interação personalizada com os clientes reduzindo os custos (Stone & Wyman, 1992).

Na sociedade atual, cada vez mais o *telemarketing* vem sendo utilizado pelas organizações como modelo de atendimento. As vantagens percebidas são em decorrência da rapidez com a qual se chega ao cliente, possibilitando o alcance de públicos diversos, independente da distância, além de ter a capacidade de delimitar o público que se quer atingir (Fernandes, Di Pace & Passos, 2002).

Existem dois tipos de aplicações do *Telemarketing*. O primeiro diz respeito às ligações receptivas e o segundo, as ativas. O quadro 2 apresenta as principais diferenças dessas duas modalidades.

**Quadro 2**  
**Diferença dos Tipos de Telemarketing**

<b>Receptivo</b>	<b>Ativo</b>
✓ O cliente liga para a empresa	✓ A empresa liga para o cliente
✓ Os contatos geram cadastro	✓ Requer um cadastro prévio de ligações
✓ Requer um roteiro para a abordagem	✓ Requer <i>script</i>
✓ O usuário comanda a ligação	✓ O operador comanda a ligação
✓ Está sujeito a picos de demandas sazonais	✓ Os picos de demandas são previstos
✓ Exige maior conhecimento do produto pelo operador	✓ Exige maior conhecimento de técnicas pelo operador
✓ Equipamentos e estrutura adequados à demanda	✓ A estrutura é adequada para a finalidade de vendas

Adaptado de Matozo, L (2000, pg.118)

Inicialmente, os serviços de teletendimento no Brasil eram disponibilizados somente para atender o consumidor de grandes empresas que detinham recursos necessários para a implantação desse tipo de atendimento (Jamil & Silva, 2005). Mas na década de 90, houve um acelerado crescimento desse mercado no país. Dentre os fatores que motivaram essa ampliação dos serviços de atendimento via telefone está a integração dos sistemas computacionais com a telefonia digital (Santos, 2002).

Aliado ao crescimento das centrais de teletendimento, expande-se no Brasil o desenvolvimento de serviços terceirizados de atendimento. Entre os motivos para se adotar a terceirização estão: melhoria da qualidade dos serviços, pois se tem a garantia do foco na atividade principal da empresa, redução de gastos e aumento da produtividade (Krause, 1999 *apud* Miranda, 2001).

Outras vantagens oferecidas pelos serviços terceirizados incluem características como infra-estrutura adequada, flexibilidade às necessidades do contratante, área de recursos humanos especializada e tecnologia de ponta (Miranda, 2001). Por outro lado, segundo Jamil & Silva (2005), ao descentralizar o serviço, o contratante perde parte do controle no contato com os usuários.

No mercado de teleatendimento existem diferentes níveis e tipos de terceirização. Algumas empresas optam pela terceirização total do serviço usando a infra-estrutura e o efetivo de trabalho da prestadora de serviços. Outras contratam o quadro de funcionários, mas utilizam instalações próprias; havendo, da mesma forma, a situação inversa em que os funcionários da empresa se deslocam para estrutura de ambiente de trabalho da terceirizada. Existe ainda a terceirização mista na qual os supervisores são empregados da prestadora de serviços e os operadores são da empresa contratante (Matozo, 2000).

De acordo com pesquisa realizada pela consultoria britânica Datamonitor<sup>3</sup>, o Brasil já tem o terceiro maior mercado terceirizado quando considerados apenas os serviços de atendimento por telefone, no ranking mundial, só perde para os Estados Unidos e para o Reino Unido. Em 2004, o país possuía cerca de 238 mil pontos de atendimento que prestavam serviços para empresas brasileiras ou para multinacionais com sede no país. A consultoria estima que, até 2008, esse número terá crescido para 420 mil.

A tendência de se terceirizar os serviços de teleatendimento também atinge o setor público. Assim como no setor privado, o aumento do número de trabalhadores terceirizados no serviço público indica uma tendência preocupante, uma vez que medidas oriundas da terceirização resultam na precarização do trabalho e das relações profissionais, no crescimento do desemprego e na sobrecarga de trabalho (Barros, 2005). Além disso, partindo da premissa de que numa situação de atendimento ao público, se deve estabelecer uma relação de confiança com cliente ou usuário, é no mínimo contraditório o atendente fornecer informações ou vender produtos de uma empresa/instituição da qual não faz parte efetivamente.

Em pesquisa realizada por Valença e Barbosa (2002) sobre os impactos da terceirização foram constatadas perda das Condições de Trabalho antes existentes, medo da demissão, choque cultural entre os terceirizados e os empregados da empresa tomadora de serviços, além de degradação das relações de trabalho no âmbito produtivo, principalmente em atividades que exigem menor índice de qualificação profissional.

Por outro lado, optar pela terceirização do efetivo de trabalho no setor público apresenta alguns pontos positivos uma vez que oferece elementos para solucionar dificuldades inerentes à

---

<sup>3</sup> Reportagem intitulada “O Brasil é o novo alvo de importação de serviços”. Publicado em : Dinheiro. Folha de São Paulo: Ed. 31 out. 2004. p.B4

administração pública, dentre elas estão: a falta de servidores públicos disponíveis para atender a demanda dos serviços e a burocracia para realização de concursos públicos. Ademais, percebe-se que a opção em terceirizar os serviços, muitas vezes, é precedida de uma visão taylorista do trabalho em que o trabalhador é percebido como uma variável de ajuste. Visto que na perspectiva de alguns autores (Gonçalves, 2002b; Dasso Jr., 2002) a terceirização no setor público é favorável, pois permite a substituição imediata dos funcionários que não correspondem ao perfil profissional e ao comportamento exigido, assegurando a manutenção do padrão de atendimento.

Cabe, neste ponto, uma adenda sintetizando o modelo de administração taylorista, cujos princípios influenciaram fortemente as concepções acerca de como o trabalho deveria ser executado. Percebe-se, nas centrais de teleatendimento, resquícios desse modelo na forma de gestão da atividade. Desse modo, o taylorismo é caracterizado por: (a) estudos dos tempos e movimentos nos quais se buscava identificar a melhor maneira de se realizar o trabalho (*the one best way*); (b) seleção científica do trabalhador, ou seja, o homem deve se adequar ao trabalho; (c) trabalho organizado de maneira a favorecer o aumento da produção e a diminuição do tempo de execução e; (d) divisão entre os que planejam e aqueles que efetuam as tarefas (Taylor, 1995/1911).

Retomando a temática da terceirização, não é intuito desse estudo discutir a pertinência de se terceirizar ou não os serviços de teleatendimento no âmbito governamental. Pretendeu-se apenas apontar alguns aspectos da terceirização que podem impactar negativamente no bem-estar dos trabalhadores.

Nessa revisão de literatura, não foram encontradas referências sobre os efeitos da terceirização nos serviços de teleatendimento no setor público. Nos tópicos seguintes, apresentam-se os resultados de pesquisas na temática teleatendimento. Os achados foram categorizados conforme as características correspondentes a três grandes dimensões que compõem a noção teórica de Contexto de Produção de Bens e Serviços – CBPS (Ferreira & Mendes, 2003): Organização do Trabalho, Condições de Trabalho e Relações Sociais de Trabalho.

### **3.1. Serviço de Teleatendimento e Organização do Trabalho**

O serviço de teleatendimento, de forma geral, é caracterizado por uma Organização do Trabalho rígida com intenso controle e monitoramento dos atendimentos, forte pressão por resultados e pouca autonomia dos atendentes com relação à atividade que executam (Brown & Maxwell, 2002; Callaghan & Thompson, 2002; Abrahão & Santos, 2004; Ferreira, 2004, Vilela & Assunção, 2004).

Um aspecto marcante é que a grande maioria dos serviços de teleatendimento está focada na qualidade da performance do atendente em detrimento ao bem-estar no trabalho. A natureza repetitiva da tarefa, o monitoramento do desempenho, juntamente com a pressão para cumprimento de metas podem resultar em trabalhadores insatisfeitos. Nesse contexto, são determinados pela gerência, critérios pré-estabelecidos de avaliação como: tempo médio de ligação, tempo de espera do usuário, número de pausas durante a jornada e outros.

Segundo Abrahão e Torres (2005) elementos da Organização do Trabalho podem contribuir ou dificultar a execução da atividade. Visto que, ao mesmo tempo em que prescreve normas, prazos e planeja o desenvolvimento de tarefas, a Organização do Trabalho também restringe as possibilidades de ação inviabilizando a manifestação de criatividade e de saber acumulado na resolução de problemas. Diante desta perspectiva, para atingir os objetivos do trabalho, os operadores sentem necessidade de transgredir o rigoroso controle organizacional (Santos, Chaves, Pavão, & Bijos, 2000).

A rigidez da Organização do Trabalho pode provocar ou agravar problemas de saúde nos trabalhadores e prejudicar seu desempenho na instituição. Em revisão da literatura, Holman (2002) compilou quatro fatores que afetam o bem-estar dos atendentes: (1) a natureza da tarefa; (2) o monitoramento do desempenho; (3) as práticas de gestão de pessoas; e (4) o suporte do supervisor. Além disso, o autor ressalta que o monitoramento excessivo pode ter um efeito contrário do esperado sobre o desempenho, pois ao invés de fornecer elementos para melhorar a qualidade do atendimento, o rendimento tende a ser insatisfatório em função do estresse gerado.

Globalmente, nas centrais de teleatendimento, percebe-se uma co-habitação entre o “moderno” e o “arcaico”, pois ao mesmo tempo em que se absorve avançadas tecnologias da informação, pratica-se um estilo de gestão que remete ao modelo taylorista de administração.

### **3.2. Serviço de Teleatendimento e Condições de Trabalho**

Dentre as tecnologias mais comumente utilizadas nas centrais de teleatendimento, as principais ferramentas para administrar o fluxo de chamadas são os DACs, os CTIs, e as URAs. Essas terminologias serão explicitadas a seguir.

O sistema de distribuição automática de chamadas (DAC) tem como função rotear/ identificar as chamadas e os contatos via *web*, gerenciar o tráfego de ligações recebidas e fornecer relatórios de gerenciamento (Jamil & Silva, 2005). Essa ferramenta torna o atendimento mais eficiente, no entanto, remete a uma prática explicitamente taylorista, pois impõe um alto controle administrativo sobre o trabalho dos atendentes.

O Sistema de Integração Telefone e Computador (CTI – *Computer Telephony Integration*) trata-se de uma forma de comunicação muito utilizada nos *call centers*. É usado para avaliar o tempo gasto em cada chamada, as distribuições dos tipos de ligações, a produtividade e quantidade de erros produzidos pelos operadores (Brown & Maxwell, 2002).

Já a Unidade de Resposta Audível (URA) tem como finalidade fornecer um pré-atendimento às chamadas recebidas pela central. É um sistema que permite a comunicação com o usuário por meio de uma “árvore de serviços” contendo um menu de opções. Utilizando tecnologia de ponta, a URA oferece um atendimento eletrônico em que as respostas podem ser disponibilizadas via voz ou fax (Jamil & Silva, 2005).

Encontrou-se na literatura diversos fatores relacionados à natureza dos problemas de Condições de Trabalho nas centrais, foram enfocados temas como comunicações fragmentadas e erradas, tecnologia inapropriada, mobiliário inadequado e uma carência de controle de qualidade.

Com relação às condições físico-ambientais, Santos *et al.* (2000) salientam que o ambiente físico de trabalho nas centrais pode ser um elemento perturbador da atividade. Para os autores a falta de tratamento acústico adequado, aliada a grande concentração de pessoas na sala de atendimento interferem na carga de trabalho e na qualidade do atendimento.

Em outro estudo, Graumman, Arnold e Beltjes (2003) apontam que para prestar um bom serviço de atendimento, as tecnologias de informação e os fatores ambientais precisam estar em consonância. O que significa que apenas investimentos tecnológicos não são suficientes para garantir produtividade e eficácia, sendo necessário promover um ambiente de trabalho físico e psicológico de forma a favorecer a execução do trabalho de teleatendentes.

Na mesma linha de pensamento, Ferreira e Saldiva (2002) constataram que a incidência de Dort (Distúrbios Osteomusculares Relacionados ao Trabalho) não está apenas relacionada às características inadequadas das estações de trabalho, mas a um conjunto de elementos da Organização do Trabalho e do ambiente psicossocial.

No contexto de teleatendimento, as condições inadequadas se configuram como mais um elemento que intervém negativamente na execução da atividade. Concomitante as características pouco ergonômicas dos postos de trabalho, os atendentes devem se manter sentados, executando um monótono repertório de movimentos repetitivos e ainda sustentar uma boa capacidade de comunicação, cordialidade e eficiência.

### 3.3. Serviço de Teleatendimento e Relações Sociais de Trabalho

Um estudo pioneiro realizado por Elton Mayo, denominado experiência de Hawthorne (1927 - 1932), foi o primeiro a apreender como a integração social, a formação de grupos informais e os aspectos emocionais afetam a motivação e o comportamento dos trabalhadores. Com base nas conclusões dessa pesquisa surgiu a teoria das relações humanas.

Mais recentemente, outras disciplinas tais como a Ergonomia e a Psicodinâmica do Trabalho têm salientado a importância das redes sociais de trabalho, em termos de estratégias de mediação individual e coletiva, coletivo de trabalho e Relações Sociais de Trabalho.

No âmbito dos serviços de teleatendimento, de forma geral, pesquisas (Sant'anna & Moraes, 1999; Santos *et al.*, 2000; Holman, 2002; Belt, 2002; Viana, Rocha & Gimenes, 2004;), apontam a qualidade das relações socioprofissionais como sendo uma resultante positiva ou negativa dos elementos que compõem a organização e as Condições de Trabalho. Ou seja, alguns aspectos característicos do teleatendimento como o posto de trabalho e o controle rígido da atividade podem interferir na qualidade das interações estabelecidas nesse contexto de trabalho.

Em pesquisa realizada sobre distúrbios osteomusculares em uma central de teleatendimento (Viana, Rocha & Gimenes, 2004), verificou-se que o bom relacionamento com os supervisores estava associado a uma menor prevalência dos sintomas. Em contrapartida, o que os autores denominaram de “clima interno de injustiça” e “falta de canais de comunicação para sugestão de melhorias” estavam associados a uma maior incidência de adoecimento.

Ainda no que se refere às relações estabelecidas com os supervisores, Holman (2002) observa que o controle sobre os próprios métodos de trabalho, nível reduzido de monitoramento e uma supervisão que dê suporte à equipe são fatores que impactam positivamente para o bem-estar do atendente. Segundo o autor, melhorias nessas dimensões do trabalho resultariam em conseqüências positivas tanto para o atendente quanto para a empresa.

No que diz respeito às interações entre colegas de trabalho, Santos *et al.*, (2000) destacam que a aquisição de competência (*savoir-faire*) nos atendimentos está relacionada à diversidade de situações a serem resolvidas pelos atendentes. Sendo assim, em um serviço no qual o atendente tenha que lidar com variados tipos de informações para atender a demanda de diferentes tipos de chamadas, a expertise passa a ser estabelecida pela quantidade de experiências vivenciadas pelo operador. Dessa forma, os autores ressaltam a importância da troca de informações entre os atendentes, pois aqueles que conhecem melhor os procedimentos, sempre são solicitados pelos demais.

Em outros estudos realizados por um dos autores acima citado (Santos 1994/ Santos 1995, em Santos *et al.*, 2000) destacou-se que projetos de leiaute e de sistemas de informação devem

ser configurados de forma que auxiliem a evolução do saber coletivo. Neste sentido, os estudos identificaram quatro tipos de interações estabelecidas no contexto de central de teletendimento que favorecem a construção do saber coletivo;

- a) Interação atendente/cliente
- b) Interação entre atendentes
- c) Interação entre os atendentes e os supervisores
- d) Interação entre os supervisores

Os mesmos estudos ressaltam que a qualidade do serviço de teletendimento ao público depende da eficácia dessas interações. Tais relações socioprofissionais ganham mais importância quanto maior for a variabilidade e complexidade das solicitações de uma central.

Adicionalmente, as poucas perspectivas oferecidas pela carreira também podem afetar as relações sociais. Para Belt (2002), as raras possibilidades de ascensão profissional no contexto de teletendimento favorecem a competição no ambiente de trabalho. A autora citada constata que tanto as centrais terceirizadas como as não-terceirizadas oferecem pouca oportunidade de desenvolvimento de carreira dentro da empresa. Quando essa ocasião existe, o trabalhador passa de atendente para supervisor, no entanto, as vagas que surgem são proporcionalmente pequenas em relação ao número de teletendentes.

Em estudo comparativo realizado por Sant'anna e Moraes (1999), identificou-se os fatores de pressão e de insatisfação nas modalidades de atendimento presencial e no teletendimento. Constatou-se que os elementos centrais de insatisfação no trabalho para os trabalhadores nas duas modalidades foram: (a) falta de possibilidade de progressão funcional; (b) a existência de favoritismo e discriminação encobertos; (c) não valorização pelo trabalho executado; (d) a comunicação e a maneira como as informações circulam na empresa; (e) falta de participação nas decisões; e (f) apoio e orientação inadequada por parte dos supervisores.

Em resumo, as pesquisas indicam uma associação entre elementos das Condições de Trabalho (leiaute, desenvolvimento de pessoal, gestão de informações) e da Organização do Trabalho (controle, falta de autonomia) que interferem nas Relações Sociais de Trabalho. Tais estudos ainda ressaltam a importância dessas relações para manutenção da saúde e do bem-estar dos trabalhadores.

#### **4. Ergonomia da Atividade e Serviço de Teletendimento no Setor Público**

Nesta breve revisão (quadro 3), categorizaram-se os principais resultados de pesquisas em teleatendimento nas três dimensões de análise: organização, condições e Relações Sociais de Trabalho. Dessa maneira, objetivou-se reunir as características do contexto de produção de serviços de teleatendimento governamental nas três esferas, além de destacar as lacunas existentes na literatura no que se refere às Relações Sociais de Trabalho.

### Quadro 3

#### Pesquisas sobre Teleatendimento Governamental e Ergonomia

<b>Autor, Ano e Título da pesquisa e Local</b>	<b>Organização do Trabalho</b>	<b>Condições de Trabalho</b>	<b>Relações Sociais de Trabalho</b>
Torres, C.C. (2001). <i>A Atividade nas Centrais de Atendimento: outra realidade, as mesmas queixas.</i> – DETRAN-DF	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ O controle é exercido tanto pela empresa prestadora de serviços quanto pela estatal.</li> <li>✓ Forte pressão temporal</li> <li>Inadequação do <i>script</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Baixos salários</li> <li>✓ Falta de perspectiva de progressão funcional</li> <li>✓ Postos de trabalho inadequados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Interações entre atendentes e supervisores sendo influenciadas pela pressão temporal e o controle excessivo.</li> <li>✓ Interação com o usuário como fonte principal de custo afetivo.</li> </ul>
Gubert, K. B. (2001) <i>Os Determinantes da Atividade em uma Central de Atendimento: o caso do disque saúde.</i> – Ministério do Saúde	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Controle e monitoramento de chamadas.</li> <li>✓ Rigidez de regras e normas.</li> <li>✓ Interações conflituosas com as chefias.</li> <li>✓ Relação entre pares (atendente) caracterizada por: amizade, companheirismo, cumplicidade, cooperação, esforços mútuos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Espaço físico inadequado.</li> <li>✓ Problemas referentes aos equipamentos e ao mobiliário.</li> <li>✓ Dificuldade de acesso às informações</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Identificou diferentes formas de auxílio requeridos pelos atendentes para lidar com a complexidade de informações dentre elas: auxílio do supervisor e auxílio dos colegas de trabalho.</li> </ul>
Freire, O.N. (2002). <i>“Ser atendente a vida toda é humanamente impossível”. Serviço de Teleatendimento e Custo Humano do Trabalho.</i> - Anatel	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <i>Script</i> rígido</li> <li>✓ Forte controle da atividade (conversas paralelas, saídas)</li> <li>✓ Prioriza-se quantidade no lugar da qualidade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Condições físico-ambientais pouco favoráveis (iluminação, temperatura e postos de trabalho).</li> <li>✓ Panes constantes do aplicativo de atendimento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Relações sociais empobrecidas e conflitantes com os usuários, sendo configuradoras de custo afetivo.</li> <li>✓ Conduta do atendente como influenciador da satisfação do usuário.</li> <li>✓ A influência do suporte organizacional na construção da inter-relação atendente-usuário.</li> <li>✓ Relações positivas com a chefia.</li> </ul>
Zimmermann, R.M.M. (2005). O Paradoxo entre o Sentimento de Segurança e o Controle em uma Central de Atendimento. – Instituição Bancária	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Controle excessivo (padronização das condutas, normas rígidas).</li> <li>✓ Inadequação do <i>script</i>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Lentidão do sistema.</li> <li>✓ Dificuldade de acesso às informações</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Relação com o usuário como fonte de desgaste.</li> </ul>

Em resumo, todas essas centrais de teleatendimento apresentam como característica marcante a variabilidade de informações e a diversidade de usuários, o que confere um alto grau de imprevisibilidade a esses atendimentos. Isso pode ser explicado pelo fato de serem serviços de utilidade pública envolvendo assuntos complexos como saúde, transporte e transações bancárias, além de serem utilizados por uma parcela da população como serviço de “auxílio à lista”. Percebeu-se que, apesar das diferentes formas de controle e monitoramento da atividade, a diversidade de informações a serem geridas por essas centrais permite uma certa flexibilidade na duração do atendimento podendo variar de acordo com a complexidade da demanda e com a conduta do usuário.

No que se refere às Relações Sociais de Trabalho, notou-se que os estudos, de forma geral, enfatizaram as interações atendente/usuário destacando o alto custo afetivo envolvido nessas relações, porém, pouco investigaram as outras interações estabelecidas no contexto de trabalho (atendente/atendente e atendente/supervisão). Além disso, com exceção das interações atendente/usuário, as pesquisas não interpretaram as demais interações como possíveis configuradoras de Custo Humano e de vivências de bem-estar e mal-estar no trabalho.

Uma tentativa nessa direção foi vislumbrada por Torres (2001) em que ressalta a importância das interações sociais expressas por meio da troca de informações e de cooperação entre pares. Essas interações são estabelecidas entre operadores *experts* e debutantes que ao encontrarem dificuldades na realização do atendimento, recorrem às relações sociais em busca de apoio e troca de experiências. Tais relações se estabelecem, principalmente, em contextos nos quais existem níveis elevados de tratamento de informações e de resolução de problemas. No mesmo estudo, a autora identificou que elementos da Organização do Trabalho como o controle excessivo e forte pressão temporal interferem negativamente nas interações entre supervisores e atendentes. Todavia, nas demais pesquisas, pouco se discutiu sobre as possíveis associações entre fatores das Condições e da Organização do Trabalho com a qualidade e o tipo das interações socioprofissionais estabelecidas.

Outro aspecto observado, diz respeito à noção ampla do conceito Organização do Trabalho. Nesta revisão de pesquisas sobre teleatendimento, notou-se que as relações entre pares (atendentes) e as relações atendentes e chefias foram identificadas como elementos da Organização do Trabalho (Gubert, 2001).

Com base nesta breve revisão, torna-se pertinente estudar de forma mais aprofundada as Relações Sociais de Trabalho no serviço de teleatendimento, pois se parte da premissa de que tais interações são fontes configuradoras de Custo Humano e promotoras de vivências de bem-estar e mal-estar no trabalho. Dessa forma, a presente pesquisa busca caracterizar tais interações por meio da compreensão dos demais aspectos que permeiam as Relações Sociais de Trabalho.

Ou seja, ao entender a organização e as Condições de Trabalho, percebe-se também os elementos presentes nessas dimensões que interferem ou que auxiliam no relacionamento socioprofissional dos atendentes, assim como o Custo Humano envolvido nessas interações.

Na próxima seção, apresenta-se uma síntese dos principais conceitos e pressupostos em Ergonomia da Atividade, posto ser esse o enfoque teórico-metodológico desta pesquisa.

## 5. Ergonomia: Principais Conceitos e Pressupostos

Para se definir Ergonomia, a primeira pista está na própria etimologia da palavra: *ergo* significa tarefa, por extensão trabalho e *normos* significa normas, regras. O termo foi criado em 1857 pelo polonês Woitej Jastrzebowski que publicou uma obra intitulada “Ensaio de Ergonomia ou Ciência do Trabalho” (Ferreira & Mendes, 2003)

Do ponto de vista histórico, o termo foi adotado oficialmente em 1949, na fundação da primeira sociedade de Ergonomia – *Ergonomic Research Society*. Sendo formalmente criada na Inglaterra, pouco tempo depois do fim da segunda guerra mundial, a Ergonomia se expandiu no mundo industrializado fazendo com que o termo fosse utilizado nos principais países europeus (Iida, 1990).

Do ponto de vista conceitual, a Ergonomia é definida como ciência por alguns autores (Wisner, 1987; Grandjean, 1998; Ferreira, 2003) e como uma tecnologia por outros (Montmollin, 1990; Leplat, 1986). Para Wisner (1987), a Ergonomia é o conjunto de conhecimentos científicos relacionados ao homem e necessários para a concepção de instrumentos, máquinas e dispositivos para que possam ser usados com máximo de conforto e eficácia. Já Montmollin (1990), define o termo como uma tecnologia das comunicações homem-máquina.

Uma definição mais recente é proposta por Ferreira (2003) que conceitua a Ergonomia como uma abordagem científica antropocêntrica fundamentada em conhecimentos interdisciplinares. Para o autor, tais conhecimentos têm como finalidade compatibilizar os produtos e as tecnologias de acordo com as características dos usuários e também humanizar o contexto de trabalho, adaptando-o aos objetivos dos trabalhadores e às exigências das tarefas.

Um traço marcante da Ergonomia é a interdisciplinaridade. Tal característica tem raízes históricas advindas do contexto da segunda guerra mundial, no qual especialistas de diversas áreas (psicologia, medicina, engenharia) foram solicitados a repensar os *cockpits* dos aviões de caça de forma a adaptá-los as exigências da atividade dos soldados (Ferreira, 2000b). Para Abrahão, (1993) o caráter interdisciplinar da Ergonomia revela que as fronteiras entre as disciplinas que estudam o trabalho são cada vez mais tênues.

Existem duas abordagens em Ergonomia. A primeira, chamada de *human factors*, centra-se na concepção de produtos e de sistemas homem-máquina visando adaptá-los ao trabalhador.

Esse enfoque desenvolve seus estudos em laboratório e pressupõe uma espécie de neutralidade do pesquisador, sendo mais difundido e praticado nos países de língua inglesa. Já a Ergonomia de matriz francofônica é predominantemente européia e tem como foco a análise de situações reais de trabalho buscando adaptá-las aos indivíduos. Pressupõe um engajamento maior do pesquisador objetivando construir uma relação de empatia com os participantes do processo.

O enfoque adotado nesta pesquisa é o da Ergonomia de origem francofônica, cujos pressupostos são: (a) estudo centrado na atividade real de trabalho; (b) participação efetiva dos sujeitos; (c) variabilidade intra e interindividual dos sujeitos e das situações; (d) acesso as informações de trabalho; (e) globalidade da situação estudada (Abrahão, 1993; Guérin, *et al.*, 2001).

Sendo a atividade nas situações reais de trabalho o aspecto central que norteia a intervenção ergonômica, surgiu o conceito de Ergonomia da Atividade, denominação primeiramente utilizada por Montmollin (1997, *apud* Ferreira & Mendes, 2003). A seguir apresentam-se os objetivos e os principais conceitos da Ergonomia da Atividade.

