



Universidade de Brasília
Instituto de Psicologia
Psicologia Social e do Trabalho - PST

Vivências de Mal-estar e Bem-estar no Trabalho em Central de Teletendimento Governamental

Autor: Ludmilla de Sousa Diniz
Orientador: Prof. Dr. Mário César Ferreira

Brasília (DF), agosto de 2006.

Esta dissertação de mestrado foi aprovada pela seguinte banca examinadora:

Professor Doutor Mário César

Presidente da Banca – Instituto de Psicologia – Universidade de Brasília

Professor Doutor Odair Furtado

Examinador – Instituto de Psicologia – Universidade de Brasília

Professor Doutor Roberto Moraes Cruz

Examinador – Departamento de Psicologia – Universidade Federal de Santa Catarina

Professora Doutora Ana Magnólia Mendes

Suplente – Instituto de Psicologia – Universidade de Brasília

Agradecimentos

Depois de ter escrito a dissertação, pensei que o sufoco estaria acabado. Mas, aqui, escrevendo os agradecimentos, percebi que seria necessária outra dissertação para agradecer a todas as pessoas que estiveram presentes nessa caminhada, me ajudando, cada uma a sua forma, e justificar como e o quanto foram importantes. Não tenho todo esse espaço, assim, meus sinceros agradecimentos a todos aqueles que participaram, mesmo *en passen*, desse processo e minha sincera gratidão e carinho...

A Deus, por nunca me deixar sozinha e por me encher de energia quando eu sentia que não ia mais agüentar a caminhada, chegando, em breves instantes, a pensar em desistir.

Aos teleatendentes, que me aceitaram entre eles e participaram desse momento, falando de suas atividades e de suas próprias vidas. E aos gestores, que possibilitaram a realização desse trabalho.

Aos meus pais, Paulo e Alba, e ao meu irmão, Paulo Jr., que agüentaram todas as minhas expressões de ansiedade e estresse, brigando, chorando, sorrindo e desorganizando suas vidas, e por aceitarem, mesmo à contra-gosto, eu não estar presente, em casa, tão ativamente, como sempre estive e pretendo estar. E a todos os meus parentes, que compreenderam a minha ausência e torceram por minha vitória.

Ao Mário, que me orientou em todo o processo, me acalmou quando estava desesperada, me ofereceu seu ombro amigo em momentos de sofrimento, acreditou em minhas competências e nunca desistiu de mim.

Aos meus colegas do grupo de pesquisa, Angelucci, Cleverson, Déborah, Evanise, Geovana, Elka, Jansler, Leandro, Magali, Reginaldo, Thiago, Valeska e Vanessa, pelo apoio em toda essa caminhada e pelas discussões que me ajudaram no desenvolvimento da pesquisa. Ao Sandro, que, com toda sua paciência, me auxiliou com o programa Alceste. Aos meus professores de graduação e pós-graduação por serem muito mais que transmissores de um conhecimento específico, serem formadores de opinião. E,

especialmente, a Gardênia e a Elenice que além de professoras excepcionais, se tornaram amigas que carregarei pelo resto de minha vida.

Aos meus amigos de Goiânia, Luciana, Mariana, Cejane, Martha, Stanley e Gustavo, por torcerem e não se esquecerem de mim, mesmo eu tendo desaparecido. Aos amigos, Enrique, Patrícia, Amanda e Daniel, que respeitaram minha ausência e compartilharam minhas angústias. A Lilian, que me deu força e ânimo durante essa jornada, me escutou da forma mais acolhedora possível e, ao me cobrar o que havia feito, me impulsionou a dar, a cada dia, mais um passo em minha caminhada. A Carla, pela paciência, por compreender minhas necessidades e ausência e por me ajudar, junto com seu marido, Ricardo e meu eterno amigo, Rafael, a fazer dessa dissertação, uma leitura mais agradável. E aos minhas mais novas amigas, mas não menos importantes, Luciana, Marília, Juliana, Vanessa, Manuela, Juliana, Bruna e Sabrina, por terem aparecido em um momento tão especial da minha vida, me dando alegrias e colo, não desistindo de minha amizade, mesmo diante de tantos “nãos” (não posso ir, não posso fazer...) e compartilhando da minha felicidade diante de minhas conquistas.

E ao CNPq, pelo apoio financeiro.

Obrigada! Esse mestrado carrega um pouquinho de cada um de vocês!

Sumário

Lista de Figuras	I
Lista de Quadros	I
Lista de Tabelas	II
Lista de Gráficos	III
Lista de Organograma	III
Lista de Anexos	III
Resumo	IV
Abstract	V
Introdução	1
I – Quadro Teórico de Referência da Pesquisa	7
1. Contexto Socioeconômico dos Serviços de Teleatendimento.....	7
1.1. Histórico das Centrais de Teleatendimento.....	8
1.2. Conceitos Básicos em Teleatendimento.....	11
1.3. Pesquisas sobre a Atividade de Teleatendimento.....	13
1.3.1. Serviço de Teleatendimento e Interações Socioprofissionais.....	14
1.3.2. Serviço de Teleatendimento e Organização do Trabalho.....	16
1.3.3. Serviço de Teleatendimento e Condições de Trabalho.....	17
2. <i>Ergonomia da Atividade</i>	18
2.1. Origem e Correntes da Ergonomia.....	19
2.2. Principais Conceitos em <i>Ergonomia da Atividade</i>	22
3. <i>Ergonomia da Atividade</i> em Serviço de Teleatendimento Governamental.....	27
II – Abordagem Metodológica	31
1. Análise Ergonômica do Trabalho.....	31
2. Campo de Pesquisa.....	33
2.1. Delimitação da Situação-Problema.....	33

2.2. Perfil dos Participantes.....	34
3. Instrumentos e Procedimentos de Coleta de Dados.....	37
3.1. As Escalas: ECORT e ECHT.....	39
3.1.1. Escala de Condições, Organização e Relações Sociais de Trabalho (ECORT).....	40
3.1.2. Escala de Custo Humano do Trabalho (ECHT).....	41
3.2. Entrevistas Semi-estruturadas.....	42
III – Resultados e Discussão.....	44
1. Principais Características do Serviço de Teleatendimento.....	44
1.1. Histórico da Ouvidoria.....	44
1.2. Contexto de Produção de Serviços na Central de Teleatendimento.....	46
1.2.1. Interações Socioprofissionais no Teleatendimento.....	46
1.2.2. Organização do Trabalho de Teleatendimento.....	51
1.2.3. Condições de Trabalho de Teleatendimento.....	56
1.2.4. Relações entre Interações Socioprofissionais, Organização do Trabalho e Condições de Trabalho no Teleatendimento.....	60
1.3. Atividade de Teleatendimento.....	61
2. Principais Características do Custo Humano dos Teleatendentes.....	63
2.1. Custo Afetivo dos Teleatendentes.....	64
2.2. Custo Cognitivo dos Teleatendentes.....	66
3. Principais Características das Vivências dos Teleatendentes no Contexto de Trabalho.....	69
3.1. Vivências de Mal-estar dos Teleatendentes.....	69
3.2. Vivências de Bem-estar dos Teleatendentes.....	70
Conclusão.....	74
Referências Bibliográficas.....	82
Anexos.....	89

Lista de Figuras

Figura 1. Dimensões do Trabalho Prescrito e do Trabalho Real.....	22
Figura 2. Atividade de Trabalho como Estratégias de Mediação.....	24
Figura 3. Metáfora do Quebra-cabeça Caracterizando os Pressupostos da AET..	32
Figura 4. Análise Ergonômica do Trabalho.....	32
Figura 5. Escala de 5 pontos com itens exemplificando ECORT e ECHT.....	39
Figura 6. Parâmetros quantitativos utilizados na interpretação dos resultados das médias dos itens componentes da ECORT.....	40
Figura 7. Etapas Típicas do Teleatendimento.....	62
Figura 8. Classes Temáticas Estruturadoras do Discurso dos Teleatendentes (n=35).....	71
Figura 9. Vivências de Mal-estar e Bem-estar dos Teleatendentes em uma Central do Governo.....	72

Lista de Quadros

Quadro 1. Pesquisas em <i>Ergonomia da Atividade</i> sobre Teleatendimento Governamental.....	28
Quadro 2. Recursos Metodológicos Empregados na Coleta de Dados.....	38
Quadro 3. Verbalização dos Teleatendentes sobre as Interações Socioprofissionais.....	49
Quadro 4. Verbalização dos Teleatendentes sobre a Organização do Trabalho.....	54
Quadro 5. Verbalização dos Teleatendentes sobre as Condições de Trabalho.....	58
Quadro 6. Relação entre as Dimensões do Contexto de Produção de Serviços e Comunicação.....	60
Quadro 7. Verbalização dos Teleatendentes sobre o Custo Afetivo.....	66
Quadro 8. Verbalização dos Teleatendentes sobre o Custo Cognitivo.....	68

Quadro 9. Verbalização dos Teleatendentes sobre as Vivências de Mal-estar.....	69
Quadro 10. Verbalização dos Teleatendentes sobre as Vivências de Bem-estar....	70
Quadro 11. Temáticas que Expressam a Inter-relação: Contexto, Custo Humano e Vivências.....	74

Lista de Tabelas

Tabela 1. Participação dos Teleatendentes por Turno.....	34
Tabela 2. Horários de Funcionamento da Central por Turno.....	46
Tabela 3. Média das Respostas para Interações Socioprofissionais.....	48
Tabela 4. Itens mais críticos da ECORT (Interações Socioprofissionais).....	48
Tabela 5. Análise das Médias das Interações Socioprofissionais para os dois turnos.....	48
Tabela 6. Médias das Respostas para Organização do Trabalho.....	53
Tabela 7. Item mais crítico da ECORT (Organização do Trabalho).....	53
Tabela 8. Análise das Médias da Organização do Trabalho para os dois turnos....	54
Tabela 9. Médias das Respostas para Condições de Trabalho.....	57
Tabela 10. Itens mais críticos da ECORT (Condições de Trabalho).....	57
Tabela 11. Análise das Médias das Condições de Trabalho para os dois turnos....	58
Tabela 12. Média das Respostas para Custo Afetivo.....	64
Tabela 13. Itens mais críticos da ECHT (Custo Afetivo).....	65
Tabela 14. Análise das Médias do Custo Afetivo para os dois turnos.....	65
Tabela 15. Média das Respostas para Custo Cognitivo.....	67
Tabela 16. Itens mais críticos da ECHT (Custo Cognitivo).....	67
Tabela 17. Análise das Médias do Custo Cognitivo para os dois turnos.....	68

Lista de Gráficos

Gráfico 1. Faixa Etária dos Teleatendentes.....	35
Gráfico 2. Porcentagem de Participação dos Teleatendentes por Gênero.....	35
Gráfico 3. Grau de Escolaridade dos Teleatendentes.....	36
Gráfico 4. Frequência do Estado Civil dos Teleatendentes.....	36
Gráfico 5. Frequência de Tempo de Cargo de Teleatendente.....	37

Lista de Organogramas

Organograma 1. Estrutura do Ministério com a Ouvidoria Pesquisada.....	44
Organograma 2. Organização Interna do Departamento de Ouvidoria.....	45

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).....	89
Anexo 2. Roteiro de Entrevista Semi-estruturada.....	91

Resumo

O objetivo desta dissertação é investigar a relação entre Serviço de Teleatendimento, Custo Humano do Trabalho e Vivências de Mal-estar e Bem-estar dos teleatendentes em uma central do governo. O quadro teórico utilizado na presente pesquisa foi fundamentado no modelo teórico da *Ergonomia da Atividade*, contemplando as seguintes dimensões analíticas: Contexto de Produção do Serviço de Teleatendimento, Custo Humano do Trabalho e Vivências de Mal-estar e Bem-estar dos teleatendentes. O enfoque metodológico apoiou-se na Análise Ergonômica do Trabalho (AET) e o trajeto compreendeu a realização de análise documental, reuniões com os gestores e teleatendentes, aplicação de questionário (188 teleatendentes) e entrevista semi-estruturada (9, grupais, com duração média de 1:23h, em 35 teleatendentes). A análise dos resultados aponta para uma relação entre todas as dimensões analíticas pesquisadas. O Contexto de Produção do Serviço de Teleatendimento apresenta relação entre Interações Socioprofissionais, Organização do Trabalho e Condições de Trabalho, permeado pelas questões relacionadas à comunicação, às informações, às regras, às tarefas, à atividade e ao suporte organizacional. O Custo Humano do Trabalho apresenta relação com o contexto de produção, em que o Custo Afetivo e Cognitivo relaciona-se com: as Interações Socioprofissionais (comunicação deficiente e controle das emoções ao lidar com os “atores” do serviço), a Organização do Trabalho (regras rígidas, ordens contraditórias e informações insuficientes) e as Condições de Trabalho (precário suporte organizacional). A relação entre o contexto de produção e os custos reflete nas Vivências de Mal-estar (problemas na comunicação, regras rígidas e suporte organizacional precário aumentam os custos, refletindo em uma avaliação negativa dos trabalhadores sobre seu estado) e nas Vivências de Bem-estar (eficiência das estratégias de mediação quando os teleatendentes lidam com as contradições do contexto, refletindo em uma avaliação positiva dos trabalhadores sobre seu estado). Conclui-se assim, que Interações Socioprofissionais, Organização do Trabalho e Condições de Trabalho apresentam-se como dimensões interdependentes do Contexto de Produção do Serviço de Teleatendimento e os teleatendentes, para lidarem com as contradições do contexto de produção, utilizam estratégias de mediação que, quando ineficazes, aumentam o Custo Humano do Trabalho, prevalecendo as Vivências de Mal-estar nos teleatendentes, e, quando eficazes, transformam e/ou reduzem o Custo Humano, prevalecendo as Vivências de Bem-estar no serviço de teleatendimento.

Palavras-chave: Teleatendimento, Custo Humano do Trabalho, *Ergonomia da Atividade*, Vivências de Mal-estar e Bem-estar.

Abstract

The objective of this dissertation is to investigate the relation between Call Center Work, Human Cost of Work, and Uneasy and Well-being Experiences of the call centre staffs in a public central service. The theoretical framework used in the present research was based on the theoretical model of the *Ergonomics of the Activity*, contemplating the following analytical dimensions: Context of the Service Production of Call Center, Human Cost of work and Uneasy and Well-being Experiences of the call centre staffs. The methodological rest a Ergonomic Analysis at Work (EAW) and the course included documental analysis, meetings with managers and attendants, application of questionnaire (188 attendants) and semi-structured interviews (9 group interviews, with average duration of 1:23 h, to 35 attendants). The analysis of the results shows a relation between all the searched analytical dimensions. The Context of the Service Production of Call Center presents clear relation between Socio-professional Interactions, Work Organization and Work Conditions, influenced by questions related to communication, information, rules, tasks, the activity and organizational support. The Human Cost of Work presents a relation with the context of production, in which the Affective and Cognitive Cost becomes related with: the Socio-professional Interactions (deficient communication and control of emotions when dealing with the “actors” of the service), the Work Organization (rigid rules, contradictory orders and insufficient information) and the Work Conditions (precarious organizational support). The relation between the context of production and the costs reflect in the Uneasy Experiences (problems in communication, rigid rules and precarious organizational support increase the costs, reflecting in a negative evaluation of the workers on their conditions) and Well-being Experiences (efficiency of the mediation strategies when the attendants deal with the contradictions of the context, reflecting in a positive evaluation of the workers on their conditions). One concludes thus, that Socio-professional Interactions, Work Organization and Work Conditions are presented as interdependent dimensions of the Context of the Service Production of Call Center. Also, in order to deal with the contradictions of the context of production, attendants use strategies of mediation which, when inefficacious, increase the Human Cost of Work, resulting in the prevalence of Uneasy Experiences of the call centre staffs; and, when efficient, transform and/or reduce the Human Cost, resulting in the prevalence of Well-being Experiences of the call center staffs.

Keywords: Call Center Work, Human Cost of Work, Ergonomics of Activity, Uneasy and Well-being Experiences.

Introdução

A recente configuração do antigo trabalho das telefonistas, que toma impulso nos anos 80 (Santos, 2002), com a evolução tecnológica das telecomunicações e com a propagação dos direitos dos consumidores, chega ao modelo de atividade de teletendimento que temos hoje, e é essa atividade, em um contexto específico, que a presente pesquisa se propõe estudar. Dificuldades de relacionamento, comunicação ineficiente, falta de informação, banco de dados defasado, normas rígidas e falta de flexibilidade nas regras para o desempenho das atividades são as queixas formuladas pelos teletendentes, configurando-se como o ponto de partida desta pesquisa. Assim, objetiva-se analisar a relação entre Serviço de Teletendimento, Custo Humano do Trabalho e Vivências de Mal-estar e Bem-estar dos teletendentes em uma central do governo.

O desenvolvimento observado nas centrais de teletendimento (Iida, 1990), é notável no setor público e privado. Por serem ferramentas que, em certa medida, facilitam a comunicação entre cliente e empresa e muitas vezes a única forma de comunicação, tornam-se comuns para diversos tipos de atividades tais como transferências bancárias, pagamento de contas, compra e venda de produtos, serviços de pós-venda e prestação de informações ao usuário e/ou consumidor (Glina & Rocha, 2003).

Peppers & Rogers (2001) afirmam que no setor de teletendimento tem sido utilizado uma diversidade de aparatos de tecnologias que visam ampliar o nível de interatividade com o usuário, criando ferramentas para o atendimento de um considerável volume de pessoas. Ademais, a introdução de tecnologia e informatização dos processos insere na organização, segundo Sperandio (1984), valores e uma distribuição de poderes (ex.: interações entre os atores por meio das novas tecnologias).

A natureza do serviço de teletendimento é caracterizada por solicitação emocional (ex.: dispêndio afetivo, de sentimentos e de estados de humor); e cognitiva (ex.: uso contínuo da memória, da atenção e resolução de problemas), associada à precisão no conhecimento dos conteúdos e à rapidez no atendimento. Nesse sentido, é fundamental que os atendentes detenham informações e desenvolvam competências relativas aos produtos ou serviços oferecidos pela empresa, às formas de negociação e

orientação, ao uso de microcomputador, às técnicas de comunicação por telefone, às técnicas de telemarketing e ainda, às técnicas de relações públicas (Torres, 2001).

Essas novas exigências, incorporadas às antigas tarefas, representam algumas das inúmeras modificações ocorridas no setor de teletendimento que se refletem no processo laboral e em seus atores. Com esse serviço, surgem novas formas organizacionais dotadas de características contraditórias: aos teleatendentes são exigidos cuidados com a eficiência e eficácia do serviço, de forma a atender tanto aos objetivos organizacionais, de produtividade, quanto às demandas dos usuários, de satisfação com o atendimento e qualidade do serviço prestado. Conciliar essas contradições, nem sempre fácil de ser alcançada, perpassa diferentes lógicas (do usuário, do atendente e do gestor) que, se conquistadas, permitem o alcance da eficácia do serviço.

Porém, mesmo com esse novo cenário, existe uma realidade baseada em um modelo taylorista de administração. Isso significa que mesmo com os avanços tecnológicos, a organização do trabalho não acompanha esses avanços, ignorando novas exigências da atividade como o tratamento de demandas e a execução de tarefas complexas pelos operadores (Abrahão & Santos, 2004).

A demanda do usuário pode ser problemática ou ultrapassar os recursos e estratégias dos atendentes para resolvê-la. Logo, o atendente não consegue realizar seu trabalho de forma a satisfazer o público (Abrahão, Torres & Assunção, 2003). Dessa maneira, as contradições do contexto de teletendimento podem se constituir em fonte de mal-estar. Deve-se, ainda, considerar o argumento de Belt (2002), segundo o qual são raras as possibilidades de ascensão profissional, havendo uma forte pressão temporal, que leva a competição no ambiente de trabalho. Arelada a todo esse cenário, há ainda a diversidade de atitudes dos usuários e uma forte cobrança por parte dos supervisores (Oda, 2004).

Problemas nas interações sociais no serviço de teletendimento são fontes de desgaste emocional para os atendentes, promovendo estresse no trabalho (Glina & Rocha, 2003). A rígida Organização do Trabalho, com forte controle e monitoramento das tarefas, restrições ao diálogo, pressão temporal e falta de padronização nas avaliações dificultam a realização da tarefa (Santos, Chaves, Pavão & Bijos, 2000), o que gera um sentimento de pouca utilidade e alta exigência cognitiva nos atendentes. As Condições de Trabalho com escasso suporte organizacional e gestão de informações e problemas nos aspectos físico-ambientais afetam o bem-estar dos trabalhadores (Holman, 2002), o que

pode levar a um alto índice de absenteísmo e rotatividade, além de re-trabalho, por erros ou perda de qualidade do serviço. Portanto, problemas nas Interações Socioprofissionais, na Organização do Trabalho e nas Condições de Trabalho podem estar na origem do mal-estar vivenciado pelo teleatendentes, assim como a qualidade nesses aspectos podem estar na origem do bem-estar.

Para lidar com essa problemática, adotou-se o modelo teórico com fundamentos na *Ergonomia da Atividade*. Essa disciplina é uma abordagem científica que investiga a relação entre indivíduos e o Contexto de Produção de Bens e Serviços (Ferreira & Mendes, 2003). É usada para analisar as contradições existentes na referida inter-relação e as estratégias individuais e coletivas de mediação que são empregadas pelos trabalhadores para responder à diversidade de exigências existentes nas situações de trabalho.

A *Ergonomia da Atividade* é de origem franco-belga e tem como pressupostos: (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 às informações de trabalho; e, (e) globalidade da situação estudada, partindo-se de uma situação-problema (Ferreira, 2003). A finalidade da referida abordagem é reduzir as vivências negativas dos trabalhadores e obter uma solução de compromisso que atenda aos interesses dos empregados, dos gestores e dos usuários/consumidores/clientes dos serviços. Tal solução decorre do processo de compreender o trabalho para transformá-lo, por meio de adaptação das condições e da organização de trabalho às características das pessoas (Guérin, Laville, Daniellou, Duraffourg & Kerguelen, 2001).

A relevância dessa pesquisa se inscreve, basicamente, em três âmbitos (social, institucional e científico). No primeiro, o social, o teleatendimento se constitui como um facilitador no dia-a-dia das pessoas, dado que, em um mundo onde cada vez mais tem-se menos tempo para a vida fora do trabalho, evitar filas significa maior qualidade de vida. Além disso, esse serviço é um meio que atinge um maior contingente de pessoas, em diferentes horários e configura-se como um dos principais canais de comunicação com o cidadão. O crescimento dessa atividade tem implicações na construção da cidadania. Com o cidadão cada vez mais consciente de seus direitos, principalmente depois da promulgação do Código de Defesa do Consumidor nos anos 90 (Nogueira, 2000), essas centrais se expandiram e, ao mesmo tempo, se constituíram em canais para denúncia e reclamações de serviços e produtos. Desse modo, a melhoria da qualidade e da eficiência

do atendimento prestado adquire maior valor diante deste novo perfil do usuário. Além disso, trata-se de uma importante atividade sócio-econômica, geradora de empregos no Brasil. A Associação Brasileira de Telemarketing, em 2005, aponta que os postos de trabalho são ocupados especialmente por jovens que entraram recentemente no mercado de trabalho e por mulheres com idade acima de 40 anos, reingressando ao ambiente de trabalho. Por tanto, a presente pesquisa se torna relevante, socialmente falando, pois, ao propor recomendações que visam à melhoria do atendimento, os usuários ganham com um serviço que atenda mais as suas necessidades.

No segundo, o institucional, a pesquisa agrega um conjunto de informações, as quais possibilitam traçar um diagnóstico global do serviço dessa central, além de explorar as necessidades e sugestões de melhoria e oferecer recomendações técnicas, podendo estas servir para melhorar o contexto de trabalho dos teletendentes, com reflexo para a própria instituição e em última instância, para os próprios usuários. Cabe lembrar também que a busca por modelos de gestão ou técnicas inovadoras que diminuam os atuais problemas encontrados nessas centrais (re-trabalho, reclamações, queixas, rotatividade, absenteísmo, dentre outros) é uma constante por parte dos gestores. Assim, a pesquisa veio unir-se as próprias necessidades da instituição em modificar seu contexto de trabalho e de produção.

No que se refere ao terceiro âmbito, o científico, esta pesquisa tem como objetivo de estudo a atividade de teletendimento, que apesar da expansão econômica e social significativas do serviço, os estudos voltados a essa área ainda são reduzidos. Verifica-se que as várias disciplinas que buscam estudar o trabalho de teletendimento executado nas centrais, geralmente, são centradas no cliente ou no treinamento dos teletendentes, esquecendo-se do contexto de produção do teletendimento. Assim, pouco se conhece sobre o teletendente, que faz o elo entre a instituição e os usuários e o que, externo aos trabalhadores, pode estar no cerne dos problemas enfrentados pela instituição. Nessa perspectiva, a pesquisa busca contribuir com o aperfeiçoamento do quadro teórico de referência, a *Ergonomia da Atividade* (Ferreira & Mendes, 2003), ao investigar o contexto de produção de serviços de teletendimento de um órgão governamental brasileiro.

Baseado em um enfoque com caráter antropocêntrico e multifacetado, a *Ergonomia da Atividade* contribui com estudos que versam sobre atendimento ao público em órgãos governamentais. O caráter antropocêntrico dessa abordagem tem como finalidade “adaptar, ajustar, compatibilizar... a lógica de funcionamento do contexto de

produção aos trabalhadores, gestores e usuários/consumidores como forma de facilitar suas interações com o meio e, assim, garantir o bem-estar dos indivíduos, a eficiência e a eficácia das atividades produtivas” (Ferreira & Mendes, 2003, p. 45). Considerando os diferentes atores envolvidos no atendimento (o teleatendente, por meio de sua atividade e contexto de produção, o usuário, por meio de suas exigências, e os gestores, pela conduta e também pelo contexto de trabalho), o interesse da Ergonomia, com enfoque multifacetado, recai no estudo da atividade, na dimensão temporal do trabalho, nos componentes cognitivos, no campo da cooperação e da autonomia e no significado da ação para os atores (Ferreira, 2000a). Ferreira & Mendes (2001) ressaltam que a *Ergonomia da Atividade* investiga, entre outros, a relação entre os trabalhadores e o Contexto de Produção de Bens e Serviços para transformar os indicadores críticos, atendendo às necessidades dos trabalhadores, gestores e usuários.

Nesse panorama, a instituição é o cenário de produção de serviços de teleatendimento com seu suporte tanto nas condições quanto na organização do trabalho. O atendente repassa ao usuário as informações que possui, segundo suas habilidades e competências e de acordo com as condições fornecidas pela instituição. E, por último, o usuário busca a solução de sua demanda, sem fazer uma distinção entre a instituição e o atendente, esquecendo que o atendente tem sua própria identidade e características (Freire, 2002). Assim, para procurar entender a relação entre essas lógicas e o contexto em que estão inseridas, partiu-se da hipótese de que os teleatendentes, para lidarem com as contradições presentes nas Interações Socioprofissionais, na Organização do Trabalho e nas Condições de Trabalho do teleatendimento, utilizam estratégias individuais e coletivas de mediação que, quando ineficazes, aumentam o Custo Humano do Trabalho (CHT), prevalecendo as Vivências de Mal-estar nesse contexto e, quando eficazes, transformam e/ou reduzem o CHT, prevalecendo as Vivências de Bem-estar no serviço de teleatendimento.

Dessa forma, as questões que nortearam a presente pesquisa buscam identificar:

1. Como se caracteriza o Serviço de Teleatendimento?
2. Como se caracteriza o Custo Humano do Trabalho?
3. Como se caracterizam as Vivências dos teleatendentes no Contexto de Trabalho?

Essa dissertação divide-se em três capítulos, que procuram responder às questões norteadoras e ao objetivo proposto.

No **primeiro capítulo** apresenta-se o quadro teórico de referência, a fim de caracterizar o processo de investigação do objeto de pesquisa. Esse momento destina-se a abordar os estudos que privilegiam o serviço de teleatendimento, os conceitos em *Ergonomia da Atividade* e o estado da arte das pesquisas relacionadas ao teleatendimento e desenvolvidas com base na abordagem teórico/metodológica da *Ergonomia da Atividade*.

No **segundo capítulo**, apresenta-se a Análise Ergonômica do Trabalho (Guérin *et al.*, 2001), enquanto enfoque metodológico adotado na pesquisa. Além disso, apresentam-se os instrumentos e procedimentos utilizados na coleta, tratamento e análise dos dados.

No **terceiro capítulo**, os resultados mais importantes estão sistematizados de acordo com as questões norteadoras e, concomitantemente, é feita a discussão desses resultados à luz da literatura e no enfoque teórico adotado.

O objetivo e as questões norteadoras são retomados na **conclusão**, onde são articulados com os resultados principais. Procuram-se apontar, também, as recomendações para melhoria do serviço de teleatendimento, as contribuições dessa pesquisa nos âmbitos social, institucional e acadêmico, os limites e uma agenda de pesquisa para futuros estudos.

I – Quadro Teórico de Referência da Pesquisa

O objeto desta pesquisa se inscreve no campo da *Ergonomia da Atividade*, aplicado ao serviço de atendimento ao público. A escolha fundamenta-se na possibilidade que a abordagem oferece à compreensão do contexto de produção do serviço de teleatendimento, das lógicas que caracterizam as condutas dos sujeitos (teleatendentes, telegestores e teleusuários) e das situações que envolvem a atividade de teleatendimento.

Assim, procura-se fazer uma explanação dos principais aspectos que caracterizam o objeto em questão: (a) serviço de atendimento ao público na modalidade por telefone, ou teleatendimento; (b) *Ergonomia da Atividade*, com sua origem e principais conceitos que serviram de fundamentação teórica para estudar o objeto; e, (c) potencial teórico-metodológico da articulação entre Ergonomia e o serviço de teleatendimento.

1. Contexto Socioeconômico dos Serviços de Teleatendimento

O setor de serviços tem crescido exponencialmente nas últimas décadas em todo o mundo. De acordo com Corrêa (1999), a reestruturação produtiva, desencadeada na década de 1990, constituiu-se no processo que compatibilizou mudanças institucionais e organizacionais nas relações de produção e de trabalho, em que a introdução de novas tecnologias informatizadas assumiu um papel central. As mudanças tecnológicas, socioeconômicas e demográficas, a urbanização, o aumento no nível de exigências e a sofisticação do consumidor, o desenvolvimento da Internet e de programas computacionais são alguns dos vários motivos desse crescimento (Correa & Caon, 2002; Bagnara, 2000; Dwyer, 2002).

Diante dessas mudanças, o teleatendimento apresenta uma nova forma de organização, visando a otimização do atendimento ao cliente. Porém, segundo Schweer & Genz (2001), estudos científicos realizados no serviço de teleatendimento têm demonstrado uma prevalência em gestão baseada no modelo taylorista, de parcialização do trabalho e controle do ritmo, da fadiga e do manuseio. Portanto, às mudanças ocorridas no cenário, em que se inscreve o serviço de teleatendimento, não foram incorporadas as características centrais da organização do trabalho, referente ao modelo de gestão. Assim, de acordo com Santos (2002), o trabalho nas centrais caracteriza-se

pelo atendimento de chamadas sem pausas e pelo controle de ritmos, associados à necessidade de resolução de problemas mais complexos, evidenciando, assim, o trabalho de teletendimento segundo o modelo taylorista, sendo exigida dos trabalhadores pronta resposta para situações variáveis, imprevisíveis e não triviais.

1.1. Histórico das Centrais de Teletendimento

De acordo com a Associação Brasileira de Telemarketing (www.abt.org.br), desde o aparecimento do primeiro telefone, criado por Alexandre Graahm Bell em 1880, deu-se o uso do aparelho para fins comerciais. Sua utilidade evidenciou-se por meio de vendas de pastéis ao cadastro de clientes, por um pasteleiro. As primeiras centrais de atendimento foram instaladas pelas companhias telefônicas e destinadas à conexão de chamadas locais (Tessler, 2002). Na década de 50, especialmente nos Estados Unidos, ainda sem a denominação de *telemarketing*, várias publicações destacavam o número de telefone para obter respostas da clientela. No Brasil, em meados dessa década, a Páginas Amarelas possuía uma equipe de vendedores que, pelo telefone, vendia anúncios de classificados. Mas foi em 1968, segundo Kinder (2001), que um juiz federal americano ordenou a Ford Motor Company que estabelecesse uma linha de telefone gratuita para atendimento de comunicações de defeitos em veículos, o início oficial da grande campanha de *marketing* por telefone. Em 1972, a Rockwell, empresa de automação eletrônica, desenvolveu uma central automática de distribuição de chamadas telefônicas. Mas somente no início da década de 1980 as centrais de atendimento se difundiram mundialmente. Em 1981, a General Eletric estabeleceu uma rede de centrais de atendimento e em 1984, a AT&T, empresa de telefonia americana, realizou uma campanha de *telemarketing* contactando 16 milhões de pessoas por meio de 800 operadores de centrais de teletendimento.

No início da expansão desse serviço, segundo Bagnara (2000), as centrais eram escritórios ocultos e escondidos atrás de uma base de serviços telefônicos projetados para facilitar aos consumidores o acesso às companhias. As estações eram projetadas para manter o operador protegido contra ruídos, o que terminou por levar à exclusão social - fato este ainda encontrado em algumas centrais, atualmente, onde os trabalhadores, de acordo com as normas institucionais, não podem conversar com seus colegas, fazendo com que se sintam isolados durante o turno de trabalho e, muitas vezes, oprimidos (Corporate Watch, 1999 *apud* Tessler, 2002), o que pode ser explicado pela

percepção limitada do contexto de trabalho e, decorrente disto, a dificuldade de trabalhar em equipe (Santos, 2002).

Durante os anos de 1970, esses escritórios escondidos, com seus trabalhadores invisíveis e isolados de todos da instituição, eram uma pequena realidade para os consumidores. Mas ainda nessa época, segundo Bagnara *et al.* (2000 *apud* Santos, 2002), as exigências dos clientes se modificaram: a preferência passou a ser por serviços personalizados, ao invés de serviços em massa, gerando, assim, problemas de longos períodos de espera e baixa qualidade de atendimento, já que as centrais deixaram de atender apenas a reclamações, lidando também com a modificação das demandas para suporte ao longo da vida útil do produto adquirido. Hoje, todavia, o serviço de teletendimento é um complexo fenômeno social e econômico, cada vez mais comum em empresas de vários ramos de atividade, sendo um dos setores que mais cresce em termos de geração de empregos (Bagnara, 2000; Glina & Rocha, 2003).

Nos anos de 1980, com a integração dos sistemas computacionais à telefonia digital, inicia-se a história das transações com o cliente, sendo o relacionamento com esse a esfera principal do serviço de teletendimento (Santos, 2002). Com a adoção do sistema de Distribuição Automática de Chamadas (DAC), as redes de alta velocidade e sofisticados *softwares*, obtêm-se o retorno de chamadas de qualquer ponto onde o cliente esteja, como se os operadores estivessem fisicamente junto aos clientes. No Brasil, ainda na década de 1980, as filiais de multinacionais, cartões de crédito, editoras e as operadoras de telefonia começaram a implantar as centrais de teletendimento, na busca pela melhoria do relacionamento com os clientes, reduzindo os custos da empresa e o tempo de atendimento (Santos, 2002).

Uma ampliação desse serviço dá-se na década de 1990, gerando um acelerado crescimento do mercado de teletendimento no país. Permeando essa expansão, tem-se o lançamento do Código de Defesa do Consumidor, protegendo os negócios realizados via telefone, e um contexto de forte e progressiva automação (Santos, 2002), além de novas exigências do mercado, incluindo diminuição do tempo de resposta; domínio, por parte dos atendentes, de saberes técnico, tecnológico, de comunicação, *marketing* e relações públicas; e, importância e papel do usuário na relação de serviço (Torres, 2001; Voss, Fik & Hohne, 2000).

Atualmente, as centrais de atendimento se responsabilizam pela prestação de serviços via telefone, “sendo transmitidas, armazenadas e atualizadas grandes e

diversificadas quantidades de informação, destinadas a um público altamente diferenciado, que pode abranger todos os segmentos da sociedade” (Torres, 2001, p. 32). Nelas, predominam a organização do trabalho voltada para a produtividade, com ritmos elevados, controle permanente, poucas pausas, pressão temporal, gestão de pessoas pouco preocupada com a aprendizagem, a mobilização dos saberes, a motivação e a responsabilidade dos atendentes (Santos, 1999) compreendendo relações com contato, preferencialmente, verbal, sendo a linguagem falada e escrita os principais meios de comunicação utilizados para garantir a interação e a compreensão entre os interlocutores (Falzon & Lapeyrière, 1998 *apud* Torres, 2001).

A comunicação é construída, de maneira geral, em contextos específicos, fazendo-se interpretáveis, apenas, em função da relação entre a ação de comunicar e esse contexto (Lacoste, 1998 *apud* Santos, 2002). Assim sendo, a comunicação torna-se um processo de interação cooperativa, em que o sucesso ou fracasso da interação acontece devido a cooperação entre emissor/receptor e a integração com o contexto (Descortis & Pavard, 1998 *apud* Torres, 2001).

De acordo com o Sindicato dos Trabalhadores em Telemarketing (Glina & Rocha, 2003), o número de *call centers* vem crescendo 30% nos últimos 20 anos. A Associação Brasileira de Telemarketing, nesse ano, aponta que nos três últimos anos este setor alcançou 235% de crescimento e acredita-se que, até o final deste ano, o segmento empregue 616 mil trabalhadores no país. Porém, mesmo com toda a expansão e aprimoramento da qualidade de serviços prestados, o teleatendimento possui alguns aspectos considerados críticos, especialmente no que se refere ao teleatendimento no setor público: estruturas tradicionalmente burocráticas e hierarquizadas; administração baseada na hierarquia, no controle, no monitoramento do desempenho e no uso intensivo de registros formais como forma de avaliar o desempenho profissional; pouca flexibilidade, com alto grau de padronização das regras; papel limitado do coordenador, dado que não possui poder formal sobre o órgão; problema de acesso à informação em bancos de dados; diferença de tratamento em relação ao horário de expediente; dificuldades de coordenação de políticas de gestão de pessoas; e falta de interação entre o órgão de origem e a entidade coordenadora das unidades, que acabam por interferir na qualidade da prestação do serviço (Angelim, 2003).

No setor público, o serviço de teleatendimento, por ter sido implantado sob os mesmos moldes do serviço no setor privado (Angelim, 2003), passou por um processo de

racionalização organizacional, implicando a adoção de novos processos de gestão, de organização e divisão do trabalho, com alianças e parcerias entre órgãos e instituições, visando à prestação de serviços com qualidade, eficiência e efetividade. “A lógica que está por trás dessa racionalização é uma mudança paradigmática na qual o modelo de gestão, baseado na hierarquia, cede lugar a um novo modelo de gestão fundamentado na flexibilidade” (Angelim, 2003, p. 03).

Mesmo tendo uma difusão mais lenta, pelo fato da tecnologia na administração pública ter menos capacidade para suprir as necessidades demandadas, o teleatendimento no setor público, como no setor privado, segue a tendência de ampliação dos canais de relacionamento, para atender as necessidades dos usuários de maior eficiência, transparência do governo e serviços com valor agregado (Kinder, 2001; Tokairm & Lopes, 2003). Nessa perspectiva, o teleatendimento passa a ser uma via de comunicação dos usuários com os teleatendentes, dando visibilidade às necessidades daqueles, dispondo, para tal, de suas competências e experiências nas situações de trabalho (Ferreira, 2000a).

1.2. Conceitos Básicos em Teleatendimento

No início, o termo *telemarketing* era conhecido como vendas por telefone. Posteriormente, passou a ser identificado por outras ações de *marketing*, principalmente por atendimento ao cliente. O local onde se realizavam as operações de *telemarketing* era conhecido como “central de *telemarketing*”. Com a introdução de tecnologia da informática, permitindo a mensuração de ligações e produtividade dos operadores e a unificação de cadastros, surgem os *call centers*. No início dos anos 2000, com a chegada da Internet aos *call centers*, surgem os *contact centers*, onde a comunicação com os clientes passa a ser feita por diversos canais. Na literatura, todavia, aparecem como sinônimo de *call center*, Serviço de Atendimento ao Cliente (SAC), Centro de Interação com o Cliente (CIC), central de relacionamento, *contact center* e *help desk* (Jamil & Silva, 2005; Tessler, 2002).

As centrais de teleatendimento (Glina & Rocha, 2003; Graumman, Arnold & Beltjes, 2003) dizem respeito à atividade desenvolvida por meio de sistemas de informação e múltiplas mídias, com objetivos de desenvolver ações padronizadas e contínuas de *marketing* ou fornecer a comunicação com clientes, público ou agências

governamentais. As centrais usam o sistema de telefonia, informática e dados e estão presentes nos mais diversos ramos de atividade: indústria, comércio, prestação de serviços e financeiras. Podem ser tanto ativas quanto receptivas, realizando ou recebendo chamadas, e os serviços prestados vão desde informações ao cliente e realização de pesquisas de mercado a atividades de suporte técnico e televendas.

Uma das principais características das centrais de teletendimento é o fator tecnológico, com a organização do trabalho baseada na interação entre tecnologias de informação e de telecomunicações. Dessa feita, para ser uma central, deve existir o Distribuidor Automático de Chamadas – DAC (Taylor, Mulvey, Hyman & Bain, 2002), que possibilita a integração entre tecnologias, fornecendo estatísticas e toda espécie de dados para o monitoramento das ligações. Entretanto, mesmo com os avanços tecnológicos, não há uma proporcional atualização dos processos de projeto e planejamento organizacional, como as formas de avaliação, a utilização de *script* e o modelo de gestão, ocasionando um aumento da rotatividade, absenteísmo e doenças ocupacionais (Glina & Rocha, 2003).

O serviço de teletendimento (Mariani, Parlangeli, Bracci & Bagnara, 1999), diferentemente da produção industrial, é uma atividade onde a imprevisibilidade e a diversidade de demandas é mais marcante. Enquanto na produção industrial o produto é produzido pelos trabalhadores, no serviço de teletendimento é co-produzido, constituindo-se a atividade na interação atendente-gestor e atendente-usuário, em que conjuntamente, nas relações de serviço, produzem o resultado da ação (Gadrey, 1994 *apud* Torres, 2001). Assim, esse serviço é definido como um processo resultante de diferentes variáveis: “comportamento do usuário, a conduta dos funcionários envolvidos (direta ou indiretamente) na situação, a organização do trabalho e as condições físico-ambientais/instrumentais” (Ferreira, 1997, p.5); e é considerado como “a porta de entrada para a investigação das origens da falta ou perda de qualidade do serviço prestado ao usuário” (Ferreira, 1997, p. 2).

A atividade de teletendimento, de acordo com Abrahão, Torres & Gubert (2001), possui características específicas, determinadas pelo trabalho: (a) contato com o público e suas demandas; (b) o ritmo de trabalho ditado pela organização do trabalho e pelos próprios clientes; (c) o convívio entre tecnologias novas e gestão baseado em modelos antigos; (d) gestão de qualidade *versus* quantidade, em que prezam a satisfação do cliente, porém com produtividade e, (e) diversidade e imprevisibilidade da demanda.