### **5.1. Ergonomia da Atividade: uma Ferramenta para Compreender e Transformar o Trabalho**

É precisamente no contexto de central de teleatendimento do setor público federal que se insere a presente pesquisa, cujo enfoque teórico-metodológico situa-se no campo da Ergonomia da Atividade. Essa disciplina é definida como uma abordagem científica que investiga a relação entre os indivíduos e o Contexto de Produção de Bens e Serviços. Ela tem como objetivo compreender os indicadores críticos presentes no contexto de produção para transformá-los com base em uma solução de compromisso que atenda às necessidades e aos objetivos de trabalhadores, gestores, usuários e consumidores (Ferreira, 2003).

Neste sentido, a solução de compromisso almejada pela Ergonomia da Atividade tem como premissa três dimensões: bem-estar, eficiência e eficácia. O bem-estar é concebido no sentido amplo do termo, englobando os significados de conforto e saúde. Eficiência é o modo, a forma, o processo, o jeito de se trabalhar. Eficácia é o produto, o resultado, a meta que se quer alcançar. O grande desafio do profissional de Ergonomia está em agregar esses três elementos ao produzir o diagnóstico resultante da intervenção ergonômica.

Trata-se, portanto, de um enfoque pertinente para o estudo do objeto da pesquisa na medida em que a Ergonomia busca contemplar os múltiplos aspectos envolvidos nas situações de trabalho, com a perspectiva de construir um cenário explicativo para a compreensão científica da problemática em foco.

Parte-se do pressuposto que a identificação dos problemas presentes no *locus* organizacional é o primeiro passo para a compreensão do serviço de teleatendimento como um todo e as interações dos diversos fatores envolvidos neste contexto.

## 5.2. Conceitos Norteadores da Ergonomia da Atividade

Para melhor compreender a Ergonomia da Atividade, faz-se necessário definir o que está se chamando de atividade. Segundo Abrahão (1993), a atividade significa o trabalho real efetivamente realizado pelo indivíduo, é a forma pela qual ele desempenha as suas tarefas. Ela é um resultado que integra as definições impostas pela organização com as características pessoais, experiência e treinamento do trabalhador.

Para Guérin *et al.*, (2001), a atividade é uma estratégia de adaptação à situação real de trabalho. A discrepância entre o que é pedido pela organização e as situações reais de trabalho gera uma contradição e requer a utilização de estratégias por parte dos trabalhadores para administrar essa distância.

A distância entre o prescrito e o real é uma noção básica em Ergonomia. Estudar a distância entre “o que é pedido ao sujeito” e “o que a atividade pede” implica refletir sobre um modelo de ser humano que está implícito nas tarefas prescritas. (Daniellou, Laville & Teiger, 1989).

Chama-se de tarefa aquilo que é prescrito pela empresa ao trabalhador. É um objetivo dado, em condições determinadas, para um sujeito determinado (Guerin *et al.*, 2001). As tarefas se caracterizam da seguinte forma (Ferreira, 2003):

- ✓ É preexistente ou anterior à atividade;
- ✓ Veicula implícita ou explicitamente um modelo de sujeito; e
- ✓ Requer do sujeito uma atividade de elaboração mental e de execução.

É com base nas tarefas que os sujeitos irão construir estratégias operatórias para dar conta daquilo que foi prescrito pela organização. Dessa forma, o trabalhador reinventa a tarefa, refazendo-a do ponto de vista cognitivo e mental. Ao reinventar a tarefa, essa se transforma na atividade real de trabalho que foi baseada no prescrito.

A atividade é executada dentro de um contexto de trabalho no qual são vivenciadas as Relações Sociais de Trabalho. Para delimitar esse contexto, nesta pesquisa, utilizou-se a noção teórica de “**Contexto de Produção de Bens e Serviços - CPBS**” que é definido como: “*locus* material, organizacional e social onde se opera a atividade e as estratégias individual e coletiva de mediação que são utilizadas pelos trabalhadores na interação com a realidade de trabalho” (Ferreira & Mendes, 2003, p.43).

O Contexto de Produção de Bens e Serviços é estruturado por três dimensões interdependentes: Organização do Trabalho, Condições de Trabalho e Relações Sociais de Trabalho. Tais elementos orientaram a revisão de literatura, a coleta de dados e a interpretação dos resultados obtidos nesta pesquisa.

Neste sentido, com base no enfoque teórico adotado (Ferreira & Mendes, 2003. p.46) os conceitos são definidos da seguinte forma:

- ✓ **Organização do Trabalho:** elementos prescritos, formais e/ou informais que expressam as concepções e as práticas de gestão de pessoas e do trabalho;
- ✓ **Condições de Trabalho:** elementos estruturais que expressam as condições ambientais e de apoio institucional para a realização do trabalho;
- ✓ **Relações Sociais de Trabalho:** elementos interacionais que expressam as relações socioprofissionais de trabalho. São integrantes dessa dimensão: (a) as interações hierárquicas; (b) as interações coletivas entre membros da equipe de trabalho e membros de outros grupos; e (c) as interações externas com usuários, consumidores, fornecedores.

Essas dimensões podem ter importância diferenciada no contexto de produção e indicam a complexidade do *locus* organizacional sendo configuradoras das fontes do “Custo Humano do Trabalho”. Entende-se por **Custo Humano do Trabalho – CHT** (Ferreira & Mendes, 2003) o custo despendido pelos trabalhadores nas esferas física, cognitiva e afetiva diante às contradições existentes no contexto de produção. As exigências que integram a noção de CHT são impostas pelas características do ambiente de trabalho e estão assim definidas:

- ✓ **Exigências físicas:** expressam o custo corporal em termos de dispêndio fisiológico e biomecânico, sob a forma de posturas, gestos, deslocamentos e emprego de força física;
- ✓ **Exigências cognitivas:** expressam o custo cognitivo em termos de dispêndio intelectual sob a forma de aprendizagem necessária, de resolução de problemas e de tomada de decisão; e
- ✓ **Exigências afetivas:** expressam o custo afetivo em termos de dispêndio emocional sob a forma de reações afetivas, de sentimentos e de estado de humor.

O Custo Humano está relacionado com a percepção do indivíduo sobre o impacto das exigências do trabalho (Aragão, 2004). Ele é imposto externamente aos trabalhadores sob a forma de constrangimentos para a execução da atividade. Esses constrangimentos podem ser representados por meio dos eventos críticos no contexto de produção.

Os **eventos críticos** representam uma ruptura no curso normal da atividade podendo ser uni ou multicausais. O quadro 4 apresenta as características inerentes aos eventos críticos:

#### Quadro 4

## Eventos Críticos no Contexto de Produção

### Principais Características

- ✓ Originam-se da distância do previsto nas normas, nos procedimentos e nas instruções preestabelecidas pela organização;
- ✓ Classificam-se em graus distintos de gravidade;
- ✓ Exigem que os trabalhadores reestruturem suas estratégias de mediação de forma a responder adequadamente às novas exigências que se configuram;
- ✓ Constituem-se em fontes preciosas de informação para a análise do trabalho.

**Fonte:** Adaptado de Ferreira & Mendes, 2003, p.46

Os eventos críticos, ao romperem com os ciclos rotineiros da atividade, evidenciam as competências individuais e coletivas dos trabalhadores para lidar com o Custo Humano do Trabalho. Para exemplificar, os eventos críticos podem ocorrer na forma de erros, retrabalho, perda de informações e pane em equipamentos. No contexto de trabalho, os eventos críticos são a ponta do *iceberg*, para descobrir a sua origem, é necessário se realizar uma investigação aprofundada por meio da intervenção ergonômica.

Para lidar com as contradições existentes no contexto de produção e gerir o Custo Humano do Trabalho, os trabalhadores utilizam Estratégias de Mediação Individual e Coletiva (EMIC). Ao utilizar tais estratégias, eles visam transformar as adversidades para assegurar sua integridade física, psicológica e social e, conseqüentemente, fazer prevalecer às vivências de bem-estar sobre as de mal-estar.

Para Ferreira e Mendes (2003), as **Estratégias de Mediação Individual e Coletiva (EMIC)**, “se constituem nos modos individual e coletivo de agir finalístico dos trabalhadores para responder às exigências externas presentes em um Contexto de Produção de Bens e Serviços, principalmente, a discrepância entre as tarefas prescritas e as situações reais de trabalho” (p. 50). Em resumo, trata-se de um estratagema dos “modos de ser e de agir” dos trabalhadores para enfrentar as contradições presentes no contexto de trabalho.

Existem três tipos principais de estratégias de mediação individual e/ou coletiva: (a) as operatórias; (b) as de mobilização coletiva e; (c) as defensivas. Sendo estudadas pela Ergonomia apenas as estratégias operatórias, as demais se constituem em especificidades conceituais em Psicodinâmica do Trabalho.

Alguns aspectos caracterizam as estratégias operatórias:

- ✓ Têm como base as experiências de trabalho dos sujeitos;

- ✓ Evoluem de acordo com a auto-avaliação de indivíduos e grupos e conforme as imposições externas do contexto de produção;
- ✓ Visam reduzir o Custo Humano do Trabalho e proporcionar o predomínio de vivência de bem-estar;
- ✓ Viabilizam a atividade dos trabalhadores com base em representações para a sua execução (*savoir-faire*, golpe de vista, saberes tácitos, macetes, habilidades motoras e sensoriais).

Segundo os autores (Ferreira & Mendes, 2003), as estratégias são fundamentais para a manutenção da saúde dos indivíduos e das vivências de bem-estar no trabalho. No entanto, tais estratégias podem ser tornar ineficazes quando não conseguem atender as exigências do contexto e, neste caso, podem levar ao adoecimento no trabalho.

Nesta perspectiva conceitual, as **vivências de bem-estar e mal-estar** se expressam por meio das representações mentais que os trabalhadores fazem do próprio estado geral (físico, psicológico e social) em determinados momentos e contextos. Essas vivências possuem caráter dinâmico resultante do confronto entre as exigências físicas-cognitivas-afetivas do ambiente de trabalho com as estratégias de mediação individual e coletiva dos trabalhadores. Metaforicamente, as representações de bem-estar e mal-estar se caracterizam por uma dinâmica similar a de um pêndulo que tende a oscilar no eixo do processo saúde-doença, cujo movimento depende da eficiência e eficácia das estratégias de mediação.

Uma síntese dos conceitos específicos em Ergonomia da Atividade é apresentada de forma esquemática pela figura 1 na página seguinte.

**- Figura 1 -**  
**Atividade de Trabalho como Estratégias de Mediação Individual e Coletiva**



Fonte: Adaptado de Ferreira e Mendes 2003

O esquema apresenta os principais conceitos que estruturam o modelo teórico de compreensão da atividade de trabalho enquanto estratégias de mediação individual e coletiva do tipo operatória. Neste sentido, a atividade de trabalho é uma estratégia de mediação que rege a interação entre indivíduo e contexto de produção. Do ponto de vista do indivíduo, essa interação é influenciada pelo histórico pessoal, pelo estado de saúde e pela experiência de trabalho. No que se refere ao contexto de produção, a atividade se desenvolve tendo como “pano de fundo” as dimensões: Organização, Condições e Relações Sociais de Trabalho. A complexidade e os eventos críticos presentes no contexto resultam em um Custo Humano do Trabalho que é gerido pelas estratégias de mediação, podendo levar tanto às vivências de mal-estar quanto às de bem-estar. Em outras palavras, a complexidade e os eventos críticos presentes na organização, nas condições ou nas Relações Sociais de Trabalho são configuradores de Custo Humano podendo impactar negativamente no trabalho dos sujeitos. Nesta pesquisa, aplica-se a noção teórica de CPBS à situação de teletendimento estudada que doravante será chamada de Contexto de Produção de Serviços de Teletendimento.

Nesta perspectiva, retomando a problemática de pesquisa, no serviço de teletendimento, os elementos das Relações Sociais de Trabalho podem ser fontes geradoras de Custo Humano do Trabalho e, conseqüentemente, promotores de vivências de mal-estar e bem-estar. No capítulo seguinte descreve-se a abordagem metodológica utilizada neste estudo.

## II - Abordagem Metodológica

Este capítulo apresenta o trajeto metodológico adotado e a pertinência deste para investigação do objeto de estudo. Num primeiro momento, descrevem-se os pressupostos teóricos de base do método, em seguida, detalha-se o campo em que foi realizada a pesquisa, bem como os participantes, os instrumentos e os procedimentos utilizados durante a coleta de dados. Por fim, apresentam-se os métodos de análise quantitativa e qualitativa dos dados.

### 1. Análise Ergonômica do Trabalho – AET: Pressupostos de Base

A escolha da Análise Ergonômica do Trabalho – AET como ferramenta de investigação do objeto de estudo decorre de suas características procedimentais. O modelo metodológico em Ergonomia não é estático e rígido, ele caracteriza-se por uma flexibilidade processual permitindo ajustar os instrumentos e as condições de aplicação ao contexto e a demanda ou situação-problema apresentada. Neste sentido, ao utilizar tal abordagem buscou-se uma melhor compreensão das Relações Sociais de Trabalho estabelecidas na Central de Teleatendimento, fazendo os ajustes necessários para adaptar o instrumental metodológico ao contexto de estudo.

A AET apresenta como pressupostos de aplicação os seguintes fatores: (a) ter como ponto de partida uma demanda ou situação-problema; (b) ter acesso à informação do contexto sociotécnico; (c) obter a participação voluntária dos sujeitos envolvidos; (d) considerar a variabilidade tanto dos sujeitos participantes quanto dos diferentes contextos de trabalho e; (e) analisar as situações reais de trabalho (Guérin *et al.*, 2001). Tais pressupostos condicionam o êxito da intervenção ergonômica.

A análise dos procedimentos dos indivíduos nas situações reais de trabalho é uma premissa fundamental para a intervenção ergonômica de matriz franco-belga (Laville, 1977; Montmollin, 1990; Wisner, 1994). Para Montmollin (1990), a Ergonomia não tem pretensão de

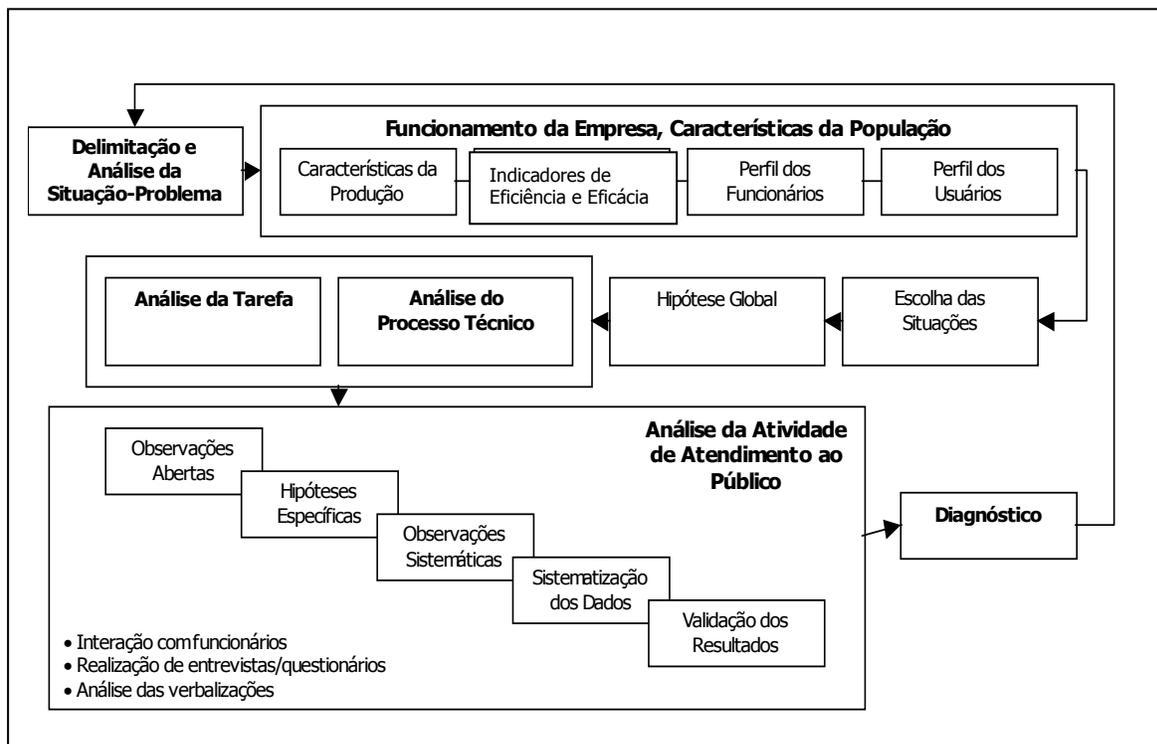
descrever situações globais, mas sim, propor e conceber melhorias para problemas pontualmente investigados.

Dessa forma, uma das especificidades dessa abordagem metodológica é que ela por realizar uma análise detalhada da atividade (Laville, 1998) não busca, necessariamente, generalizar seus resultados para situações análogas. Isso ocorre uma vez que situações específicas de trabalho são escolhidas em contextos profissionais diversos, dependendo da demanda apresentada.

### 1.1. Etapas e Procedimentos da Análise Ergonômica do Trabalho – AET

A AET, por meio de seu instrumental metodológico, permite investigar a interação de distintas variáveis nas situações de trabalho que promovem a situação-problema. A Figura 2 esquematiza os traços característicos dessa abordagem descrita inicialmente por Guérin *et al.* (2001) e com reformulações propostas por Ferreira (2003), nas quais este destaca o papel do cliente/usuário que antes aparecia de forma implícita.

**Figura 2**  
**Análise Ergonômica do Trabalho - AET**



Fonte: Ferreira (2003), pg. 42

A atividade é a dimensão analítica hierarquicamente mais importante na AET (Montmollin, 1990). Ela é um fator integrador de todos os elementos que permeiam os indivíduos dentro de um contexto de trabalho tais como: a evolução do estado pessoal (desgaste, saúde, humor...), as Condições de Trabalho, as variações da situação, o funcionamento dos equipamentos e as interações sociais de trabalho (Ferreira, 2003).

Nessa perspectiva, para se compreender a atividade é preciso observá-la e contar com a participação efetiva daqueles que a realizam para que assim o ergonomista possa responder as seguintes questões que orientam a intervenção ergonômica (Ferreira, 2003): Quem faz o quê? Como e em que condições executa-se um determinado trabalho? Poder-se-ia executá-lo melhor e com reduzido Custo Humano?

Após compreender o contexto de trabalho no qual o sujeito está inserido e a atividade que ele realiza, o ergonomista pode efetuar um “diagnóstico global” (Guérin *et al* 2001) abrangendo aspectos gerais do funcionamento da organização, para, em seguida, possibilitar uma transformação da situação de trabalho.

A seguir apresentam-se o campo de estudo e suas principais características.

## **2. Contexto de Produção de Serviços de Teleatendimento: O campo de estudo**

O contexto de trabalho onde se realizou o estudo trata-se de uma Central de Teleatendimento de um órgão do serviço público federal. Esse serviço, criado no ano de 1995, empregava inicialmente 22 teleatendentes e recebia cerca de 8 mil ligações mensais, dentre as quais apenas 2 mil eram atendidas pelas operadoras, gerando em torno de 6 mil demandas acumuladas, sem resposta aos usuários. Desde o lançamento do serviço, a Central tem passado por constantes mudanças visando ampliar e modernizar as instalações e o aparato tecnológico utilizado.

Na ocasião da pesquisa, o serviço estava em fase de adaptação de uma nova tecnologia que ampliava a capacidade de atendimento simultâneo. Com isso eram atendidas, mensalmente, pelos operadores cerca de 73 mil ligações e o atendimento eletrônico recebia aproximadamente 390 mil ligações. A Central contava com um efetivo de 60 teleatendentes e 6 chefes de turma cuja função era buscar informações para o atendimento, além de supervisionar, monitorar e avaliar o desempenho dos teleatendentes.

A coleta de dados ocorreu, num primeiro momento, no mês de outubro de 2004 (aplicação de questionários) e, posteriormente, entre os meses de fevereiro e junho de 2005 (entrevistas e observação sistemática). Tendo como referencial um cronograma previamente estabelecido entre a pesquisadora e os gestores responsáveis.

## **2.1. Delimitação da Situação-Problema**

O ponto de partida para a delimitação da situação-problema definiu-se com base em entrevista realizada com o coordenador do serviço. Apesar da existência de outras queixas relativas ao trabalho (salário, suporte organizacional, ambiente-físico), a mais instigante se referia às dificuldades de relacionamento social. Essas dificuldades foram expressas pelo coordenador da seguinte forma:

*“Negativismo dos atendentes, reclamações com relação ao ambiente de trabalho, dificuldades de relacionamentos, fofocas, resistência em aceitar a autoridade dos superiores. Tudo parece que não pode dar certo. As sugestões não chegam para a chefia, pois os atendentes acham que elas não serão aceitas. Não importa o que você faça: pode aumentar salário, diminuir carga horária..., eles sempre vão reclamar”.*

*“Ainda que se desenvolva freqüentemente uma política de bom relacionamento, nota-se a falta de união e a rivalidade entre turnos e setores.”*

Diante desse cenário, surgiu o interesse em investigar as Relações Sociais de Trabalho neste serviço de teleatendimento e a sua inter-relação com o Custo Humano do Trabalho, sendo esse o objetivo geral desta pesquisa.

## **2.2. Perfil dos Participantes da Pesquisa**

A coleta de dados realizou-se em três etapas nas quais fizeram parte apenas os teleatendentes do serviço. O coordenador, 6 chefes de turma e 2 auxiliares de teleatendimento participaram de forma indireta contribuindo com informações adicionais e mediando o acesso aos atendentes.

A participação dos teleatendentes ocorreu de diversas maneiras e em fases distintas da pesquisa, como se pode observar na tabela 1 a seguir.

**Tabela 1**

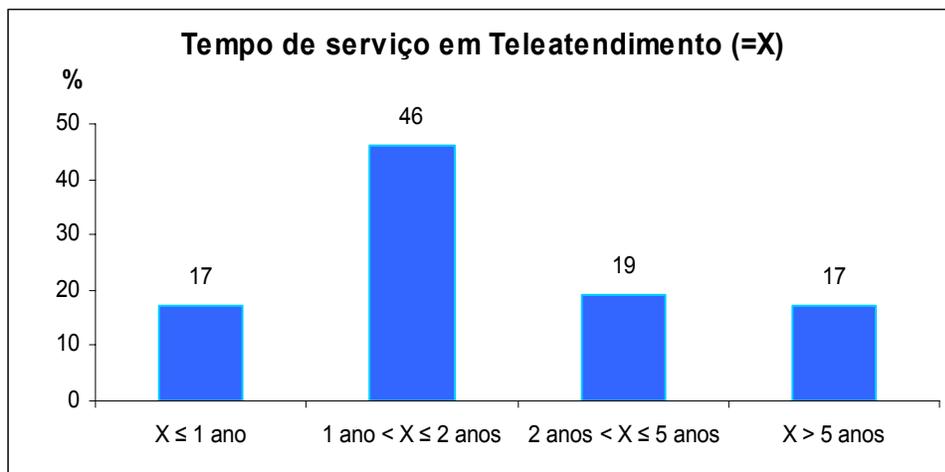
**Perfil dos teleatendentes em cada fase da pesquisa (N=60)**

	Turno		Gênero		Idade (em anos)		Escolaridade	
<b>ECORT e ECHT (Questionários) n=52</b>	Mat.	48%	Masculino	25%	19 – 24	34.6%	Ensino médio	63%
	Vesp.	52%	Feminino	75 %	25 – 34	51.9%	Sup. Incompleto	27%
					35 - 43	13.5%	Sup. Completo	10%
<b>Entrevistas Semi-estruturadas n=20</b>	Mat.	50%	Masculino	30%	19 - 24	30%	Ensino médio	55%
	Vesp.	50%	Feminino	70%	25 – 34	45%	Sup. Incompleto	35%
					35 - 43	25%	Sup. Completo	10%
<b>Observação Sistemática n=12</b>	Mat.	50%	Masculino	33%	19 - 24	33.3%	Ensino médio	50%
	Vesp.	50%	Feminino	67%	25 – 34	58.3%	Sup. Incompleto	50%
					35 - 43	8.3%	Sup. Completo	-

Observa-se que o perfil predominante dos participantes da pesquisa é composto majoritariamente por mulheres, com idade entre 25 e 34 anos e com nível de escolaridade de ensino médio completo.

No que se refere ao tempo de serviço, constata-se uma distribuição concentrada na faixa de respondentes que possuem entre 1 a 2 anos (46%) de permanência na Central (gráfico 1)

**Gráfico 1**



**Nota:** n = 52 teleatendentes

A seguir serão relatados os instrumentos e os procedimentos utilizados nesta pesquisa.

### 3. Instrumentos e Procedimentos de Pesquisa

Para atingir o objetivo de pesquisa e responder às questões norteadoras, utilizou-se alguns recursos metodológicos empregados na Análise Ergonômica do Trabalho – AET. O quadro 5 apresenta uma breve descrição dos instrumentos e procedimentos realizados, bem como os objetivos que orientaram a coleta de dados.

**Quadro 5**

**Instrumentos e Procedimentos para Investigação das Dimensões Analíticas:  
CHT, RST, Estratégias de Mediação e Vivências de Bem-estar e Mal-estar**

<b>Instrumentos</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Procedimentos</b>
<i>Análise Documental</i>	Caracterizar o contexto de produção de serviços de teletendimento	Levantamento e identificação de fontes documentais. (Relatórios de desempenho, Manual do Teleatendente)
<i>Escalas ECORT e ECHT n= 52 teleatendentes</i>	Mapear os principais indicadores críticos do contexto de trabalho	Aplicação coletiva realizada nos dois turnos com duração média de 15 minutos. Análise dos dados utilizando os <i>softwares</i> SPSS e Excel
<i>Entrevistas semi-estruturadas n= 20 teleatendentes</i>	Caracterizar as representações dos teleatendentes sobre as Relações Sociais de Trabalho, custo humano da atividade e vivências de mal-estar e bem-estar.	Elaboração de questões com base nos resultados das escalas e realização de 20 entrevistas individuais. As entrevistas foram tratadas por meio do <i>software</i> Alceste (versão 4.5, 1999, Reinert, 1990)
<i>Observação livre e sistemática da atividade Total: 30 horas</i>	Sistematizar os indicadores da relação teleatendente-usuário que caracterizam o CHT e as estratégias de mediação envolvidas.	✓ Definição das categorias observáveis ✓ Elaboração da planilha de observação ✓ Planejamento da observação

**Nota:** A população era de 60 teleatendentes

Em seguida, algumas considerações acerca dos instrumentos utilizados: escalas, entrevistas semi-estruturadas e observação sistemática.

#### 3.1. As Escalas ECORT e ECHT

A aplicação dos instrumentos Escala de Avaliação das Condições, Organização e Relações Sociais de Trabalho – ECORT e Escala de Avaliação do Custo Humano do Trabalho – ECHT teve como objetivo fornecer um panorama de como os atendentes avaliam o contexto de produção de

serviços em teleatendimento em face das exigências configuradoras do Custo Humano do Trabalho (CHT).

A ECORT e a ECHT são instrumentos que compõem o Itra (Inventário do Trabalho e Riscos de Adoecimento) sendo escalas psicométricas de frequência tipo *likert* de 5 pontos (figura 3). O Itra foi validado em pesquisa anterior realizada por Ferreira e Mendes (2003). Na ocasião, os pesquisadores investigavam os fatores de risco de adoecimento advindos do contexto de trabalho dos auditores fiscais da Previdência Social. A validação ocorreu por meio da avaliação de consistência das respostas de 1616 participantes do mencionado estudo, representando 50% do universo do público-alvo.