Nesse sentido, a qualidade do serviço de teleatendimento é o reflexo da interação entre as variáveis que o compõe, e problemas na qualidade pode ter sua origem no treinamento deficitário do atendente, na desinformação do usuário e no planejamento ineficaz da organização, bem como na gestão dos atendentes como trabalhadores industriais, com *status* social e profissional fraco, não tendo contrato específico para essa categoria e treinamento inicial pequeno (Santos, 2002). Todos esses fatores podem acarretar insatisfação do cliente, ineficiência do serviço prestado e adoecimento do próprio atendente.

Em face desse cenário, a qualidade do serviço prestado faz referência direta à comunicação. De acordo com Santos (2002), o teleatendente constrói a representação do contexto do usuário, por meio da “sua maneira de falar, do seu grau de aprendizagem e de sua atenção, da sua maneira de colocar o problema, do seu estado psíquico, de seu cadastro e histórico. A partir de então o atendente define as suas ações e decide como estabelecer a comunicação” (p. 55). Além da interação com o usuário, o estabelecimento da comunicação é influenciado diretamente pela organização do trabalho, pelo suporte recebido da chefia e pelas relações estabelecidas dentro da central, além dos acontecimentos fora do ambiente de trabalho. Portanto, a comunicação é construída em um ambiente marcado pela intensificação do trabalho, com atividades múltiplas a serem executadas simultaneamente (cooperação com outros técnicos, busca por informações, registro de chamadas, dentre outros), interferindo na atividade de atendimento e impactando na representação comum do contexto e na construção das comunicações.

1.3. Pesquisas sobre a Atividade de Teleatendimento

Na revisão da literatura sobre o serviço de teleatendimento tem-se o estudo de Sznelwar, Zidan & Martins (1999), que verifica que a atividade concebida para ser simples, rápida e facilmente controlável é, de fato, complexa e variável, exigindo dos operadores um esforço continuado para dar conta das demandas. Além disso, Wisner (1987) considera que as situações de trabalho psicologicamente mais perigosas são as que combinam sobrecarga de trabalho e atendimento ao público. Nessas condições, os achados resultantes de pesquisas na temática de teleatendimento são categorizados conforme as características correspondentes às três grandes dimensões que compõem a noção teórica de Contexto de Produção de Bens e Serviços – CPBS (Ferreira & Mendes, 2003): Interações Socioprofissionais, Organização do Trabalho e Condições de Trabalho.

1.3.1. Serviço de Teletendimento e Interações Socioprofissionais

Nos diálogos estabelecidos nos contextos específicos que envolvem interação, existe uma influência das representações dos interlocutores pontualmente voltada para a experiência de cada um (Santos, 2002). Nesse sentido, dependendo do grau de expertise do interlocutor, o trabalhador possui maior ou menor iniciativa de controlar o diálogo, o que reflete em seu bem-estar. Além disso, as redes sociais, segundo Torres (2001), desempenham papel fundamental no componente psíquico do trabalho, na troca de informações e na cooperação. Os teleatendentes recorrem às redes sociais ao se encontrarem em dificuldades, buscando apoio e experiência como estratégia para desempenhar suas atividades que, se eficazes, refletem-se em vivências positivas no trabalho. Todavia, as representações dos indivíduos são construídas dentro de um contexto, o que pode fazer com que o diálogo se torne conflitivo na medida em que o sistema da empresa, por exemplo, apresente vários fatores de rigidez que dificultem o entendimento e a resolução de problemas (Mascia & Szelwar, 2000).

Nessa realidade a cooperação é exercida em todas as fases do serviço, em situações específicas. Segundo Gradey e Bandt (1994 *apud* Santos, 2002) a cooperação diz respeito “à concepção, à realização, ao controle e à avaliação da realidade, sendo objeto de uma demanda à qual respondem os prestadores de serviços” (p. 85). Assim, a qualidade da interação depende das formas de participação dos interlocutores do processo, que diminuirá ou elevará a carga de trabalho, influenciando no serviço que é prestado.

As interações no serviço de teletendimento (Ferreira, 2002) são representadas pelas figuras dos atendentes, gestores e usuários. De acordo com Glina & Rocha (2003), na relação atendente-cliente, a postura dos clientes pode servir como fonte de prazer e reconhecimento no trabalho, assim como de sofrimento. Wisner (1994) destaca que as dificuldades percebidas pelos atendentes nesse tipo de relacionamento aumentam o esforço mental e, às vezes, a ansiedade causada pela insegurança. Somado a isso, Gubert (2001) demonstra que a carga de trabalho dos operadores pode ser afetada pela variabilidade de usuários. Abrahão & Santos (2004) enfatizam que essa situação ainda pode ser agravada, causando o adoecimento dos atendentes, se eles se sentirem impotentes para resolver os problemas dos clientes, não conseguirem ajudar para melhorar a situação e tiverem que encontrar desculpas para o inexplicável. O processo de adoecimento dos teleatendentes, expresso pela fadiga, estresse e estado emocional

alterado, afeta o raciocínio e a capacidade de entendimento na comunicação, diminuindo a qualidade do atendimento (Santos, Dutra, Righi, Fialho, & Proença, 1997), sendo este, em diversas situações afetado pelo atendimento de um único usuário, considerado chato, prolixo, descortês e desinformado. Nesses casos, há um aumento das cargas afetiva e cognitiva do atendente, perturbando um dia inteiro de trabalho (Freire & Ferreira, 2001), bem como problemas de comunicação, interpretação, receptividade, percepção e empatia, impactando na qualidade do atendimento e na satisfação do cliente (Voss et al., 2000).

Nas interações entre os colegas, destaca-se que o individualismo pode ter como resultado o sentimento de impotência de cada teleatendente diante da estrutura organizacional, dado que na ausência do coletivo de trabalho torna-se difícil o processo de transformação do sofrimento em prazer no trabalho (Mendes & Abrahão, 1996). Todavia, em contrapartida, dependendo do grau de expertise do teleatendente, ele é freqüentemente demandado pelos colegas para ajudá-los, proporcionando um sentimento de valorização nesse atendente (Santos *et al.*, 2000).

No que tange às interações entre os teleatendentes e gestores, segundo Taylor *et al.*, (2002), o controle, por meio da determinação do ritmo, pausas, planejamento e metas de trabalho e o monitoramento da supervisão, por meio de escutas, limita praticamente qualquer possibilidade de autonomia por parte do operador. Holman (2002) enfatiza que o excessivo controle e o monitoramento levando a punição dos atendentes são fatores de estresse, já que aumentam a sobrecarga psíquica impactando nos trabalhadores sob a forma de sintomas de depressão e ansiedade.

Assim, os teleatendentes como figuras mediadoras do processo podem ser afetados tanto por questões presentes no trabalho (condições e organização do trabalho) quanto por situações de difíceis resoluções, desencadeadas por impasses entre usuário-empresa (Freire, 2002). Impossibilidade de ascensão profissional, ausência de valorização, discriminação, dificuldade de comunicação, carência de informação, impossibilidade de participação na tomada de decisões, escasso apoio, falta de orientação dos supervisores (Sant'anna & Moraes, 1999; Belt, 2002) e a impossibilidade de solucionar os problemas demandados pelos usuários levam a insatisfação dos teleatendentes. Nesse cenário o contato constante com pessoas, aliado às características das condições de trabalho e da organização do trabalho, influencia diretamente o bem-estar do atendente (Freire & Ferreira, 2000).

1.3.2. Serviço de Teletendimento e Organização do Trabalho

A análise da literatura apresenta o serviço de teletendimento como uma forma de organização do trabalho essencialmente contraditória (Ferreira, 2002). A tensão entre o “novo” e o “velho” é um dos traços marcantes: ao mesmo tempo em que o *call center* é um setor que envolve avançada tecnologia, é também um ambiente onde o estilo de gestão do trabalho remete aos modelos industriais e “tayloristas” de administração (Mascia, Marx & Arbix, 2000). A gestão de qualidade *versus* quantidade (Bagnara, 2000; Houlihan, 2001) é outra contradição, em que gestores exigem a qualidade do atendimento e satisfação do cliente, mas sem perder de vista as práticas gerenciais que reforçam os aspectos da produtividade, com o maior número possível de atendimentos num curto espaço de tempo. Por fim, e como contradição principal, tem-se a distância entre o que é prescrito pela Organização do Trabalho e o que realmente acontece da prática de atendimento (Mascia *et al.*, 2000), já que a imprevisibilidade da demanda e a variabilidade de usuários é marca registrada desse serviço (Vilela & Assunção, 2004).

Fortes pressões, controle permanente e ritmo acelerado a que são submetidos os teletendentes no exercício de seu trabalho refletem-se na degradação do clima social e na saúde desses profissionais, além de levarem à produção de erros (Santos, 2002; Ferreira, 2004). Outrossim, segundo Vilela & Assunção (2004), a prescrição rígida das normas e falas dos atendentes os impossibilita de ladear situações conflituosas, já que os bancos de dados e *scripts* não abarcam todas as demandas dos usuários, exigindo maior esforço afetivo e cognitivo. Já a autonomia e um nível reduzido de monitoramento são fatores que impactam positivamente no bem-estar dos atendentes (Holman, 2002).

Segundo Rose (2002) e Abrahão & Torres (2005), a repetitividade, a padronização das operações de trabalho e prazos pouco fundamentados na realidade, assim como as políticas gerenciais reducionistas e racionalistas levam ao tédio e à frustração dos trabalhadores. Esses sentimentos aparecem diante da impossibilidade que os teletendentes vêm de expressar sua criatividade e seu *savoir-faire*, gerando impactos no comprometimento com o serviço. Portanto, a falta de autonomia dos teletendentes, combinado com altas demandas e baixo controle sobre o trabalho configura uma situação de estresse em que todos acabam perdendo. Pode ocorrer adoecimento dos trabalhadores, além de baixa produtividade da empresa e insatisfação do usuário (Theorell, 1996 *apud* Glina & Rocha, 2003).

Ademais, verifica-se que as discrepâncias existentes na Organização do Trabalho trazem conseqüências em termos da natureza da tarefa em si e das relações sociais dentro do trabalho, levando o atendente a colocar-se em estado de esforço permanente para dar conta da realidade muitas vezes incompatível com seus investimentos psicológicos e seus limites pessoais, gerando desgaste, sensação de cansaço, desânimo e descontentamento com o trabalho (Ferreira & Mendes, 2001). Quando existe flexibilidade nas normas e regras que permita a negociação ou o ajustamento do atendente às condições adversas da situação de trabalho, e uma predominância da compatibilidade entre a tarefa prescrita e a atividade real, tem lugar o bem-estar dos sujeitos, com o sentimento de valorização e reconhecimento no trabalho.

Graumman *et al.* (2003) destacam, assim, que um bom serviço em *call center* é influenciado pelas decisões organizacionais. Além disso “a excelência no atendimento inicia quando toda a organização prioriza a satisfação dos clientes externos e internos” (Madruça, 2001, p. 3), gerando conseqüências diretas na produtividade da instituição, dado que a satisfação do atendente melhora a qualidade do atendimento e a satisfação do usuário diminui a fila de espera, promovendo, em ambos os casos, o comprometimento com a própria instituição.

1.3.3. Serviço de Teleatendimento e Condições de Trabalho

Santos *et al.* (2000) afirmam que o ambiente físico de trabalho pode ser um elemento perturbador da atividade. Para os autores, a falta de tratamento acústico e a concentração de pessoas na mesma sala de atendimento interferem na carga de trabalho e na qualidade de atendimento. Além disso, Tessler (2002) afirma que os aspectos das condições de trabalho, tais como, espaço físico, iluminação, conforto térmico, ruído, limpeza, mobiliário e equipamentos, podem afetar no estabelecimento da comunicação entre atendentes e usuário.

Os fatores físico-ambientais não são os únicos, nas Condições de Trabalho, que interferem na qualidade do atendimento e na saúde dos trabalhadores. Holman (2002) aponta para o suporte do supervisor como fator que aliado ao monitoramento e a natureza da tarefa, afeta significativamente o bem-estar dos atendentes. Para o autor, baixos níveis de bem-estar podem provocar a rotatividade e o absenteísmo, aumentando também a probabilidade de erros e perda da qualidade do serviço, traduzindo-se em custo para o

atendente e para a própria organização. Também Fernandes, Di Pace & Passos (2002 apud Glina & Rocha, 2003) afirmam que a falta de feedback dos gestores para os atendentes, por ser o *feedback* um fator importante de suporte, leva os trabalhadores a avaliarem suas atividades com alta carga, implicando em níveis de estresse.

A interação de diferentes variáveis (suporte organizacional, relações socioprofissionais e processo de trabalho) dá acesso aos ingredientes que potencializam os problemas de saúde psíquica em termos de vivências negativas dos atendentes (Ferreira & Mendes, 2001). Afinal, as vivências de mal-estar aparecem associadas à divisão e à padronização de tarefas com subutilização da criatividade e do potencial técnico dos atendentes; rigidez hierárquica, com excesso de procedimentos burocráticos, centralização das informações e falta de participação nas decisões; pouca perspectiva de crescimento profissional; falta de reconhecimento; sentimento de injustiça, de ingratidão da instituição, pois as recompensas não consideram as competências; tédio por desempenhar tarefas pouco valorizadas (Ferreira, 2002). Nesse sentido, a revisão da literatura aponta para uma associação entre as Interações Socioprofissionais, a Organização do Trabalho e as Condições de Trabalho (Ferreira, 2003) e seu reflexo na manutenção do bem-estar e da saúde dos protagonistas envolvidos no serviço de teleatendimento, bem como nas vivências de mal-estar e adoecimento. Para Jayet (1994), a distância entre o prescrito pela organização e a realidade de trabalho dos atendentes, as aspirações desses trabalhadores, os problemas de relacionamentos, a frustração e o adormecimento intelectual, a ansiedade e a insatisfação como trabalho indicam sofrimento associado ao trabalho.

2. Ergonomia da Atividade

O Contexto de Produção de Bens e Serviços (CPBS) é o espaço onde se operam as atividades de trabalho e as estratégias individuais e coletivas de mediação utilizadas pelos trabalhadores na interação com a realidade de trabalho (Ferreira & Mendes, 2003). A central de teleatendimento de um órgão governamental é o CPBS onde a presente pesquisa se inscreve. Para compreender as dimensões envolvidas nessa realidade, tendo o serviço de teleatendimento como atividade central, adota-se a *Ergonomia da Atividade* como enfoque teórico-metodológico.

Buscando adaptar o trabalho ao homem, o ergonomista compreende o trabalho para transformá-lo, visando construir uma solução de compromisso com o bem-estar e a segurança dos sujeitos envolvidos no processo, bem como com a eficiência e produtividade no trabalho (Carvalho & Ferreira, 1998). Assim, a solução de compromisso, em última instância, tem o objetivo de transformar as representações mentais que os sujeitos possuem do trabalho. Porém, essa postura é adotada por parte dos ergonomistas, divergindo conceitualmente de outros que buscam soluções de compromissos baseados no sistema homem-máquina para concepção de produtos (Oliveira, 1999). Dessa maneira, para compreender as diferenças conceituais e facilitar o entendimento sobre a *Ergonomia da Atividade*, faz-se necessária uma breve contextualização sobre a Ergonomia.

2.1. Origem e Correntes da Ergonomia

“O termo Ergonomia é relativamente recente” (Laville, 1977, p.1). Em 1857, na obra intitulada “*Ensaio de Ergonomia ou ciência do trabalho*”, o polonês Wojciech Jastrzebowski propôs o neologismo Ergonomia. O verbete tem origem no grego, onde *ergo* significa tarefa e, por extensão, trabalho, e *nomos* significa normas, regras. O termo foi adotado oficialmente em 12 de julho de 1949 por um grupo de pesquisadores e cientistas (Murrell, engenheiro, Flouyd, fisiologista e Welford, psicólogo) na Inglaterra (Iida, 1990). Esses pesquisadores trabalharam juntos na II Guerra Mundial, a serviço da Defesa Nacional Britânica, solicitados a reestruturar os *cockpits* dos aviões de caça britânicos (Ferreira, 2000b), de forma a adaptá-los anatômica, fisiológica e psicologicamente aos pilotos (Leamon, 1995), tornando-os mais confortáveis, seguros e eficazes (Ferreira & Mendes, 2003). No ano seguinte, no segundo encontro desse grupo, fundou-se a Ergonomic Research Society (Laville, 1977). Depois disso, a Ergonomia se expandiu no mundo industrializado, levando o termo a ser utilizado nos principais países europeus (Iida, 1990), incluindo hoje o Japão, a Alemanha, a China e a Índia (Leamon, 1995).

A origem e a evolução da Ergonomia deram-se concomitantemente às transformações socioeconômicas e, sobretudo, tecnológicas que ocorreram no mundo do trabalho, a partir da segunda metade do século XX. Essas mudanças impuseram novas formas de relação do homem com o trabalho. A Ergonomia, superando o reducionismo do trabalho físico, da concepção Taylorista, tenta demonstrar a complexidade da situação de trabalho e a multiplicidade de fatores que a compõem (Abrahão, 1993). Assim, essa

disciplina busca “corrigir”, também, as “representações redutoras” do homem (Guérin *et al.*, 2001).

Na França, a Ergonomia desenvolveu-se primeiramente nos setores de pesquisa e ensino público, chegando depois aos setores industriais estatais e por último ao setor privado (Laville, 1977). Na Inglaterra, bem como na Bélgica, Suíça, Holanda e nos países nórdicos, inicialmente o ensino e a pesquisa em Ergonomia localizaram-se em menor escala no setor público (Laville, 1977). Nos Estados Unidos, ela se desenvolveu especialmente no domínio da tecnologia do homem no trabalho, concepção de produto, alcançando grandes progressos no âmbito militar e, depois, espacial (Laville, 1977). A Europa socialista, com desenvolvimento atrasado, todavia acelerado, desempenha um papel importante no conhecimento e aplicação dessa disciplina (Laville, 1977). No Brasil, a Ergonomia deu um grande salto de desenvolvimento com a edição da nova redação da Norma Regulamentadora 17, do Ministério do Trabalho. Nela, conceberam-se aspectos referentes ao levantamento, transporte e descarga individual de materiais, mobiliários, equipamentos dos postos de trabalho, condições ergonômicas para realização de trabalhos intelectuais e com computadores e organização do sistema de trabalho, com obrigatoriedade da análise das normas de produção, do modo operatório, da exigência de tempo, do ritmo de trabalho e do conteúdo de tarefas dos trabalhadores (Oliveira, 1999).

Hoje, existem duas “escolas” de Ergonomia, sendo uma de origem anglo-saxônica (*Human Factors*) e outra de origem francesa. O aparecimento da *Human Factors* foi marcado pelo surgimento da *Human Factors Society* em 1957, com o pressuposto de integrar os fatores ditos humanos ao ambiente de trabalho, por meio do conhecimento em fisiologia e da psicologia. Centraliza-se na concepção de produtos e preocupa-se com o estudo do sistema homem-máquina (Oliveira, 1999). Já o surgimento da Ergonomia de língua francesa foi marcado pela fundação do laboratório de estudos fisiológicos em 1954 (Montmollin, 1990) e tem como foco a análise das situações reais de trabalho. Ela apóia-se na avaliação do trabalho existente (Ferreira & Mendes, 2003) e é voltada para o estudo de campo, observação e análise da atividade de trabalho em situações reais (Oliveira, 1999). Assim, tem como característica central, a atividade, preocupando-se com os estudos relativos ao indivíduo no desempenho desta. Daí o batismo, por M. C. Ferreira (Ferreira & Mendes, 2003) de *Ergonomia da Atividade*, denominação também utilizada por M. Montmollin (Montmollin, 1995).

Para Laville (1977), a Ergonomia de origem franco-belga, pode ser considerada um conjunto de conhecimentos interdisciplinares vindos da psicologia, fisiologia, antropologia, sociologia, dentre outras ciências. Pode ser definida como um conjunto de conhecimentos científicos a respeito do desempenho do homem em atividade, a fim de aplicá-los à concepção das tarefas, dos instrumentos, das máquinas e dos sistemas de produção para que seja utilizado para diminuir a carga de trabalho e aumentar o conforto, a eficiência e a eficácia (Laville, 1977; Wisner, 1987). É reconhecida pela busca da saúde no trabalho, contra os acidentes, da melhoria nas condições de trabalho e do sucesso dos processos de desenvolvimento e transferência de novas tecnologias (Wisner, 1996).

Segundo Abrahão (1993), em função da definição de Ergonomia, o objetivo central desse conjunto de conhecimentos é projetar e/ou adaptar situações de trabalho compatíveis com as capacidades dos indivíduos, respeitando seus limites, ou seja, adaptar o trabalho ao homem, tendo a primazia do homem sobre o trabalho. Essa corrente busca produzir conhecimento científico sobre o trabalho, as condições de realização e a relação homem-trabalho, propondo, também, recomendações para transformação do contexto (Dejours, 1996). Assim, o trabalho para Ergonomia de origem franco-belga é tanto objeto de estudo quanto objetivo a ser atingido (Teiger, 1992).

A *Ergonomia da Atividade*, enfoque analítico adotado, é definido, segundo Ferreira & Mendes (2003), como:

Uma abordagem científica que investiga a relação entre os indivíduos e o Contexto de Produção de Bens e Serviços. Analisa as contradições presentes nesta inter-relação e, em consequência, as estratégias operatórias individuais e coletivas de mediação que são forjadas para responder à diversidade de exigências existentes nas situações de trabalho e reduz a dimensão negativa do custo humano vivenciado no trabalho (p. 35).

Essa corrente tem como objetivo principal compreender os indicadores críticos presentes no contexto de trabalho, a fim de transformá-los com base em uma solução de compromisso que leve em consideração as necessidades e os objetivos dos trabalhadores, gestores, usuários e consumidores (Ferreira & Mendes, 2003).

2.2. Principais Conceitos em *Ergonomia da Atividade*

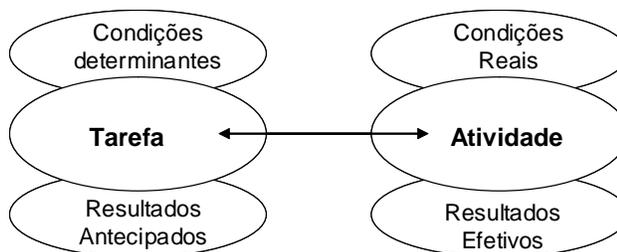
Para compreender a *Ergonomia da Atividade* faz-se necessária a exposição dos conceitos centrais envolvendo essa disciplina. Como cerne de interesse, já que a Ergonomia é voltada para a análise da atividade, tem-se a distinção entre tarefa e atividade. Porém, antes de elucidar essas diferenças, Guérin *et al.* (2001), apontam que “a ergonomia tem por objeto o trabalho” (p. 11). Assim, a palavra “trabalho” abrange várias realidades, sendo que para a *Ergonomia da Atividade* caracteriza-se por duas dimensões interdependentes: esfera sócio-histórica e esfera individual. Na esfera sócio-histórica está presente o caráter ontológico do trabalho, mostrando o papel fundamental que exerce na vida de cada indivíduo, como uma “condição inexorável da existência humana”, além de caracterizar-se como atividade mediadora entre indivíduo e ambiente, em que “o sujeito forja o ambiente e o ambiente ‘forja’ o sujeito” (Ferreira, 2003, p. 34). Na esfera individual discutem-se questões como os mecanismos cognitivos, significados da ação para o sujeito e autonomia e cooperação, em que o indivíduo é “concebido como sujeito de seus projetos e de sua história, cujas ações, no ambiente de trabalho são finalísticas. Ele é portador de uma subjetividade e participa ativamente da construção da subjetividade no trabalho” (Ferreira & Mendes, 2003, p. 36). A concepção de homem, de acordo com a teoria, chama a atenção para a diversidade interindividual (gênero, idade, história pessoal, experiências e vivências dentro e fora do trabalho) e a variabilidade intra-individual (estado pessoal de cada sujeito em função da variável tempo).

Segundo Ferreira (2003), o trabalho caracteriza-se como atividade humana ontológica singular, baseada em estratégias de mediação, por meio da qual os sujeitos interagem com o ambiente e seus multifatores, buscando garantir os meios necessários para a sobrevivência, proporcionar o seu bem-estar e responder às tarefas prescritas. Portanto explicitar o conceito de trabalho demanda diferenciar tarefa de atividade (figura 1).

A tarefa é um resultado antecipado, fixado dentro de condições determinadas (Guérin *et al.*,2001), do modo como o trabalho deve ser

executado, com as ferramentas, as máquinas, as regras e o tempo pré-concebidos (Daniellou, Laville & Teiger, 1989), estando relacionada à operacionalização do trabalho

Figura 1
Dimensões do Trabalho Prescrito e do Trabalho Real



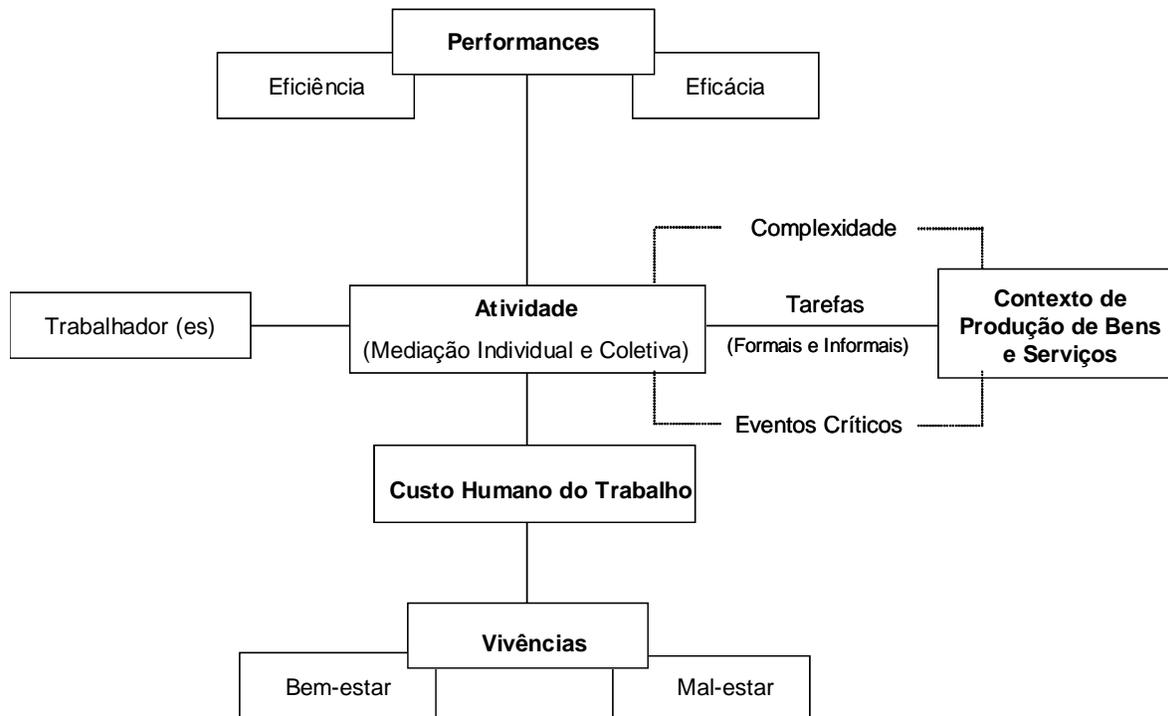
Fonte: Adaptado de Guérin *et al.* (2001), p. 15.

prescrito, com as determinações formais da empresa do que deverá ser o trabalho real, muitas vezes distante dessa realidade (Montmollin, 1990). Assim, as condições não são as condições reais e o resultado antecipado não é o resultado efetivo, manifestando-se a distância entre o prescrito e o real, enquanto contradições presentes no ato do trabalho (Guérin *et al.*, 2001).

Nessa distância, define-se atividade como realização da tarefa, uma estratégia de adaptação à situação real de trabalho (Guérin *et al.*, 2001). Assim, a atividade resulta da união das prescrições da organização, às ações que o indivíduo realizado para dar conta das exigências da tarefa e às suas características pessoais, experiência e treinamento (Abrahão, 1993). Segundo Ferreira (2003), a atividade é a forma de se analisar o trabalho real “expresso sob a forma de estratégias operatórias de regulação que buscam construir um compromisso satisfatório entre as exigências do trabalho prescrito e o bem-estar do trabalhador” (p. 02). Além disso, ela reúne a capacidade de integrar a empresa, o trabalhador, as tarefas e a carga de trabalho, resultante do somatório dos componentes do processo e das interações dos mesmos (Guérin *et al.*, 2001), e tem o caráter mediador, em que o indivíduo transforma o contexto e ao mesmo tempo é transformado por ele (Ferreira & Mendes, 2003).

Os outros conceitos que permeiam a noção da *Ergonomia da Atividade*, também importantes para o entendimento dessa disciplina, serão descritos a seguir (figura 2). Para tanto, cabe elucidar que a presente pesquisa se apropria de cada um desses conceitos para caracterizar o serviço de teletendimento. Assim, a complexidade da tarefa, os eventos críticos e as próprias estratégias utilizadas pelos teletendentes se inscrevem em um contexto específico, o Contexto de Produção do Serviço de Teletendimento em um órgão governamental, que diante das contradições presentes nesse contexto, gera custo humano nos teletendentes, refletindo nas vivências de mal-estar e bem-estar desses trabalhadores.

Figura 2
Atividade de Trabalho como Estratégias de Mediação



Fonte: Adaptado de Ferreira & Mendes (2003), p. 52

“A complexidade das situações de trabalho está relacionada à complexidade das tarefas a serem desenvolvidas” (Torres, 2001, p. 11). Para Wisner (1987), as situações são consideradas complexas quando a atividade requer a realização de numerosas tarefas, especialmente quando a natureza das tarefas for diferenciada, levando o trabalhador a organizar seu tempo e ordenar as atividades de maneira variável, em função dos acontecimentos novos ou inesperados que se produzem sucessivamente. Assim, acontecem as rupturas no curso normal das atividades, designando o que se chama de Evento Críticos, com as seguintes características (Ferreira & Mendes, 2003):

- Originam-se da distância do previsto nas normas, nos procedimentos e nas instruções preestabelecidas pela organização;
- Classificam-se em graus distintos de gravidade;
- Configuram-se em novas exigências, obrigando os trabalhadores a reestruturar suas estratégias de mediação para responder a elas; e

- Rompem com os ciclos rotineiros das atividades, colocando em evidência as competências dos trabalhadores para gerir o Custo Humano do Trabalho.

Portanto, a complexidade, aliada aos eventos críticos caracteriza-se como um conjunto de circunstâncias resultantes do confronto entre as especificidades do contexto (Contexto de Produção de Bens e Serviços) e o grau de expertise dos trabalhadores (Estratégias de Mediação Individual e Coletiva), impondo um custo humano (Custo Humano do Trabalho) específico aos trabalhadores (Ferreira & Mendes, 2003).

O Contexto de Produção de Bens e Serviços (CPBS) é o contexto sociotécnico, caracterizado 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). Ele é formado, segundo Ferreira & Mendes (2003), por três dimensões interdependentes: Interações Socioprofissionais (IS), Organização do Trabalho (OT) e Condições de Trabalho (CT). As IS são os elementos interacionais que expressam as relações socioprofissionais de trabalho, caracterizando a dimensão social: as interações hierárquicas, as interações com os pares, e as interações externas, com os usuários, consumidores, fornecedores. A OT é caracterizada pelos elementos prescritos (formal e/ou informalmente) que expressam as concepções e as práticas de gestão de pessoas e do trabalho. Já as CT são os elementos que expressam as condições ambientais, práticas administrativas e de apoio institucional para a realização do trabalho.

As Estratégias Mediação Individuais e Coletivas - EMIC (para a *Ergonomia da Atividade*, estratégias operatórias) são os modos de pensar, sentir e agir, individual e coletivamente, dos trabalhadores, diante exigências do CPBS, respondendo da melhor forma às contradições e aos eventos críticos que caracterizam o Custo Humano do Trabalho (CHT), visando assegurar a integridade física, a psicológica e a social (Ferreira & Mendes, 2003).

O Custo Humano do Trabalho, imposto externamente aos trabalhadores sob a forma de constrangimentos para suas atividades, expressa “o que deve ser despendido pelos trabalhadores (individual e coletivamente) nas esferas física, cognitiva e afetiva, *vis-à-vis*, as contradições existentes no contexto de produção que obstaculizam e desafiam a inteligência dos trabalhadores” (Ferreira e Mendes, 2003, p.48). Ainda para Ferreira &

Mendes (2003), ele pode ser apresentado sob a forma das seguintes exigências, impostas pelo contexto:

- Exigências afetivas: expressam o custo afetivo em termos de dispêndio emocional sob a forma de reações afetivas, de sentimentos e de estado de humor;
- Exigências cognitivas: expressam o custo cognitivo em termos de dispêndio mental sob a forma de aprendizagem necessária, de resolução de problemas e de tomada de decisão; e,
- 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.

Desta feita, os trabalhadores, a fim de responder à diversidade de contradições do contexto de produção, caracterizando o Custo Humano do Trabalho, lançam mão das estratégias de mediação, o que se reflete nas representações de mal-estar e bem-estar (Ferreira & Mendes, 2003).

Segundo Ferreira & Mendes (2003), as Vivências de Mal-estar e Bem-estar são representações mentais dos trabalhadores concernentes ao seu estado geral em determinados momentos e contextos, constituindo-se em avaliações negativas ou positivas que esses fazem sobre seu estado psicológico, social e físico relativo ao contexto no qual estão inseridos. São características das vivências:

- O conteúdo das representações referentes às conseqüências individuais e coletivas do Custo Humano do Trabalho;
- O caráter dinâmico resultante do confronto entre exigências afetivas, cognitivas e físicas inerentes aos contextos de produção e às estratégias de mediação dos trabalhadores;
- A dinâmica própria, oscilando no eixo saúde-doença em função da eficiência e da eficácia das estratégias de mediação.

As estratégias de mediação desempenham, dessa forma, um papel preponderante nas representações de mal-estar e bem-estar dos trabalhadores em seu contexto de trabalho. Afinal, ao lidar com as contradições do contexto de produção, os trabalhadores utilizam suas estratégias, que quando eficazes, diminuem o custo humano, prevalecendo

as vivências de bem-estar. Quando ineficazes, aumentam o custo humano, prevalecendo as vivências de mal-estar, refletindo, conseqüentemente, na performance dos trabalhadores e por último na satisfação dos atores envolvidos no processo, que para presente pesquisa são os teleatendentes, os telegestores e os teleusuários.

3. Ergonomia da Atividade em Serviço de Teletendimento Governamental

Ao adotar a *Ergonomia da Atividade* para lidar com a relação entre o Contexto de Produção, o Custo Humano do Trabalho e as Vivências de Mal-estar e Bem-estar dos teleatendentes, em uma central de teletendimento do governo, faz-se importante a observação do que vem sendo pesquisado com esse enfoque teórico-metodológico, especialmente em centrais de atendimento, para respondermos às principais demandas advindas desse contexto.

Uma pesquisa realizada com telefonistas por Le Guillant, Roeles, Begoin, Béquart, Hausen & Lebreton, em 1956 (Wisner, 1987), teve destaque na constatação das demandas de cargas psíquicas e cognitivas como resposta às exigências do trabalho a que eram submetidas essas trabalhadoras, e é um dos primeiro estudos no campo de teletendimento mencionado em livros de ergonomia. A chamada “neurose das telefonistas”, síndrome diagnosticada, tem raízes na complexidade da tarefa (Weill-Fassina, 1990) e evidencia a presença de diferentes tipos de exigências do trabalho (exigências afetivas, cognitivas e físicas).

Para Wisner (1987), esse tipo de trabalho pode acarretar uma carga psíquica elevada, especialmente nos locais onde os sujeitos são contratados para receber reclamações, legítimas ou não, do público contra a empresa. O autor enfatiza que o componente psíquico está presente nessa atividade, pois aspectos como relações difíceis com o público, rapidez do trabalho mental, ambigüidade da tarefa e o controle muito próximo por parte da chefia podem gerar sintomas da “síndrome das telefonistas” (Le Guillant *et al.*, 1956 *apud* Wisner, 1987), como dor de cabeça, crises de choro, irritabilidade, zumbidos, pensamentos obsessivos, podendo também elevar índices de absenteísmo ou rotatividade.

Atualmente, a configuração do trabalho dos teleatendentes foca apenas no atendimento, dando fim à antiga situação quando desempenhavam outras tarefas, como arquivar papéis, que permitiam mudanças posturais, deslocamentos e descanso mental

(Torres, 2001). A atividade de teleatendimento tornou-se mais sedentária, tendo os teleatendentes unicamente a função de responder às chamadas com mediação da informática, levando ao acréscimo dos esforços de atenção, precisão e velocidade e aumentando consideravelmente a atividade cognitiva desses trabalhadores. Mesmo com as transformações ocorridas durante os últimos cinquenta anos, perpetuam-se determinados aspectos, como as condições físicas e a organização do trabalho, agravando ainda mais as condições de trabalho pela implantação da informática.

Os principais resultados de pesquisas em *Ergonomia da Atividade* sobre teleatendimento governamental, nas dimensões das Interações Socioprofissionais, da Organização do Trabalho e das Condições de Trabalho, são descritos no quadro 1.

Quadro 1
Pesquisas em *Ergonomia da Atividade* sobre Teleatendimento Governamental

Autor, Ano e Título da pesquisa e Local	Interações Socioprofissionais	Organização do Trabalho	Condições de Trabalho
Torres, C. C. (2001). A Atividade nas Centrais de Atendimento: outra realidade, as mesmas queixas. <i>DETRAN - DF</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desvalorização dos funcionários por parte da empresa prestadora de serviço ▪ Pressão Temporal e controle interferindo negativamente nas interações entre atendentes e supervisores ▪ Interação com o usuário como fonte principal de custo afetivo 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ O controle é exercido tanto pela empresa prestadora de serviços quanto pela estatal ▪ Forte pressão temporal ▪ Inadequação do <i>script</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Baixos salários ▪ Falta de perspectiva de progressão funcional ▪ Postos de Trabalho Inadequados
Gubert, K. B. (2001). Os Determinantes da Atividade em uma Central de Atendimento: o caso do disque-saúde. <i>Ministério da Saúde</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identificou diferentes formas de auxílio requeridas pelos atendentes para lidar com a complexidade de informações, dentre elas: auxílio do supervisor e auxílio dos colegas de trabalho ▪ Interações conflituosas ▪ Relação entre atendentes caracterizada por: amizade, companheirismo, cumplicidade, cooperação, esforços mútuos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Controle e monitoramento das chamadas ▪ Rigidez de Regras e Normas 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Espaço físico inadequado ▪ Problemas referentes aos equipamentos e ao mobiliário ▪ Dificuldade de acesso às informações

Vivências de Mal-estar e Bem-estar no Trabalho em Central de Teleatendimento Governamental

<p>Freire, O. N. (2002). "Ser atendente a vida toda é humanamente impossível". Serviço de Teleatendimento e Custo Humano do Trabalho. <i>Anatel</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Relações Sociais empobrecidas e conflitantes com o usuários, sendo configuradoras de custo afetivo ▪ Conduta do atendente como influenciador da satisfação do usuário ▪ Influência do suporte organizacional na construção da inter-relação atendente-usuário ▪ Relações positivas com a chefia 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Script</i> rígido ▪ Forte controle da atividade (conversas paralelas, saídas) ▪ Prioriza-se quantidade no lugar de qualidade 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Condições físico-ambientais pouco favoráveis (iluminação, temperatura e postos de trabalho) ▪ Panes constantes no aplicativo de atendimento
<p>Zimmermann, R. M. M. (2005). O Paradoxo entre Sentimentos de Segurança e o Controle em uma Central de Atendimento. <i>Instituição Bancária</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Relação com o usuário como fonte de desgaste 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Controle excessivo (padronização das condutas, normas rígidas) ▪ Inadequação do <i>script</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lentidão do sistema ▪ Dificuldades de acesso às informações
<p>Veras, V. S. (2006). Relações Sociais de Trabalho e Custo Humano da Atividade: Vivências de Mal-estar e Bem-estar em Serviço de Teleatendimento Governamental. <i>Órgão Governamental</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Falta de participação efetiva ▪ Pouca valorização e rara concretização das sugestões dos atendentes ▪ Falta de espaço para contestação de questões relativas ao trabalho ▪ Desgaste pela co-habitação entre atendentes indicados e selecionados ▪ Relação com chefias caracterizadas pela: burocracia, autoritarismo, favoritismo, rigidez e controle ▪ Competitividade e conflito entre os dois turnos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Controle rígido e pouca autonomia ▪ Padronização de condutas ▪ Pouca participação na concepção de rotinas ▪ Tarefas repetitivas ▪ Pressão por resultados e qualidade 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Níveis de ruído desconfortáveis ▪ Iluminação e ventilação inadequadas para a execução da atividade ▪ Ineficiência na gestão das informações

Fonte: Adaptado de Veras (2006)

No que se refere às Interações Socioprofissionais, todos os estudos (quadro 1) apontam para a um alto custo afetivo na relação atendente-usuário. Além disso, Veras (2006) destaca alto custo afetivo na relação entre pares e entre atendentes-chefia e

mesmo na interação entre as três dimensões do contexto de produção do serviço de teleatendimento.

Quanto à Organização do Trabalho, todas as autoras (quadro 1) sinalizam para a rigidez nas normas, o controle excessivo e pressão temporal na realização da tarefa. As pesquisas apontam, também, para a inadequação e rigidez dos *scripts* (Torres, 2001; Freire, 2002; Zimmermann, 2005).

Relacionado às Condições de Trabalho, as pesquisas (quadro 1) indicam problemas no ambiente de trabalho. Afora essa questão, a dificuldade de acesso às informações (Gubert, 2001; Zimmermann, 2005; Veras, 2006), a falta de perspectiva de progressão funcional (Torres, 2001) e problemas com o banco de dados (Freire, 2002; Zimmermann, 2005) aparecem como situações críticas nesses contextos de teleatendimento.

Outro aspecto observado no quadro 1 (Veras, 2006) e que Mascia & Sznelwar (2000) também apontam é a centralidade do diálogo na atividade dos operadores, demonstrando que a comunicação é muitas vezes conflitiva, à medida que o sistema previsto pela empresa (*script*) proporciona rigidez que dificulta a resolução dos problemas dos usuários do serviço. Os estudos de Mascia & Sznelwar (2000) mostram que apesar da repetitividade, a atividade se configura como um trabalho complexo, pois a contradição existente na construção do diálogo, segundo a necessidade do atendimento, acaba por exigir um esforço mental suplementar ao atendente.