**Figura 3**

**Exemplo de Afirmativa da ECORT e Opções na Escala Likert**

*“O número de pessoas é suficiente para se realizarem as tarefas.”*

1	2	3	4	5
Nunca	Raramente	Às vezes	Freqüentemente	Sempre

Desde então, as escalas têm sido reformuladas e sua última validação foi realizada no estudo de Alves Jr. (2005) que utilizou banco de dados com respostas de 437 participantes de pesquisa lotados em 4 instituições públicas, incluindo os respondentes desta pesquisa e de outros estudos em andamento no Núcleo de Estudos em Ergonomia, Cognição e Saúde - EcoS/IP/UnB.

**3.2. Escala de Avaliação das Condições, da Organização e das Relações Sociais de Trabalho (ECORT)**

Essa escala foi construída com objetivo de obter a avaliação dos trabalhadores sobre as dimensões analíticas componentes do contexto de produção de serviços: condições, organização e Relações Sociais de Trabalho.

Alves Jr. (2005) submeteu as respostas dos participantes à técnica de análise fatorial, cuja finalidade é agrupar os itens semanticamente correlacionados em fatores. O resultado da validação distribuiu a escala em três fatores com consistência interna e carga fatorial satisfatória.

O fator 1, Organização do Trabalho, agrupou sete itens (alfa = 0,7143) e corresponde às representações dos trabalhadores sobre os aspectos formais do contexto de trabalho, tais como: divisão de tarefas, normas, tempo e controle.

O fator 2, Condições de Trabalho, reuniu sete itens (alfa = 0,8614) e envolve as representações dos trabalhadores sobre o apoio institucional recebido para a realização do trabalho.

O fator 3, Relações Sociais de Trabalho, agrupou seis itens (alfa = 0,7487) e engloba as representações dos trabalhadores sobre a comunicação, a sociabilidade no trabalho e interação profissional com colegas, chefias e usuários.

### **3.3. Escala de Custo Humano do Trabalho (ECHT)**

Essa escala foi validada estatisticamente por meio de análise fatorial por Ferreira & Mendes (2003). É composta por 31 itens que se agruparam em três dimensões: física, cognitiva e afetiva. O objetivo dessa escala está em identificar as exigências do trabalho nessas três dimensões.

O fator 1, custo físico, agrupou dez itens (alfa = 0,91) e se refere ao dispêndio fisiológico e biomecânico imposto ao trabalhador pelas características do contexto de produção de serviços.

O fator 2, custo cognitivo, apresenta nove itens (alfa = 0,86) e está relacionado ao dispêndio mental para aprendizagem, resolução de problemas e tomada de decisão.

E por fim, o fator 3, custo afetivo, agrupou doze itens (alfa = 0,84) e se refere ao dispêndio emocional sob a forma de estados de humor, sentimentos e reações afetivas.

As escalas ECORT e ECHT, utilizadas neste estudo, encontram-se no Anexo 1.

### **3.4. Tratamento e análise dos dados das escalas ECORT e ECHT**

As escalas ECORT e ECHT foram aplicadas coletivamente nos dois turnos de trabalho. A aplicação teve duração média de 15 minutos e utilizou o próprio ambiente-físico da Central para reunir os grupos de respondentes. A fim de que pudessem participar da pesquisa os atendentes eram liberados meia hora antes do final do expediente.

Ao final de três dias de aplicação obteve-se um total de 52 respondentes de uma população de 60 teleatendentes. Dentre os 8 que não responderam 5 estavam de férias e 3 estavam de licença (2 pelo INSS e 1 licença maternidade).

Para análise dos dados, calcularam-se medidas de tendência central (média) e de dispersão (coeficiente de variação). Além disso, efetuaram-se análises de dependência bidimensionais (teste qui-quadrado de independência) entre os fatores da escala ECORT e ECHT. O tratamento estatístico dos dados realizou-se por meio dos programas MS Excel e SPSS.

Utilizou-se o teste qui-quadrado de independência para verificar se existia associação entre as Relações Sociais de Trabalho com os demais fatores da escala ECORT (condições e

Organização do Trabalho). Para este fim, tabulou-se as respostas dos participantes e calculou-se, para cada fator componente da escala, a média das respostas de cada respondente. Dessa forma, obteve-se uma “avaliação média” dos respondentes sobre as dimensões organização, condições e Relações Sociais de Trabalho. Posteriormente, categorizou-se o valor encontrado referente às médias de cada dimensão analítica utilizando critério proposto pelos autores (Ferreira & Mendes, 2003) que validaram a escala original (figura 4).

**Figura 4**

**Parâmetros quantitativos utilizados na interpretação dos resultados das médias dos itens componentes da escala ECORT**

*Resultado das Médias*

1	1,5	2,4	2,5	3	3,5	3,6	4,5	5
Baixa			Moderada			Alta		
1			2			3		

Desse modo, as médias atribuídas pelos respondentes para os fatores da ECORT foram categorizadas como: 1 = baixa; 2 = moderada e; 3 = alta. Com isso, foi possível realizar o teste Qui-quadrado de independência que consiste em comparar freqüências observadas entre as categorias de uma variável com um conjunto de freqüências hipotéticas verificando se existe diferença entre elas (Kvanli, Guynes & Pavur, 1995).

Em seguida, formularam-se quatro hipóteses:

- ✓  $H_0$  = As variáveis RST e **OT** no âmbito do serviço de teleatendimento são independentes
- ✓  $H_1$  = As variáveis RST e **OT** no âmbito do serviço de teleatendimento são dependentes
- ✓  $H_0$  = As variáveis RST e **CT** no âmbito do serviço de teleatendimento são independentes
- ✓  $H_1$  = As variáveis RST e **CT** no âmbito do serviço de teleatendimento são dependentes

Para testar  $H_0$  comparou-se uma tabela de contingência (3x3) obtida com base nas freqüências reais resultantes das respostas dos participantes com uma tabela de freqüências hipotéticas ou esperadas na hipótese de independência.

O cálculo das freqüências esperadas foi feito da seguinte forma:

$$(\text{total de linha}) \times (\text{total de coluna}) / (\text{total geral})$$

Uma vez calculada a freqüência esperada para todas as células, pôde-se comparar as duas tabelas e verificar a dimensão das diferenças que existem entre elas. Essa diferença se refere a “distância” entre as freqüências obtidas e as freqüências esperadas, ou seja, o valor do qui-quadrado calculado. Quanto maior o valor do qui-quadrado calculado, maior a diferença entre

as duas tabelas (real e hipotética), maior a probabilidade de associação entre os fatores estudados e, conseqüentemente, maior a probabilidade de se rejeitar a hipótese  $H_0$  em favor de  $H_1$ .

Utilizou-se a seguinte fórmula para calcular o qui-quadrado:

$$\sum \frac{(\text{frequência observada} - \text{frequência hipotética})^2}{\text{frequência hipotética}}$$

A decisão final sobre o valor do qui-quadrado resulta da comparação entre o qui-quadrado calculado ( $X^2$ ) e o qui-quadrado crítico (tabelado).

**Regra de decisão:**

Se  $X^2 > X^2_{\text{Crítico}} \longrightarrow H_0$  rejeitada

Se  $X^2 < X^2_{\text{Crítico}} \longrightarrow H_0$  não-rejeitada

Para obter o valor do qui-quadrado crítico calculou-se o número de grau de liberdade tendo como referência nível de significância de 5%. Obteve-se o número de graus de liberdade por meio da seguinte equação:

$$GL = (N^\circ \text{ colunas} - 1) \times (N^\circ \text{ linhas} - 1)$$

Assim, neste estudo, na análise da escala ECORT, o valor do qui-quadrado calculado foi maior do que o valor crítico o que permitiu rejeitar as hipóteses de independência ( $H_0$ ) e considerar que as dimensões avaliadas (RST, OT e CT) possuem associações de dependência estatisticamente significativas.

O mesmo procedimento foi realizado com a escala ECHT, no entanto, neste estudo, não se verificou associações estatisticamente significativas entre os elementos dessa escala.

### **3.5. Entrevistas semi-estruturadas: procedimentos e análise**

Com base nos resultados das escalas ECORT e ECHT, realizaram-se entrevistas semi-estruturadas com objetivo de apreender as representações dos participantes sobre o contexto de produção de serviços de teleatendimento e sobre as Relações Sociais de Trabalho.

Entrevistou-se individualmente uma amostra composta de 20 teleatendentes. A amostra foi determinada buscando englobar proporcionalmente o perfil demográfico do grupo. O tempo total de duração das entrevistas foi de aproximadamente 10 horas, sendo de 30 minutos o tempo médio de duração de cada uma. Todas as entrevistas foram gravadas em fitas cassete com autorização prévia dos participantes. O roteiro contendo as perguntas que orientaram a condução dessa etapa encontra-se no anexo 2.

Os registros em fitas cassetes foram transcritos e posteriormente analisados com auxílio do *software* Alceste - *Analyse Lexicale par Contexte d'un ensemble segments de texte* (Reinert,

1990). O Alceste é uma ferramenta que auxilia a análise de dados textuais visando descobrir a informação essencial contida no texto. Para utilizar essa ferramenta, inicialmente preparou-se o *corpus* textual seguindo uma formatação específica de texto em que cada entrevistado é identificado por meio de variáveis de perfil demográfico. Dessa forma, cada entrevista corresponde a uma Unidade de Contexto Inicial – UCI que para ser reconhecida pelo *software*, deve ser indicada por um asterisco na primeira linha. O conjunto de UCIs formam um único arquivo que é dividido e classificado em Unidades de Contexto Elementar – UCE em que ocorre um agrupamento de classes temáticas em função da recorrência de palavras (Delavigne, 2003). Ao final da análise, o Alceste divide o *corpus* em classes em que cada uma é representada por várias UCEs. As classes são determinadas em função da distribuição do vocabulário textual e representam uma espécie de *vision du monde* sobre a temática investigada. Com base nos resultados do Alceste, coube à pesquisadora interpretar e nomear as classes temáticas surgidas na análise fazendo correspondência com o objeto de estudo investigado.

Os resultados das entrevistas serviram de base para orientar a escolha das categorias a serem observadas na análise da atividade de teleatendimento.

### **3.6. Observações Sistemáticas**

Consistiu no acompanhamento da rotina dos teleatendentes em situações reais de atendimento. A fim de identificar e categorizar o custo humano envolvido na interação atendente-usuário, realizou-se observações sistemáticas durante seis dias consecutivos, nos dois turnos de trabalho, totalizando aproximadamente vinte horas.

Para registro das variáveis adaptou-se para este estudo, uma planilha de observação sistemática construída e validada em outra pesquisa sobre teleatendimento (Freire, 2002). Como a Central não dispunha de equipamento que permitisse ouvir as ligações ao lado dos atendentes, utilizaram-se duas planilhas: uma para registro do atendimento por meio da escuta aleatória de ligações ouvidas na mesa dos chefes de turma (total de 119 chamadas); e a outra para acompanhar como “carona” do atendente o percurso realizado em termos de telas utilizadas e registro de informações (total de 236 chamadas). Nessas planilhas (Anexo 3 e 4) eram indicados: frequências dos tipos de ligações, atendimento da demanda, frequência dos eventos críticos, estratégias de mediação e performance verbal do usuário.

Os dados foram sistematizados e quantificados em forma de quadros e tabelas fazendo parte do capítulo seguinte em que se apresentam a discussão e os resultados alcançados neste estudo.

### III - Resultados e Discussão

Neste capítulo, apresentam-se os resultados de forma concomitante com a discussão dos dados, espera-se que dessa maneira, o leitor possa acompanhar o *fio condutor* da pesquisa, uma vez que os resultados estão estruturados com base nas questões norteadoras propostas na introdução, são elas:

- ✓ *Como se caracterizam as Relações Sociais de Trabalho no Serviço de Teleatendimento?*
- ✓ *Como se configura o Custo Humano do Trabalho nesse Serviço de Teleatendimento?*
- ✓ *Quais as estratégias de mediação desenvolvidas para lidar com o Custo Humano da Atividade?*
- ✓ *Quais os elementos do contexto de produção são configuradores de vivências de bem-estar e mal-estar?*

No entanto, antes de responder a essas questões, faz-se necessário apresentar um breve histórico do serviço e de seus traços principais.

#### 1. Contexto de Produção de Serviços de Teleatendimento Governamental:

##### Características do campo de estudo

Trata-se de uma Central de Teleatendimento governamental de número 0800, cuja missão institucional é prover esclarecimentos sobre as ações educacionais do Governo Federal, permitindo que os cidadãos possam se comunicar gratuitamente com o serviço público para: efetuar consultas; fazer denúncias e/ou reclamações; oferecer sugestões; e solicitar materiais. Sendo esses aspectos mediadores da sociabilidade no relacionamento entre atendente e cidadão. Além do atendimento telefônico, o serviço também disponibiliza ao usuário outras vias de comunicação como endereço eletrônico, caixa postal e fax.

A criação da Central, no ano de 1995, ocorreu por meio de uma parceria entre o órgão público ao qual está vinculada e uma instituição financeira que viabilizou os equipamentos e o treinamento ao primeiro grupo de teleatendentes.

Nesse período, as ligações eram atendidas por 20 teleatendentes que se revezavam em dois turnos consecutivos de 8 horas de trabalho e utilizavam 10 postos de atendimento. O lançamento do serviço sem um planejamento minucioso refletiu na qualidade do serviço prestado,

sendo que das cerca de 8 mil ligações mensais recebidas apenas duas mil eram atendidas pelos operadores, o que gerava uma demanda acumulada de ligações não atendidas.

Em 1998, a Central foi ampliada, provisoriamente, com objetivo de implantar um programa educacional que visava matricular crianças de 7 a 14 anos que estavam fora da escola. Para a ocasião, o serviço contou com um reforço de 120 teleatendentes e com a utilização de equipamentos tecnológicos como a URA (Unidade de Resposta Audível) e DAC (Direcionador Automático de Chamadas). Nessa fase, o teletendimento chegou a receber uma média diária de 6,5 mil ligações e para dar conta da demanda de trabalho crescente, realizou-se um dedicado trabalho em equipe cujo expediente durava até 15 horas.

Ao término desse programa, a Central voltou ao ritmo normal de trabalho, mas traçou como metas a ampliação e a modernização de suas estruturas. No ano de 2001, o serviço modernizou-se utilizando Unidades de Respostas Audíveis (URA) mais potentes e eficientes. No mesmo ano, a Central foi ampliada e adquiriu novas instalações, mobiliário, equipamentos de informática e de telefonia. Ampliaram-se também o quadro de pessoal e os postos de trabalho, estes eram de 10 e passou para 30 e aquele de 20 saltou para 40. Conseqüentemente, também houve crescimento de outros setores que servem de suporte ao serviço (apoio administrativo, informática).

Em 2003, a Central adotou uma nova tecnologia (Solução 21 da Embratel<sup>4</sup>) e passou a ter atendimento automático de 24 horas. Em conseqüência, houve um aumento significativo da capacidade de atendimento simultâneo. Adicionalmente, no mesmo ano, com o término do contrato com a empresa que terceiriza a mão-de-obra, houve licitação para contratar nova prestadora de serviços o que ocasionou mais mudanças: redução de salário, contratação de teleatendentes do sexo masculino (antes só se contratava mulheres) e liberação do uso do uniforme que antes era obrigatório a todos os funcionários da Central.

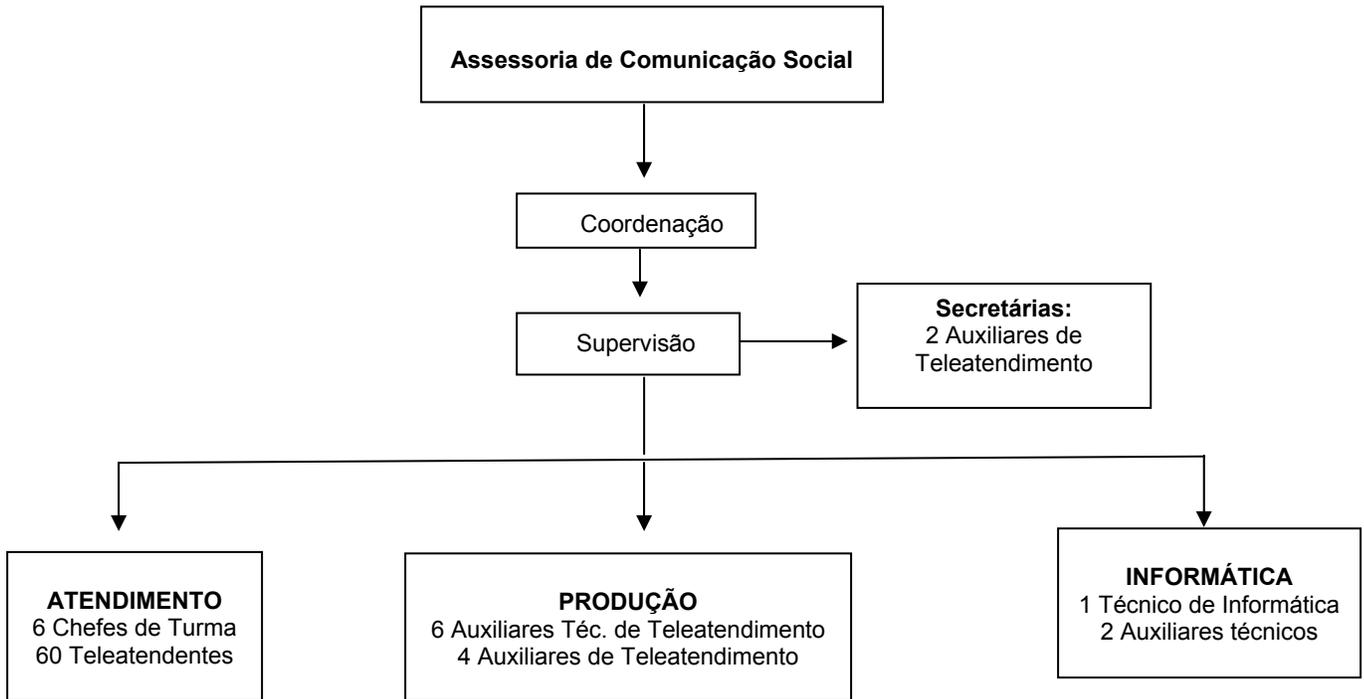
Na ocasião da pesquisa, a Central estava em fase de adaptação dessa nova tecnologia buscando utilizar seu pleno potencial e tendo ampliado ainda mais o quadro de funcionários (figura 5). De acordo com as estatísticas de atendimento, 99% dos assuntos tratados nas ligações são respondidos na hora, os que fogem à regra são cadastrados e enviados via correio ao solicitante.

O serviço de teletendimento é terceirizado e está vinculado à Assessoria de Comunicação Social (ACS) da instituição. Apenas o coordenador e o supervisor-geral são servidores públicos da instituição e estão lotados na ACS, todo restante da mão-de-obra ligada à Central é terceirizada.

---

<sup>4</sup> Por meio de um número telefônico 0800, 0300 e VipLine, o serviço Solução 21 viabiliza o atendimento automático de uma grande volume de chamadas, originadas em qualquer lugar do Brasil, encaminhando essas chamadas para uma plataforma de atendimento de alta tecnologia. Fonte: [www.embratel.com.br](http://www.embratel.com.br) acesso em 18/10/05

**Figura 5**  
**Organograma do Serviço de Teleatendimento**



### 1.1. A Função do Serviço de Teleatendimento

A Central exerce um papel estratégico no atendimento ao público da instituição, pois por se tratar de uma forma de comunicação rápida, torna-se atraente tanto do ponto de vista dos gestores quanto do cidadão.

Do ponto de vista dos gestores, o serviço se constitui em um canal de comunicação com o cidadão, que permite a avaliação das estratégias e das políticas públicas adotadas, buscando a melhoria da qualidade no serviço público prestado. Nessa perspectiva, o serviço de teleatendimento governamental é uma ferramenta que visa garantir o direito de manifestação do cidadão sobre os serviços públicos oferecidos. Ao consentir a participação do cidadão, promove-se um melhor relacionamento entre Estado e sociedade fortalecendo a cidadania. Ademais, o atendimento possibilita o registro de dados estatísticos sobre o perfil de quem liga para a Central. Conhecer esse perfil é fundamental para adequar os procedimentos de forma a atender melhor esse público, buscando construir um elo efetivo entre o cidadão e o órgão público.

Já para o cidadão, o serviço prestado é atrativo por ser um veículo de comunicação rápido e sem dispêndio financeiro. Além disso, a Central se configura como um meio de contato vantajoso, possibilitando ao cidadão se comunicar com o órgão público e exercer a cidadania

usufruindo as políticas públicas a que tem direito. O perfil do público que liga para a Central é bem diversificado, normalmente é composto de donas-de-casa, estudantes, pais, professores e diretores de escola.

## **1.2. Perfil do Cargo de Teleatendente**

Para se candidatar ao cargo, o candidato deve ter idade mínima de 18 anos, ter concluído o ensino médio e preferencialmente possuir registro em carteira de trabalho na função ou cargo compatível com o de teleatendente.

Além desses quesitos, identificaram-se na análise documental (“Relato de Experiência em Gestão de Teleatendimento”) outros requisitos exigidos para exercer a função de teleatendente: formação básica em informática, experiência em digitação, boa dicção, voz agradável, fluência verbal, bons conhecimentos de língua portuguesa, não possuir vícios de linguagem, capacidade analítica e interpretativa, agilidade na busca de soluções, habilidade em lidar com o público, facilidade de argumentar e interagir, facilidade de aprender, dinamismo e boa audição (comprovada por exames audiométricos), estabilidade emocional, iniciativa, postura, comprometimento, saber ouvir, bom relacionamento interpessoal e enquadramento às normas.

Percebe-se nesses pré-requisitos semelhanças com as exigências prescritas para o cargo de teleatendente encontradas no estudo de Freire (2002) em que a instituição busca delimitar rigidamente o papel do atendente prescrevendo características de personalidade e atitudes.

Uma vez contextualizado o campo de estudo, a seguir, inicia-se a caracterização das dimensões contempladas nesta pesquisa,

## **2. Principais Características das Relações Sociais de Trabalho no Serviço de Teleatendimento**

Os resultados obtidos em todos os instrumentos utilizados ofereceram subsídios para se caracterizar as Relações Sociais de Trabalho estabelecidas na Central. Buscou-se apresentar estes resultados com base nos dados obtidos durante o “caminhar metodológico” em cada etapa da pesquisa. Assim sendo, seguindo a seqüência conforme foram empregados apresentam-se, primeiramente, os resultados obtidos com a Escala ECORT (Escala de Avaliação das Condições, Organização e Relações Sociais de Trabalho).

## 2.1. Como os teleatendentes avaliam as Relações Sociais de Trabalho:

### Resultado da escala ECORT

Essa escala de avaliação das condições, da organização e das Relações Sociais de Trabalho possibilitou uma visão global de como os atendentes avaliam o contexto de produção de serviços em teleatendimento (Tabela 2).

**Tabela 2**  
**Avaliação sobre as Dimensões do Contexto de Produção de Serviços de Teleatendimento(n=52)**

Variável	Média	Coefficiente de Variação
Organização do Trabalho (OT)	3.5	18%
Condições de Trabalho (CT)	3.0	<b>24%</b>
Relações Sociais de Trabalho (RST)	3.0	<b>24%</b>

**Legenda:**

Inadequada: 1 – 2,4  
Moderada: 2,5 – 3,5  
Adequada: 3,6 - 5

Não obstante os resultados das médias indicarem que os teleatendentes percebem como “moderados” os fatores do Contexto de Produção de Serviços de Teleatendimento e, portanto, não avaliam, a priori, esse contexto nem de forma negativa ou positiva, não se pode considerar esses resultados por si só sem antes analisar os itens componentes de cada dimensão analítica.

Antes disso, a tabela nos mostra que mesmo as médias indicando uma percepção “moderada” dos fatores, existe uma diferença quanto à homogeneidade das respostas. O que significa uma maior dispersão ou variabilidade nas respostas referentes aos fatores Condições de Trabalho e Relações Sociais de Trabalho do que no fator Organização do Trabalho. Logo, pode-se inferir que os teleatendentes possuem uma percepção menos consensual no que tange às relações sociais e às Condições de Trabalho.

Mas quais foram os itens componentes do fator Relações Sociais de Trabalho que apresentaram as piores avaliações por parte dos respondentes? E quais foram os itens que apresentaram maior homogeneidade nas respostas? A tabela 3 mostra a média ( $\mu$ ) e o coeficiente de variação ( $C_v$ ) dos itens que compõem o fator Relações Sociais de Trabalho (RST).

**Tabela 3**

**Avaliação Média ( $\mu$ , em escala de 1-100) e Coeficiente de variação ( $C_v$ , em %) sobre o fator Relações Sociais de Trabalho (n=52)**

Relações Sociais de Trabalho (RST)	
Itens	$\mu / C_v$
Existe companheirismo no ambiente de trabalho	73 / 26%
A comunicação entre os funcionários é satisfatória	71 / 30%
Existe apoio das chefias para o meu desenvolvimento profissional	69 / 41%
A comunicação entre chefia e subordinados é satisfatória	58 / 42%
O bem-estar dos funcionários é uma prioridade	47 / 46%
Existe política de promoção funcional	45 / 51%

Os itens “existe companheirismo no ambiente de trabalho” e “a comunicação entre os funcionários é satisfatória” indicam as melhores avaliações referentes às Relações Sociais de Trabalho. Esses itens aduzem moderada homogeneidade, o que indica que são percebidos de maneira mais consensual que os outros. Tal resultado apresenta coerência com a literatura (Ferreira & Mendes, 2003) que aponta a relevância de relacionamentos pautados na cooperação e na existência de um espaço coletivo de discussão para amenizar o Custo Humano do Trabalho.

Já os dois últimos itens da tabela apresentam as avaliações mais baixas e também mais heterogeneidade das respostas. Esses resultados confirmam a realidade encontrada em outras centrais (Belt, 2002; Viana, Rocha & Gimenes, 2004) em que o atendente tem pouca ou nenhuma possibilidade de ascensão profissional e está inserido num modelo de gestão focado mais na padronização e fragmentação das tarefas do que no bem-estar do trabalhador.

Para aprofundar a análise dos dados, realizou-se a análise bidimensional (teste qui-quadrado de independência) entre os fatores da escala ECORT. O objetivo foi verificar se existia associação entre as Relações Sociais de Trabalho e os fatores Organização e Condições de Trabalho, e no caso de existir associação, quais são os elementos envolvidos. Dessa forma, testaram-se as seguintes hipóteses;

$$\left\{ \begin{array}{l} H_0 = \text{As variáveis RST e OT no âmbito do serviço de teleatendimento são independentes} \\ H_1 = \text{As variáveis RST e OT no âmbito do serviço de teleatendimento são dependentes} \end{array} \right.$$

e

$$\left\{ \begin{array}{l} H_0 = \text{As variáveis RST e CT no âmbito do serviço de teleatendimento são independentes} \\ H_1 = \text{As variáveis RST e CT no âmbito do serviço de teleatendimento são dependentes} \end{array} \right.$$

A tabela 4 apresenta os dados referentes à análise bidimensional (Moore, 2005). Nela comparam-se as freqüências reais obtidas no estudo com as freqüências esperadas na hipótese de independência. Na última coluna, apresentam-se as parcelas do “qui-quadrado calculado” que expressam a medida da diferença global entre as duas freqüências (real e hipotética).