A revisão da literatura sobre teleatendimento e *Ergonomia da Atividade* e a revisão das principais pesquisas em *Ergonomia da Atividade* sobre teleatendimento governamental servem de suporte para a análise do objeto de estudo, pois permitem verificar como o contexto de produção do serviço de teleatendimento é configurador do Custo Humano e promotor de Vivências de Mal-estar e Bem-estar no trabalho, bem como aprofundar nos resultados que têm sido apontados pelas pesquisas. O capítulo que se segue destina-se a apresentar a abordagem metodológica empregada na investigação da temática da pesquisa.

II – Abordagem Metodológica

Este capítulo apresenta o “caminhar metodológico” adotado para a investigação do objeto pesquisado.

A escolha do método utilizado relaciona-se ao recorte do objeto de investigação por parte do pesquisador, expressando o modo como esse encara o fenômeno investigado. Segundo Zanelli (2002), a preferência pelos procedimentos revela a compreensão do pesquisador sobre seu objeto de pesquisa e a compatibilidade com o referencial teórico utilizado para interpretar os dados.

Para a apresentação deste capítulo, num primeiro momento descreve-se os pressupostos teóricos do método. Em seguida detalha-se o campo em que foi realizada a pesquisa. Por último relatam-se os instrumentos e procedimentos de análise utilizados durante a coleta de dados.

1. Análise Ergonômica do Trabalho

O enfoque metodológico utilizado na presente pesquisa apóia-se na Análise Ergonômica do Trabalho – AET (Guérin *et al.*, 2001; Wisner, 1994) que caracteriza-se por “idas e vindas” no processo de investigação, ou seja, o trajeto metodológico não segue etapas rígidas, e a cada momento pode haver o retorno às etapas já realizadas do processo (figura 4), dependendo dos resultados obtidos e das necessidades advindas da coleta de dados. Essa flexibilidade permite à Ergonomia apreender e diagnosticar tanto a dinâmica do trabalho em vários de seus aspectos, quanto os problemas enfrentados pelos sujeitos, propondo as transformações necessárias ao contexto (Ferreira, 2002).

A AET apresenta como pressupostos: (a) partir de uma situação-problema; (b) obter a participação voluntária e efetiva dos sujeitos envolvidos; (c) ter acesso à informação do contexto sociotécnico e dos “atores” que participam desse contexto; (d) considerar a variabilidade intra e interindividual dos participantes e a do contexto de trabalho; e, (e) analisar as situações reais de trabalho (Ferreira, 2003). A análise das situações reais de trabalho, denominada atividade, é de fundamental importância para a intervenção ergonômica de matriz francôfônica (Laville, 1977; Montmollin, 1990; Wisner, 1994). A atividade, aliada aos outros aspectos, sistematiza-se na imagem de um quebra-

cabeça (figura 3), mostrando a complexidade das situações pesquisadas e sugerindo a complementaridade entre esses fatores, no trajeto metodológico.

A Ergonomia, segundo Montmollin (1990), busca propor melhorias para problemas pontualmente investigados, não tendo a pretensão de descrever situações globais. Portanto, a AET não tem como prioridade a generalização de seus resultados, e sim a análise detalhada da atividade (Laville, 1998). Afinal, situações específicas acontecem em contextos específicos.

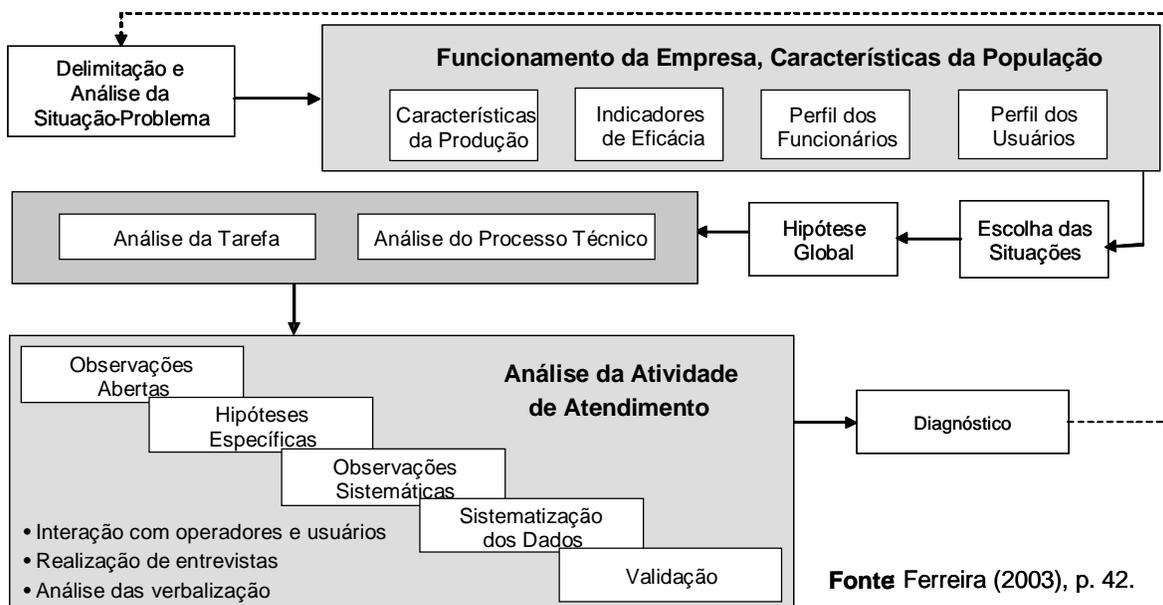
Figura 3
Metáfora do Quebra-cabeça
Caracterizando os Pressupostos da AET



Fonte: Ferreira (2003), p. 39.

Objetivando uma análise detalhada da situação-problema, Guérin *et al.* (2001) esquematizaram os traços característicos da AET com um instrumental metodológico que servisse para investigar esse fim. Ferreira (2003) propôs reformulações com a inserção da figura do cliente/usuário (figura 4).

Figura 4
Análise Ergonômica do Trabalho



Fonte Ferreira (2003), p. 42.

Assim, esse modelo serve de “bússola” para guiar a investigação, não impondo ao ergonomista etapas fixas. Cada etapa tem seu valor específico, embora a atividade seja a dimensão mais importante na AET (Montmollin, 1990), por ser integradora de todos os elementos que permeiam os trabalhadores em de seu contexto de trabalho (Ferreira, 2003).

Para que o pesquisador possa conhecer a atividade é preciso que os trabalhadores participem efetivamente da investigação, respondendo questões sobre contexto de trabalho, realização do trabalho, custos envolvidos no trabalho e características individuais e grupais do modo de fazer o trabalho, norteadoras da intervenção ergonômica (Ferreira, 2003). Ao responder essas questões o ergonomista se torna apto a fazer um diagnóstico global (Guérin *et al.*, 2001), possibilitando a transformação da situação de trabalho.

2. Campo de Pesquisa

O presente estudo realizou-se em uma Central de Teleatendimento de um órgão governamental, mais especificamente no parque de atendimento da Ouvidoria da Secretaria de Gestão Participativa, subordinada a um Ministério. O. Na estrutura atual, o serviço conta com 6 segmentos de discagem gratuita (0800), sendo que desses 6 segmentos, 1 possui normas, turnos, condições de trabalho, teleatendentes e características específicas, não sendo assim objeto de estudo para a atual pesquisa. Ou seja, a coleta de dados contou com a participação dos teleatendentes de 5 segmentos, dos 6 que representam a totalidade de atendimentos da central. Ressalta-se que os teleatendentes dos 5 segmentos, semanalmente, atendem em um segmento diferente.

O processo de coleta de dados ocorreu em dois momentos distintos. No primeiro, de novembro a dezembro de 2004, foram realizados os primeiros contatos com os gestores e teleatendentes, as visitas ao local onde a pesquisa se desenvolveu e a aplicação dos questionários. Já no segundo, de maio a julho de 2005, foram feitas as entrevistas e as reuniões com os gestores e teleatendentes.

2.1. Delimitação da Situação-Problema

A delimitação da situação-problema originou-se no primeiro contato com um gestor e fortaleceu-se no primeiro contato com os teleatendentes, momento da explicação do

que constituiria a pesquisa e como seria executada. A principal queixa, de desgaste e cansaço relacionado aos problemas de comunicação e regras rígidas, foi sinalizada na verbalização dos teleatendentes como ([] nossos):

“A gente nunca sabe o que vai acontecer, ninguém avisa, só ficamos sabendo de última hora. Ninguém liga pra gente. E para piorar, esse banco [de dados] é muito antigo. Até que agente tenta mudar o banco [de dados], mas quando chega (...), é barrado”.

“Porque as outras áreas não precisam usar o colete? Eles também atendem. Mas é só com a gente, com o resto do pessoal, é tudo mais fácil, melhor”.

Nessa perspectiva, surgiu o interesse em analisar qual a relação entre Serviço de Teleatendimento, Custo Humano do Trabalho e Vivências de Mal-estar e Bem-estar dos teleatendentes nessa Central do Governo.

2.2. Perfil dos Participantes

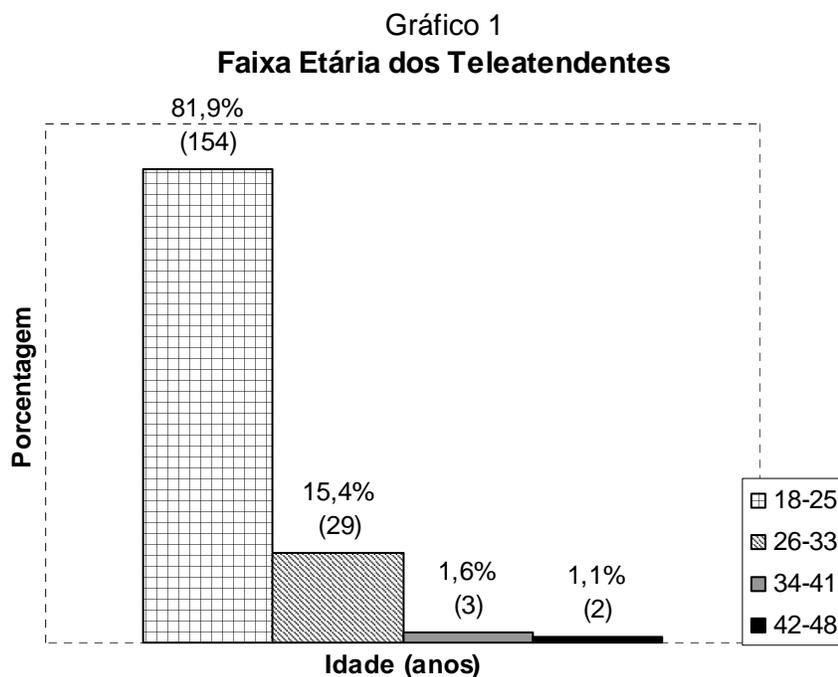
O serviço emprega 216 teleatendentes, e destes, 188 participaram da pesquisa. Dos 216, 15 não participaram por pertencerem ao segmento que não foi estudado, conforme dito anteriormente. Os 13 restantes não participaram por razões diversas, tais como: férias, faltas e atestados. O perfil desses 188 teleatendentes, verificado por meio da análise do questionário (Escala de Condições, Organização e Relações de Trabalho - ECORT, Escala de Custo Humano do Trabalho - ECHT, e, dados demográficos [nome, gênero, estado civil, escolaridade e tempo de serviço]), está descrito na tabela 1 e nos gráficos de 1 a 5.

O turno no qual trabalham os 188 teleatendentes está apresentado na tabela 1.

Tabela 1
Participação dos Teleatendentes por Turno

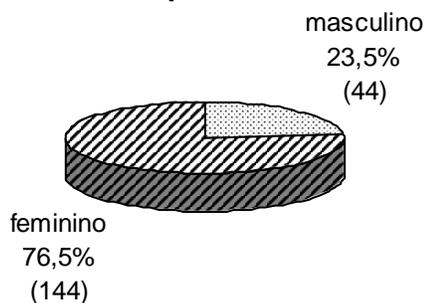
Turno	Frequência	Porcentagem
Matutino	101	53,7%
Vespertino	87	46,3%

O quadro de pessoal é constituído, principalmente, por atendentes na faixa de 18 a 25 anos, conforme gráfico 1.



A central de teletendimento conta especialmente com a participação do gênero feminino (gráfico 2).

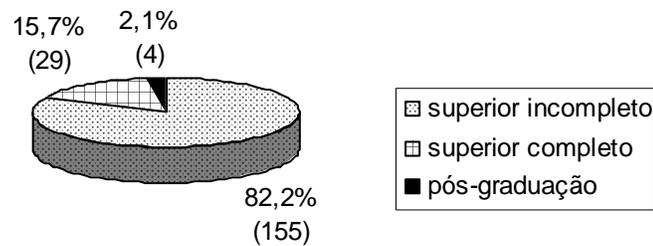
Gráfico 2
**Porcentagem de Participação dos Teleatendentes
por Gênero**



A contratação dos teleatendentes tem como pré-requisito que o contratado tenha, no mínimo, nível de escolaridade superior incompleto. Assim, o quadro de pessoal da

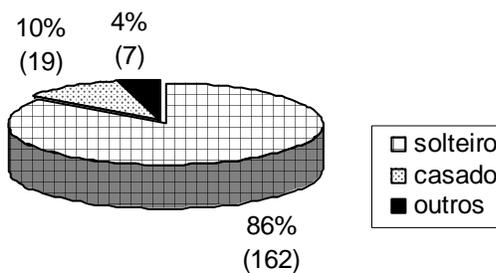
central é formado principalmente por atendentes com esse grau de escolaridade (gráfico 3).

Gráfico 3
Grau de Escolaridade dos Teleatendentes



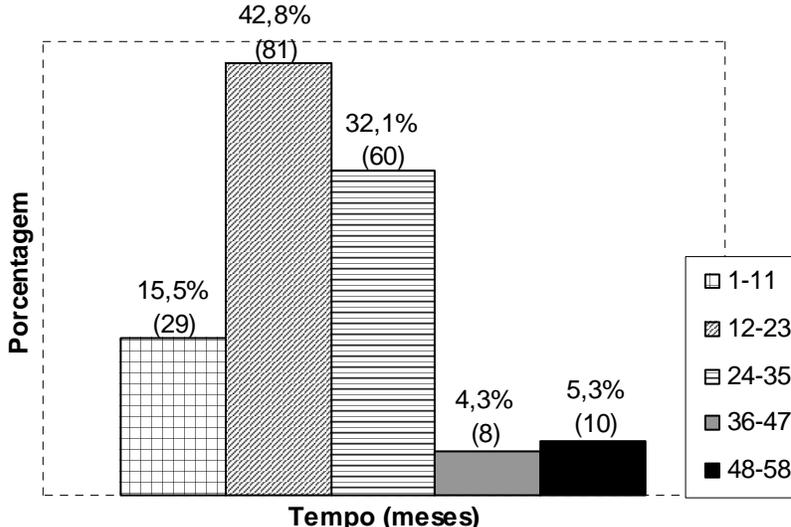
Na central, há um maior número de pessoas solteiras, conforme é apresentado no gráfico 4.

Gráfico 4
Freqüência do Estado Civil dos Teleatendentes



Para completar o perfil do teleatendente tem-se o tempo no cargo, concentrando prioritariamente entre 1,2 e 3 anos de serviço (gráfico 5).

Gráfico 5
Frequência de Tempo no Cargo de Teleatendente



Assim, constata-se que os teleatendentes têm um perfil jovem (de 18-25 anos), cursando a faculdade, do gênero feminino, sendo em sua maioria solteiros e ocupando o cargo a menos de 3 anos.

A contratação dos teleatendentes é realizada por meio de uma cooperativa, que não é regida pelas normas da Consolidação das Leis Trabalhistas – CLT. Entretanto, é assegurado ao teleatendente o 13º salário, plano de saúde (opcional) e auxílio alimentação. Já o treinamento e a seleção dos teleatendentes ficam a cargo do Departamento de Ouvidoria. Para a admissão é solicitado atestado de saúde e exame de audiometria.

Além dos teleatendentes, participaram da pesquisa, por meio de reuniões, 1 gestor e 2 supervisores¹. A participação dos teleatendentes, bem como do gestor e dos supervisores, ocorreu em fases distintas da pesquisa, apresentadas no tópico seguinte.

1. Instrumentos e Procedimentos de Coleta de Dados

O trajeto metodológico, além de apoiar-se na utilização de instrumentos específicos, também contou com a participação do pessoal da “casa” (1 gestor, 2 supervisores e os teleatendentes) e visitas ao parque de atendimento.

¹ Importa lembrar que o serviço conta com a participação de 12 monitores que não participaram diretamente da pesquisa, auxiliando na formação dos grupos e liberação dos mesmos para a coleta de dados.

O primeiro contato foi com o gestor da central, com quem foram discutidas algumas queixas existentes na central, os procedimentos a serem adotados durante o período de coleta de dados e como seria estruturada a devolução dos resultados. No segundo contato, com o gestor e os supervisores da central, houve a apresentação e a explicação das dúvidas que surgiram sobre o projeto e discussão sobre alguns problemas enfrentados pela central; essa reunião também foi realizada com os teleatendentes e os monitores. Além desses contatos, aconteceram reuniões para entrega de documentos e para esclarecimento de dúvidas sobre a Organização do Trabalho na central.

Foi feita também uma reunião para devolutiva das primeiras conclusões do trabalho, com o gestor e os supervisores, e também uma segunda reunião com alguns teleatendentes, participantes do colegiado (teleatendentes que são escolhidos para lutar pelas necessidades da categoria), para a mesma devolutiva e para troca de informação acerca do que o colegiado vinha discutindo e desenvolvendo.

Para atingir o objetivo da pesquisa e responder as questões norteadoras utilizou-se alguns recursos metodológicos empregados na AET. O Quadro 2 apresenta uma breve descrição dos instrumentos, procedimentos e objetivos que orientaram a coleta de dados.

Quadro 2
Recursos Metodológicos Empregados na Coleta de Dados

Instrumentos	Objetivos	Procedimentos
Análise Documental	Caracterizar o contexto de produção do serviço de teleatendimento	Levantamento e identificação de fontes documentais (relatório, histórico, normas)
Escalas ECORT e ECHT (n = 188 teleatendentes)	Avaliar globalmente os principais indicadores críticos do contexto de produção e do custo humano do trabalho	Aplicação coletiva do instrumento, nos dois turnos, com duração média de 25 minutos. Utilização do <i>software</i> SPSS para análise dos dados
Entrevistas semi-estruturadas (n = 35 teleatendentes)	Caracterizar as representações dos teleatendentes sobre Relações Sociais, Organização e Condições de Trabalho, Custo Humano do Trabalho e Vivências de Mal-estar e Bem-estar	Elaboração de um roteiro com base nos resultados das escalas e realização de 9 entrevistas grupais, com duração média de 1h23. Análise realizada com auxílio do <i>software</i> Alceste

Em seguida, algumas considerações sobre a aplicação das escalas e a realização das entrevistas.

3.1. As Escalas: ECORT e ECHT

A aplicação da Escala de Condições, Organização e Relações Sociais de Trabalho - ECORT e da Escala de Custo Humano do Trabalho - ECHT teve como objetivo fornecer uma visão global de como os teleatendentes percebem seu contexto de trabalho em face das exigências configuradoras dos custos (afetivo, cognitivo e físico). Além dessas duas escalas, o instrumento contou com uma terceira parte, que buscou levantar o perfil dos respondentes (anexo 1).

As escalas são instrumentos que compõem o Inventário do Trabalho e Riscos de Adoecimento - ITRA (Ferreira & Mendes, 2003). São escalas psicométricas de mensuração do tipo *likert* de 5 pontos (figura 5).

Figura 5
Escala de 5 pontos com itens exemplificando ECORT e ECHT

	1	2	3	4	5
Item da ECORT "O bem-estar dos funcionários é uma prioridade".	Nunca	Raramente	Às vezes	Freqüentemente	Sempre
Item da ECHT "Ter controle das emoções".	Nada Exigido	Pouco Exigido	Mais ou Menos Exigido	Bastante Exigido	Totalmente Exigido

O ITRA foi validado em pesquisa realizado por Ferreira & Mendes (2003). A validação ocorreu por meio da avaliação de consistência das respostas de 1616 participantes do mencionado estudo, representando 50% desse universo. Desde então, passou por reformulações, com sua última validação realizada no estudo de Alves Jr. (2005), utilizando um banco de dados com respostas de 437 participantes de pesquisa, lotados em 4 instituições públicas, incluindo os respondentes dessa pesquisa e de outros

estudos do Núcleo de Ergonomia da Atividade, Cognição e Saúde (ECoS), da Universidade de Brasília.

3.1.1. Escala de Condições, Organização e Relações Sociais de Trabalho (ECORT)

Essa escala foi desenvolvida para obter a representação dos trabalhadores sobre as dimensões do Contexto de Produção de Bens e Serviços: Interações Socioprofissionais (IS), Organização do Trabalho (OT) e Condições de Trabalho (CT).

Por meio da análise fatorial, Alves Jr. (2005) agrupou os itens semanticamente correlacionados em fatores. O resultado dividiu a análise em três grupos, com consistência interna e carga fatorial satisfatória. O fator 1, IS, agrupa 6 itens (alfa = 0,7487) e engloba as representações dos trabalhadores sobre a comunicação, a sociabilidade e a interação (com colegas, chefia e usuário) no trabalho. O fator 2, OT, reúne 7 itens (alfa = 0,7143) e corresponde às representações dos trabalhadores sobre os aspectos formais do contexto de trabalho. O fator 3, CT, agrupa 7 itens (alfa = 0,8614) e envolve as representações dos trabalhadores sobre o apoio institucional recebido para a realização da atividade.

Para a análise da ECORT calcularam-se as médias e o coeficiente de variação. Para facilitar a análise da média dos itens utilizou-se o critério proposto por Ferreira & Mendes (2003), que validou a escala original (figura 6).

Figura 6
Parâmetros quantitativos utilizados na interpretação dos resultados das médias dos itens componentes da ECORT

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

Desse modo, considerou-se médias entre 1 e 2,4 como baixas, médias entre 2,5 e 3,5 como moderadas e médias entre 3,6 e 5 como altas. Para a ECORT, quanto mais

baixas as médias mais críticos são os problemas relacionados ao Contexto de Produção de Bens e Serviços.

Efetuuou-se também o tratamento de dados de duas médias (teste t) entre o turno matutino e o turno vespertino, por meio do *software* SPSS (Statistical Package for Social Sciences).

Utilizou-se o teste t para verificar se não havia diferença entre as médias dos turnos matutino e vespertino. Para esse fim, formulou-se a hipótese nula (não existe diferença entre as avaliações dos teleatendentes nos dois turnos) e a hipótese alternativa (existe diferença entre as avaliações dos teleatendentes nos dois turnos).

Buscando diminuir o Erro tipo 2 (quando a hipótese nula não é rejeitada e de fato é falsa) aumentou-se, nessa análise, o nível de significância (probabilidade alfa), pois embora o erro tipo 2 não seja determinado *a priori*, demonstra-se que quanto maior o valor de alfa, menor o valor de beta (probabilidade ligada ao Erro tipo 2), com alfa na ordem de 0,1 (Kvanli, 1988).

Utilizou-se a seguinte fórmula para calcular o t:

$$t_{teste} = \frac{\bar{X}_1 - \bar{X}_2}{\sqrt{\frac{s^2(X_1)}{n_1} + \frac{s^2(X_2)}{n_2}}}, \quad gl = n_1 + n_2 - 2$$

X (médias)
 n (amostras)
 gl (graus de liberdade)

Assim, comparou-se o t (calculado) com o t_{crítico} (tabelado), e obtiveram-se as decisões: se t é maior que t_{crítico}, a hipótese nula é rejeitada, e se t é menor que t_{crítico}, não se rejeita a hipótese nula.

3.1.2. Escala de Custo Humano do Trabalho (ECHT)

A ECHT foi validada por meio de análise fatorial (Ferreira & Mendes, 2003) e é composta por 31 itens, que se agrupam em Custo Afetivo (CA), Custo Cognitivo (CC) e Custo Físico (CF). O CA agrupa 12 itens (alfa = 0,84) e se refere ao dispêndio emocional, sob a forma de estado de humor, sentimentos e reações afetivas. O CC reúne 9 itens (alfa = 0,84) e se refere ao dispêndio mental para a aprendizagem, resolução de problemas e

tomada de decisões. O CF agrega 10 itens (alfa = 0,91) e relaciona-se ao dispêndio fisiológico e biomecânico imposto ao trabalhador pelas características do contexto.

Assim, o objetivo dessa escala é identificar a percepção dos trabalhadores sobre as exigências impostas pelo contexto de trabalho.

Para a análise da Escala de Custo Humano do Trabalho, utilizou-se o mesmo procedimento da ECORT, diferenciando-se apenas na forma de interpretação dos dados da média dos itens (figura 6). Para ECHT, quanto mais altas as médias, mais crítico são os problemas relacionados ao Custo Humano do Trabalho.

Procurando verificar a dependência entre a ECORT e a ECHT, intencionou-se efetuar a análise bidimensional (teste qui-quadrado de independência). Porém, uma das exigências para seu uso é que “as freqüências esperadas nas celas não devem ser muito pequenas” (Levin & Fox, 2004), sendo considerado pequenas as menor que cinco². Por isso, não foi possível analisar essas dependências, dado que em todas as tabelas montadas uma ou mais celas apresentaram freqüências menores que cinco.

3.2. Entrevistas Semi-estruturadas

Com base nos resultados do sub-tópico acima, realizaram-se entrevistas semi-estruturadas (anexo 2) com o objetivo de melhor compreender as representações que os teleatendentes fazem do seu Contexto de Produção de Serviços, do Custo Humano do Trabalho, das Vivências de Mal-estar e Bem-estar e como elas se relacionam.

A amostra (35 teleatendentes) foi determinada buscando englobar proporcionalmente o perfil demográfico do grupo (turno, gênero, faixa etária, grau de escolaridade e tempo no serviço). O tempo total de duração das entrevistas foi, aproximadamente, 12 horas e 30 minutos, sendo o tempo médio 1 hora e 23 minutos. As entrevistas foram gravadas em fitas cassetes, mediante autorização dos participantes e posteriormente transcritas.

Para a análise das entrevistas contou-se com o auxílio do *software* Alceste - Analyse Lexicale par Contexte d'un ensemble segments de text (Reinert, 1990). Para tanto, preparou-se o *corpus* textual (toda verbalização dos teleatendentes), seguindo uma

² Ressalta-se que existe uma fórmula para correção de pequenas freqüências esperadas. Entretanto, essas ainda são preocupantes, pois elas continuam instáveis, não proporcionando uma análise acurada dos fatos (Levin & Fox, 2004).

formatação específica, onde cada entrevista é identificada por meio dos dados demográficos dos participantes.

O programa Alceste, por meio de dados textuais, busca as principais informações contidas no *corpus* textual de todas as entrevistas. 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 e a descrição sucinta. O conjunto de UCIs forma um arquivo que é dividido e classificado em Unidades de Contexto Elementar – UCE, então agrupadas em classes temáticas em função da recorrência de palavras (Delavigne, 2003). O Alceste, ao final da análise, divide o *corpus* em classes temáticas, determinadas em função da distribuição do vocabulário textual e representadas por UCEs, cabendo ao pesquisador interpreta-las e nomeá-las. As classes temáticas depois de interpretadas e aliadas aos outros dados da coleta representam uma visão detalhada sobre a temática pesquisada.

Os dados foram sistematizados e quantificados em forma de tabelas, gráficos e quadros, participando do capítulo que se segue, onde serão apresentados os resultados e discussão dos dados obtidos nesta pesquisa.

III – Resultados e Discussão

Neste capítulo, para melhor compreensão do desenvolvimento da pesquisa, apresentam-se os resultados e a discussão concomitantemente. Para tanto, procurou-se estruturar os resultados e a discussão de forma a responder às seguintes questões norteadoras da pesquisa:

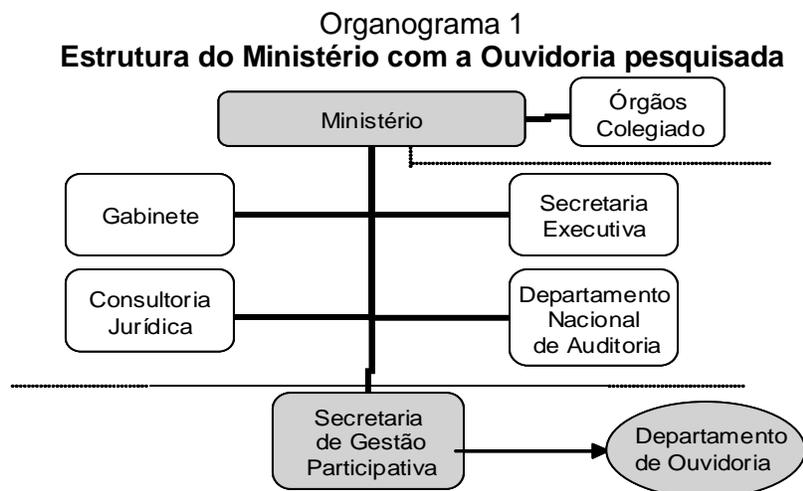
1. Como se caracteriza o Serviço de Teleatendimento?
2. Como se caracteriza o Custo Humano do Trabalho?
3. Como se caracterizam as Vivências dos Teleatendentes no Contexto de Trabalho?

1. Principais Características do Serviço de Teleatendimento

O Serviço de Teleatendimento engloba tanto o que é prescrito pelo Governo para a Ouvidoria (local onde se encontra a central pesquisada), quanto o que acontece na prática do atendimento ao usuário.

1.1. Histórico da Ouvidoria

A Ouvidoria faz parte da Secretaria de Gestão Participativa, subordinada a um Órgão Público Autônomo - Ministério. O Ministério foi instituído em julho de 1953 e desde então passou por várias reformulações, até chegar à estrutura atual, conforme apresentado no organograma 1.

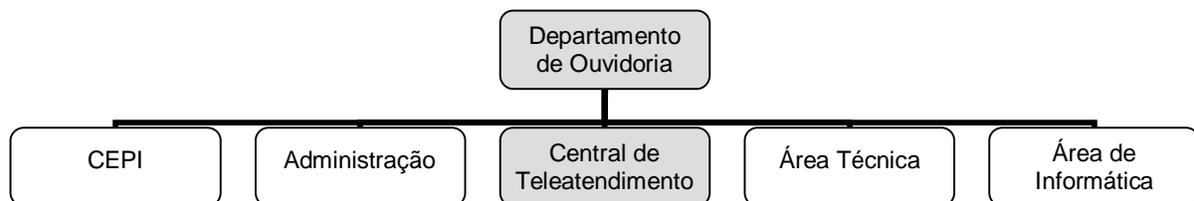


A Secretaria de Gestão Participativa, dentre outras funções, coordena a política e as estratégias da Ouvidoria, departamento vinculado a essa Secretaria, por meio de estruturas descentralizadas, realização de fóruns de usuários e cooperação com entidades de defesa de direitos do cidadão.

A Ouvidoria foi criada a partir do art. 28 do Decreto nº 4.726, de 9 de junho de 2003. Para a criação da Ouvidoria houve a junção e ampliação de três serviços de teleatendimento pré-existentes (Dantas *et al.*, 2004). O primeiro destes três foi desenvolvido em outubro de 1996 para responder sobre um tema pontual. Este mesmo serviço, em janeiro de 1997, sofreu um processo de expansão passando a responder sobre um tema mais amplo. Os outros dois serviços surgiram em 2001 para verificar a qualidade do serviço prestado pelos órgãos do Ministério e orientar os usuários. Além desses serviços, em 2003, outros três foram desenvolvidos para oferecer mais temas de informação aos usuários e servir de porta de comunicação de denúncias.

O Departamento de Ouvidoria tem a missão de democratizar a informação relacionada ao Ministério em questão, mediante canais de acesso gratuitos que esclareçam dúvidas, prestem orientações, captem as denúncias, sugestões e reclamações e as encaminhem para tratamento. Para atender a missão a ela delegada, a organização interna da Ouvidoria conta com Central de Teleatendimento, Administração, Área Técnica, Área de Informática e Centro de Estudo, Pesquisa e Informação - CEPI, conforme o organograma 2.

Organograma 2
Organização Interna do Departamento de Ouvidoria



A Central de Teleatendimento, subordinada ao Departamento de Ouvidoria, tem a missão de atender gratuitamente a população, prestando informações, captando demandas e realizando encaminhamentos. Ela é dividida em 6 serviços, denominados de segmentos de discagem gratuita (0800), atendendo, para cada serviço, assuntos específicos.

O Teleatendimento, além de contar com a modalidade de atendimento receptivo, caracterizado pelo recebimento de ligações, também conta com a modalidade de atendimento ativo, no qual alguns teleatendentes entram em contato com órgãos ou usuários para realizar, principalmente, pesquisas solicitadas por áreas afins do Ministério. Para garantir o acesso de mais usuários, a central dispõe, desde março de 2004, de atendimento eletrônico que busca responder às informações mais solicitadas e funciona, com exceção de um segmento (explicação descrita na abordagem metodológica), conforme apontado na tabela 2.

Tabela 2
Horários de Funcionamento da Central por Turno

Turno	Início	Término	Total
Matutino	7:00h	13:00h	6 horas
Vespertino	12:50h	18:50h	6 horas

O horário de atendimento receptivo da central inicia-se às 08:00h e encerra-se às 18:00h, sendo que o pessoal de cada turno tem 50 minutos reservados para realizar outras atividades, como estudos e pesquisas, além de, no turno matutino, 7:50h às 8:00h ser o tempo reservado para que os teleatendentes arrumem seus postos de trabalho e se preparem para o atendimento e de, no turno vespertino, 12:50h às 13:00h ser o tempo reservado para a troca de turnos.

1.2. Contexto de Produção de Serviços na Central de Teleatendimento

O Contexto de Produção de Bens e Serviços expressa o *lócus* material, organizacional e social, onde se operam a atividade de trabalho e as estratégias de mediação utilizadas pelos trabalhadores na realidade de trabalho (Ferreira & Mendes, 2003). É caracterizado por três dimensões interdependentes: Interações Socioprofissionais - IS, Organização do Trabalho - OT e Condições de Trabalho – CT.

1.2.1. Interações Socioprofissionais no Teleatendimento

Os elementos interacionais que expressam as relações sociais de trabalho presentes no *lócus* de produção constituem as Interações Socioprofissionais (Ferreira & Mendes, 2003). Para caracterizá-las, a presente pesquisa faz uso de análise documental,

reuniões com as pessoas constituintes do teletendimento, aplicação de escala e entrevistas.

A análise documental, por meio de relatório sobre a política interna (Dantas *et al.*, 2004), apontou que o relacionamento interpessoal é baseado no grau de proximidade proporcionado pelos meios de trabalho. Dessa forma, a política interna é produzida buscando uma relação mais direta entre monitores, supervisores e teleatendentes que desenvolvem atividades complementares e convivem no mesmo espaço físico. A tentativa de favorecer esses relacionamentos acontece com as iniciativas de lanches comunitários, festas de confraternização, comemoração dos aniversariantes do mês e participação das atividades de ginástica laboral e do teatro (grupo Arautos). Anteriormente, conforme verbalização dos supervisores e teleatendentes nas reuniões, contara também com o *Carpe Diem* (reunião de pequenos grupos para discutir temas pré-estabelecidos), o que não mais acontece.

Nas reuniões com os teleatendentes observou-se que suas queixas permeavam a falta de comunicação dentro da central no que tange à insuficiente divulgação dos resultados de pesquisas realizadas dentro da central (ex.: pesquisa sobre a opinião dos teleatendentes a respeito da central); à pouca informação sobre campanhas, que na maioria das vezes não são passadas para os atendentes e ao precário suporte dos monitores para desabafar sobre problemas pessoais e relacionados ao próprio atendimento ao usuário. Esses problemas, segundo Oda (2004), podem ser fortes geradores de vivências negativas por parte dos teleatendentes.

Com a análise da ECORT (Escala de Avaliação das Condições, Organização e Relações Sociais de Trabalho), verificou-se que as Interações Socioprofissionais³ – IS aparecem como a dimensão mais crítica da Escala. Analisando-se as médias, verificou-se que para os respondentes essa dimensão é moderada, tendendo a baixa e portanto, está em estado de alerta, pois mesmo ainda não sendo crítica, a possibilidade de se tornar é significativa, dada a média das respostas (2,57, conforme tabela 3). A análise, conforme demonstrado na abordagem metodológica, varia entre baixo (1-2,4), moderado (2,5-3,5) e alto (3,6-5).

³ Mudança da denominação de Relações Sociais de Trabalho para Interações Socioprofissionais.

Tabela 3
Média das Respostas para Interações Socioprofissionais

Média	Coefficiente de Variação	Mínimo	Máximo	Total
2,57	25,68%	1	4,17	188

Todavia, o coeficiente de variação (CV) mostra que existe uma diferença entre as respostas, o que permite analisar cada item separadamente (anexo 1), para conhecer quais são os pontos mais críticos – respostas baixa ou moderada tendendo a baixa (vide tabela 4).

Tabela 4
Itens mais críticos da ECORT (Interações Socioprofissionais)

Item	Média	CV (%)	Mínimo	Máximo
O bem-estar dos funcionários é prioridade	1,87	49,20	1	5
A comunicação chefia-subordinado é satisfatória	2,5	42,80	1	5
Existe apoio da chefia para o meu desenvolvimento profissional	2,58	43,41	1	5

Verifica-se, com a análise da tabela 4, que os teleatendentes avaliam negativamente a preocupação com eles, o apoio dado ao seu desenvolvimento profissional e a comunicação com a chefia. Associação desses fatores, segundo Belt (2002), favorece a competição no ambiente de trabalho.

Entre os turnos matutino e vespertino essa avaliação é diferente. Com o uso do teste t, comparando as médias entre os turnos, verifica-se que o turno matutino avalia como ponto mais crítico as Interações Socioprofissionais - IS. Para tanto, parte-se da hipótese nula (não existe diferença entre as avaliações) e hipótese alternativa (existe diferença entre as avaliações). Para diminuir a chance de Erro tipo 2 (não rejeitar a hipótese nula, tendo que rejeitá-la) usou-se 0,1 como nível de significância, conforme a tabela 5.

Tabela 5
Análise das Médias das Interações Socioprofissionais para os dois turnos

RST	t	Significância
Matutino X Vespertino	-1,697	0,055

t_{crítico} = 1,645
sig. = 0,1

Assim, o t , comparado com o t crítico, é maior, rejeitando a hipótese nula, ou seja, existe diferença entre as avaliações, e a diferença é significativa, visto que o nível de significância é bem menor que o nível de significância estipulado. Além disso, sendo o t negativo, está à esquerda da curva normal, o que demonstra que o turno matutino avalia como mais crítica as IS, comparado com o turno vespertino.

Com a análise das entrevistas, auxiliada pelo *software* Alceste, 3 classes temáticas correlacionadas foram verificadas na avaliação das Interações Socioprofissionais por parte dos teleatendentes. Dentre essas classes, uma representa o Contexto de Produção de Serviço, com uma interdependência entre dimensões: Interações Socioprofissionais - IS, Organização do Trabalho - OT e Condições de Trabalho - CT. Cada dimensão é representada por Unidades de Contexto Elementar (UCEs). As UCEs das IS serão mostradas no quadro 3 ([] nossos), sendo a totalidade dessa classe temática apresentada no subtópico sobre a relação entre IS, OT e CT e as 3 classes temáticas, com suas correlações, ao final do capítulo.

Quadro 3
Verbalização dos Teleatendentes sobre as Interações Socioprofissionais

Tipo de Relação	Fator	Verbalização (Unidades de Contexto Elementar - UCEs)
Com pares	Positivo	(...) só o fato de você dar um abraço, acaba dando uma força.
		(...) o que alivia é só a convivência com as pessoas, as amizades.
Com pares	Negativo	(...) falta a gente se unir. Não é todo mundo que é amigo, que tem um bom relacionamento. Unir, que eu digo, é lutar por uma causa.
		(...) não incomoda tanto, porque você já sabe as pessoas que vão te cumprimentar e as que não vão te cumprimentar.
Com chefia	Positivo	(...) a gente está colocando os defeitos, mas eu, às vezes, me sinto bastante satisfeito, porque tem um monitor que é bastante solícito.
		(...) eu melhorei muito meu atendimento, devido a um <i>feedback</i> que eu tive, por causa da forma que foi colocado (...) não foi aquela coisa assim, tão rigorosa, só apontando os erros.
Com chefia	Negativo	(...) existem pessoas que são favorecidas aqui dentro por uma relação que elas tem com a chefia.
		(...) os monitores são agressivos muitas vezes, são sarcásticos (...)
		(...) faixa de Gaza entre monitores e operadores.

**Vivências de Mal-estar e Bem-estar no Trabalho em
Central de Teletendimento Governamental**

Com usuário	Positivo	(...) pelo jeito que ele te tratou, logo no início, você vai ficar muito mais solícito do que (...) do que do cara que chega grosso...
		(...) você é o Ministério da (...) para ele [o usuário].
Com usuário	Negativo	(...) então ele xinga a gente, discute, e, a gente não pode fazer nada.
		(...) você não pode explicar para o cidadão como você acha que é, tem que ler o <i>script</i> , o atendimento tem que ser padrão.

No discurso dos teletendentes (quadro 3) verificou-se que os principais problemas nas Interações Socioprofissionais - IS são concernentes à comunicação. As relações entre os pares, conforme verbalização dos próprios teletendentes, reflete contradição da Organização do Trabalho. Eles mostram que existe muita amizade e solidariedade entre os teletendentes, porém dentro dessa mesma relação existe falta de união e integração. Assim, a mesma relação que proporciona um ambiente mais saudável aos teletendentes também é fonte de vivências negativas para eles. A coibição das normas às conversas dentro da central faz com que os teletendentes se sintam oprimidos e, existindo individualismo, impotentes diante da estrutura organizacional, dado que na ausência do coletivo de trabalho torna-se difícil o processo de transformação do sofrimento em prazer no trabalho (Mendes & Abrahão, 1996; Tessler, 2002). Em contrapartida, compartilhar as experiências e expertise faz com que os teletendentes se sintam valorizados (Santos *et al.*, 2000).

As relações entre teletendentes e chefia (quadro 3) aparecem como mais críticas, mas também marcadas pela dualidade. A boa relação entre eles aparece em alguns momentos, quando a chefia procura atender as necessidades de algum teletendente e quando o *feedback* é dado de forma justa e não só indicando os pontos negativos. Mas a criticidade dessa relação é verbalizada mais vezes. Os pontos mais discriminados no discurso remetem a autoritarismo, opressão, injustiça, incompetência, críticas constantes aos teletendentes e agressividade da chefia. Nesse sentido, Holman (2002) afirma que nível reduzido de monitoramento e o suporte dado aos trabalhadores são fatores que impactam positivamente no bem-estar os teletendentes. Por outro lado Taylor *et al.* (2002) apontam que o controle o monitoramento contribuem para a manifestação de estresse.