**Tabela 4**  
**Relações de Dependência entre as Três Dimensões do Contexto de Produção de Serviços de Teletendimento**

Frequências		OT			Totais	Frequências		OT			Totais	Parcelas do		OT			Totais	
Reais		I	M	A		Hipotéticas		I	M	A		Qui-Quadrado		I	M	A		
RST	I	3	8	1	12	RST	I	0.7	6	5.3	12	RST	I	<b>7.6</b>	0.7	3.5	11.8	
	M	0	14	14			M	1.6	14	12.3			M	1.6	0	0.2		1.8
	A	0	4	8			A	0.7	6	5.3			A	0.7	0.7	1.3		2.7
<b>Totais</b>		3	26	23	52	<b>Totais</b>		3	26	23	52	<b>Totais</b>		9.9	1.4	5.0	<b>16.3</b>	

p= 0.00252; para 4 graus de liberdade

Frequências		CT			Totais	Frequências		CT			Totais	Parcelas do		CT			Totais	
Reais		I	M	A		Hipotéticas		I	M	A		Qui-Quadrado		I	M	A		
RST	I	5	7	0	12	RST	I	2	8	2	12	RST	I	<b>4</b>	0.09	2	6.1	
	M	4	20	4			M	5	18	5			M	0.1	0.1	0.1		0.3
	A	0	7	5			A	2	8	2			A	2	0.09	<b>4</b>		6.1
<b>Totais</b>		9	34	9	52	<b>Totais</b>		9	34	9	52	<b>Totais</b>		6.1	0.3	6.1	<b>12.5</b>	

p= 0.0119, para 4 graus de liberdade

Legenda: I – inadequada; M – moderada; A- adequada

Conclui-se com base do cálculo do qui-quadrado que existe associação entre os três fatores do Contexto de Produção de Serviços (RST, CT e OT). Dessa forma, foi possível aceitar a hipótese alternativa de que os fatores são dependentes. Os valores destacados na tabela indicam respectivamente o valor total do qui-quadrado, apontando a diferença existente entre as freqüências reais e hipotéticas, e as maiores parcelas desse teste sinalizando os maiores focos de dependência. Sendo assim, esses resultados permitem constatar que o número de atendentes que avalia as Relações Sociais de Trabalho como desfavoráveis e avalia a Organização do Trabalho como inadequada é significativamente maior do que o esperado na hipótese de independência.

Da mesma forma encontrou-se uma associação entre as dimensões RST e CT. Neste caso, o número de atendentes que avalia como desfavorável as Relações Sociais de Trabalho e também avalia como inadequada as Condições de Trabalho é significativamente maior do que os valores calculados na tabela de freqüências esperadas caso os dois fatores fossem independentes.

Percebe-se a existência de um padrão de avaliação por parte dos respondentes, uma vez que aqueles que tendem a avaliar as relações sociais como desfavoráveis também avaliam como inadequadas as condições e a Organização do Trabalho.

Essas análises corroboram com dados obtidos em outros estudos que mostram como elementos das Condições de Trabalho e da Organização do Trabalho influenciam e são influenciados pelas relações socioprofissionais. (Brooke, 2002; Brown & Maxwell, 2002). Adicionalmente, esses resultados encontram respaldo na literatura (Ferreira & Mendes, 2003) cujo enfoque teórico considera as noções de Organização, Condições e Relações Sociais de Trabalho como fatores interdependentes e permanentemente articulados.

Nesse sentido, tais dimensões funcionam como uma “engrenagem” em que cada componente depende do outro para que a totalidade possa estar em atividade e “mover-se” de forma equilibrada. Caso uma das peças esteja “desregulada” toda a engrenagem será afetada prejudicando o funcionamento adequado da totalidade.

**Figura 6**  
**Dimensões do Contexto de Produção de Serviços de Teleatendimento**



Adaptado de Ferreira e Mendes (2003), pág.41

Essas três dimensões servem de tessitura do contexto de produção de serviços de teleatendimento no qual se operam a atividade de trabalho e as estratégias de mediação utilizadas pelos trabalhadores. Os aspectos críticos existentes em cada uma dessas dimensões estão articulados. Dessa forma, entende-se que se as Relações Sociais de Trabalho são conflituosas,

esse aspecto influenciará os demais fatores e vice-versa. Da mesma maneira, basta que uma dimensão passe por melhorias para que as outras tenham conseqüências positivas.

Uma vez identificada a associação entre os fatores RST, OT e CT, tornou-se pertinente analisar os itens mais representativos das duas outras dimensões analíticas (OT e CT) a fim de identificar quais questões apresentaram uma avaliação negativa ou crítica por parte dos respondentes.

### 2.1.1. A Organização do Trabalho na Central de Teleatendimento

Quanto à Organização do Trabalho, o aspecto mais crítico se refere à pressão temporal para realização da atividade (tabela 5). Essa característica está bastante presente no serviço de teleatendimento e afeta o desempenho do teleatendente (Le Guillant *et al.*, 1956; Abrahão, 2000; Gubert, 2001; Freire, 2002; Ferreira, 2005;).

Embora o item “As tarefas são cumpridas sem pressão de tempo” tenha obtido a média mais baixa por parte dos teleatendentes, ele se destaca também por ser o que apresentou maior dispersão e heterogeneidade das respostas. Além disso, ainda que os demais itens tenham obtido melhores avaliações, os seus respectivos coeficientes de variação não indicam que haja um alto grau de homogeneidade das respostas.

**Tabela 5**

**Avaliação Média ( $\mu$ , em escala de 1-100) e Coeficiente de variação ( $C_v$ , em %) sobre o fator Organização do Trabalho (n=52)**

<b>Organização do Trabalho (OT)</b>	
<b>Itens</b>	<b><math>\mu / C_v</math></b>
O ritmo de trabalho é normal	77 / 24%
As tarefas estão claramente definidas	75 / 31%
A distribuição de tarefas é justa	74 / 34%
Existem treinamentos para realizar adequadamente as tarefas	72 / 34%
O número de pessoas é suficiente para realizar as tarefas	70 / 38%
Os resultados esperados são coerentes	67 / 28%
<b>As tarefas são cumpridas sem pressão de tempo</b>	<b>53 / 46%</b>

Considerando a variabilidade de respostas aos itens, faz-se necessário compreender os aspectos da Organização do Trabalho que permeiam as relações sociais de trabalho na Central de Teleatendimento.

Partindo do pressuposto de que existe um elevado grau de cobrança e pressão temporal para realizar o atendimento, pode-se inferir como são estabelecidas as interações chefia-atendente dentro desse contexto. Para compreender tais interações, em seguida, serão apresentadas outras características da Organização do Trabalho.

#### **2.1.1.1. As jornadas de Trabalho**

As jornadas de trabalho estão divididas em dois turnos de seis horas, funcionando das 8h às 20h, totalizando 30 horas de carga horária semanal. Os intervalos para lanche e idas ao toalete são determinados pelos chefes de turma; esses horários são definidos com pouca ou nenhuma participação dos atendentes. Salvo situações emergenciais, como problemas de saúde, o atendente só poderá se ausentar do posto de trabalho nos horários pré-estabelecidos.

Nesse sentido, o atendente se vê impedido de direcionar sua própria atividade em termos de ritmo de trabalho, pausa, planejamento e metas a serem alcançadas. Esses parâmetros são determinados pelos supervisores e limitam a autonomia do atendente (Taylor *et al.*, 2002). O controle rígido sob os intervalos e pausas para ida ao toalete também foi uma característica encontrada em outras centrais (Freire, 2002; Zimmermann, 2005).

Excepcionalmente, a Central solicita que os atendentes trabalhem no sábado, domingo e feriados para atender à necessidade de programas institucionais específicos.

#### **2.1.1.2. Procedimentos prescritos**

A equipe de teleatendimento não utiliza *scripts* pré-elaborados para repassar a informação ao cidadão. No entanto, os atendentes são orientados a utilizarem uma fase de abertura e outra de fechamento do atendimento (Figura 7). Nesse caso, o atendente, diferentemente de outras centrais (Freire, 2002; Fernandes, Di Pace & Passos, 2002; Glina & Rocha, 2003), possui relativa margem de manobra para transmitir a informação adaptando a linguagem à demanda do cidadão e tornando o atendimento mais personalizado. Tal característica é vantajosa uma vez que o serviço fornece informações sobre variados assuntos para um público também diversificado.

**Figura 7**  
**Exemplos de *Script* inicial e final**



Para atender a solicitação do cidadão, o atendente busca informações basicamente em três fontes: na Internet (página do serviço); no aplicativo interno de consultas SAT (Sistema de Atendimento ao Cidadão); e em apostilas sobre assuntos específicos, disponibilizadas na sala de atendimento.

Diariamente, destina-se 30 minutos no início da jornada de trabalho para leitura do *clipping* eletrônico, elaborado pelos chefes de turma, com as principais notícias da instituição.

### **2.1.1.3. De um lado: avaliação e monitoramento... Do outro: punição e controle**

Os atendentes são avaliados mensalmente, pelos chefes de turma, por meio de monitoramento eletrônico e escuta de chamadas. O objetivo da avaliação, segundo o coordenador do serviço, é acompanhar o desempenho do atendente, orientá-lo, corrigi-lo e intervir no atendimento quando necessário. Os três atendentes melhores avaliados têm seus nomes, fotos e pontuações divulgados no mural interno da Central. Aqueles que não apresentam resultados satisfatórios passam por reciclagens e treinamentos. Um sentimento compartilhado por muitos operadores é de que a avaliação não é imparcial. As queixas são referentes a critérios pouco claros de avaliação, baseados mais na amizade e no coleguismo do que pautados no desempenho real, como ilustra a seguir a fala de um teleatendente:

*“Tem mês que eu falo que eu vou ser bem certinha, vou ter assiduidade, pontualidade, vou responder tudo certinho, mas nem assim você consegue ter uma nota boa. Aquela nota que você acha que realmente merece. Às vezes eu acho que tem os bajuladores que sempre conseguem boas notas.”*

O formulário para avaliação de desempenho foi elaborado pelos chefes de turma e pelo coordenador do serviço. Esse formulário intitulado “Monitoração de Qualidade” apresenta traços de

improviso e a forma como ele está estruturado traduz a precariedade da política de gestão de pessoas. O documento, assim como no estudo realizado com frentistas (Ferreira & Freire, 2001), veicula um modelo de gestão do trabalho e busca definir o “como fazer” dos atendentes.

O formulário de avaliação de desempenho regula o atendimento ao cidadão, o número de ligações, o tempo que o atendente fica logado, atrasos e faltas. Dos dez critérios sobre avaliação do atendimento, apenas quatro estão definidos, os demais dão margem à subjetividade, podendo ser interpretados de diferentes formas pelos avaliadores.

**Quadro 6**  
**Avaliação de Desempenho – “Monitoração da Qualidade”**

<b>Atendimento ao Cidadão</b>	
<b>Crítérios de Avaliação</b>	<b>Pontuação Máxima</b>
Entendimento da real necessidade	10
Termos utilizados no diálogo	10
Empatia/ Dicção/ Tom de Voz	10
Espera musical “hold”	2
Clareza no registro da ligação no sistema	10
Entrada e saída da ligação	3
Assimilação de conhecimento <b>Definição:</b> tem rapidez no processo de aprendizagem de novos assuntos. Faz somente consultas necessárias aos chefes de turma.	15
Iniciativa para o atendimento ao cidadão <b>Definição:</b> tem interesse, motivação e dedicação.	10
Respeito às normas de trabalho <b>Definição:</b> não é insubordinado(a) com os chefes de turma; não se alimenta no posto de trabalho; não consulta a Internet de forma irregular; não utiliza e-mails e jogos, copos de café e água no posto de atendimento; não produz conversas paralelas; participa da ginástica laboral; não mantém no posto de trabalho materiais que não sejam de uso para o atendimento; não utiliza celular na sala de atendimento.	20
Assiduidade/ Pontualidade <b>Definição:</b> não falta com frequência e não se atrasa no horário de entrada e intervalos.	10
<b>Total:100</b>	

Percebe-se que critérios de avaliação como “entendimento da real necessidade” e “termos utilizados no diálogo” são imprecisos e pouco auxiliam na avaliação do desempenho do atendente. Alves Jr. (2005), aponta que as dificuldades dos avaliadores em discriminar as diferentes

dimensões da atividade a fim de “eliminar a subjetividade”, favorecem a ocorrência de erros de avaliação.

Para Gray (2002, *apud* Alves Jr., 2005), muitos problemas associados à avaliação de desempenho são provenientes do uso dessa ferramenta para fomentar sistemas de recompensa e punição sem considerar a complexidade envolvida nas Relações Sociais de Trabalho.

Na Central, a avaliação de desempenho não possui um sistema de recompensas estruturado, ou seja, os teleatendentes com as melhores avaliações nem sempre são recompensados, mas quando isso acontece, eles são premiados com um dia de folga.

Existe também uma pontuação específica para atrasos e faltas não justificadas ao trabalho (quadro 7). O atendente que atrasa apenas 2 minutos ao voltar do intervalo perde 1 ponto na avaliação final.

**Quadro 7**  
**Avaliação da Assiduidade / Pontualidade**

<b>Atrasos na entrada</b>	<b>Pontos</b>
Até 5 minutos	1
De 6 a 10 minutos	2
Mais de 10 minutos	5
<b>Atrasos nos intervalos</b>	<b>Valor</b>
2 minutos	1
De 3 a 5 minutos	2
Mais de 5 minutos	5
<b>Ausência não justificada no dia</b>	5

A escuta de chamadas é realizada sem que o atendente saiba que está sendo avaliado, no entanto, alguns operadores relatam escutar um “clic” quando o chefe de turma está realizando a escuta e isso faz com que percebam que estão sendo monitorados, situação semelhante a essa já tinha sido relatada no estudo de Le Guillant *et al.*, (1956).

O monitoramento eletrônico é realizado por meio do Sistema de Distribuição Automática de Chamadas (DAC), com ele é possível gerar estatísticas individuais e coletivas acerca do número de chamadas recebidas, tempo médio de atendimento, número de ligações interrompidas e tempo de espera do usuário. Desse modo, o controle do trabalho é facilitado pelas tecnologias, nas quais o monitoramento se torna tão extenuante que diminui as possibilidades de relações interpessoais (Vilela & Assunção, 2004).

A saída da sala de atendimento está condicionada à autorização dos chefes de turma. As idas ao toailete estão vinculadas a um cartão disponibilizado em número restrito (dois cartões para um grupo de 30 atendentes). Uma face do cartão é na cor vermelha e a outra na cor branca. Quando os dois cartões estão virados na cor vermelha, significa dois atendentes ausentes da sala de atendimento, nesta situação, quem precisar sair deverá esperar o colega retornar. Os cartões são afixados no painel de informações como mostra a figura 8.

**Figura 8**  
**Painel de informações com cartões para a saída da sala de teleatendimento**



Alguns operadores relatam que a realização de poucas pausas ou saídas da sala de atendimento aumenta, informalmente, o conceito dos chefes de turma com relação a esses atendentes, o que pode ser refletido em uma melhor nota na avaliação. Entretanto, tal situação é geradora de tensão psicológica e estresse conforme pode ser identificado na verbalização abaixo:

*“Você não pode conversar com a colega do lado. Se você vai ao banheiro ficam te controlando, se você demora mais de três minutos no banheiro, já perguntam o que você foi fazer que ficou demorando. Parece mais um jardim de infância que precisa ser controlado. É uma pressão horrível”.*

O controle e o monitoramento são fatores que favorecem a manifestação de estresse no trabalho, já que podem trazer conseqüências punitivas aos atendentes. Dessa forma, se configuram como uma ameaça ao bem-estar no trabalho, pois o estresse vem normalmente acompanhado de sintomas de ansiedade e depressão. Durante as entrevistas, identificaram-se relatos que indicam sinais de desgaste emocional e de estresse psicológico. Alguns desses relatos são ilustrados a seguir:

*“Eu fiquei com depressão acho que por causa do trabalho e também porque não tinha forças para tentar mudar e procurar uma coisa melhor. Você sempre escuta uma pessoa ou outra falando que não agüenta mais, que está estressada, que está triste, com raiva, que não tem vontade de levantar.”*

*“Muitas pessoas falam que não queriam ter levantado para vir para cá.”*

*“Eu entrei aqui faz quatro anos e tem pelo menos quatro pessoas pelo INSS, e são meninas jovens de vinte, vinte e poucos anos. Uma não ouve, a outra está com depressão, duas estão com um problema na mão que não podem nem fazer nada”.*

Além do estresse psicológico, as diferentes formas de controle podem estimular a competitividade entre os atendentes. Os controles explícitos e as formas mais sofisticadas de monitoramento favorecem a competição no contexto de teleatendimento, pois interferem na construção de grupos de apoios sociais importantes para promover a saúde psíquica no ambiente de trabalho (Fernandes, Di Pace & Passos, 2002).

Outra consequência dessa Organização do Trabalho, pautada essencialmente na punição e no controle, é que tal dinâmica é agravada pelo fluxo ineficiente de informações. A falta de informações, durante o atendimento ao cidadão, faz com que o atendente tenha pouca margem de manobra para lidar de um lado com a ameaça de punição por parte dos chefes de turma e de outro com a cobrança do cidadão. Uma fala dos entrevistados ilustra esse traço característico da Organização do Trabalho:

*“Muitas vezes a gente não tem tempo de largar o cidadão e correr para um livro para procurar alguma informação, ou até mesmo ligar para o chefe de turma e perguntar. Muitas vezes surge um problema, você tem um conhecimento, mas você não pode correr e olhar na legislação ou ligar para a supervisão. Muitas vezes eu tive que dar uma resposta ao cidadão do que eu achava que iria acontecer, quando você já está acostumado você sabe que a regra tal faz acontecer isso. Se a gente fica ligando demais para a supervisão, a gente acaba sendo chamado atenção, então tem que saber dosar.”*

A gestão de informações no serviço de teleatendimento será discutida no tópico seguinte no qual caracterizam-se as Condições de Trabalho na Central estudada.

### **2.1.2. As Condições de Trabalho na Central de Teleatendimento**

Nos resultados da escala ECORT, o fator Condições de Trabalho foi o que, globalmente, apresentou valores médios mais baixos variando de 53 a 67 pontos (tabela 6). A interpretação dos dados segue a mesma direção dos resultados dos fatores anteriores (OT e RST), ou seja, as maiores médias também são as que apresentam o menor coeficiente de variação indicando maior homogeneidade das respostas, ao contrário dos itens que obtiveram as menores médias.

**Tabela 6**  
**Avaliação Média ( $\mu$ , em escala de 1-100) e Coeficiente de variação ( $C_v$ , em %) sobre o fator Condições de Trabalho (n=52)**

<b>Condições de Trabalho (CT)</b>	
<b>Itens</b>	<b><math>\mu</math> / <math>C_v</math></b>
Os instrumentos de trabalho são suficientes para realizar as tarefas	67 / 25%
O posto de trabalho é adequado para a realização das tarefas	67 / 29%
Os equipamentos necessários para a realização das tarefas são adequados	66 / 28%
O mobiliário existente no local de trabalho é adequado	58 / 39%
As Condições de Trabalho são adequadas	56 / 37%
O espaço físico destinado para realizar o trabalho é adequado	55 / 43%
<b>O ambiente físico é confortável</b>	<b>53 / 45%</b>

Os três últimos itens foram os que obtiveram as menores médias, esses itens dizem respeito às Condições de Trabalho de forma geral, ao espaço e ao ambiente físico de trabalho. Entretanto, a análise dos itens não permite identificar especificamente quais elementos das Condições de Trabalho que se destacam como fatores mais críticos. Ou seja, no item “O ambiente físico é confortável” quais aspectos desse ambiente físico corroboram para que ele seja percebido como inadequado e, conseqüentemente, tenha recebido menor avaliação por parte dos atendentes?

A flexibilidade procedimental da Análise Ergonômica do Trabalho, permitindo idas e vindas no processo de investigação da problemática de pesquisa, possibilitou perscrutar os aspectos críticos das Condições de Trabalho de forma a responder a pergunta acima.

#### **2.1.2.1. Caracterização Geral das Condições de Trabalho: Tecnologias, Equipamentos, Aspectos Físicos-Ambientais e Gestão das Informações**

Para prestar o primeiro atendimento ao cidadão, a Central possui uma plataforma de serviços de atendimento automático e eletrônico (URA – Unidade de Resposta Audível). Esse serviço é oferecido pela Embratel e possui ampla capacidade de atendimento (10.500 linhas telefônicas para atendimento simultâneo). A URA disponibiliza um pré-atendimento a todas as chamadas recebidas. A comunicação entre o usuário e a URA é baseada em uma árvore de serviços contendo um menu de opções. Essa tecnologia permite inserir mensagens personalizadas que possibilitam fazer uma pré-triagem de chamadas e direcioná-las para uma posição de atendimento conforme a opção discada pelo usuário. Além disso, tal sistema permite gerar

estatísticas de acordo com a conveniência da instituição a fim de orientar o gerenciamento dos serviços prestados.

Outro recurso utilizado é o Distribuidor Automático de Chamadas (DAC). Esse sistema distribui uniformemente as chamadas encaminhando-as para as posições de atendimento (PAs). Para o coordenador do serviço, essa tecnologia traz como vantagem a possibilidade de ter um maior controle dos atendimentos permitindo visualizar o *status* dos operadores (*on line*, *off line*, em espera). Nesse sentido, conforme observado anteriormente, o DAC se configura como uma das formas de controle da Central.

Para consulta de informações e registro de dados relativos ao atendimento, a Central utiliza o aplicativo SAT (Sistema de Atendimento ao Cidadão). Esse sistema não é integrado com a Internet. Tem como principal vantagem a agilidade na localização dos registros das chamadas de usuários que ligam para a Central. Entretanto, tal sistema tem como limite a impossibilidade de sofrer alterações de configuração visando a adaptá-lo às diferentes situações de atendimento.

No que se refere aos aspectos físicos-ambientais, a sala de atendimento possui 75m<sup>2</sup> comportando 30 postos de teleatendimento e 3 mesas para os chefes de turma. O espaço físico é pequeno se comparado a outras centrais governamentais (“Alô, Trabalho” e “Disque Saúde”). Nesse contexto, o nível de ruído tem como valor médio 59,60 decibéis. Esse índice não ultrapassa o limite de 65 decibéis estabelecido pela Associação Brasileira de Normas Técnicas – ABNT por meio da norma NBR 10152 que rege sobre os Níveis de Ruído e Conforto Acústico. Entretanto, para os atendentes, o nível de ruído é desconfortável devido ao espaço destinado para a sala de atendimento ser insuficiente, fazendo com que os postos de trabalho estejam muito próximos uns dos outros, além disso, o ambiente não possui tratamento acústico adequado. Atendentes que falam alto são advertidos pelos chefes de turma e lembrados a controlar o tom de voz para não atrapalhar o atendimento do colega. Os dados numéricos relativos às condições físico-ambientais foram obtidos na análise documental. As figuras 9 e 10 apresentam respectivamente uma visão geral da sala de atendimento e do posto de trabalho.

**Figura 9**

**Sala de teleatendimento**



**Figura 10**

**Posto de Trabalho**



Ao fundo na sala de atendimento, existem dois aparelhos de ar condicionado que permanecem ligados ao longo de toda a jornada de trabalho. No decorrer da pesquisa, percebeu-se que o desconforto térmico é uma das principais queixas dos atendentes no que se refere às Condições de Trabalho. Esse aspecto é tão preeminente que interfere nas Relações Sociais de Trabalho estabelecidas, já que dependendo do lugar em que está sentado, o atendente recebe fortes jatos de ventilação tendo que se agasalhar ou então sente calor, pois com a ventilação canalizada em apenas alguns postos de trabalho, o ar não circula. Como as posições de atendimento são previamente marcadas não permitindo que os atendentes possam escolher qual PA utilizar, esse aspecto torna-se um “combustível” para constantes conflitos entre atendentes e chefes de turma. As verbalizações dos entrevistados ilustram esse contexto (grifos nossos):

*“Eu acho que o maior problema está nas Condições de Trabalho. Ali na sala tem dois ar condicionado, o problema é que o ar condicionado **não circula** na sala inteira, ele só circula em algumas pessoas, ele vem com o **ar bem forte** em cima de você na sua cara. Eu tenho um problema sério em relação a isso, já até tive **discussões** por causa disso.”*

*“(...)um fala que está **quente** e a chefe de turma **baixa a temperatura**, ai tem outro que fala que **está frio**. O **ar-condicionado é um problema**.”*

*“Sempre peço para **a chefe de turma** não me colocar próxima ao ar condicionado e eles me colocam no começo da fila, não muito próxima do ar condicionado. A gente tem **escala**, tem um mês que a gente **senta** em um **lugar** e em outro mês a gente já **senta** em outro, **não tem escolha**.”*

Nesse caso, percebe-se que o desconforto térmico (elemento das Condições de Trabalho) aliado à falta de autonomia e às regras estabelecidas sem a participação dos atendentes (elementos da Organização do Trabalho) interferem negativamente nas relações sociais entre atendentes e chefes de turma. Esse resultado encontra consonância com outras pesquisas realizadas em centrais de teleatendimento, em que fatores das condições e da Organização do Trabalho podem intervir na qualidade das interações sociais (Santos *et al.*, 2000; Holman; 2002; Viana, Rocha & Gimenes, 2004).

Outro aspecto crítico das Condições de Trabalho diz respeito ao suporte organizacional, mas especificamente no que se refere à gestão das informações essenciais para a execução da atividade. Em algumas ocasiões, como por exemplo, no lançamento de programas institucionais, a informação primeiramente é apresentada na mídia e só em seguida os atendentes são informados muitas vezes pelo próprio cidadão que liga. Desse modo, ocorre uma inversão de papéis, já que se transfere para o cidadão a função de informar sobre os programas institucionais promovidos pelo Estado, sendo que o atendente deveria ser o “porta-voz” da informação solicitada pelo cidadão e não o receptor.

Esse cenário revela a existência de uma problemática referente ao trânsito do fluxo de informações entre os setores internos da instituição. Globalmente, nota-se que apesar da Central de Teletendimento exercer uma função estratégica no atendimento ao cidadão e de avaliação das políticas públicas, o serviço não é devidamente valorizado dentro do órgão público ao qual está vinculado. Isso se reflete em vários aspectos, pois desde o lançamento do serviço, o mobiliário, os equipamentos e os procedimentos de seleção, recrutamento e avaliação de desempenho trazem como principal característica marcas de improviso. As conquistas em termos de tecnologias e equipamentos foram conseguidas em médio prazo e após muita burocracia. A fala do coordenador do serviço é bem representativa dessa realidade:

*“Tudo o que é para a Central, só é conseguido após muito esforço”*

Assim sendo, a dificuldade em se obter a matéria prima para o atendimento ao cidadão desencadeia conseqüências indesejáveis que afetam a qualidade do serviço. A principal delas é a fila de espera no atendimento, pois uma vez que a solicitação do usuário não é atendida ele volta a procurar pelo serviço o que faz sobrecarregar o sistema (Palácios, Duarte & Câmara, 2002). Essa dificuldade na obtenção de informações é bem caracterizada na fala de um atendente:

*“(...) se tem alguma informação que nós não sabemos perguntamos para a supervisão, e a supervisão tem que ligar lá no setor X, isso é um exemplo, mas que acontece com todos os programas. O pessoal do setor X não atende, ou então quando atende é com má-vontade. A supervisão não pode ficar ligando, porque a chefia não permite. E assim a gente não obtém a informação e fornece uma resposta vaga para o cidadão. Aqui eles querem que tenha um bom atendimento, mas para ter um bom atendimento a gente precisa de informação”.*

Autores destacam que valorizar os profissionais de atendimento e mantê-los informados a respeito das informações essenciais referentes ao trabalho e à instituição, se constitui em condição fundamental para o comprometimento dos trabalhadores, desenvolvimento e prestação de serviços com qualidade para os usuários (Fernandes, Batista & Leite, 2002).

Neste contexto em que o acesso à informação é um fator crítico, aspectos como cooperação e companheirismo assumem um valor fundamental na realização da atividade. Diante dos imprevistos, os atendentes trocam informações entre si, construindo um saber coletivo. Entretanto, a literatura aponta que a falta de tratamento acústico adequado e a existência de postos de trabalho separados por divisórias dificultam a troca de informações entre os atendentes prejudicando a evolução do saber coletivo (Santos *et al.*, 2000). Além dessas características físico-ambientais apontadas pelos autores, a Central estudada ainda possui regras rígidas não permitindo que os operadores troquem informações entre si durante o atendimento.

Por todos os aspectos críticos apontados, percebe-se que elementos das Condições de Trabalho interferem nas relações sociais no teletendimento. Ferreira & Saldiva (2002) sugerem que um pobre ambiente psicossocial pode afetar percepções relacionadas às Condições de

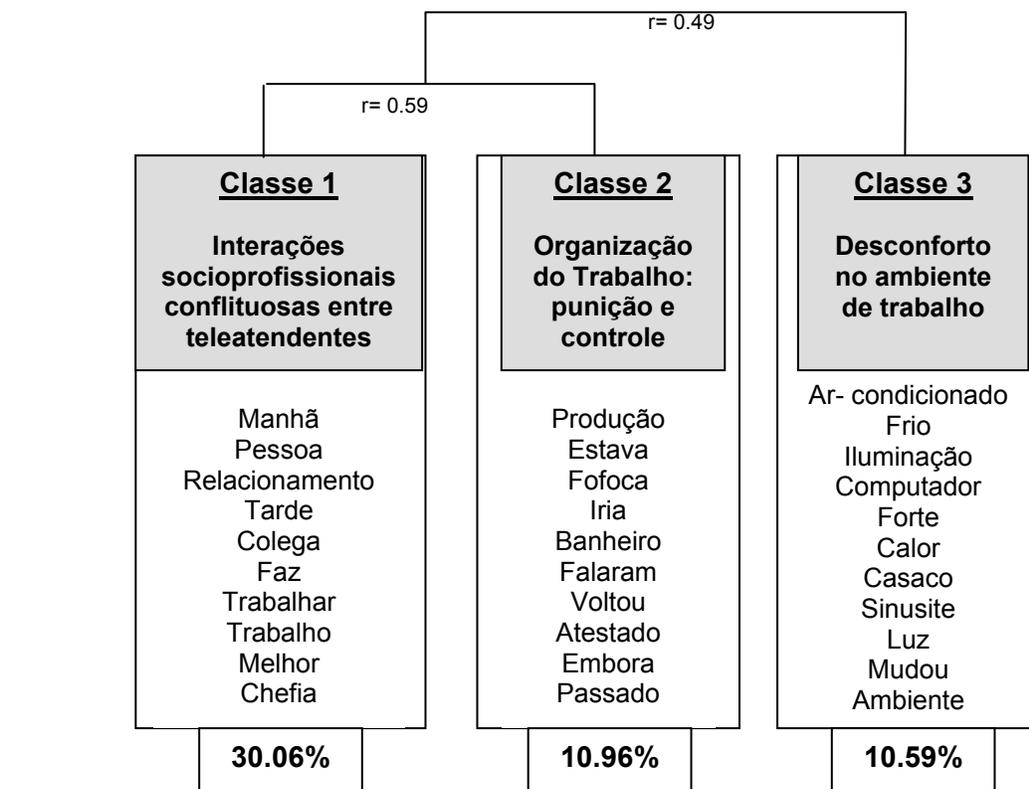
Trabalho. Todavia, diferentemente desses autores, acredita-se que as queixas relativas às Condições de Trabalho são efetivas e representativas da realidade vivenciada e não consequência de percepções advindas do ambiente psicossocial.

Conforme Ferreira (2004), Condições de Trabalho inadequadas deterioram a qualidade do contexto de trabalho aumentando o custo humano e colocando em risco o bem-estar dos trabalhadores. No caso do serviço de teletendimento estudado, aspectos críticos do ambiente-físico, dos equipamentos e da gestão de informações contribuem para o desgaste nas relações sociais estabelecidas na Central.

## 2.2. Caracterização das Relações Sociais de Trabalho com Base no Discurso dos Teletendentes

A análise das entrevistas realizadas com auxílio do *software* Alceste possibilitou a identificação das classes temáticas estruturadoras das representações dos atendentes. O resultado dessas análises manteve consonância com os dados quantitativos encontrados no que diz respeito ao encadeamento dos fatores condições, organização e relações de trabalho (figura 11).

**Figura 11**  
**Classes Temáticas Estruturadoras do Discurso dos Atendentes sobre o Contexto de Produção de Serviços de Teletendimento**



Percebeu-se que cada classe temática representa um fator componente do contexto de produção de serviços em teleatendimento. Sendo assim, a classe “Interações socioprofissionais conflituosas entre teleatendentes” é representativa das Relações Sociais de Trabalho na Central, sendo também bastante significativa do conteúdo total do discurso dos atendentes (30.06%). As demais classes 2 e 3 são respectivamente representativas da organização e das Condições de Trabalho existentes no teleatendimento e estão presentes em 10.96% e 10.59% do *corpus* textual.

Da mesma forma que os resultados quantitativos demonstraram uma interdependência dos fatores que compõem o contexto de produção de serviços de teleatendimento (OT, CT e RST), a análise do discurso dos teleatendentes também confirmou a associação entre esses fatores. Identifica-se uma correlação moderada ( $r=0,59$ ) entre a classe temática “Interações socioprofissionais conflituosas entre teleatendentes” e a classe “Organização do Trabalho: punição e controle”. Adicionalmente, o eixo formado pelas classes 1 e 2 também apresenta correlação moderada ( $r= 0,49$ ) com a classe temática 3.

Em outras palavras, pode-se afirmar que as “Interações socioprofissionais conflituosas entre teleatendentes” estão associadas às características da Organização do Trabalho como punição e controle. E por fim, tanto as relações sociais quanto a Organização do Trabalho estão vinculadas ao “Desconforto no ambiente de trabalho”.

Para melhor compreender de que forma os fatores do contexto de produção de serviços de teleatendimento estão articulados apresenta-se a seguir as Unidades de Contexto Elementar (UCEs) típicas que compõem cada classe (quadro 8).

### Quadro 8

#### Associação entre as Unidades de Contexto Elementar (UCE) Típicas das Classes Temáticas e o Contexto de Produção de Serviços de Teleatendimento (grifos nossos)

UCEs Típicas	Associação
<b>Classe temática 1: Interações socioprofissionais conflituosas entre teleatendentes</b>	
“(…) eu vejo que quem é indicado faz o seu horário de trabalho. É lógico que têm as <b>advertências e tudo é anotado</b> pelos chefes de turma, mas ele tem a autonomia de levantar e falar hoje eu não vou sentar aqui porque está me fazendo mal o <b>ar condicionado.</b> ”	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Organização do Trabalho (punição e controle)</li> <li>✓ Condições de Trabalho (ar condicionado)</li> </ul>
“Agora, se te pegarem acessando a Internet, você é <b>demitido</b> . Isso porque pegaram o pessoal da manhã acessando a Internet.(…) Há esse conflito mesmos entre os turnos.”	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Organização do Trabalho (punição)</li> </ul>
“(…) a forma que a gente trabalha é estressante. Isso por todas as <b>pressões</b> que influenciam, independente de trabalhar meio período (..)”	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Organização do Trabalho (pressão temporal)</li> </ul>

**Quadro 8** (continuação)

**Associação entre as Unidades de Contexto Elementar (UCE) Típicas das Classes Temáticas e o Contexto de Produção de Serviços de Teletendimento (grifos nossos)**

UCEs Típicas	Associação
<b>Classe temática 2: Organização do Trabalho: Punição e Controle</b>	
“(…) rolou muita <b>fofoca</b> contra mim, mas teve uma reunião e falaram que se aquilo continuasse a pessoa seria mandada embora, porque cada dia surgia uma <b>fofoca</b> diferente.	✓ Relações Sociais de Trabalho Conflituosas
“(…)aí uma pessoa fala que o ar condicionado está errado, que já foi comprovado que do jeito que está faz mal. Então, a supervisão fala que isso aí daqui para o final do ano vai se resolver, mas por enquanto, a gente têm que se adaptar do jeito que está. Isso já me perturbou muito, já me fez ficar muito chateada, já me fez ir para casa chorando. Já me fez até querer sair daqui, mas por necessidade eu não saio. Isso é péssimo. Tem que ter muito auto-controle, eles trabalham muito com o seu psicológico aqui. Eles trabalham muito com o seu psicológico para fazer com que você desista e fazer com que outras pessoas que estão na fila e que são indicados deles possam entrar.	✓ Relações Sociais de Trabalho (interação com as chefias) ✓ Condições de Trabalho (ar condicionado)
“(…) muitas vezes a gente não tem tempo de deixar o cidadão e correr para um livro para procurar alguma informação, ou até mesmo para ligar para a supervisão e perguntar. (...) eu já tive que dá uma resposta ao cidadão do que eu achava que iria acontecer(...)	✓ Relações Sociais de Trabalho (interação com o cidadão) ✓ Condições de Trabalho (gestão das informações)
<b>Classe temática 3: Desconforto no ambiente de trabalho</b>	
“(…) a questão do ar condicionado: eu tenho sinusite e peço para mudar de lugar, mas eles <b>não deixam</b> . Só que existem <b>pessoas</b> que mudam. Tem <b>gente</b> que consegue mudar de lugar e <b>outros</b> não conseguem.	✓ Organização do Trabalho (regras) ✓ Relações Sociais de Trabalho Conflituosas
“Eu tenho um problema sério em relação a isso e já tive até <b>discussões com os chefes de turma</b> (...) eles falam que a sala de atendimento precisa ter uma temperatura baixa por causa dos equipamentos, mas eu acho que a sala não precisa de dois ar condicionado na temperatura que eles colocam.”	✓ Relações Sociais de Trabalho (interações com a chefia)
“(…) a informação vem de charrete. Eu acho que nós não temos suporte da secretaria. Sou eu e, mais não sei quantos da Central ligando para os <b>chefes de turma</b> que tem que ligar para um setor lá em cima. E esse <b>setor</b> talvez tenha poucos funcionários e a resposta não vem, mas enquanto isso o <b>cidadão</b> já está ligando.”	✓ Relações Sociais de Trabalho (interações com as chefias e com o cidadão)

Com objetivo de aprofundar ainda mais a análise das entrevistas, de forma a compreender melhor as Relações Sociais de Trabalho no teletendimento, buscou-se no relato dos participantes, indicativos que pudessem explicar a origem das “interações socioprofissionais conflituosas entre teletendentes”.

Nesse sentido, percebeu-se que a ineficácia na gestão das informações não está restrita apenas às informações básicas para o atendimento ao cidadão, mas também a qualquer informe

referente a práticas administrativas que sejam do interesse dos atendentes tais como: remuneração, desenvolvimento de pessoal e benefícios. Esse cenário caracterizado pela falta de clareza de informações e no qual, muitas vezes, os problemas são tratados de forma camuflada, favorece o boato e a desconfiança no ambiente de trabalho (Bom Sucesso, 2002). A fala de um atendente é ilustrativa desse aspecto (grifos nossos):

*“Às vezes acontece algo novo e as pessoas não dão **informação**. Você pergunta e eles te tratam como se você fosse bicho. Tem alguma informação e eles **não passam** e ficam **enrolando e enrolando**. Aí alguém deixa escapar, porque é amigo de não sei quem, e essa **pessoa já fala para outra** que também fala para outra. Então, sempre tem alguém que **umenta** um pouco. Se eles fossem bem taxativos quando surgisse uma **conversinha**, impedissem isso e já esclarecesse a notícia. Mas não, deixam chegar nesse ponto de **rádio-corredor** para depois dá a notícia.”*

Outro aspecto identificado trata-se da existência de um conflito entre os turnos de trabalho e no discurso dos atendentes foi possível reconhecer algumas questões que podem explicar a gênese de tais conflitos.

### **1º - Formas diferentes de tratamento por parte das chefias para atendentes selecionados e para atendentes indicados (apadrinhados)**

*“...isso é estranho. A maioria das pessoas que trabalham aqui são indicações de chefias lá de cima. Então eu vejo que quem é indicado faz o seu horário de trabalho. É lógico que existem as advertências e é tudo anotado, mas ele tem autonomia de levantar e falar hoje eu não vou sentar aqui porque está me fazendo mal o ar-condicionado.”*

*“Aqui a qualidade de atendimento piorou muito por causa das pessoas que entraram. Só entra gente que é indicada lá de cima. Então tem gente que é muito fraca. Antigamente, o coordenador fazia uma seleção, via os currículos e entrevistava. Agora não. Mandam a pessoa e treinam. Depois percebem que a pessoa não tem capacidade de atender.”*

A existência de dois grupos de atendentes (indicados e selecionados) torna-se prejudicial em vários sentidos: para a instituição, pois afeta diretamente a imagem e a qualidade dos serviços prestados; para as chefias imediatas por terem que gerir de um lado uma ordem superior e do outro a cobrança e insatisfação dos atendentes que efetivamente passaram por seleção; e para os atendentes pela sobrecarga de trabalho. Por todas essas razões, cria-se um ambiente em que as Relações Sociais de Trabalho tornam-se desgastantes tanto para os atendentes quanto para os chefes de turma.

### **2º - Generalização da punição: “se um errou todos pagam.”**

*“Agora se te pegarem acessando a Internet, você é demitido. Isso porque pegaram o pessoal da manhã acessando a Internet. Então há esse conflito e com isso o pessoal da tarde fala que isso aconteceu por causa do pessoal da manhã. Há esse conflito mesmo entre os turnos”.*

Em um ambiente marcado por intenso controle e monitoramento da atividade, em que as regras são pouco flexíveis e os trabalhadores tem pouca autonomia, qualquer iniciativa de limitar ainda mais o processo de trabalho, ganha proporções exageradas, resulta em conseqüências indesejadas, sendo o possível causador das restrições alvo de conflito. Neste caso, algo que ocorreu no turno da manhã causou uma restrição para o turno da tarde e com isso gerou-se uma desavença entre os turnos, pois para o turno da tarde a proibição só ocorreu por causa do pessoal que trabalha pela manhã.

### **3º - Diferentes desempenhos dos atendentes por turno**

*“(...) o relacionamento é muito difícil aqui dentro. Até porque as pessoas não aceitam, não concordam e cada um tem seu ponto de vista. Lidar com pessoas é muito difícil, cada uma tem a sua individualidade. Então eu venho aqui faço meu trabalho e vou embora. Eu acho que já existe um mal-estar entre os turnos, até porque todo mundo fala que o turno da tarde é melhor. As notas do turno da tarde são melhores.”*

O desempenho do turno da tarde é melhor do que o do turno da manhã. Na perspectiva dos atendentes, isso ocorre porque o grupo da tarde é mais unido do que o pessoal do turno matutino. É interessante notar que tudo o que acontece em uma turma de trabalho a outra fica sabendo rapidamente, apesar do pouco contato que os grupos têm entre si na troca de turnos. Essa situação é chamada de “rádio-corredor” pelos atendentes. Dessa forma, como as informações não são devidamente esclarecidas, o tratamento não é igualitário, as avaliações de desempenho não são imparciais, tudo isso gera um ambiente que favorece o boato e a competição entre os turnos.

Além desses fatores, alguns autores ressaltam que características típicas do teleatendimento como o grande volume de trabalho e o número reduzido de pausas dificultam a coesão do grupo e as reuniões em equipe, contribuindo para a desinformação dos funcionários e favorecendo disputas internas (Palácios, Duarte & Câmara, 2002).

Já para Abrahão (2000), os trabalhadores do setor de serviços, apesar de toda tecnologia de informação a que têm acesso, têm que lidar com a pressão temporal para a realização da tarefa, bem como com os prazos indevidos. Conseqüentemente, no caso do teleatendimento, cria-se um ambiente em que as pessoas só se comunicam para resolver conflitos, seja entre atendente e cidadão, atendente e chefe de turma ou atendente e atendente. Dessa forma, segundo Assunção (2003), a divisão do trabalho presente nesse tipo de atendimento contribui para promover formas de competição entre as pessoas.

Em resumo, pode-se inferir que características da Organização do Trabalho no serviço de teleatendimento interferem na qualidade das interações estabelecidas no contexto de trabalho.

Além das desavenças entre turnos, também existem conflitos entre os empregados terceirizados e os servidores efetivos que juntamente com os demais aspectos explicitados acima, se constituem como elementos promotores de vivências de mal-estar, conforme ilustra a verbalização abaixo:

*“Particularmente me senti humilhado, fiquei envergonhado. Eu fiquei com vergonha porque se eu ligar lá na empresa, até eles acharem o meu nome (...) se eles quiserem achar, porque eles nem me conhecem, então quando alguém pede o telefone do meu trabalho, eu dou o número do telefone daqui. (...) Eu acho que a chefia gosta muito de fazer essa separação, vocês são da empresa X e a gente é servidor da instituição. Eu acho isso tão chato, muito feio, porque no X andar, quando eu trabalhei no gabinete do Fulano não era assim. Eu percebi essa diferença entre efetivos e terceirizados quando eu vim para cá.”*

Todos esses fatores contribuem para existência de disputas internas, dificuldades de relacionamento interpessoal e desgaste emocional. Esses resultados, em alguma medida, corroboram com o estudo de Sant’anna e Moraes (1999), no qual a discriminação e o favoritismo foram identificados como elementos promotores de pressão e de insatisfação no trabalho.

Ainda no sentido de confirmar os resultados obtidos, as respostas dos atendentes à única questão fechada da entrevista (em uma escala de 0 a 10 pontos, que nota você daria para...) reforçam a criticidade das interações entre pares, pois se constituiu no fator que obteve o menor valor médio.

**Tabela 7**

**Notas Atribuídas pelos Atendentes para as Interações Estabelecidas no Contexto de Produção de Serviços de Teleatendimento**

<b>Tipo de Interação</b>	<b>Média</b>	<b>Coefficiente de Variação</b>
Relação entre os atendentes	<b>7.6</b>	26%
Relação com as chefias	7.8	21%
Relação com o usuário	8.5	11%

Dessa forma, os dados quantitativos da tabela 7 apresentam correspondência e coerência com os resultados de natureza qualitativa obtidos na análise das entrevistas.

Globalmente, na análise das entrevistas, identificaram-se interações conflituosas entre os atendentes confirmando a demanda inicial feita pelo coordenador do serviço. Percebe-se a existência de um conflito entre turnos e no discurso dos entrevistados foi possível reconhecer algumas questões que podem explicar a origem de tais desavenças.

Tendo caracterizado as representações dos teleatendentes sobre as Relações Sociais de Trabalho, em seguida apresenta-se o resultado das observações sistemáticas.

### **2.3. As Relações Sociais de Trabalho na Análise da Atividade:**

#### **Resultado das Observações Sistemáticas**

Nas observações sistemáticas, primeiramente, traçou-se um perfil da conduta verbal do usuário, tendo como finalidade inferir a qualidade das interações entre atendente e cidadão. Num segundo momento, buscou-se identificar interações (atendente/atendente, atendente/chefia e atendente/cidadão) que funcionassem como estratégias de mediação utilizadas para gerir o Custo Humano da Atividade. Nesse sentido, partiu-se da premissa de que a forma como o cidadão trata o atendente pode ser tanto promotora de vivências de bem-estar quanto de mal-estar no trabalho.

A conduta verbal do usuário foi classificada nas seguintes categorias: muito descortês; descortês; indiferente; cortês; e muito cortês. Essa categorização (quadro 9) foi utilizada e definida no estudo de Freire (2002).

**Quadro 9**

<b>Categorias da Conduta Verbal do Usuário</b>				
<b>Muito Descortês</b>	<b>Descortês</b>	<b>Indiferente</b>	<b>Cortês</b>	<b>Muito Cortês</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grita;</li> <li>• Xinga muito;</li> <li>• Interrompe;</li> <li>• Questiona muito.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reclama;</li> <li>• Questiona um pouco;</li> <li>• Fala alto, quase gritando;</li> <li>• Às vezes interrompe;</li> <li>• Xinga um pouco.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tom de voz sem alterações;</li> <li>• Objetividade;</li> <li>• Rápido;</li> <li>• Desliga sem agradecer.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utiliza por favor;</li> <li>• Diz obrigado;</li> <li>• Trata com respeito;</li> <li>• Agradece ao final da ligação.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pergunta o nome do atendente;</li> <li>• Chama o atendente pelo nome;</li> <li>• Utiliza: por favor, muito obrigado;</li> <li>• Agradece no final da ligação;</li> <li>• Faz elogios.</li> </ul>

Para sistematizar a conduta do usuário, realizaram-se escutas das chamadas nos dois turnos de atendimento. Durante as 6 horas de escuta observou-se um total de 119 ligações com duração média de três minutos cada uma, perfazendo uma média de 19 ligações por hora. Os resultados referentes à performance verbal do usuário encontram-se na tabela 8:

**Tabela 8**

**Sistematização da Conduta Verbal do Usuário**

Muito descortês	--
Descortês	--
indiferente	35
Cortês	79
Muito cortês	5

Total:119

Os dados da tabela 8 indicam que na maioria (79 ou 66%) das ligações os usuários são corteses com os atendentes. Esse aspecto pode amenizar o desgaste causado pela ineficiência no fluxo de informações essenciais para o serviço. Além disso, sendo a Central um ambiente em que existem poucas formas de reconhecimento do trabalho dos atendentes tanto por parte das chefias quanto por parte dos colegas de trabalho, o relacionamento com o cidadão assume um papel fundamental ao proporcionar ao teletendente sentimentos como gratificação, valorização e satisfação.

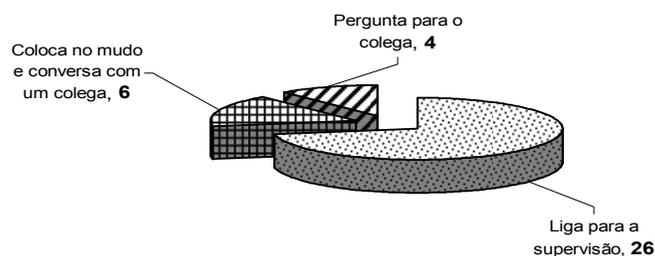
As interações com o cidadão se configuraram como uma das poucas fontes de reconhecimento no trabalho na percepção dos atendentes. Nas entrevistas, dos vinte operadores entrevistados, treze não se sentiam reconhecidos no trabalho. Entretanto, dentre aqueles que se sentiam valorizados, a maneira como eram tratados pelo cidadão era percebida como forma de reconhecimento. A fala de um atendente é representativa desse aspecto:

*“(...) você atende uma pessoa que adora o seu atendimento e que te elogia, e só em ele te elogiar, já deixa o seu astral lá em cima. Então, muitas vezes a gente pega alguns cidadãos que elogiam que falam que você é uma boa atendente e agradecem. Isso é legal.”*

Embora se tenha observado um predomínio de usuários corteses (agradece ao final da ligação, diz, por favor, respeita o atendente), notou-se, com base no relato dos entrevistados, que basta apenas um usuário descortês para que os outros atendimentos sejam comprometidos. Ou seja, confirmando estudos anteriores (Freire, 2002; Ferreira, 2004) o usuário descortês pode influenciar os atendimentos posteriores, prejudicando a qualidade do serviço e o desempenho do teleatendente.

No que se refere às interações vivenciadas durante o atendimento que exercem função de estratégias de mediação, a observação sistemática possibilitou a identificação das relações que auxiliam a lidar com a complexidade de informações exigidas no serviço, conforme pode ser observado no gráfico 2.

**Gráfico 2**  
**Interações Sociais que Funcionam como Estratégias de Mediação**



**Obs:** Total de 11 categorias de estratégias de mediação. As demais estratégias serão apresentadas na discussão dos dados sobre Custo Humano do Trabalho.

As estratégias de mediação “liga para a supervisão” e “pergunta para o colega” são utilizadas para gerir a dificuldade em se obter informações para o atendimento, enquanto “colocar no mudo e conversar com o colega” serve para amenizar a monotonia inerente a esse tipo de serviço. Embora essas estratégias de mediação sejam fundamentais para a execução da atividade, fazer uso constante de tais mecanismos pode trazer prejuízos aos atendentes, como, por exemplo,

acarretar em perdas de pontos na avaliação de desempenho. A verbalização de um entrevistado é representativa de como essas interações são controladas e limitadas:

*“Eu não gosto de ligar porque se você ligar muito, a supervisão coloca na sua avaliação que você pergunta muito. Mas a supervisão está ali para isso. Só que chega na avaliação e colocam que o atendente liga muito perguntando. Então, eu só pergunto no último caso, quando eu não acho nem na internet, nem no banco de dados.”*

Dessa forma, percebe-se que a gestão do trabalho deixa o atendente com pouca margem de manobra, pois para dar conta do atendimento, ele precisa buscar informações enfrentando as regras rígidas da Organização do Trabalho. Esse aspecto bastante contraditório, em que o serviço mesmo não oferecendo as informações necessárias, puni a tentativa dos atendentes na busca pelo conhecimento, é resumido na frase de um atendente:

*“Aqui eles querem que tenha um bom atendimento, mas para ter um bom atendimento a gente precisa de ter informação”.*

Esses resultados possuem similaridade com as estratégias de mediação encontradas no estudo de Gubert (2001). Tal estudo identificou, por meio de observações sistemáticas, diversas estratégias utilizadas pelos operadores no sentido de lidar com a complexidade de informações, dessa forma, quando o operador tinha dúvidas com relação à informação solicitada, ele recorria ao auxílio da supervisão e ao auxílio dos colegas de trabalho.

Quanto à troca de informações entre atendentes, estudos confirmam a importância das interações profissionais, pois elas compõem o coletivo de trabalho (Santos 1994/ Santos 1995, *apud Santos et. al., 2000*). Essas interações adquirem mais relevância quanto maior a variabilidade e complexidade de informações gerenciadas pela Central. As competências do coletivo de trabalho permitem integrar a atividade e garantir a qualidade do atendimento. Desse modo, impedir ou restringir a constituição do saber coletivo é prejudicial não só para a eficácia do serviço, mas também em termos de formação de suporte socioafetivo (colaboração e companheirismo) no contexto de trabalho.

Mesmo sendo proibidas as conversas e as trocas de informações entre atendentes, existem indicativos que as regras sejam burladas para poder dar conta da complexidade cognitiva exigida no atendimento. Nesse sentido, não só os resultados da observação sistemática indicam que os atendentes se comunicam entre si, sendo isso uma estratégia de mediação, mas também as médias dos itens da escala ECORT presumem a formação de um coletivo de trabalho no qual a “comunicação entre os funcionários é satisfatória” ( $\mu=71$ ) e “existe companheirismo no ambiente de trabalho” ( $\mu=73$ ), não obstante a existência de todos os conflitos internos já relatados.

Nessa perspectiva, quando a Organização do Trabalho impõe regras e ritmos que obstaculizam a execução da atividade, a tendência é que os trabalhadores burlam o controle e

estabeleçam estratégias de mediação ao longo da jornada. Situação semelhante foi identificada no estudo de Santos *et. al.*, (2000).

Em síntese, esses resultados possibilitaram uma caracterização das Relações Sociais de Trabalho estabelecidas na Central de Teleatendimento. As várias etapas da pesquisa revelaram a articulação entre os três fatores: Organização, Condições e Relações Sociais de Trabalho. No tópico seguinte caracteriza-se o Custo Humano do Trabalho e sua inter-relação com as Relações Sociais de Trabalho.