As relações entre teleatendentes e usuários, pela verbalização dos teleatendentes, revelam-se como uma das fontes de satisfação, mesmo também sendo marcadas por questões críticas (quadro 3). O fato de poder ajudar, dando informações e outros auxílios, assim como sentir que cumpriu o seu papel e foi bem tratado pelo usuário, aparecem como pontos satisfatórios na relação. Porém, em função do banco de dados estar defasado e com falta de muitas informações, os teleatendentes não respondem à necessidade dos usuários o que se soma aos trotes e xingamentos dos usuários, levando a uma relação marcada por pontos negativos. Para Santos *et al.* (1997), Freire & Ferreira (2001) e Voss *et al.* (2000) isso afeta diretamente o indivíduo, aumentando a carga cognitiva e afetiva, o que gera fadiga, estresse e criticidade do estado emocional, refletindo em última instância na condução do atendimento e na satisfação do usuário.

Portanto, as Interações Socioprofissionais – IS para essa central circundam a comunicação e a informação. Mesmo sendo apresentada como uma das dimensões mais críticas dentro da central, as Interações Socioprofissionais também se mostram, em vários momentos, como satisfatórias, especialmente no que tange às relações com os pares e com os usuários. Assim, se são consideradas interações críticas, são fontes de desgaste emocional para o atendente, sendo um dos elementos geradores de estresse no trabalho (Glina & Rocha, 2003), mas como são co-produzidos no momento de interação atendente-atendente, atendente-gestor e atendente-usuário (Mariani *et al.*, 1999), também podem ser fontes de bem-estar para os teleatendentes.

1.2.2. Organização do Trabalho de Teleatendimento

Os elementos prescritos, formal ou informalmente, que expressam as concepções e as práticas de gestão de pessoas e do trabalho presentes no *lócus* de produção, constituem a Organização do Trabalho (Ferreira & Mendes, 2003). Para caracterizá-la, utiliza-se análise documental, análise da verbalização dos teleatendentes em reuniões e análise das respostas do questionário e das verbalizações das entrevistas, indicando o distanciamento entre o que é prescrito pelo Ministério e o que na prática acontece.

Por meio da análise documental, verifica-se que a política da instituição aponta para a filosofia de trabalho de “autogestão”, na qual, individual e coletivamente, os teleatendentes determinam como cada atividade será desenvolvida, no que se refere aos intervalos, pausas para ir ao banheiro e elaboração e execução de atividades e programas que são desenvolvidos internamente e/ou em outros setores do Ministério e

até mesmo em outros órgãos. Quanto às normas de trabalho, é obrigatório usar colete, crachá, cabelo preso e garrafa de água; fornecer informações com base no banco de dados; usar linguagem formal, cordial e personalizada; valorizar o relacionamento interpessoal; ter sigilo das ligações; conservar o ambiente de trabalho e ter compromisso com o trabalho realizado.

Algumas ligações, de acordo com as normas de trabalho, são monitoradas com a justificativa de manter a qualidade do atendimento. O monitoramento dessas ligações serve de suporte para a avaliação de desempenho dos atendentes, sendo sondadas a objetividade, a cordialidade e a segurança do atendente no atendimento ao usuário. São avaliados também qualidade vocal (tom coloquial, clareza, expressividade, vivacidade e suavidade), linguagem (vícios de linguagem, linguagem formal/informal), registros (digitação e utilização das regras gramaticais), condução das ligações (recepção, encerramento, coleta estatística, captação e técnicas de ligação), resposta/conteúdo (adequação da resposta, adaptação à necessidade do usuário e domínio do conteúdo), operação do sistema (navegação e segmentação correta) e normas do serviço em geral (assiduidade, compromisso, ética e organização do ambiente de trabalho), constantes no mapa de desempenho de cada teleatendente. O mapa é utilizado para que o monitor dê o *feedback* ao atendente e em parceria traçam metas que possibilitem ao atendente melhorar e valorizar o atendimento, contribuindo também com o bom andamento do serviço (Dantas *et al.*, 2004).

Aos teleatendentes é dado, conforme relatado nos documentos, o treinamento global, quando são capacitados para atender aos segmentos disponíveis na central. O revezamento nesses segmentos é feito semanalmente, de quarta à terça-feira, e essas distribuições são feitas pelos monitores que também cuidam dos intervalos. O atendimento é iniciado e finalizado com *script* visando a otimização. Mas, conforme a política a que o serviço é submetido, as informações podem ser adaptadas para maior compreensão do usuário, desde que o sentido não seja modificado.

Nas reuniões com os teleatendentes e por meio de suas verbalizações observa-se que a queixa maior recai sobre as normas rígidas, que segundo Schweer & Genz (2001) advêm da prevalência de uma gestão baseada no modelo “taylorista”. Atrelados a essa questão, destacam-se três pontos: insatisfação com a obrigatoriedade do uso de colete e cabelo preso; não poder estudar quando não estão em atendimento e não poder desligar o telefone quando é trote. Portanto, ao se comparar o que é prescrito pela instituição e o

que acontece na prática do atendimento (Ferreira, 2002; 2004), percebe-se um distanciamento desvelado como característica desse serviço e gerador de alto custo para os teleatendentes.

Com a análise da ECORT (Escala de Avaliação das Condições, Organização e Relações Sociais de Trabalho) verifica-se que a Organização do Trabalho – OT aparece como a melhor dimensão avaliada, comparada as outras dimensões da ECORT (tabela 6).

Tabela 6
Média das Respostas para Organização do Trabalho

Média	Coefficiente de Variação	Mínimo	Máximo	Total
3,16	18,67%	1,67	4,57	188

Porém, mesmo sendo a melhor dimensão, ainda apresenta média moderada (média de 3,15), que apoiada no coeficiente de variação (CV) com diferença entre os respondentes, leva a avaliação do item mais crítico da escala, separadamente (tabela 7).

Tabela 7
Item mais crítico da ECORT (Organização do Trabalho)

Item	Média	CV (%)	Mínimo	Máximo
O número de pessoas é suficiente para se realizar as tarefas	2,46	27,13	1	5

Para os teleatendentes, conforme mostra a tabela 7, o número de pessoas para realizar as tarefas é insuficiente. Nesse ponto vale ressaltar que o questionário não possui itens relacionados à rigidez das normas, e por isso não se pode apontar nada relacionado a essa esfera. Outrossim, pela quantidade de ligações recebidas diariamente pela central e por perda de ligações, além de insuficiência proporcional do número de atendentes para a quantidade de ligações recebidas, é provável que sempre exista a queixa de insuficiência de pessoal para realizar a atividade. Essa probabilidade é aumentada em função da exigência de quantidade de atendimentos a serem feitos na jornada de trabalho, sempre acompanhada da necessidade de qualidade no atendimento. Conforme as pesquisas (Bagnara, 2000; Houlihan, 2001; Torres 2001), essa é uma das características específicas da atividade de teletendimento.

Entre os turnos matutino e vespertino, a avaliação é diferente. Com o uso do teste t, comparando as médias entre os turnos, verifica-se que o turno matutino avalia como mais crítica a Organização do Trabalho. Para chegar a esse dado, parte-se da hipótese nula (não existe diferença entre as avaliações) e hipótese alternativa (existe diferença entre as avaliações). Para diminuir a chance de Erro tipo 2 (não rejeitar a hipótese nula, tendo que rejeitá-la), assim como foi feito para as Interações Socioprofissionais, utiliza-se 0,1 como nível de significância, conforme a tabela 8.

Tabela 8

Análise das médias da Organização do Trabalho para os dois turnos

OT	t	Significância
Matutino X Vespertino	-3,117	0,068

$t_{crítico} = 1,645$
sig. = 0,1

O t, comparado com o $t_{crítico}$, é bem maior, levando à rejeição da hipótese nula. Dessa maneira, percebe-se uma diferença elevada entre as avaliações, dado que o nível de significância é menor que o nível de significância estipulado. Além disso, o t negativo indica que o turno matutino, comparado com o vespertino, avalia como mais crítica a OT.

Com a classe temática Contexto de Produção de Serviços, advinda da análise das entrevistas, verifica-se que as Unidades de Contexto Elementar – UCEs, relacionadas a Organização do Trabalho – OT, apontam para problemas referentes às regras rígidas e à pressão dos monitores para que os teleatendentes cumpram as normas (quadro 4).

Quadro 4

Verbalização dos Teleatendentes sobre a Organização do Trabalho

Regras	Verbalização (Unidades de Contexto Elementar - UCEs)
Com os colegas	(...) não pode nem desabafar, tem que seguir em frente e pronto.
	(...) você não pode conversar com a pessoa que está ao seu lado.
Com a chefia	(...) a avaliação de desempenho é muito fraca.
	(...) o horário livre, eles retiram, como uma forma de punição (...). Eles falam que o terceiro horário não estava sendo bem aproveitado...
	(...) ninguém mostra como eu estou atendendo, (...), na hora, já vem e pega os piores aspectos da pessoa (...)

**Vivências de Mal-estar e Bem-estar no Trabalho em
Central de Teleatendimento Governamental**

Com usuário	(...) você só passa as informações que já estão contidas... não tem como alterar as coisas, só reproduz.
	(...) mas eu não posso, eu tenho que falar o que está no <i>script</i> , eu não tenho um autonomia para poder falar (...)
	(...) as crianças ligam para passar trote, então você acaba ficando irritado, sem poder denunciar isso (...)
Pressão	(...) mas basta o monitor passar e ver que a gente está conversando para chamar a atenção (...)
	(...) uma política de terrorismo, você faz isso, se não, vai acarretar nisso (...)
	(...) é tudo bem rígido, é contato por minuto. Um minuto que você atrasa é contato.

As regras rígidas estão diretamente relacionadas com a comunicação, ou mais precisamente, com as dificuldades acerca dela (quadro 4). O primeiro ponto diz respeito à conversa com os colegas, que não é permitida. O segundo refere-se à comunicação com os monitores na avaliação de desempenho, no *feedback* e na retirada de “momentos de qualidade de vida”, como a ginástica laboral, quando a demanda aumenta. Já o terceiro ponto é relativo à conversa com o usuário, relacionado com o tempo de atendimento, ao *script* relativamente rígido e à inflexibilidade no atendimento de trotes. Todos os pontos são acompanhados da avaliação dos monitores, podendo levar a punições dos teleatendentes, como ter algo de negativo no mapa de desempenho. Por isso, as regras rígidas, com controle e monitoramento constante, pouca autonomia dos teleatendentes e pressão por resultados podem gerar estresse nos trabalhadores e levar ao rendimento insatisfatório dos teleatendentes no desempenho de suas atividades (Torres, 2001; Freire, 2002; Holman, 2002; Abrahão & Santos, 2004; Ferreira, 2004; Zimmermann, 2005). Segundo Rose (2002) e Abrahão & Torres (2005), a padronização das operações de trabalho e prazos pouco fundamentados na realidade, assim como as políticas gerenciais reducionistas e racionalistas, levam ao tédio e à frustração dos trabalhadores. Esses sentimentos aparecem diante da impossibilidade de expressão da criatividade e do *savoir-faire*, gerando impacto no comprometimento com o serviço e estresse nos trabalhadores. A Organização do Trabalho é o ingrediente que potencializa os problemas de saúde em termos de vivências negativas (Ferreira & Mendes, 2001). Assim verifica-se que na Central existe uma crítica muito forte quanto à rigidez das normas, por não atenderem as

reais necessidades dos atendentes e do atendimento. As questões mais críticas relativas à OT estão diretamente ligadas ao regimento e regras que direcionam as condutas de relacionamentos.

1.2.3. Condições de Trabalho de Teletendimento

Os elementos característicos da infra-estrutura, bem como o apoio institucional e as práticas administrativas compõem a dimensão Condições de Trabalho – CT (Ferreira & Mendes, 2003). A análise documental e a utilização dos outros instrumentos dessa pesquisa apontam para alguns problemas relacionados às Condições de Trabalho relativos ao ambiente físico, aos instrumentos, aos equipamentos e especialmente ao suporte organizacional e à matéria-prima.

A central é composta por 120 postos de atendimentos (PA's), e os teleatendentes têm acesso à sala de convivência, utilizada para descanso e refeições, e duas salas destinadas a palestras, treinamentos, reuniões e atividades afins. Cada PA conta com um monitor de 17", teclado com apoio para punho, mouse, base eletrônica, *headset* (o mesmo para os dois turnos), apoio para os pés, cadeira regulável e um guarda bolsa. A central tem como tecnologias um Distribuidor Automático de Chamada (DAC), uma Unidade de Resposta Audível (URA), o SISDISQUE (*software* utilizado pela central) e atendimento eletrônico (utilizado nos horários que os teleatendentes estão fora de expediente).

O processo de treinamento, realizado após o recrutamento e a seleção, dura em média um mês (Dantas *et al.*, 2004). No processo, conforme apontado na análise documental, abordam-se os princípios do serviço (ética, relacionamento interpessoal, normas internas); roteiro padrão de atendimento (*script*); agravos (com enfoque nas principais demandas do atendimento); ações e políticas do Ministério; noções de informática (utilização do aplicativo de consulta e registro); simulação de ligações; observação dos atendentes que sejam referência no atendimento; esclarecimento de dúvidas e atendimento ao usuário. Além do treinamento, são desenvolvidos alguns programas e seminários sobre temas pertinentes ao trabalho e programa de ginástica laboral.

No contato inicial com os teleatendentes, verifica-se que a queixa maior recai sobre três pontos principais: falta de manutenção do ar-condicionado e carpete; falta de

apoio psicológico e falta de suporte da chefia, especialmente para lutar pelos direitos dos teleatendentes e para passar informações. Ressalta-se que a falta de consonância entre as tecnologias de informação e os fatores ambientais são fatores que interferem na eficiência e eficácia do trabalho prestado (Torres, 2001; Gubert, 2001; Freire, 2002; Graumman *et al.*, 2003; Zimmermann, 2005; Veras, 2006).

Com a análise da ECORT (Escala de Avaliação das Condições, Organização e Relações Sociais de Trabalho), observa-se que as Condições de Trabalho - CT aparecem como a segunda dimensão mais crítica, entre Interações Socioprofissionais e Organização do Trabalho. Analisando-se as médias, verifica-se que para os respondentes essa dimensão é moderada, visto que as respostas apresentaram média de 2,82 (tabela 9).

Tabela 9
Média das Respostas para Condições de Trabalho

Média	Coefficiente de Variação	Mínimo	Máximo	Total
2,82	27,66%	1	4,71	188

Todavia, o coeficiente de variação (CV) indica que existe uma diferença entre as respostas, levando à análise de cada item separadamente, para conhecer quais são os itens mais críticos da escala (anexo 1) - resposta baixa ou moderada tendendo a baixa (tabela 10).

Tabela 10
Itens mais críticos da ECORT (Condições de Trabalho)

Item	Média	CV (%)	Mínimo	Máximo
O ambiente físico é confortável	2,39	47,28	1	5
As condições de trabalho são adequadas	2,44	43,44	1	5
O mobiliário existente no local de trabalho é adequado	2,62	45,80	1	5

Verifica-se ainda que os teleatendentes avaliam como inadequado o ambiente físico, as condições de trabalho e o mobiliário (tabela 10). De acordo com Holman (2002),

esses fatores podem levar a um alto índice de absenteísmo e rotatividade, além de re-trabalho, por erros ou perda de qualidade do serviço.

Essa é a única dimensão que tanto o turno matutino quanto o vespertino avaliam de forma muito parecida, conforme indica o teste t. Para chegar a esse dado, parte-se da hipótese nula (não existe diferença entre as avaliações) e da hipótese alternativa (existe diferença entre as avaliações), com 0,1 de nível de significância (tabela 11).

Tabela 11
Análise das médias das Condições de Trabalho para os dois turnos

CT	t	Significância
Matutino X Vespertino	-1,364	0,086

t_{crítico} = 1,645
sig. = 0,1

O t, comparado com o t_{crítico}, é menor, não rejeitando a hipótese nula. Assim, não existe diferença nas avaliações das Condições de Trabalho entre os turnos.

Com a análise das entrevistas, verifica-se que as Unidades de Contexto Elementar – UCEs, relacionadas às Condições de Trabalho – CT, presentes na classe temática Contexto de Produção de Serviços, indicam a falta de suporte organizacional e a inadequação do ambiente de trabalho como os principais problemas vivenciados pelos teleatendentes (quadro 5 – [] nossos).

Quadro 5
Verbalização dos Teleatendentes sobre as Condições de Trabalho

Fator	Item	Verbalização
Suporte Organizacional	Informações	(...) [sobre a avaliação] eles falam três meses depois, um negócio que você nem lembra mais...
		(...) [banco de dados] eu tento na medida do possível, dentro do que está no banco, estar acrescentando informações... A gente pode realmente sugerir no papel, escrever, sugerir tal modificação, (...), mas é que eu não vejo essas modificações, é uma coisa muito morosa.
		(...) [sobre acontecimentos] eles não têm aquela política de falar, gente, vai ter um congresso, a gente desenvolveu tais e tais critérios...

Vivências de Mal-estar e Bem-estar no Trabalho em Central de Teletendimento Governamental

Suporte Organizacional	Apoio	(...) não existe apoio da chefia para o desenvolvimento profissional.
		(...) importante atender ao usuário, mas antes do usuário, tem que ver a minha pessoa, ser humano, pensar em mim...
		(...) acho que a gente tinha que ter um certo apoio psicológico ali...
		(...) a gente tem que se desdobrar e tem que se virar para atender, isso também tem que aprender, não tem treinamento direito.
Suporte Organizacional	Interesse dos chefes	(...) o negócio da decisão, tudo em última hora, (...), tipo o recado, a folga...
		(...) demora a receber uma resposta, mas acho que também como eles são chefes, caberia a eles correr atrás. Mais responsabilidade no cargo.
Ambiente de trabalho	Espaço	(...) tem buraco no banheiro feminino já tem mais de um mês.
		(...) carpetes no chão, (...), acumula muito ácaro. Eu voltei a ter que usar bombinha aqui.
Ambiente de trabalho	Temperatura	(...) a gente sofre muito no parque de atendimento por causa do ar condicionado (...) é muito forte e nem todos os lugares do parque é a mesma temperatura.
Ambiente de trabalho	Equipamento	(...) você vai ver quando esses teclados e esses mouses começarem a dar problema (...). Porque para licitar é uma dificuldade (...) os teclados, tinham teclas que não funcionavam...

Além dos problemas clássicos encontrados na central, relativos ao ambiente físico (espaço, temperatura e equipamentos), a carência de suporte organizacional (falta de informações, de apoio despendido pela chefia e de interesse da chefia) se fez presente de forma marcante, dado que a maior parte do discurso dos teleatendentes, dentro de Condições de Trabalho, volta-se para essa questão. Portanto, o suporte organizacional, como cerne das Condições de Trabalho, é uma problemática que evidencia a questão da informação e da comunicação precária existentes na central. Para Holman (2002), o precário suporte do supervisor, aliado ao freqüente monitoramento e à natureza (contraditória) da tarefa, afeta significativamente o bem-estar dos atendentes.

1.2.4. Relação entre Interações Socioprofissionais, Organização do Trabalho e Condições de Trabalho no Teleatendimento

O “caminhar metodológico” desse estudo mostra que existe relação entre as dimensões Interações Socioprofissionais - IS, Organização do Trabalho - OT e Condições de Trabalho - CT. No contato inicial com os teleatendentes, ouviu-se as primeiras queixas sobre o serviço, ligadas à comunicação e perpassando as três dimensões. Assim, percebe-se que o foco não está em uma dimensão específica e sim na sua intersecção. Segundo Ferreira & Mendes (2003) essas dimensões nunca aparecem separadas no Contexto de Produção de Bens e Serviço, não sendo diferente para essa pesquisa.

A comprovação da relação entre as dimensões torna-se clara com a análise das entrevistas, realizada com o auxílio do *software* Alceste. Entre as 3 classes temáticas estruturadoras do discurso dos teleatendentes, uma representa o Contexto de Produção de Serviços, com uma interdependência entre as dimensões (IS, OT e CT). Essa classe, a mais significativa, representando 52,12% do *corpus* textual, de acordo com as Unidades de Contexto Elementar (UCEs), associa as dimensões do contexto com a comunicação entre os indivíduos que o compõem (quadro 6).

Quadro 6
Relação entre Dimensões do Contexto de Produção de Serviços e Comunicação

Associação	UCEs
Relações Sociais de Trabalho e Comunicação	(...) a comunicação chefia-subordinado não é satisfatória.
	(...) a comunicação na hierarquia você mesmo pode avaliar, você passou o resultado do questionário que todos os operadores responderam e até hoje não se teve acesso.
Organização do Trabalho e Comunicação	(...) eu acho que as regras são extremamente rígidas e sem flexibilidade, assim, você já trabalha com um atendimento ao público que é extremamente maçante, e isso só atrapalha.
	(...) o relacionamento entre os operadores, acho que é um pouco difícil. Essa coisa de você estar sempre atarefado com o atendimento, e só se vê nos minutos do intervalo, contado.

Condições de Trabalho e Comunicação	(...) alguma atividade para distração, para desabafo, sabe, seria importante no horário de estudo ter alguma coisa interessante para melhor a comunicação.
	(...) não existe apoio da chefia para o desenvolvimento profissional, só crítica, <i>feedback</i> negativo.