### 3. Principais Características do Custo Humano do Trabalho no Serviço de Teleatendimento

Os resultados serão apresentados seguindo a mesma seqüência com que foram obtidos durante cada etapa da pesquisa. Ou seja, primeiramente apresentam-se os dados encontrados na escala ECHT (Escala de Custo Humano do Trabalho) para, posteriormente, apresentarem-se os resultados da análise das entrevistas e da observação sistemática da atividade.

#### 3.1. Como os Teleatendentes avaliam o Custo Humano do Trabalho:

##### Resultado da Escala ECHT

A Escala de Custo Humano do Trabalho permitiu identificar dentre as dimensões físicas, cognitivas e afetivas, qual é a mais exigida no serviço de teleatendimento. A tabela 9 mostra a medida de tendência central (média) e a medida de variabilidade (coeficiente de variação) referentes à análise dos dados.

**Tabela 9**  
**Avaliação sobre o Custo Humano do Trabalho no**  
**Serviço de Teleatendimento – CHT (n=52)**

Variável	Média	Coefficiente de Variação
CHT cognitivo	3.7	19%
CHT afetivo	2.9	21%
CHT físico	2.0	22%

**Legenda:** baixo: 1 – 2,4 / Moderado: 2,5 – 3,5 / Alto: 3,6 - 5

Dentre os resultados encontrados, o custo cognitivo destaca-se por ter sido avaliado como o aspecto “altamente exigido” no contexto de trabalho, apresentando também a maior homogeneidade nas respostas. As demais dimensões foram avaliadas como “moderadamente

exigido” para o custo afetivo e “pouco exigido” para o custo físico. Desse modo, todas elas têm importância diferenciada no contexto de trabalho e exigem do atendente o desenvolvimento de estratégias de mediação (Ferreira & Mendes, 2003).

A escala de Custo Humano do Trabalho - ECHT apresentou apenas uma “primeira fotografia” das exigências físicas, cognitivas e afetivas requeridas na Central de Teleatendimento. Com as entrevistas, foi possível detalhar as especificidades do atendimento em termos de Condições, Organização e Relações Sociais de Trabalho que são geradores de Custo Humano do Trabalho.

### 3.2. Caracterização do Custo Humano do Trabalho com Base no Discurso dos Teleatendentes

A análise das entrevistas, realizada por meio do *software* Alceste, apresentou quatro classes temáticas estruturadoras do discurso dos atendentes. As três primeiras classes estão correlacionadas e se referem às dimensões do contexto de produção de serviços de teleatendimento tendo sido discutidas no tópico 2.2. A quarta e última classe se refere ao “atendimento ao cidadão e custo cognitivo na busca de informações” e aparece de maneira independente em relação às demais classes ( $r=0$ ), porém, é a mais significativa do discurso dos atendentes representando 48.39% do *corpus* textual.

#### Quadro 10

##### Classe Temática 4: “Atendimento ao Cidadão e Custo Cognitivo na Busca de Informações”

UCEs Típicas	Palavras mais Frequentes
“(…) e você tem que se virar para passar a informação para o cidadão. Às vezes, o cidadão que saber sobre um programa e você ainda não tem a informação para passar para ele e você tem que procurar a informação para poder atendê-lo.”	Cidadão Informação Sabe
“O conhecimento é a base de tudo (...) Se você ficar na escuta você vai perceber que tem atendente que liga cinquenta vezes para a supervisão e todas as vezes para perguntar o mesmo assunto.”	Pergunta Programa Liga Resposta
“(…) precisa ter informações mais acessíveis. É muita coisa para ler, as informações sobre educação saem a todo segundo. Sempre estão lançando um programa novo e a gente não tem tempo de ficar lendo tudo. O mais difícil é quando é lançado um programa novo e a gente não tem conhecimento. Então, é uma pressão muito grande. A gente tem que procurar a resposta para o cidadão aonde ela estiver”	Ler Responde Consegue

Esses resultados confirmam os dados quantitativos encontrados na escala ECHT no que tange ao alto grau de exigência cognitiva no trabalho. Nesse caso, o tom do discurso dos atendentes põe em destaque o custo cognitivo e em segundo plano as exigências físicas e afetivas presentes no atendimento.

Sendo o Custo Humano do Trabalho uma resultante das condições e exigências inerentes à atividade de teleatendimento, em seguida serão discutidos quais aspectos do contexto de trabalho que demandam exigências nas esferas cognitiva, física e afetiva.

### 3.2.1. Custo cognitivo

A interação com o cidadão é o aspecto que acarreta maior custo cognitivo no serviço de teleatendimento. A diversidade de público que liga para a Central aliada à variedade da demanda exige do atendente concentração e prontidão constantes durante o atendimento.

O perfil do cidadão determina a forma como a informação será transmitida. Por atender a um público bem diversificado o atendente deve estar apto a transmitir a mesma informação para pessoas com níveis de escolaridade diferenciados. O fato da equipe de teleatendimento não utilizar *scripts* pré-elaborados para transmitir a informação permite uma certa flexibilidade para atender às diferentes demandas do cidadão. Dessa forma, ao atender uma ligação, o atendente passa a adaptar a sua linguagem a linguagem do cidadão, muitas vezes usando palavras de fácil compreensão e explicando o significado de palavras que o cidadão desconhece. A verbalização abaixo é ilustrativa da percepção dos atendentes com relação ao perfil dos usuários:

*“Esse é o perfil do usuário: o universitário quando liga é sempre por causa de um professor que não deu a matéria ou de uma prova que foi anulada ou porque está com atraso na mensalidade. Ele liga querendo uma resposta, mas quando você passa uma resposta que não agrada a ele, ele já quer entrar com um recurso. Ele quer falar com alguém superior a você, fala que o atendimento não foi bom que ele quer falar com outra pessoa, porque ele quer obter aquela resposta e você não tem como dar aquela resposta que ele quer ouvir, isso é do cidadão mais culto. Já o cidadão de baixa renda, mesmo que a resposta não seja a que ele queria, ele está preparado para escutar e receber aquela resposta. Quando a pessoa tem menos instrução ela recebe qualquer coisa boa ou ruim. Quando é uma pessoa mais instruída, se não está de acordo com que ele acha, ele tende a questionar”.*

Além de lidar com um público diversificado os atendentes também devem gerir a dificuldade para obter informações essenciais para a execução da atividade. Para os operadores a ineficiência no fluxo de informações é o fator principal que obstaculiza a comunicação entre atendente-cidadão.

*“E às vezes, você perde quinze minutos com o cidadão. Muitas vezes a informação vem de charrete. Eu acho que nós não temos suporte da secretaria, os chefes de turma sofrem demais com isso. Aí sou eu e mais não sei quantos na Central ligando para os chefes de turma que tem que ligar para um setor lá em cima. E o setor lá de cima talvez tenha poucos funcionários e a resposta não vem, e o cidadão está ligando. No final dos atendimentos, o atendimento é péssimo e às vezes isso fica focado no atendente e não depende da gente porque precisa ligar para alguém que vai ligar para alguém e a gente não sabe se essa pessoa vai realmente responder”.*

Identificam-se no contexto de trabalho, alguns critérios definidos por Weill-Fassina (1990) para se caracterizar a complexidade das tarefas do ponto de vista cognitivo. Sendo assim, para a autora citada, a tarefa será mais complexa quando possuir os elementos abaixo listados e que também são semelhantes às exigências cognitivas encontradas na Central pesquisada, são eles:

- ✓ Elevado número de elementos a serem tratados;
- ✓ Numerosas interações e coordenações na gestão do processo;
- ✓ Avaliação e antecipação quanto aos procedimentos e disfuncionamentos;
- ✓ Lento retorno das informações;
- ✓ Acentuada abstração para buscar ou estabelecer informações e;
- ✓ Perturbações de natureza diversificada conferindo ao ambiente um caráter dinâmico e incerto.

Desse modo, a complexidade da tarefa está associada a níveis importantes de aprendizagem. (Santos *et al.*, 2000). Na Central estudada, o constante lançamento de programas e serviços faz com que exista no trabalho um sistema contínuo de aprendizagem, seja por meio de treinamentos ou por auto-aprendizagem. Este último demanda um alto custo cognitivo, uma vez que diariamente os atendente são “bombardeados” com novas informações que devem ser apreendidas por meio de leituras direcionadas.

A falta de tratamento acústico na Central também contribui para o custo cognitivo. O ruído interfere na compreensão da demanda do cidadão e como consequência aumenta o esforço de concentração e de atenção dos atendentes. Ademais, a conversa humana é um dos tipos de ruído que provocam maior nível de desconcentração (Grandjean, 1998). Para Wisner (1994), as dificuldades perceptivas não podem ser negligenciadas, pois elas aumentam o esforço mental necessário para realizar a atividade, podendo ainda gerar ansiedade pela incerteza da compreensão.

O caráter complexo das atividades de teleatendimento também evidencia uma sobrecarga mental que produz consequências mesmo fora do ambiente de trabalho. Assim como no estudo clássico “A Neurose das Telefonistas” (Le Guillant *et al.*, 1956), não raro, as atendentes se surpreendem repetindo os *scripts* de atendimento ao atender ao telefone na vida cotidiana.

Todos esses aspectos aumentam os riscos de erros no trabalho e contribuem para a perda da qualidade do serviço (Mascia & Sznelwar, 2000, Ferreira, 2004). Os elementos de

complexidade do trabalho demandam a construção de estratégias de mediação para reduzir as conseqüências negativas da esfera cognitiva do Custo Humano do Trabalho.

### 3.2.2. Custo Físico

O custo físico está relacionado, principalmente, com as Condições de Trabalho. A atividade exige que o atendente passe grande parte da jornada sentado, utilizando um posto de trabalho pouco adequado. As mesas de trabalho, onde estão localizados a CPU (*Central Processing Unity*), o monitor e o teclado, são fixas, não possuindo nenhuma possibilidade de ajuste. Além disso, não existe suporte para o monitor. Essas características vão de encontro aos parâmetros estabelecidos pela norma regulamentadora NR 17 do ministério do trabalho sobre Ergonomia, em que as mesas devem possuir ajustes que permitam a movimentação e posicionamento dos seguimentos corporais. Adicionalmente, no posto de trabalho informatizado, deve existir suporte de monitor possibilitando o ajuste da tela à iluminação do ambiente, assim como o suporte do teclado deve ser independente e ter mobilidade.

Com relação ao mobiliário, segundo Santos *et al.*, (2000) não basta trocar mesas e cadeiras existentes nas centrais sem estabelecer uma conscientização postural no ambiente de trabalho. Mesmo com mobiliário ergonomicamente correto é comum encontrar trabalhadores sentados de forma inadequada.

Da mesma forma, de nada adiantaria a implantação de postos de trabalho adequados se as normas de produção uniformizam os procedimentos, estabelecem regras rígidas e desconsideram a variabilidade humana, pois a postura adotada é influenciada pela incompatibilidade entre as dimensões dos elementos do trabalho e as dimensões do trabalhador, configurando uma contradição entre os objetivos do conforto postural e as exigências da tarefa. A postura adotada no ambiente de trabalho é determinada por múltiplos fatores, para analisá-la deve-se considerar o espaço-físico disponível, os equipamentos, os instrumentos utilizados e as características do trabalhador: idade, experiência, estado de saúde (Assunção, 2004).

Aspectos inadequados das Condições de Trabalho contribuem para o aparecimento de conseqüências do custo físico que afetam a saúde dos atendentes (Viana, Rocha, & Gimenes, 2004). Um exemplo diz respeito à iluminação do ambiente, pois, de acordo com o relato dos entrevistados, dependendo da localização do posto de atendimento (PA), há maior ou menor incidência de luz. Alguns atendentes reclamam de dor de cabeça e problemas de visão ocasionados pela iluminação e pelo reflexo na tela do monitor. A existência de postos de trabalho,

posicionados de frente para janelas serve como barreira de entrada para a iluminação natural, esse fator combinado com a luminosidade artificial intensa, causa reflexos na tela do monitor. Esse aspecto é ilustrado na fala de um atendente:

*“Depois mudaram a iluminação, só que eu acho que a iluminação piorou porque ela ficou mais clara. A iluminação é muito ruim. Eu tenho até um problema de visão. Eles tentaram mudar a iluminação, mas ela continua péssima e o ar condicionado também.”*

Outros estudos (Santos *et al.*, 2000; Freire, 2002) também identificaram problemas referentes ao reflexo nas telas dos computadores e desconforto visual e térmico nas salas de atendimento. As fontes luminosas, assim como as janelas, são capturadas pelas telas do monitor sendo refletidas nela. Além disso, é comum, no ambiente-físico de centrais de teleatendimento, oscilações de temperatura devido a um projeto deficiente de ventilação. Tecidos como carpetes e muraflex devem ser evitados nesse ambiente de trabalho, pois propiciam acúmulo de poeira sendo prejudicial à saúde dos atendentes (Santos *et. al.*, 2000).

A ventilação do ambiente é outra fonte de reclamações. Existem postos de trabalho em que o jato de ar vindo do ar condicionado incide diretamente no atendente. Nesses casos, queixas de dor e rigidez nas articulações foram relatadas assim como problemas respiratórios e alérgicos, como exemplifica a seguir a verbalização de um atendente:

*“Lá dentro é muito gelado. Eu chego dentro da Central e começo a espirrar, meu nariz começa a escorrer porque é muito gelado. Eu tomo remédio e faço tratamento direto. Eu tenho uma sinusite crônica. Eu tinha sinusite, mas não tinha crise direto.”*

Para Matozo (2000), o ar condicionado aliado ao uso intenso da voz acabam prejudicando as cordas vocais e afetando a qualidade da voz. Deve-se estar atento a esse problema principalmente na região centro-oeste do país em que, por causa da baixa umidade, os atendentes são freqüentemente acometido de rouquidão e irritação na garganta.

O ruído provocado pela conversação contínua também é um elemento perturbador da atividade. A concentração de atendentes num espaço físico limitado faz com que seja necessário aumentar o tom de voz para conseguir interagir com o cidadão. O uso constante de *headset* (fone de ouvido) e os níveis de ruído no limite do tolerável para atividade acarretam perda gradativa de audição. Na Central, segundo o coordenador do serviço, já existem casos de afastamento do trabalho devido perda da capacidade auditiva.

### **3.2.3. Custo Afetivo**

A dimensão afetiva do custo humano é caracterizada, nesse serviço de teleatendimento, pelo dispêndio emocional exigido nas interações socioprofissionais inerentes ao trabalho. A atividade exige que o atendente tenha pleno controle das emoções durante todo atendimento, isso

significa atender um cidadão agressivo e ouvi-lo sem perder a postura de atendente gentil e cordial. Essa realidade contribui para o desgaste emocional dos atendentes, uma vez que o atendimento como um todo sofre o efeito da ligação de um usuário indelicado. A fala de um dos entrevistado exemplifica essa situação:

*“Tem gente que te trata bem e tem gente que te trata mal e você tem que escutar todos. O pior relacionamento é com o cidadão, ele te trata mal e você não tem como argumentar isso e descontar de volta nele.”*

Estudos demonstram que as relações com o usuário podem ser desgastantes para o atendente, por exigir que ele adote uma postura de auto-controle, omitindo suas emoções e sem permitir que ele expresse seus reais sentimentos (Falzon & Lapeyrière, 1998; Koufane, Négroni, & Vion, 2000; Palácios, Duarte & Câmara, 2002).

Outro fator de desgaste diz respeito à expectativa que o cidadão deposita no atendente. Ao utilizar o serviço, o usuário percebe o teleatendente como alguém que irá solucionar o seu problema. Nesse caso, o atendente se percebe na função de ter que suprir essas expectativas o que gera um sentimento de impotência e inutilidade quando não se consegue atender de forma satisfatória a demanda do usuário.

As relações conflituosas entre turnos, as disputas e os boatos fazem parte de um cenário crítico das Relações Sociais de Trabalho na Central de Teletendimento. Nesse aspecto, o custo afetivo é decorrente da falta de companheirismo, da dificuldade de interação entre os colegas, da proteção ou apadrinhamento por parte dos superiores e também pela obscuridade com que as informações são tratadas. Uma atendente resumiu tudo isso em uma frase: “É preciso humanizar a Central”.

Aos componentes afetivos somam-se ainda o intenso trabalho mental, o controle e a pressão por parte da chefia (Deery, Iverson, & Walsh, 2002). A forma como o trabalho está organizado traz como consequência, além do sofrimento psíquico, o isolamento e a competição entre os trabalhadores de uma mesma equipe (Assunção, 2003).

O custo afetivo pode ser expresso sob a forma de reações afetivas, de sentimentos e de estado de humor que são resultantes da dinâmica de trabalho imposta pela instituição. Dessa maneira, o atendente se transforma em uma espécie de “equilibrista” afetivo tendo que gerir simultaneamente as exigências da instituição e as expectativas dos cidadãos. O custo afetivo, quando altamente exigido na execução da atividade, pode ser caracterizado por alguns “sintomas” tais como: irritabilidade, mal-humor, dificuldade de relacionamento, estresse emocional e depressão.

Em consonância com a literatura, percebe-se que os atendentes experimentam, no relacionamento com o usuário, sentimentos ambivalentes de bem-estar e mal-estar,

reconhecimento e desgaste ( INRS, 2003 <sup>5</sup>). Essa “dissonância emocional” pode estar relacionada com os problemas psico-afetivos (irritação, baixa auto-estima, desordens psicossomáticas) encontrados em trabalhadores de centrais de teleatendimento (Zapf, 2002). A duplicidade de sentimentos associados ao relacionamento com o cidadão é expresso na fala de um atendente:

*“Você chega em casa no fim de semana, você já está exausto. Então, vai complicando e cada pessoa te afeta de um jeito. No decorrer dos dias e da semana eu vou ficando mais cansado. Eu chego em casa e quero ficar quieto, não quero muito papo e quero ficar meio isolado para poder descansar disso. Isso me cansa, eu vou perdendo a paciência à medida que passa a semana. Mas quando tem o agradecimento do cidadão você não quer nem que ele desligue, você até pergunta se ele não quer mais nenhuma informação e aquilo ali já gratifica você. Tem aquele cidadão que te xinga e tem aqueles que te gratificam”.*

Os sinais de fadiga e de desgaste emocional relacionados a essa profissão já eram verificados no estudo “A Neurose das Telefonistas” (Le Guillant *et. al.*, 1956). Dentre os sintomas típicos associados à síndrome estão: alterações do humor e do caráter, distúrbios de sono e manifestações somáticas variáveis. No contexto de teleatendimento estudado, encontram-se elementos em comum com o estudo de Le Guillant, dentre eles estão:

- ✓ Sensação de esgotamento ao final da jornada de trabalho, muitas vezes, acompanhada e irritabilidade e isolamento (não suportam estabelecer nenhuma conversação);
- ✓ Comumente se surpreendem utilizando a fraseologia do atendimento nas situações da vida cotidiana;
- ✓ Aumento do nervosismo e da agressividade no ambiente de trabalho (mostram-se irritadas, e pouco pacientes com as chefias, com as colegas de trabalho e com o usuário do serviço);
- ✓ Hiperemotividade resultando, muitas vezes, em crises de choro;
- ✓ Períodos de depressão e sentimentos de menos valia; e
- ✓ Distúrbios somáticos (cefaléia, dores nas costas e problemas de visão).

Para Le Guillant *et. al.* (1956), a automatização, a repetitividade, a redução do tempo de execução da atividade e o rigoroso controle durante a jornada de trabalho são fatores que parecem estar na origem da neurose das telefonistas favorecendo a ocorrência dos problemas de

---

<sup>5</sup> Institut National de Recherche et Sécurité.

[http://www.inrs.fr/htm/les\\_modes\\_management\\_dans\\_call\\_center\\_leurs.html](http://www.inrs.fr/htm/les_modes_management_dans_call_center_leurs.html). Acesso em 8/11/05

saúde. Nessa direção, pode-se inferir que esses fatores também contribuem para o aumento das conseqüências negativas do custo humano nas dimensões física, afetiva e cognitiva.

Sendo o Custo Humano do Trabalho resultante das condições e exigências inerentes à atividade de teletendimento, ele exige do atendente constante uso de estratégias de mediação para dar conta das contradições presentes no contexto de produção. Dessa forma, no tópico seguinte, apresentam-se as estratégias de mediação que caracterizam os “modos de ser e de agir” (Ferreira & Mendes, 2003) dos atendentes diante das exigências físicas, cognitivas e afetivas impostas pela natureza da atividade.

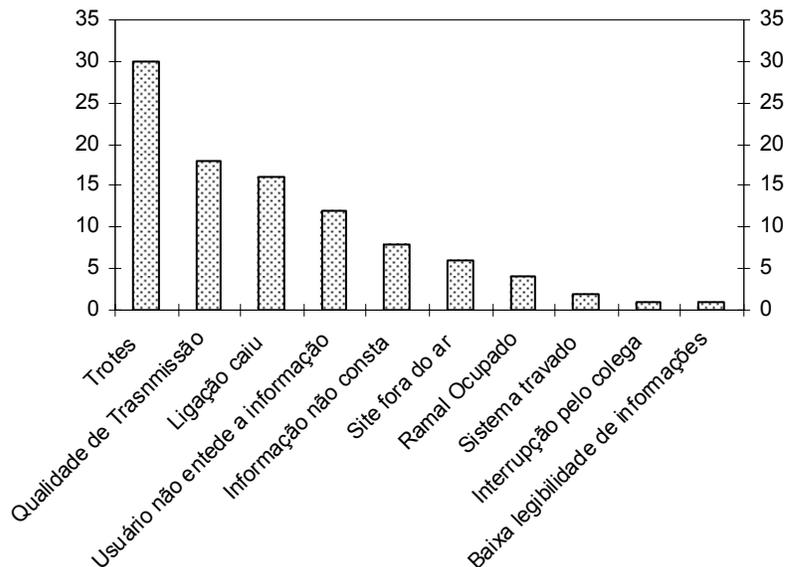
### 3.2.4. Os Eventos Críticos e as Estratégias de Mediação para Lidar com o Custo Humano do Trabalho

O gráfico 3 mostra os eventos críticos ocorridos durante o período de observação das situações de teletendimento. Os eventos críticos evidenciam a complexidade do trabalho e exigem a elaboração de estratégias de mediação específicas para reduzir as conseqüências negativas das dimensões afetiva e cognitiva do Custo Humano do Trabalho (Ferreira, 2004).

Gráfico 3

#### Freqüência (N= 98) de Eventos Críticos Durante o Teletendimento

Tempo total: 18 h



Os eventos críticos identificados apresentam coerência com os resultados encontrados na literatura (Santos *et. al.*, 2000). Os autores identificam problemas que ocorrem durante o atendimento real e que não haviam sido previstos, são eles: (a) quando o usuário tem dificuldade em solicitar a informação; (b) quando os atendentes têm dificuldades na procura da informação; (c) quando existem falhas no sistema de vocalização da informação a ser transmitida; e (d) quando o atendente, devido a outros impedimentos, não consegue atender a demanda dos usuários. Nesses casos, os eventos críticos resultam na queda de produtividade e no aumento de estresse no trabalho.

Para lidar com os eventos críticos, os atendentes desenvolvem estratégias de mediação. Tais estratégias são desenvolvidas com base na experiência de trabalho dos atendentes visando alcançar os resultados esperados e gerenciar a diversidade de ligações e a variabilidade de usuários (Freire, 2002). A observação sistemática da atividade permitiu identificar algumas condutas dos atendentes que exercem a função de estratégias de mediação (tabela 10)

**Tabela 10**

**Estratégias de Mediação dos Teletendentes para  
Lidar com o Custo Humano do Trabalho**

<b>Estratégias</b>	<b>Frequências</b>
Pesquisa na Internet	73
Coloca no mudo entre uma ligação e outra	29
Liga para a supervisão	27
Pesquisa no sistema interno	25
Consulta anotações	11
Reformula a demanda	7
Antecipa a demanda	6
Coloca no mudo e conversa com o colega	6
Faz anotações	5
Outras	5
Pergunta para o colega	4

Total:198

A tabela 10 aponta as diferentes estratégias de mediação utilizadas pelos atendentes a fim de reduzir o Custo Humano do Trabalho, mais especificamente o custo cognitivo, e favorecer o predomínio de vivências de bem-estar. Essas estratégias auxiliam, principalmente, na busca de informações para o atendimento. Nesse sentido, para atender a demanda do cidadão, os atendentes recorrem a diferentes fontes de pesquisa para obter a informação que precisam, o que significa pesquisar na Internet ou no sistema interno, ligar para o chefe de turma, consultar anotações ou ainda perguntar para o colega. Ao reunir todos esses mecanismos, percebe-se que eles representam 70% das estratégias de mediação, ou seja, das 198 freqüências de condutas quantificadas, 140 se referem à gestão dos aspectos críticos relacionados à dificuldade na obtenção de informações. Essas diferentes estratégias são utilizadas diante dos eventos críticos “site fora do ar”, “sistema travado”, “informação não consta”, e “baixa legibilidade de informações”. Esses resultados estão em consonância com os dados quantitativos obtidos na escala ECHT, em que o custo cognitivo aparece como “altamente exigido” na atividade de teletendente.

Situações em que os atendentes não dispõem de informações totais ou parciais para o atendimento já foram apontadas em outro estudo (Mascia & Sznelwar, 2000) e se constituem como um dos principais eventos críticos do serviço e conseqüentemente fonte de Custo Humano do Trabalho.

No relacionamento com o cidadão, os atendentes desenvolveram uma maneira de lidar com os trotes e com os usuários inconvenientes. Ao atender um usuário descortês, o atendente coloca o sistema no mudo e aproveita para revidar aquilo que ouviu. Essa é uma forma de aliviar o estado de tensão, reduzindo o custo afetivo da atividade. Esse resultado encontra eco na literatura, pois tal estratégia foi identificada em outros estudos (Freire, 2002; Zimmermann, 2005) como sendo uma forma eficaz de auxiliar o atendente a manter o controle emocional durante o atendimento. A fala de um entrevistado é representativa desse aspecto:

*“Agora mesmo teve uma senhora que me xingou e eu tive que ficar calado e disfarçar a minha emoção. A minha vontade é revidar mais eu não posso. Eu tento me controlar o máximo possível (...) Então, eu ponho na espera e choro, xingo e depois eu volto a atender o cidadão como se nada tivesse acontecido”.*

Colocar no mudo entre uma ligação e outra também é uma estratégia utilizada para proporcionar um descanso momentâneo diante do ritmo intenso de trabalho. É um momento, segundo as palavras dos atendentes, para “dá uma respirada” antes de atender ao próximo usuário. Para Santos *et. al.* (2000), quando a Organização do Trabalho impõe ritmos incompatíveis

com as capacidades humanas, a tendência é que as pessoas burlem o controle e estabeleçam pequenas pausas ao longo da jornada.

Outros aspectos a serem destacados são as estratégias de mediação “reformula a demanda e antecipa a demanda”. Elas são utilizadas quando o usuário é prolixo ou não sabe exatamente o que quer do serviço de teleatendimento. Nesses casos, os atendentes desenvolvem tais estratégias a fim de agilizarem o atendimento. A antecipação da demanda ocorre frente à monotonia e a repetitividade da atividade que ao longo da jornada faz com que o atendente aja de modo automatizado contribuindo para que o serviço seja percebido como mecânico (parece que se está falando com um robô). Essa característica é expressa na fala de um atendente:

*“Então quando um programa está em alta, ligam dez, quinze cidadãos fazendo a mesma pergunta, no último você não deixa nem ele falar mais, você já dá a resposta. Ai você já dá a resposta para o cidadão sem esperar que ele termine de fazer a pergunta. Muitas vezes o cidadão até ia perguntar outra coisa e a gente acaba cometendo esse erro. A gente tenta evitar, mas é automático isso.”*

A maneira como o usuário formula a demanda influencia a qualidade do atendimento, além de ser um componente que aumenta o grau de complexidade da atividade (Gubert, 2001; Abrahão & Torres, 2005). Ao resignificar a demanda, o atendente modifica seu modo operatório recorrendo às competências adquiridas com objetivo de atender a solicitação do usuário. A antecipação da demanda se configura como uma estratégia fundamental para minimizar o custo cognitivo relacionado à inadequação dos procedimentos prescritos da atividade.

Desse modo, tendo sido apresentados os aspectos críticos do contexto de produção de serviços de teleatendimento que interferem nas Relações Sociais de Trabalho e tendo destacado o custo humano envolvido para lidar com as contradições presentes nesse contexto, resta apontar quais os elementos desse contexto de produção que propiciam uma avaliação positiva ou negativa dos atendentes com relação ao seu estado físico, psicológico e social. Em síntese, significa identificar quais os fatores presentes nas dimensões OT, CT e RST que podem ser fomentadores de vivências de bem-estar ou de mal-estar.

#### **4. Vivências de Bem-estar e Mal-estar no Serviço de Teleatendimento:**

##### **Elementos Configuradores**

O conjunto dos dados obtidos nos questionários, nas entrevistas e na observação sistemática, evidenciou que as avaliações dos atendentes sobre o seu estado físico, psicológico e social associadas ao contexto de teleatendimento são reveladoras tanto de vivências de mal-estar quanto de bem-estar.

Ao fazer uma síntese dos dados, identificaram-se os fatores que influenciam as vivências de mal-estar e bem-estar nas três dimensões: (a) Organização do Trabalho; (b) Condições de Trabalho e; (c) Relações Sociais de Trabalho (quadros 11 e 12).

**Quadro 11**

**Fatores que Influenciam as Vivências de Mal-estar no Contexto de Produção de Serviços de Teleatendimento**

<b>Organização do Trabalho</b>	<b>Condições de Trabalho</b>	<b>Relações Sociais de Trabalho</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Imposição de regras</li> <li>✓ Controle excessivo</li> <li>✓ Trabalho repetitivo</li> <li>✓ Impossibilidade de progressão funcional</li> <li>✓ Pouca participação nas decisões</li> <li>✓ Pouca autonomia sobre o processo de trabalho</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ventilação</li> <li>✓ Iluminação</li> <li>✓ Mobiliário</li> <li>✓ Posto de Trabalho</li> <li>✓ Fluxo de informações ineficaz</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Conflitos entre turnos de trabalho</li> <li>✓ Fofoca</li> <li>✓ Apadrinhamento</li> <li>✓ Não ter respostas para a demanda do cidadão</li> <li>✓ Omitir informações para o cidadão</li> <li>✓ Tratamento diferenciado para atendentes apadrinhados</li> <li>✓ Diferenciação entre os servidores da instituição e os trabalhadores terceirizados</li> </ul>

**Quadro 12**

**Fatores que Influenciam as de Vivências de Bem-estar no Contexto de Produção de Serviços de Teleatendimento**

<b>Organização do Trabalho</b>	<b>Condições de Trabalho</b>	<b>Relações Sociais de Trabalho</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Jornada de trabalho de meio período</li> <li>✓ Adquirir experiência profissional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Computadores novos</li> <li>✓ Conseguir a informação necessária para prestar um bom atendimento ao cidadão</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Relacionamento com os colegas de trabalho</li> <li>✓ Reconhecimento por parte da chefia</li> <li>✓ Receber elogios do cidadão</li> </ul>

Ao comparar os dois quadros, percebe-se o papel contraditório e mediador que as relações sociais exercem na dinâmica do trabalho, uma vez que o relacionamento entre pares e com o cidadão assume função determinante tanto para as vivências de bem-estar quanto para vivências de mal-estar. Esse resultado encontra respaldo na literatura, pois no serviço de teleatendimento o

usuário pode funcionar como fonte de bem-estar e reconhecimento do trabalho do atendente, como também ser fonte de sofrimento (Holman, 2002; Glina & Rocha, 2003).

Da mesma maneira, relacionamentos conflituosos entre atendentes e chefias podem se configurar como fonte de sofrimento podendo interferir tanto na vida pessoal quanto na produtividade (Dejours, 1987).

Em se tratando de vida fora do trabalho, Zimmermann (2005) salienta que as relações conflituosas com os usuários são fontes de desgaste emocional podendo afetar a vida dos atendentes também fora do contexto de trabalho.

Ademais, aspectos que influenciam as vivências de mal-estar no contexto de trabalho tais como: a repetitividade, as relações conflituosas, a complexidade da tarefa e a falta de controle sobre o processo de trabalho são também fatores associados ao estresse no serviço de teleatendimento, segundo o estudo realizado por Glina e Rocha (2003). Em contrapartida, estudos evidenciam a importância de relações sociais satisfatórias entre os colegas, pois tais interações podem minimizar as consequências do trabalho sobre a saúde mental (Sant'anna & Moraes, 1999; Palácios, Duarte & Câmara, 2002).

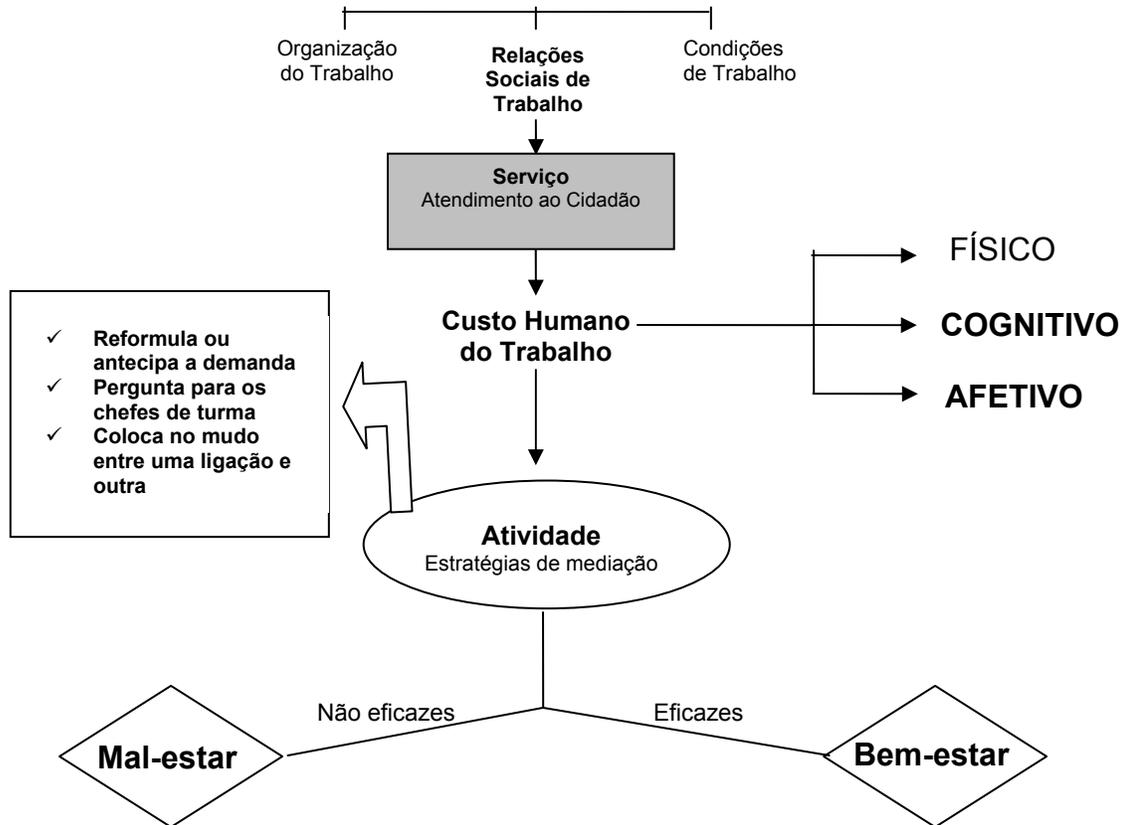
Baixos níveis de bem-estar podem contribuir para a origem de problemas como rotatividade e absenteísmo, além de trazerem custos para a organização, pois aumentam a probabilidade de erros e contribuem para a perda de qualidade nos serviços (Holman, 2002).

As representações de bem-estar e de mal-estar oscilam no eixo saúde-doença e estão vinculados a eficiência e a eficácia das estratégias de mediação. Nesse sentido, os relatos dos entrevistados revelam a existência de problemas de saúde como: alergias, sinusite, dores nas costas, problemas de visão, dores de cabeça, dores musculares e sensação de fadiga ao final da jornada de trabalho. Dessa forma, tais aspectos negativos caracterizam as avaliações que os teleatendentes fazem do seu estado físico, psicológico e social, sendo indicadores de vivências de mal-estar e de possível falência das estratégias de mediação.

#### **4.1. Inter-relação das Três Dimensões: RST, CHT e Vivências de Mal-estar e Bem-estar**

Na tentativa de conseguir lidar com as adversidades impostas pelo trabalho, os atendentes desenvolvem mecanismos do “modo de ser e de agir” buscando responder da melhor maneira possível ao desempenho esperado pela instituição (figura 12).

**Figura 12**  
**Contexto de Produção de Serviços de Teleatendimento**  
**Atendimento ao cidadão e estratégias de mediação**



Esse esquema destaca o componente, objeto desta pesquisa, Relações Sociais de Trabalho e sua inter-relação com o Custo Humano da Atividade. Para lidar com o Custo Humano, principalmente nas esferas afetiva e cognitiva, os atendentes utilizam estratégias de mediação, que quando eficazes conduzem a uma avaliação positiva do seu estado físico, psicológico e social dentro do contexto de trabalho e, por consequência, proporcionam vivências de bem-estar, caso contrário, pode-se configurar vivências de mal-estar.

Considerando os diversos indicadores críticos presentes no contexto de trabalho, os resultados apontam para uma predominância de vivências de mal-estar, significando que as estratégias de mediação dos atendentes nem sempre conseguem ser eficazes para conseguir atender as exigências da atividade.

Os resultados apresentados possibilitaram formular algumas recomendações visando contribuir para a melhoria do contexto de produção de serviços de teleatendimento e principalmente tornar as Relações Sociais de Trabalho mais satisfatórias.

## 5. Recomendações para diminuir as conseqüências negativas do Custo Humano do Trabalho e Promover Vivências de Bem-estar na Central de Teleatendimento Estudada

Algumas recomendações são apresentadas a seguir, a fim de reverter ou minimizar os indicadores críticos encontrados. Nessa perspectiva, segue a premissa de que as três dimensões do contexto de produção de teleatendimento são interdependentes, significando que, melhorando aspectos da organização e das Condições de Trabalho melhoram-se também as relações sociais estabelecidas e vice-versa. Sendo assim, apresentam-se recomendações no âmbito das três dimensões.

### Sugestões relacionadas com a **Organização do Trabalho**:

- ✓ Tendo em vista todos os indicadores críticos encontrados, não se pode afirmar que a terceirização dos serviços de teleatendimento seja a melhor alternativa para a gestão de serviços públicos. Todavia, uma vez decidido terceirizar o serviço, alguns aspectos devem ser observados: (1) No edital de licitação, a instituição pública deve exigir a inclusão de cláusulas trabalhistas antes da contratação dos serviços, assim como conhecer o modelo de gestão adotado pela empresa (Freire, 2002); (2) É necessário que se faça um acompanhamento sistemático do contrato e que ele seja avaliado periodicamente; (3) Deve-se estreitar as relações entre o órgão público contratante e a empresa terceirizada criando um efetivo canal de comunicação entre quem solicita o serviço e quem o oferece;
- ✓ Estabelecer um rodízio entre os atendentes para atendimento aos assuntos mais solicitados, preferivelmente, criando um ramal específico para essas chamadas;
- ✓ Promover maior flexibilização da Organização do Trabalho, principalmente no que tange ao controle rígido do tempo, ao intenso monitoramento e à separação entre planejamento e execução das atividades. Deve-se priorizar a redução da pressão temporal aumentando o número de pausas durante o trabalho e ressaltar a qualidade ao invés da quantidade;
- ✓ Reconceber o modelo de avaliação de desempenho, utilizando instrumentos fidedignos e investindo em formas de auto-avaliação. O sistema de avaliação deve permitir que os atendentes possam questionar os critérios para formulação da nota final. Ademais, as recompensas devem visar à qualidade do atendimento e não à quantidade de chamadas, além de promover a capacitação de pessoal;
- ✓ Favorecer a participação dos atendentes em todo o processo de trabalho, permitindo mais autonomia para resolução de problemas e para tomar parte das decisões.

Quanto às **Condições de Trabalho** sugere-se:

- ✓ Realizar projetos específicos de mobiliário, iluminação e ventilação, obedecendo aos critérios estabelecidos pelas normas técnicas NR17 e ABNT;
- ✓ Realizar treinamentos e conscientização de como utilizar corretamente o mobiliário;
- ✓ Utilizar materiais adequados para pisos e revestimentos para evitar acúmulo de poeira;
- ✓ Ampliação da sala de teleatendimento de forma otimizar o espaço físico e o conforto dos atendentes;
- ✓ Promover tratamento acústico adequado para a sala de teleatendimento a fim de reduzir os níveis de ruídos e minimizar os custos cognitivo relacionados a eles;
- ✓ Oferecer maior suporte organizacional à Central de Teleatendimento. É necessário que o órgão público esteja atento às necessidades do serviço e reconheça a importância do atendimento tanto para a população quanto para o Governo Federal;
- ✓ Implementar o processo de obtenção de informações essenciais para o serviço, aperfeiçoando a comunicação entre setores e determinando responsáveis pela transmissão de informações para a Central. Dessa forma, objetiva-se diminuir a frequência do uso de estratégias de mediação necessárias para responder a demanda do cidadão, bem como minimizar o custo cognitivo e afetivo da atividade;
- ✓ Elaborar um plano de carreira de forma que os atendentes possam assumir outras funções no teleatendimento;
- ✓ Reconceber o *software* usado no atendimento. O aplicativo deve permitir modificar configurações de acordo com a conveniência do serviço.
- ✓ Adotar tecnologia para gravação de chamadas com objetivo de coibir a incidência e trotes na Central;

Para a melhoria das **Relações Sociais de Trabalho** propõe-se:

- ✓ Promover um espaço de discussão em que seja incentivado o aprendizado por meio da troca de experiência entre atendentes e que, dessa forma, possa favorecer a evolução do saber coletivo. Uma alternativa seria realizar encontros freqüentes entre atendentes e chefias para discussão dos indicadores críticos e construção coletiva de soluções (Gubert, 2001);
- ✓ Determinar novos padrões de conduta para os chefes de turma, com a finalidade de estabelecer procedimentos menos punitivos e ampliar as funções cooperativas;
- ✓ Reconhecer a importância do trabalho do teleatendente, implementando políticas que valorizem os profissionais e fortaleçam a associação do esforço ou do desempenho às recompensas recebidas;

- ✓ Aperfeiçoar a comunicação entre atendentes e chefes de turma, buscando reduzir mal-entendidos que possam ser geradores de desconfiança e boatos;
- ✓ Promover treinamentos que auxiliem a lidar com os diferentes perfis de usuários e que possam reduzir o custo afetivo envolvido nessas interações;
- ✓ Conceber programas de capacitação para os atendentes visando articular o saber individual e o saber coletivo para, dessa forma, garantir a qualidade de atendimento na Central;
- ✓ Realizar pesquisas sistemáticas para obter o perfil dos usuários e diagnosticar suas necessidades e expectativas.

Com a implementação dessas recomendações, pretende-se minimizar e/ou eliminar os indicadores críticos constatados neste estudo a fim de construir Relações Sociais de Trabalho mais gratificantes e, dessa forma, estabelecer uma solução de compromisso que atenda satisfatoriamente a demanda de usuários, gestores e atendentes.

## Conclusão

Este estudo possibilitou investigar a inter-relação do Custo Humano da Atividade com as Relações Sociais de Trabalho em um serviço de teleatendimento governamental. Para isso, caracterizaram-se as seguintes dimensões:

- ✓ As Relações Sociais de Trabalho;
- ✓ O Custo Humano do Trabalho de teleatendente;
- ✓ As estratégias de mediação desenvolvidas e;
- ✓ As vivências de bem-estar e mal-estar.

A análise dos dados identificou uma associação entre as Relações Sociais de Trabalho e a Organização e as Condições de Trabalho. Desse modo, esses fatores estão articulados entre si, de tal forma, que melhorias ou dificuldades em um deles, exercem conseqüências positivas ou negativas sobre os demais. Sendo assim, tornou-se apropriado caracterizar elementos das Condições e da Organização do Trabalho para se compreender as Relações Sociais estabelecidas na central.

Quanto à Organização do Trabalho, nota-se que a Central de Teleatendimento estudada apresenta traços originários do modelo taylorista de gestão do trabalho. Os atendentes estão submetidos a um controle rígido, a padronização de condutas e a pouca participação na concepção de rotinas. Eles possuem pouca autonomia para ajustar o ritmo de trabalho e estão expostos a tarefas repetitivas e constante pressão por resultados e qualidade.

Esse cenário interfere nas Relações Sociais de Trabalho, pois os atendentes estão inseridos em um contexto que não estimula a participação efetiva e no qual sugestões sobre assuntos como avaliação de desempenho, horários de intervalos e *scripts* de atendimento são pouco valorizadas e raramente concretizadas. Várias questões relativas ao trabalho são impostas aos atendentes sem que eles tenham a chance de contestá-las.

Outro fator crítico é a co-habitação entre trabalhadores indicados e selecionados, gerando um desgaste tanto nas relações entre pares quanto com as chefias imediatas. Na visão dos atendentes, os indicados são protegidos de gestores de “lá de cima” que estão no topo da hierarquia e com isso recebem tratamento diferenciado. Da mesma forma, a avaliação de

desempenho não é imparcial e favorece quem é ligado aos avaliadores. Em decorrência dessa forma de gestão, as interações entre atendentes e chefias são caracterizadas pela burocracia, autoritarismo, favoritismo, rigidez e controle.

Adicionalmente, as formas de controle estabelecidas pela Organização do Trabalho aliadas às diferenças entre selecionados e indicados contribuem para estimular a competitividade e o conflito entre os atendentes nos dois turnos de atendimento.

Com relação às Condições de Trabalho, identificaram-se elementos críticos referentes aos aspectos físicos ambientais e à gestão das informações. O ambiente apresenta níveis de ruído desconfortáveis devido ao espaço físico exíguo da sala de teleatendimento, a proximidade dos postos de trabalho e a ausência de tratamento acústico adequado. Além disso, a iluminação e a ventilação são inadequadas para a execução da atividade, provocando intenso desconforto visual e térmico aos atendentes. Tais características contribuem para constantes conflitos entre atendentes e chefes de turma, uma vez que aqueles não têm autonomia para mudar de posto de trabalho, devendo se adequar às características desagradáveis do ambiente.

No que se refere à gestão das informações, percebe-se a ineficiência no processo de comunicação entre a Central e os setores internos da instituição pública. A dificuldade na obtenção de informações essenciais para o serviço afeta as interações entre atendente e cidadão, pois agrega custo cognitivo e afetivo ao atendimento, na medida em que exige que o atendente utilize diferenciadas estratégias de mediação para conseguir atender a demanda do usuário. Em contrapartida, os atendentes se sentem gratificados e reconhecidos quando realizam um bom atendimento e são elogiados pelo cidadão.

Todos esses elementos do contexto de produção de serviços de teleatendimento acarretam um Custo Humano do Trabalho aos atendentes que pode ser despendido nas esferas física, cognitiva e afetiva. Para gerir o custo derivado das contradições existentes no contexto de produção os atendentes desenvolvem “modos de ser e de agir” que quando eficazes são promotores de saúde e de vivências de bem-estar, caso contrário, podem gerar vivências de mal-estar e, conseqüentemente, adoecimento no trabalho.

Nessa perspectiva, as Relações Sociais de Trabalho assumem uma dupla função no contexto de produção de serviços de teleatendimento. Elas podem ser tanto geradoras de Custo Humano quanto exercerem papel de estratégias de mediação. De um lado, as relações sociais são configuradoras de Custo Humano, na medida em que se constituem em eventos críticos obstaculizadores da atividade e que exigem estratégias de mediação por parte dos atendentes para administrar os conflitos nas interações entre pares, com as chefias e com os usuários.

Por outro lado, as Relações Sociais de Trabalho se configuram estratégias de mediação para lidar com as adversidades provenientes da organização e das Condições de Trabalho. Um

exemplo são as interações entre pares durante o atendimento, pois para responder o imprevisto da falta de informações, os atendentes compartilham o conhecimento construindo um saber coletivo.

Nesse sentido, percebe-se o caráter ambivalente das Relações Sociais de Trabalho, pois dependendo da função que exercem no contexto de teleatendimento e da eficácia das estratégias de mediação desenvolvidas, elas podem ser reveladoras tanto de vivências de mal-estar quanto de bem-estar.

Diante do papel estratégico das relações sociais no contexto estudado, pode-se concluir que quando as Condições e a Organização do Trabalho se constituem elementos obstaculizadores da atividade, as relações sociais assumem importância fundamental, pois a cooperação e as interações satisfatórias e gratificantes no contexto de trabalho fornecem um suporte socioafetivo favorecendo vivências de bem-estar e auxiliando a evitar o adoecimento (Ferreira & Mendes, 2003)

Assim, a principal contribuição dessa pesquisa foi aprofundar a investigação das Relações Sociais de Trabalho no contexto de teleatendimento, desvendando as dificuldades existentes nas interações entre pares, atendente/chefia e atendente/usuário e os possíveis fatores que influenciam tais interações. Dessa maneira, este estudo contribui com a temática, já que na literatura pesquisada não foram identificadas pesquisas sobre o objeto abordado.

Nesse sentido, o estudo contribui, do ponto de vista acadêmico, para novas perspectivas de investigação em Ergonomia, uma vez que essa disciplina tradicionalmente analisa aspectos das condições e da Organização do Trabalho. Além disso, este trabalho corrobora a consolidação dos conceitos em Ergonomia da Atividade (Ferreira & Mendes, 2003) adotados nesta pesquisa e que se constituíram um aporte teórico útil para se caracterizar o contexto de produção de serviços em teleatendimento em termos de Organização, Condições e Relações Sociais de Trabalho.

A contribuição de natureza social se refere à possibilidade de melhorar os serviços prestados ao cidadão. O estudo identificou vários aspectos que estão na origem da perda de qualidade no atendimento. Além disso, cerca de 40% da demanda do cidadão não são atendidas pela central, seja por falta de informações, seja por serem destinadas a outras instituições. Desse modo, ao confrontar esses elementos, os órgãos públicos têm a oportunidade de aprimorar os serviços e de modificar a imagem que o cidadão faz não só da instituição, mas do Governo como um todo, já que o atendimento sintetiza a face do Estado para o cidadão (Gonçalves, 2002b).

Para a Central de Teleatendimento estudada, esta pesquisa traz como contribuição algumas recomendações visando minimizar os indicadores críticos e promover vivências de bem-estar. O estudo possibilitou identificar e compreender os aspectos geradores das Relações Sociais de Trabalho conflituosas e, assim, atender a demanda do coordenador do serviço.

Com relação aos limites desta pesquisa aponta-se a ausência de dados epidemiológicos, pois não foi realizado um levantamento junto à instituição sobre o número de pessoas afastadas por doenças ocupacionais e nem quais são as enfermidades mais recorrentes.

Outro limite diz respeito à escassez de estudos que enfocam as Relações Sociais de Trabalho no serviço de teleatendimento, dificultando o cotejamento dos resultados desta pesquisa com outras investigações realizadas.

Não obstante os limites apresentados, propõe-se a seguinte agenda de pesquisa para futuros estudos:

- ✓ Realizar um estudo semelhante em outra Central de Teleatendimento governamental na qual os atendentes não sejam trabalhadores terceirizados, com a finalidade de comparar as Relações Sociais de Trabalho vivenciadas nesse contexto com os resultados obtidos nesta pesquisa.
- ✓ Aprofundar a compreensão do coletivo de trabalho nas situações de atendimento, realizando estudos que estabeleçam um diálogo teórico entre Ergonomia da Atividade e a Psicodinâmica do Trabalho e, dessa maneira, possam investigar modos de agir em conjunto dos trabalhadores, como estratégias de mobilização coletiva e estratégias defensivas (Ferreira & Mendes, 2003);
- ✓ Realizar um estudo contemplando as escalas do Itra que não foram abordadas nesta pesquisa (Escala de Prazer e Sofrimento no Trabalho – EPST e Escala de Sintomas Físicos e Psicossociais Relacionados ao Trabalho – ESFPT), com objetivo de analisar outros aspectos do contexto de teleatendimento.

Por fim, para promover uma solução de compromisso na Central de Teleatendimento, de forma a atender satisfatoriamente as necessidades de gestores, teleatendentes e cidadãos, não basta apenas ter acesso à tecnologia de ponta e funcionários qualificados para o trabalho. É preciso investir nas relações socioprofissionais construindo um canal de troca eficaz nas diferentes interações (atendente-chefia; atendente-atendente; atendente-cidadão) para que sejam eliminados e/ou minimizados os efeitos negativos do Custo Humano do Trabalho e, conseqüentemente, das queixas que serviram como ponto de partida para esta pesquisa.

## Referências Bibliográficas

- Abrahão, J.I. (1993). Ergonomia: modelo, métodos e técnicas. Em: Resumos do **II Congresso Latino-Americano e VI Seminário Brasileiro de Ergonomia**. Florianópolis, SC.
- Abrahão, J.I. (2000). Reestruturação produtiva e variabilidade do trabalho: uma abordagem da ergonomia. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, volume 16(1),49-54.
- Abrahão, J. I., Torres, C. C. & Assunção, A. A. (2003). Penosidade e estratégias de atenuação do risco: o caso das telefonistas de uma instituição pública. **Estudos, Vida e Saúde**; (30), 85-110.
- Abrahão, J.I. & Santos V. (2004). O controle no trabalho e seus efeitos no bem estar e na produtividade. In A. Tamayo (Org.), **Cultura e Saúde nas Organizações**.(208 -230) Porto Alegre. Editora Artme.
- Abrahão, J.I., Torres, C. C. (2005). Entre a organização do trabalho e o sofrimento: o papel de mediação da atividade. **Revista Produção**, v.14 n.03, 67-76.
- Alves Jr., R.T. (2005). **Avaliação de Desempenho, Atividade de Atendimento ao Público e Custo Humano no Trabalho e uma Empresa Pública do Distrito Federal**. Dissertação de Mestrado. Universidade de Brasília, DF.
- Angelim, G.P. (2003). O Modelo de Gestão de Atendimento Integrado: desafios e perspectivas. **VIII Congresso Internacional del CLAD sobre la reforma del Estado y de la administracion pública**. Panamá. Retirado em 06/12/ 2005 de Unpan, <http://unpan1.un.org/intrdoc/groups/public/documents/CLAD/clad0047353.pdf>
- Aragão, J.P. (2004). **Exigências Cognitivas e Estratégias de Mediação em Auditoria-Fiscal da Previdência Social no Distrito Federal: Errar é preocupante, refiscalizar é pior**. Dissertação de Mestrado. Universidade de Brasília, DF.
- Assunção, A. A.(2003). Uma contribuição ao debate sobre as relações saúde-trabalho. **Ciência & saúde coletiva**, v.8, nº.4, 1005-1018.
- Assunção, A.A. (2004). A cadeirologia e o mito da postura correta. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, São Paulo, 29 (110): 41-55.
- Barros, P.C.R. (2005). **Prazer e Sofrimento dos Trabalhadores Terceirizados da Construção Civil do Distrito Federal**. Dissertação de Mestrado. Universidade de Brasília, DF.
- Belt, V. (2002).A female ghetto? Women's careers in call centres. **Human Resource Management Journal**, London, v. 12, n. 4, p. 51.
- Bom Sucesso, E. (2002). **Relações Interpessoais e Qualidade de Vida no Trabalho**. São Paulo: Qualitymark.

- Brooke, C. (2002). Information Systems at call center. **International Journal Information Management**, Lincoln: UK, n. 22, 389-401.
- Brown, G., & Maxwell, G. (2002). Customer Service in UK call centres: organisational perspectives and employee perceptions. **Journal of retailing and consumer services**, Glasgow-UK, n.9, 309-316.
- Callaghan, G. & Thompson, P. (2002). We recruit attitude: the selection and shaping of routine call centre labour. **Jornal of Management Studies**. 39:2, 233 – 254.
- Cordeiro, V.R.V. (2005). **Atividade de Atendimento ao Público, Treinamento e Custo Humano do Trabalho: o caso de gerente de contas de uma instituição bancária**. Dissertação de Mestrado. Universidade de Brasília, DF.
- Daniellou, F., Laville, A. & Teiger, C. (1989). Ficção e realidade do trabalho operário. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, n. 68. v. 17, 7-13.
- Dasso Jr., E.A.(2002). Centrais de Serviços ao Cidadão: por uma gestão democrática e participativa na prestação do serviço público. **VII Congresso Internacional del CLAD sobre la reforma del Estado y de la Administración Pública**. Lisboa, Portugal. Retirado em 10/12/2005: <http://www.clad.org.ve/fulltext/0043504.pdf>
- Deery, S., Iverson, R. & Walsh, J. (2002). Work Relationship in Telephone Call Center: Understanding Emotional Exhaustion and Employee Withdrawal. **Jornal of Management Studies**. Blackwell Publishers Ltd., Oxford, UK and Boston, USA. June, vol. 39, nº 4, 471-496(26).
- Delavigne, V. (2003). **Alceste, un logiciel d'analyse textuelle**. Paris. Retirado em: 07/10/2005 Disponível em [http://www.revue-texte.net/Corpus/Corpus\\_index.html](http://www.revue-texte.net/Corpus/Corpus_index.html).
- Dejours, C. (1987). **A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho**. São Paulo: Ed. Cortez/Oboré.
- Dinheiro. **Folha de São Paulo**: Ed. 31 out. 2004. p.B4
- Falzon, P. & Lapeyrière, S. (1998). L'usager et l'opérateur : ergonomie et relations de service. **Le travail Humain**, 61,69-90. Paris.
- Fernandes, M.V., Batista, A.S. & Leite, M.A. (2002). **Endomarketing – Uma possibilidade nos serviços de saúde**. Retirado em: 15/12/2005: <http://www.ccs.br/espacoparasaude/v3n2/doc/endomkt.htm+atendimento+funcio>

- Fernandes, S.R.P., Di Pace, D.M.T. & Passos, M.F.D. (2002). Organização e condições de trabalho em telemarketing: repercussões na saúde psíquica dos trabalhadores. In: M. G. Jacques & W. Codo (Orgs.). **Saúde Mental e Trabalho: leituras**. (pp.247-270). Petrópolis: Editora Vozes.
- Ferreira, M.C. (1998). A Fila não anda. **Gazeta Mercantil** (DF), ano I, nº202.
- Ferreira, M.C. (2000a). Serviço de atendimento ao público: o que é? como analisá-lo? esboço de uma abordagem teórico-metodológica em ergonomia. **Revista Multitemas**, 16, 128-144.
- Ferreira, M. C. (2000b) **Ambiente de Aprendizagem on-line e Aprendizagem on-line do Ambiente: Contribuições da Ergonomia na Gestão de Sistemas Educacionais a Distância**. Curso de Especialização a Distância Faculdade de Educação UnB, Brasília - DF, 1-9.
- Ferreira, M.C. & Freire, O.N. (2001). Carga de trabalho e rotatividade na função de frentista. **Revista de administração contemporânea**, 2 (5), 175-200.
- Ferreira, M.C. (2003). O sujeito forja o ambiente, o ambiente “forja” o sujeito: inter-relação indivíduo-ambiente em Ergonomia da Atividade. Em M.C. Ferreira & S. Dal Rosso (Orgs.), **A regulação social do trabalho** (pp.21-46).Brasília: Paralelo 15
- Ferreira, M.C. & Mendes, A.M. (2003). **Trabalho e Risco de Adoecimento: o caso dos Auditores-fiscais da Previdência Social Brasileira**. Brasília: Edições Ler, Pensar, Agir (LPA).
- Ferreira, M.C. (2004). Interação teleatendente-teleusuário e custo humano do trabalho em central de teleatendimento. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**. São Paulo, 29 (110): 7-15.
- Ferreira, MC. (2005). Teleatendimento, Cultura Organizacional e Estresse: Meio Século de Desempenho Vigiado e Agravos à Saúde. **Núcleo de Ergonomia da Atividade, Cognição e Saúde (ECoS)**, Brasília DF.
- Ferreira, M.J. & Saldiva, P.H. (2002). Computer-telephone tasks: predictions of musculoskeletal disorders according to work analysis and workers perception. **Applied Ergonomics**, Ingraterra.n.33,147-153.
- Freire, O. N. (2002). **“Ser atendente a vida toda é humanamente impossível”**: Serviço de teleatendimento e custo humano do trabalho. Dissertação de Mestrado, Universidade de Brasília, Brasília.
- Glina, D.M.R. & Rocha, L.E. (2003). Fatores de estresse no trabalho de operadores de centrais de atendimento telefônico de um banco em São Paulo. **Revista Brasileira de Medicina e Trabalho**, vol.01,31-39. Julho-Setembro, Belo Horizonte, MG.
- Gonçalves, R.M. & Ferreira, M.C. (1999). Serviço de atendimento ao público e home-pages governamentais. In: **IX Congresso Brasileiro de Ergonomia – Abergó 99**. Salvador.
- Gonçalves, R.M. (2002a). **Ergonomia do Serviço de Atendimento ao Público via Internet: Utilidade e Usabilidade de Web Sites para os Usuários**. Dissertação de Mestrado. Universidade de Brasília – UnB. Brasília.

- Gonçalves, E.M. (2002b). Serviço de Atendimento ao Cidadão: modelo organizacional para melhoria na prestação de serviço público. **VII Congreso Internacional del CLAD sobre la reforma del Estado y de la administracion pública**. Lisboa, Portugal. Retirado em 15/12/2005, em: <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/CLAD/.pdf>
- Grandjean, E. (1998). **Manual de Ergonomia: Adaptando o trabalho ao homem**. Porto Alegre: Artes Médicas.
- Graumman, M., Arnold, H.J., & Beltjes, N. (2003) Call centers: a case study on the interplay between organization and information technology. **The Geneva papers on risk and insurance**. V.28. n. 01, 111-126.
- Gubert, K. B. (2001). **Os determinantes da atividade em uma central de atendimento: o caso do Disque-Saúde**. Dissertação de mestrado. Universidade de Brasília. Brasília-DF.
- Guérin, F., Laville, A., Daniellou, F. Duraffourg, J. & Kerguelen, A. (2001). **Compreender o trabalho para transformá-lo. A prática da Ergonomia**. São Paulo: Edgar Blücher Ltda. (Trabalho original publicado em 1997)
- Holman, D. (2002). Employee Wellbeing in call centres. **Human Resource Management Journal**. London. v. 12, n. 4, 35-42.
- Hostensky, E.L. (2004). **Atendimento ao Público Interno no Ministério da Educação: Três Olhares sobre o Serviço de Saúde Prestado aos Servidores**. Dissertação de Mestrado. Universidade de Brasília. Brasília - DF.
- Iida, I. (1990). **Ergonomia: Projeto e Produção** (4 ed.). São Paulo: Edgar Blücher
- INRS – Institut National de Recherche et de Sécurité (2003) – Les Modes de Management dans un Call-center et leur Conséquences sur le bien-être des opérateurs. **Note scientifique et technique – NST**, 234. Retirado em : 8/11/2005. [http://www.inrs.fr/htm/les\\_modes\\_management\\_dans\\_call\\_center\\_leurs.html](http://www.inrs.fr/htm/les_modes_management_dans_call_center_leurs.html).
- Jamil, G.L & Silva, F.B (2005). **Call Center & Telemarketing**. Rio de Janeiro: Axcel Books do Brasil Editora.
- Kvanli, A. H.; Guynes, C. & Pavur, R.J. (1995). **Introduction to Business Statistics : A Computer Integrated, Data Analysis Approach**. Saint Paul: MN. West.
- Koufane, N., Négroni, P. & Vion, M. (2000). La santé des agents d'accueil, les effects de la nouvelle organization du travail. **Cahiers de Notes Documentaires I' INRS**, 179, 75-81
- Laville, A. (1977). **Ergonomia**. São Paulo: EPU editora
- Laville, A. (1998). Les silences de l'ergonomie vis à vis de la santé. *Colóquio* : **Recherche et Ergonomie**. Retirado em : 14/09/2005, em <http://www.ergonomie-self.org>

- Le Guillant, Roelens, Bégoïn, Béquart, Hausen & Lebreton (1956). La névrose des téléphonistes. In: L. Guillant (Org.) **Quelle psychiatrie pour notre temps? Travaux et écrits**. Toulouse: Éditions Éres, 1956, p. 379-391. (Tradução de Mário César Ferreira)
- Leplat, J. (1986). L'analyse psychologique du travail. **Revue de Psychologie Appliquée**, 31(1), 9-27.
- Mascia, F.L. & Sznelwar, L.I. (2000). Diálogo e constrangimento do script na atividade de atendimento a clientes. In: L.I. Sznelwar e L.N. Zidan (Orgs.), **O trabalho humano com sistemas informatizados no setor de serviços**. (pp.97-104). São Paulo: Plêiade.
- Matozo, L. (2000). **Call Center: Modismo ou Realidade ?** São Paulo: Record.
- Menezes, W.J. (2003). **“Atendimento Presencial em Auto-Atendimento Bancário !?” Um Paradoxo à Luz da Lógica dos Clientes, dos Atendentes e dos Gestores**. Dissertação de Mestrado – Universidade de Brasília, Brasília - DF.
- Miranda, R.C. (2001). Fonte de informação estratégica e não-estratégica. **Revista de Ciência da Informação**, v.2, nº 3. Retirado em 10/01/2006 em: [http://dgzero.org/jun01/Art\\_05.htm](http://dgzero.org/jun01/Art_05.htm)
- Montmollin, M. (1990). **A Ergonomia**. Lisboa: Instituto Piaget.
- Moore, D.S. (2005). **A Estatística Básica e sua Prática**. 3ª edição. Rio de Janeiro. LTC.
- Oda, C. (2004). **Operadores de telemarketing: stress, autonomia, somatização e dores em pescoço e ombros**. Dissertação de mestrado. Universidade de São Paulo/USP. São Paulo-SP.
- Palácios, M., Duarte, F. & Câmara, V. de M. (2002). Trabalho e Sofrimento psíquico de caixas de agências bancárias na cidade do Rio de Janeiro. **Caderno Saúde Pública**. v. 18, nº 3, 843-851.
- Peppers & Rogers group (2001). **CRM Series call center 1 to 1- Um guia executivo para transformar Call Centers em Centros de Interação com Clientes**. São Paulo. Makron Books.
- Reinert, M. (1990). ALCESTE, une méthodologie d'analyse des donées textuelles et une aplication: Aurélia de G. de Nerval. **Bulletin de Méthodologie Sociologique**, (28), 24-54.
- Sant'anna, A.S. & Moraes, L.F.R (1999). Fatores de pressão e insatisfação em áreas de atendimento ao público: uma abordagem de diagnóstico comparativo. **Caderno de Pesquisas em Administração**. I(9). São Paulo, SP.

- Santos, V., Chaves, J.M.F., Pavão, J.C.M. & Bijos, P. (2000). Projeto ergonômico de centrais de atendimento. In L.I. Sznelwar & L.N. Zildan (Orgs), **O trabalho Humano com sistemas informatizados no setor de serviços** (pp.235-246). São Paulo: Plêiade.
- Santos, V. M. C. (2002). **A ergonomia e a intensificação do trabalho nas centrais de atendimento: a gestão temporal de múltiplas tarefas e de tarefas interferentes**. Tese de Doutorado. COPPE/UFRJ. Rio de Janeiro - RJ.
- Silvino, A.M.D. & Abrahão, J.I. (2003). Navegabilidade e Inclusão Digital: Usabilidade e Competência. **Revista de Administração de Empresas** (FGV). v.2, nº2.
- Stone, B. & Wyman, J. (1992). **Telemarketing – A Bíblia do Telemarketing**. São Paulo: Nobel
- Taylor, F.W.(1995). **Princípios de Administração Científica**. (Ramos, A.V., Trad.) São Paulo: Atlas (Originalmente publicado em 1911).
- Taylor, P. *et al.* (2002). Work organization, control and the experience of work in the call centers work. **Employment and society**. London, v. 16, n.3, p.133-150
- Torres, C.C. (2001). **Atividade nas centrais de atendimento: outra realidade, as mesmas queixas**. Dissertação de mestrado. Universidade de Brasília, Brasília -DF.
- Tokairm, A. & Lopes, A.C. (2003) E-poupatempo: ampliando os limites da prestação de serviços públicos. **VIII Congresso Internacional Del CLAD sobre la Reforma Del Estado y la Administración Pública**, Panamá, 28-31.
- Valença, M. C. A. & Barbosa, A. C. Q. (2002). A Terceirização e seus impactos: Um estudo em grandes organizações em Minas Gerais. **Revista de Administração Contemporânea**. v. 6 nº 1, jan./abr. 2002: 163 -185.
- Viana, J.A.R., Rocha, L.E. & Gimenes, M.J.F. (2004). Distúrbios osteomusculares relacionados ao trabalho localizados no pescoço em operadores de uma central de atendimento telefônico de uma empresa de transporte aéreo em São Paulo. Trabalho apresentado no **XII Congresso da Associação Nacional de Medicina do Trabalho**, Goiânia, 01 a 06 de maio.
- Vilela, L. V. & Assunção, A. A. (2004) Os mecanismos de controle da atividade no setor de teleatendimento e as queixas de cansaço e esgotamento dos trabalhadores. **Cad. Saúde Pública**, Jul/Ago, vol.20, no.4, p.1069-1078.
- Weill-Fassina, A.(1990). L'Analyse des aspects cognitifs du travail. In M. Dadoy; Cl. Heenry; B.Hillau; G. de Terssac; J-F. Troussier & A. Weill-Fassina (Orgs). **Les analyses du Travail. Enjeux et formes**. 54, 193-198. Paris: Cereq.
- Wisner, A. (1987). **Por dentro do trabalho: Ergonomia, método e técnica**. São Paulo: Editora FTA/Oboré.

Wisner, A. (1994). **A inteligência no trabalho. Textos selecionados de ergonomia.** São Paulo: Fundacentro/Unesp.

Zapf, D. (2002). Emotion work and Psychological well-being. A Review of the literature and some conceptual considerations. **Human Resource Management Review**, 12, 237-268.

Zimmermann, R.M.M. (2005). **O Paradoxo entre o Sentimento de Segurança e o Controle em uma Central de Atendimento.** Dissertação de Mestrado. Universidade de Brasília, Brasília - DF.

### **Outros Documentos:**

- ✓ Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) – Norma NBR – 10152 – Níveis de ruído para conforto acústico
- ✓ Norma Regulamentadora NR 17 - Ergonomia
- ✓ Manual do Teletendente - 2004
- ✓ Relato de Experiência em Gestão de Telatendimento – maio/2004

### **Homepages consultadas:**

- <http://www.calltocal.com.br>
- <http://www.abt.org.br>
- <http://www.callcenter.inf.br>
- <http://www.saudeetrabalho.com.br>



Para finalizar, preencha os seguintes dados complementares:

**IDADE:**  anos **GÊNERO:**  masculino  feminino

**ESCOLARIDADE:**

Ensino Fundamental (1º grau)

incompleto  completo

Ensino Médio (2º grau)

incompleto  completo

a.1.1.2 Superior

incompleto  completo

Pós-graduação

incompleto  completo

**ESTADO CIVIL:**

solteiro(a)

casado(a)

divorciado/separado(a)

viúvo(a)

outros: \_\_\_\_\_

**Anexo 1**

Prezado(a) Teleatendente:

Este questionário tem por **objetivo** coletar informações sobre como os teleatendentes **percebem o seu trabalho**.

Este estudo está sendo conduzido por pesquisadores da Universidade de Brasília vinculados ao ErgoPublic – Grupo de Estudos e Pesquisas em Ergonomia Aplicada ao Serviço de Atendimento ao Público. Ao final, deste processo será produzido um **diagnóstico** detalhado sobre o trabalho no teleatendimento que oferecerá **subsídios** para se pleitear ações institucionais voltadas tanto para a melhoria das condições de trabalho quanto para a prevenção de problemas de saúde.

Para alcançar tal meta a sua **participação é fundamental**. Assim, basta responder ao caderno de questões que você está recebendo. É imprescindível que você **seja sincero e leia atentamente** as instruções, marcando um “X” no número da escala que melhor expresse seu ponto de vista sobre as afirmativas.

**MUITO IMPORTANTE:**

- Responda a todas as questões;
- Fique tranqüilo(a), o sigilo de suas respostas está garantido;
- Ao responder os instrumentos, não é necessário se identificar;

Os resultados serão tratados globalmente tendo por base as respostas de todos os participantes;

A reprodução dos questionários não está autorizada para fins que não sejam os da pesquisa.

Desde já, agradecemos sua participação.

Atenciosamente,

**Obrigado pela sua participação!**  
Equipe ErgoPublic

**Leia os itens e responda-os de acordo com a sua opinião. Siga as instruções fornecidas abaixo. Marque o número que melhor corresponde à avaliação que você faz do seu contexto de trabalho.**

1	2	3	4	5
Nunca	Raramente	Às vezes	Freqüentemente	Sempre

1. O ritmo de trabalho é "normal"	1	2	3	4	5
2. Os resultados esperados são coerentes	1	2	3	4	5
3. A distribuição das tarefas é justa	1	2	3	4	5
4. As tarefas são cumpridas sem pressão de tempo	1	2	3	4	5
5. As tarefas estão claramente definidas	1	2	3	4	5
6. As condições de trabalho são adequadas	1	2	3	4	5
7. O ambiente físico é confortável	1	2	3	4	5
8. O número de pessoas é suficiente para se realizarem as tarefas	1	2	3	4	5
9. Existe apoio das chefias para o meu desenvolvimento profissional	1	2	3	4	5
10. O mobiliário existente no local de trabalho é adequado	1	2	3	4	5
11. Os instrumentos de trabalho são suficientes para realizar as tarefas	1	2	3	4	5
12. O posto de trabalho é adequado para realização das tarefas	1	2	3	4	5
13. Existem treinamentos para realizar adequadamente as tarefas	1	2	3	4	5
14. Os equipamentos necessários para realização das tarefas são adequados	1	2	3	4	5
15. Existe política de promoção funcional	1	2	3	4	5
16. O bem-estar dos funcionários é uma prioridade	1	2	3	4	5
17. O espaço físico destinado para realizar o trabalho é adequado	1	2	3	4	5
18. A comunicação chefia-subordinado é satisfatória	1	2	3	4	5
19. A comunicação entre os atendentes é satisfatória	1	2	3	4	5
20. Existe companheirismo no ambiente de trabalho	1	2	3	4	5

AGORA, VOCÊ VAI AVALIAR ITENS QUE PODEM APARECER COMO **EXIGÊNCIAS DECORRENTES DO SEU CONTEXTO DE TRABALHO**. MARQUE O NÚMERO QUE MELHOR CORRESPONDE À INTENSIDADE COM A QUAL VOCÊ PERCEBE O GRAU DESSAS EXIGÊNCIAS.

1	2	3	4	5
nada exigido	pouco exigido	mais ou menos exigido	bastante exigido	totalmente exigido

1. Desenvolver macetes	1	2	3	4	5
2. Ter controle das emoções	1	2	3	4	5
3. Ter que lidar com ordens contraditórias	1	2	3	4	5
4. Ter que resolver problemas	1	2	3	4	5
5. Usar a força física	1	2	3	4	5
6. Usar os braços de forma contínua	1	2	3	4	5
7. Ter custo emocional	1	2	3	4	5
8. Ser obrigado a lidar com a agressividade dos outros	1	2	3	4	5
9. Ser obrigado a lidar com imprevistos	1	2	3	4	5
10. Fazer previsão de acontecimentos	1	2	3	4	5
11. Ficar em posição curvada	1	2	3	4	5
12. Ter que manusear objetos pesados	1	2	3	4	5
13. Disfarçar os sentimentos	1	2	3	4	5
14. Usar a visão de forma contínua	1	2	3	4	5
15. Ser obrigado a elogiar as pessoas	1	2	3	4	5
16. Ser obrigado a ter bom humor	1	2	3	4	5
17. Caminhar	1	2	3	4	5
18. Ser obrigado a ficar em pé	1	2	3	4	5
19. Ser obrigado a cuidar da aparência física	1	2	3	4	5
20. Usar a memória	1	2	3	4	5
21. Ter custo mental	1	2	3	4	5
22. Fazer esforço físico	1	2	3	4	5
23. Ser bonzinho com os outros	1	2	3	4	5
24. Fazer esforço mental	1	2	3	4	5
25. Transgredir valores éticos	1	2	3	4	5
26. Usar as pernas de forma contínua	1	2	3	4	5
27. Usar as mãos de forma repetida	1	2	3	4	5
28. Ser submetido a constrangimentos	1	2	3	4	5
29. Ter concentração mental	1	2	3	4	5
30. Ser obrigado a sorrir	1	2	3	4	5
31. Subir e descer escadas	1	2	3	4	5

## ANEXO 2

### ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA

#### I - Informações Preliminares ao Entrevistado(a)

- ✓ Agradecimento
- ✓ Apresentação
- ✓ Objetivos da Entrevista
- ✓ Autorização de gravação
- ✓ Interrupção possível
- ✓ Tratamento e divulgação dos dados
- ✓ Sigilo das informações: pessoas, cargos, funções.
- ✓ Há dúvidas, questões?

#### II – Dados de Identificação da Entrevista e do Entrevistado

Código	Dia		Horas	Duração	Turno	Observação
	___/___/2005					
Nome (iniciais)	Gênero	Idade	Estado Civil	Escolaridade	1. TEMPO DE TRABALHO	
					Na Profissão	Neste teleatendimento

Bom dia/ boa tarde ! ....nome do entrevistado (a).....as perguntas desta entrevista foram formuladas com base nos resultados das escalas de Avaliação das Condições, da Organização e das Relações Sociais de Trabalho (ECORT) e de Custo Humano do Trabalho (ECHT) que foram respondidas pelos teleatendentes. A resposta de cada indivíduo foi incluída num banco de dados e analisada de forma conjunta. Fazem parte desta entrevista alguns dos aspectos críticos do contexto de trabalho que foram apontados pela maioria dos participantes.

#### III - Questões

- 1- Quando você pensa nas relações sociais de trabalho existentes no teleatendimento, isto é, no relacionamento com os colegas, com os chefes e supervisores e com os usuários:
  - ✓ O que lhe causa mais mal-estar? E como você se sente com isso?
  - ✓ O que mais lhe causa mais bem-estar? E como você se sente com isso?
  - ✓ O que você faz para lidar com o aspecto que lhe causa mais mal-estar?
- 2- Um dos resultados obtidos no questionário diz respeito aos indicadores críticos da organização do trabalho, sendo esta caracterizada por: pressão temporal para realização das tarefas e cobrança por resultados. Como você percebe essas características no seu contexto de trabalho?
- 3- Outro fator crítico identificado na análise do questionário se refere às condições de trabalho: (mobiliário, posto de trabalho, equipamentos, espaço físico) Qual a sua avaliação sobre as condições de trabalho? Para você esses fatores interferem nas relações sociais de trabalho?
- 4- Também se identificou um elevado custo afetivo presente no contexto de trabalho. O custo afetivo exige dos teleatendentes um dispêndio emocional caracterizado por: ter controle das emoções; ter que lidar com ordens contraditórias; ser obrigado a lidar com a agressividade dos outros; disfarçar

os sentimentos e ser obrigado a ter bom humor. Como você avalia o custo afetivo existente no dia-a-dia de trabalho? Como você lida com esse custo afetivo?

- 5- Ainda com base nos resultados do ITRA, identificou-se um elevado custo cognitivo demandado pelo contexto de trabalho. O custo cognitivo expressa as exigências cognitivas impostas aos trabalhadores pela rotina de trabalho, ele se caracterizou no *Fala, Brasil* por algumas situações como: ter que resolver problemas; ser obrigado a lidar com imprevistos, usar a visão de forma contínua; usar a memória e ter concentração mental. Como você avalia o custo cognitivo presente no seu contexto de trabalho? De que forma você lida com esse custo cognitivo?
- 6- No que se refere à realização profissional: você se sente reconhecido(a) no seu trabalho? De que forma isso ocorre?

Para finalizar:

Que nota de 0-10 você daria para o relacionamento entre os colegas ?

Que nota de 0-10 você daria para o relacionamento com as chefias ?

Que nota de 0-10 você daria para o relacionamento com os usuários?

#### IV – Fechamento da Entrevista

Antes de encerrar a entrevista, gostaria de saber se você tem alguma dúvida, questão e/ou sugestão sobre a pesquisa?

[Nome] ....., gostaria de agradecer enormemente a sua disponibilidade e interesse.

[Nome] ....., estou a sua disposição para outras informações, sugestões, críticas... que você queira fazer no transcórper da pesquisa.

**Obrigado(a).**

### Anexo 3 - Planilha de Registro de Variáveis da Observação Sistemática em Teleatendimento - Carona

<b>Serviço de Teleatendimento</b>	
Observador	Data
___/___/05	
Turno:	

Frequência de Tipos de Ligações	
Consulta	Total :
Denúncia	Total :
Reclamação	Total :
Solicitação	Total:
Sugestão	Total
Engano	Total:
Transferida para o FNDE	Total:
Demandas p/ outros órgãos	Total:

Características das chamadas	
Tempo médio de ligação:	
Chamadas	
Média	

Estratégias de Mediação				
Pesquisa na internet	Pesquisa no sistema	Pergunta p/ o colega	Liga para a supervisão	Coloca no mute entre uma ligação e outra

Condutas adicionais - Estratégias de Mediação					
Usa a calculadora	Lê entre uma ligação e outra	Faz anotações	Coloca no mute para beber água	Coloca no mute e conversa com o colega	Canta entre uma ligação e outra

Atendimento da Demanda	
Demanda atendida	Total:
Demanda não atendida	Total:
Demanda repassada para outros órgãos	Total:

Frequência dos Eventos Críticos	
Ramal ocupado	Total:
Ligação Caiu	Total::
Qualidade da Transmissão	Total:
Sistema Travado	Total:
Site fora do ar	Total:
Informação não consta	Total:
Trotes	Total:
Interrupção pelo colega	Total:
Baixa legibilidade das informações	Total:



Relações Sociais de Trabalho e Custo Humano da Atividade: Vivências de Mal-estar e Bem-estar em Serviço de Teletendimento Governamental

---