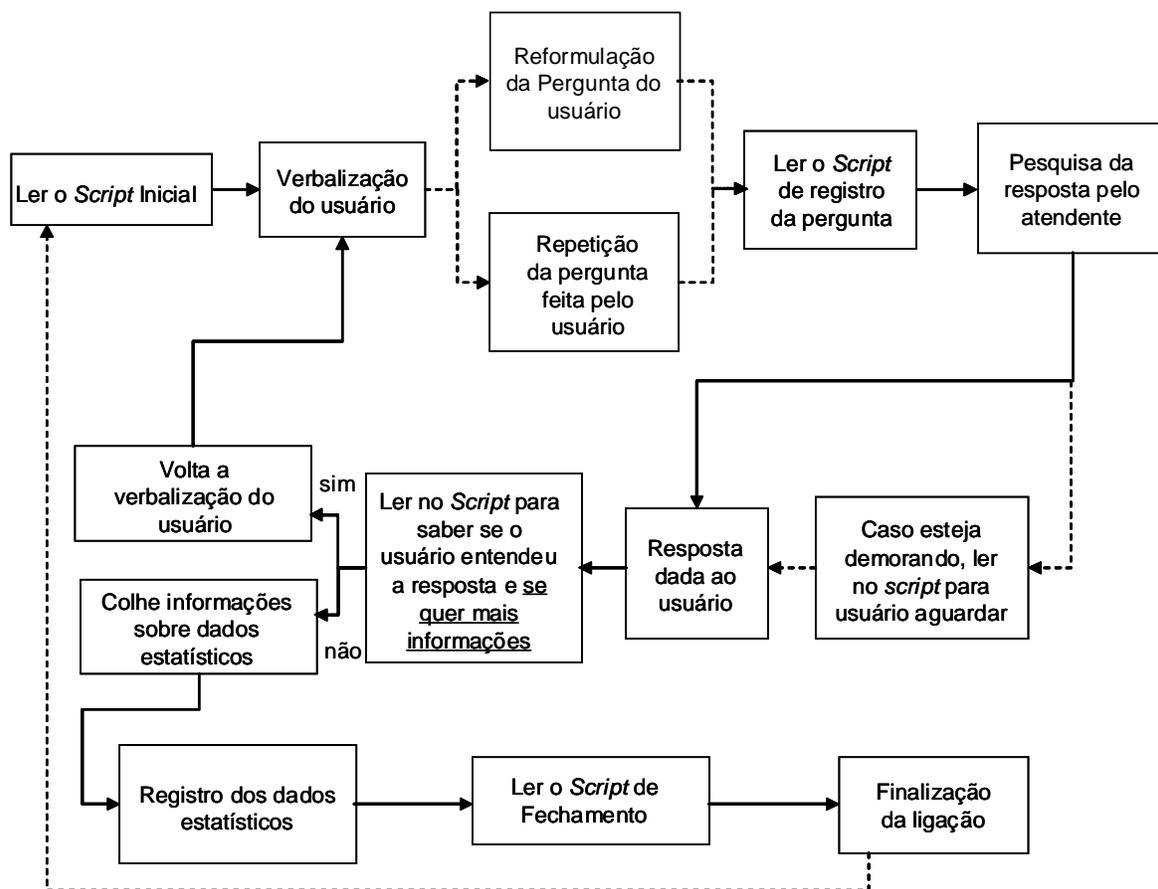
Assim, conforme mencionado anteriormente, além de existir uma relação entre as Interações Socioprofissionais, a Organização do Trabalho e Condições de Trabalho, o ponto que os une é a comunicação, sua falta e/ou a comunicação realizada de forma ineficaz, levando, em muitos casos, ao adoecimento dos teleatendentes (Ferreira & Mendes, 2001) e a vivências negativas, tanto dentro do serviço de teleatendimento, quanto em suas vidas fora do serviço.

1.3. Atividade dos Teleatendentes

Para o desempenho de sua atividade, os teleatendentes obedecem uma rotina, que acrescida das normas de conduta e regras do atendimento, sintetiza como executam suas atividades.

No contato inicial com os gestores e posteriormente com os teleatendentes, juntamente com as visitas à central, observou-se que logo que chegam, os teleatendentes do turno da manhã recebem os informes e iniciam suas atividades, que variam de acordo com a programação (estudo, dinâmicas, em suma, atividade extra-atendimento). Finalizado esse primeiro horário cada atendente vai para seu PA, obedecendo ao planejamento da semana. Então, o teleatendente já “logado” recebe as ligações, sendo que cada segmento possui sua demanda específica, que vai desde informações até denúncias. Porém, observou-se que o atendimento global, realizado por todos os atendentes, independente de onde estejam, segue o padrão descrito na figura 7.

Figura 7
Etapas Típicas do Teleatendimento



Ao coletar as informações sobre os dados dos pessoais, os teleatendentes perguntam ao usuário sobre meios de informação onde ficou sabendo do serviço; gênero; grau de instrução; estado civil; idade e estado e município em que reside. No decorrer do atendimento, cada atendente desenvolve seu próprio *savoir-faire* para lidar com as adversidades do serviço e com as normas e regras rígidas postas pela instituição. A política de auto-gestão prescrita nas normas, atrelada aos *scripts* desenvolvidos para promover maior eficiência no serviço, na prática do atendimento acaba trazendo prejuízos aos teleatendentes, pois esse distanciamento, aumenta o custo humano para lidar com a demanda dos usuários, cada vez mais conscientes de seus direitos (Tokairm & Lopes, 2003), gerando um alto nível de estresse nos teleatendentes e falta de motivação para o trabalho (Mascia *et al.*, 2000).

Durante o dia de trabalho é feito um planejamento para os intervalos e a ida ao banheiro tem que seguir uma ordem para que os segmentos não fiquem desfalcados. Esses momentos são acompanhados da verbalização constante dos monitores, dizendo aos teleatendentes para não se demorarem ou, no caso dos intervalos, para não ultrapassarem o tempo permitido, caracterizando uma forte pressão por parte dos supervisores. Além disso, são determinadas pelos monitores as pessoas que vão encher as garrafas d'água durante o turno de trabalho. Ao final da jornada de trabalho, o teleatendente, mesmo que ultrapasse seu tempo de atendimento, deve continuar atendendo ao usuário (fato relatado como freqüente, já que ficam "logados" até o término do expediente). Depois, independente do tempo excedido, faz-se a troca de turnos.

No turno vespertino, a rotina é a mesma. Todavia, os atendentes iniciam a jornada no primeiro minuto, e o horário destinado aos informes e atividades (estudo, dinâmicas, pesquisas) são estipulados para o final do expediente.

Uma vez caracterizado o serviço de teleatendimento nas suas principais características, cabe prosseguir respondendo as outras questões norteadoras da pesquisa.

2. Principais Características do Custo Humano dos Teleatendentes

O Serviço de Teleatendimento apresenta problemas e contradições. Os teleatendentes, para conseguir lidar com isso, dependem esforços no campo afetivo, cognitivo e físico, o que caracteriza o Custo Humano do Trabalho – CHT (Ferreira & Mendes, 2003). Porém, em relação ao Custo Físico no teleatendimento, especialmente pela atividade demandar o uso contínuo do computador, observa-se pelas repostas ao questionário (ECHT – Escala de Custo Humano do Trabalho, com média das repostas dos teleatendentes igual a 2,30 e coeficiente de variação de 17,83%) e pela verbalização dos teleatendentes, que essa exigência não é tida como fator crítico. Apesar do uso contínuo das mãos (média de 4,73) e dos braços (média de 4,57) serem itens críticos para o Custo Físico, essa exigência se torna secundária quando comparada às exigências afetivas e cognitivas.

2.1. Custo Afetivo dos Teleatendentes

As exigências afetivas impostas aos trabalhadores pelas características do contexto de produção, com dispêndio emocional, sob a forma de reações afetivas, de sentimentos e de estado de humor, caracterizam o Custo Afetivo – CA. No contato inicial com os teleatendentes observou-se uma forte exigência afetiva dentro da central. Esse fato se tornou visível diante das verbalizações ([] nossos):

“Quando preciso subir no prédio [central está no subsolo e teleatendente utiliza elevador para ir a alguma parte do Ministério], todos ficam olhando, porque estou de colete”.

“Chega uma hora que venho arrastada para cá”.

A ECHT (Escala de Custo Humano do Trabalho), conforme demonstrado na abordagem metodológica, engloba o Custo Afetivo, o Custo Cognitivo e o Custo Físico e sua análise varia entre baixo (1-2,4), moderado (2,5-3,5) e alto (3,6-5). O Custo Afetivo para os respondentes aparece como moderado, mas tendendo a alto, visto que a média foi 3,28 (tabela 12).

Tabela 12
Média das Respostas para Custo Afetivo

Média	Coefficiente de Variação	Mínimo	Máximo	Total
3,28	20,73%	1,58	4,83	188

O coeficiente de variação (CV) mostra que existe uma diferença significativa entre as respostas, levando à análise de cada item separadamente, para conhecer quais os itens mais críticos (tabela 13).

Tabela 13
Itens mais críticos da ECHT (Custo Afetivo)

Item	Média	CV (%)	Mínimo	Máximo
Ter controle das emoções	4,20	23,81	1	5
Ser obrigado a lidar com a agressividade dos outros	4,04	29,70	1	5
Ter que lidar com ordens contraditórias	4,03	24,57	1	5
Ter custo emocional	3,97	28,46	1	5
Disfarçar os sentimentos	3,84	30,99	1	5

Na tabela 13 verifica-se que as questões relacionadas ao controle das emoções, do alto custo afetivo e de ter que lidar com a agressividade dos outros e com ordens contraditórias aparecem como altas. Mesmo não sendo o fator mais crítico do Custo Humano do Trabalho, o Custo Afetivo demanda intervenção rápida por parte dos gestores. Afinal, custo afetivo alto gera conseqüências nas vivências negativas dos teleatendente (Veras, 2006).

Entre os turnos matutino e vespertino essa avaliação é diferente. Com o uso do teste t, comparando as médias entre os turnos, verifica-se que o turno matutino avalia como mais crítico o Custo Afetivo. Para diminuir a chance de Erro tipo 2 (não rejeitar a hipótese nula, tendo que rejeitá-la), usou-se 0,1 como nível de significância, conforme mostra a tabela 14.

Tabela 14
Análise das médias do Custo Afetivo para os dois turnos

CA	t	Significância
Matutino X Vespertino	1,709	0,099

$t_{\text{crítico}} = 1,645$
sig. = 0,1

Comparado com o $t_{\text{crítico}}$, o t é bem maior, rejeitando a hipótese nula. Assim, existe diferença entre as avaliações, pois o nível de significância é menor que o nível de significância estipulado. Além disso, o t positivo indica que o turno vespertino avalia o Custo Afetivo (CA) como mais baixo (para o turno matutino o CA é mais crítico).

Com a análise das entrevistas (auxiliada pelo *software* Alceste) verifica-se, dentre as 3 classes temáticas, uma classe que representa o Custo Humano do Trabalho, com interdependência entre as exigências afetivas e cognitivas. As Unidades de Contexto Elementar (UCEs) do CA são mostradas no quadro 7, sendo a totalidade dessa classe temática apresentada ao final dos resultados.

Quadro 7
Verbalização dos Teleatendentes sobre o Custo Afetivo

Fator	Verbalização (Unidades de Contexto Elementar - UCEs)
Informação	(...) a gente não tem a informação, isso é chato.
	(...) você não pode explicar para o cidadão, como você acha que é (...). Eu tenho certeza que sei, eu estudei esse negócio (...). Tem que ler o <i>script</i> e o usuário não entende.
Regras Rígidas	(...) eles ligam e falam: oi, tudo bem com você, como você está (...), pois não senhor, eu posso te ajudar com alguma informação? A gente tem que utilizar uma linguagem que não seja grossa, mas que seja impessoal.
	(...) e quando um usuário liga e faz uma pergunta idiota (...) e você tem que responder, tudo bem, onde você ouviu falar sobre isso. Geralmente é adolescente ou criança (...).

No discurso dos teleatendentes as exigências afetivas mais altas estão ligadas a falta de informação e as regras rígidas (quadro 7), ou seja, o Custo Afetivo acontece na interação entre os indivíduos e pode agravar-se pela própria Organização do Trabalho. Lidar com as questões de falta de informação, regras rígidas, conflitos com os teleusuários, exigem um esforço afetivo, além de cognitivo, importante (Vilela & Assunção, 2004). A complexidade do trabalho, segundo Ferreira & Mendes (2001), aumenta sobretudo as exigências afetivas, que aliadas às exigências cognitivas, também fortes nesse contexto, agregam dificuldades para os atendentes na construção de estratégias de mediação.

2.2. Custo Cognitivo dos Teleatendentes

As exigências cognitivas impostas aos trabalhadores pelas características do contexto de produção, em termos de dispêndio mental, sob a forma de aprendizagem, de

resolução de problemas e de tomada de decisão, caracterizam o Custo Cognitivo – CC. Com a análise da ECHT (Escala de Custo Humano do Trabalho), pela própria natureza do trabalho, mostrou-se a maior exigência cognitiva. O CC aparece como alto, com respostas médias de 3,85 (tabela 15).

Tabela 15
Média das Respostas para Custo Cognitivo

Média	Coeficiente de Variação (CV)	Mínimo	Máximo	Total
3,85	14,29%	1,89	5	188

Os itens mais críticos (resposta alta) analisados na escala (anexo 1), para caracterizar melhor o Custo Cognitivo – CC, os que apareceram como estão descritos na tabela a seguir.

Tabela 16
Itens mais críticos da ECHT (Custo Cognitivo)

Item	Média	CV (%)	Mínimo	Máximo
Usar a visão de forma contínua	4,69	15,35	1	5
Ter concentração mental	4,32	19,68	1	5
Ter custo mental	4,19	21,72	1	5
Ser obrigado a lidar com imprevistos	4,13	21,79	1	5
Usar a memória	4,06	25,37	1	5
Fazer esforço mental	4,06	24,88	1	5

Com a análise dos itens sobre CC (tabela 16) tem-se que o uso da memória é contínuo, além dos teleatendentes terem que lidar com imprevistos freqüentemente. Para Ferreira & Mendes (2001), a complexidade da tarefa, unida à falta de informação, impõe aos atendentes exigências cognitivas, aumentando o esforço de tratamento das informações.

Como o Custo Cognitivo está diretamente relacionado com o uso da memória para lidar com a demanda, configura-se como o único fator que os teleatendentes avaliam como crítico, independente o turno. Com o uso do teste t, partindo da hipótese nula (não

existe diferença entre as avaliações) e da hipótese alternativa (existe diferença entre as avaliações), com 0,1 de nível de significância, confirma-se essa dedução, conforme mostra a tabela 17.

Tabela 17
Análise das médias do Custo Cognitivo para os dois turnos

CC	t	Significância
Matutino X Vespertino	1,193	0,080

t_{crítico} = 1,645
sig. = 0,1

Não rejeita-se a hipótese nula, porque o t comparado com o t_{crítico}, é menor, ou seja, não existe diferença entre as avaliações do Custo Cognitivo entre os turnos.

Por meio da análise das entrevistas, verifica-se que as Unidades de Contexto Elementar (UCEs) estão relacionadas ao Custo Cognitivo, dentro da classe temática que representa o CHT (quadro 8).

Quadro 8
Verbalização dos Teleatendentes sobre o Custo Cognitivo

Fator	Categoria	Verbalização (Unidades de Contexto Elementar – UCEs)
Informação	Falta de informação	(...) essas campanhas não são criadas de uma hora pra outra.
		(...) essa demanda mesmo que a gente atendeu do cadastramento, foi a primeira vez, que com antecedência, eles informaram para agente.
	Defasagem do Banco	(...) a gente não tem um banco pra falar sobre (...).
		(...) e se não for o chefe imediato para poder pesquisar na Internet, você não tem nem o que falar para o usuário.

Constata-se que a natureza do serviço de teletendimento demanda um alto Custo Cognitivo, especialmente ao lidar com acontecimentos inesperados, quando as informações estão defasadas ou não são contempladas no banco de dados. Para Ferreira (2002), pela indissociabilidade entre o conhecimento e a ação, sem ter acesso às informações, para criar as estratégias de mediação diante da imprevisibilidade da demanda, as exigências cognitivas se tornam ainda mais fortes.

3. Principais Características das Vivências dos Teleatendentes no Contexto de Trabalho

Dentro do quadro apresentado anteriormente, com a caracterização do Serviço de Teletendimento e dos Custos despendidos pelos teleatendentes para lidarem com as contradições do contexto, observa-se que esses trabalhadores avaliam seu estado geral dentro das mesmas contradições. As representações de mal-estar consistem em avaliações negativas que os trabalhadores fazem de seu estado psicológico, social e físico relativo ao contexto de produção, e as de bem-estar consistem em avaliações positivas que os trabalhadores fazem sobre seu estado relativo ao contexto de produção (Ferreira & Mendes, 2003).

3.1. Vivências de Mal-estar dos Teleatendentes

Com a análise das entrevistas, dentre as 3 classes temáticas, advindas da análise com o *software* Alceste, verifica-se que uma representa as Vivências de Mal-estar e Bem-estar, e será apresentada em sua totalidade junto com as outras classes, no final desse capítulo. Ao examinar as Unidades de Contexto Elementar (UCEs), as Vivências de Mal-estar mostraram-se ligadas ao Custo Afetivo (quadro 9).

Quadro 9
Verbalização dos Teleatendentes sobre as Vivências de Mal-estar

Relação	Verbalização (Unidades de Contexto Elementar - UCEs)
Custo Afetivo	(...) cansei, no intervalo que vem antes do fim do trabalho, tem que ficar lá, dentro da sala de descanso, para quando der o horário, passar lá no (...) e falar, estou indo, aí já fico irritada, podia ter saído cedo para ir mais tranqüilo pro meu outro compromisso.
	(...) uma vez eu não consegui me levantar, minha mãe me chacoalhou e eu comecei a chorar, dormindo ainda, eu não quero ir (...). Quando eu acordei, atrasada, pensei: vão descontar meu dia.
	(...) perdi o transporte, aí, vim voando pra cá, arriscando minha vida, e cheguei atrasado (...), isso vai estar anotado no meu mapa, mesmo que a empresa tenha essa tolerância, eles aqui não têm. Quando estou para atrasar cinco minutos, já fico desesperado.

Assim, observa-se nitidamente que as Vivências de Mal-estar estão ligadas com a falta de comunicação e com as regras rígidas que demandam dos teleatendentes um custo afetivo alto. De acordo com Jayet (1994), a distância entre as tarefas e as aspirações dos trabalhadores, os problemas de relacionamentos, a frustração e o adormecimento intelectual, a ansiedade e a insatisfação indicam sofrimento associado ao trabalho. Para Ferreira & Mendes (2001), essas vivências aparecem associadas à divisão e padronização das tarefas com subutilização do potencial dos trabalhadores (técnico e criativo); rigidez hierárquica e pouca perspectiva de crescimento profissional.

3.2. Vivências de Bem-estar dos Teleatendentes

Com a análise das entrevistas, evidencia-se a classe temática Vivências de Mal-estar e Bem-estar, verifica-se que as principais Vivências de Bem-estar (VBE) estão ligadas, também, ao Custo Afetivo, inclusive no que concerne o uso de determinadas estratégias pelos teleatendentes para lidar com o alto Custo Humano do Trabalho (quadro 10).

Quadro 10
Verbalização dos Teleatendentes sobre as Vivências de Bem-estar

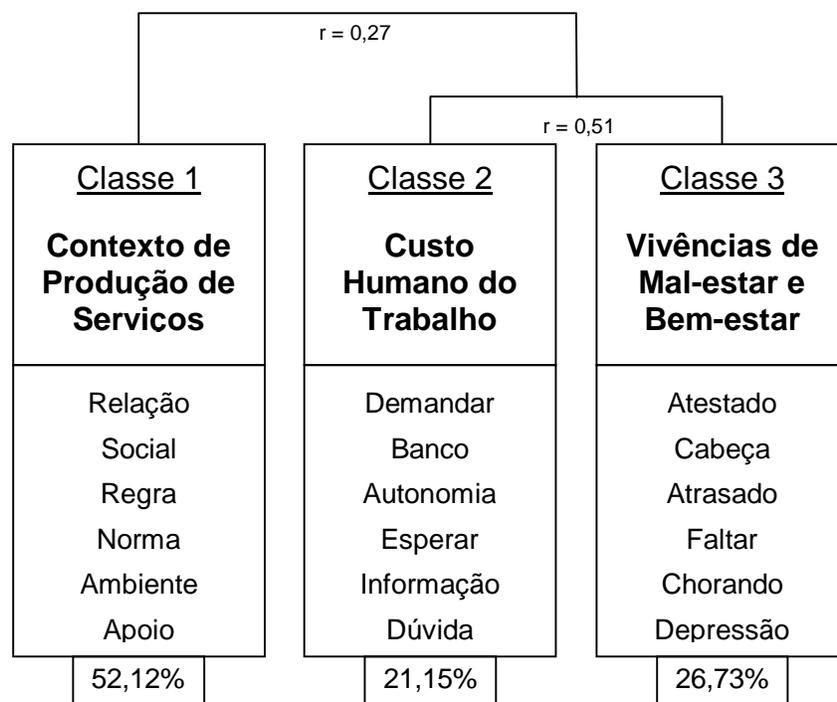
Relação	Estratégias	Verbalização (Unidades de Contexto Elementar - UCEs)
Custo Afetivo	“Válvula de Escape”	(...) eu adoro sair, eu saio, assim, trabalho aqui de manhã, aí, à tarde eu trabalho em uma escola e à noite eu faço faculdade. Eu quase não tenho contato com a família durante a semana, mas no final de semana eu gosto de ficar com eles e sair com os amigos.
	Descanso	(...) como no caso, hoje eu não tenho aula, aí quando eu saio, chego em casa, eu almoço, dou uma descansada, não preciso nem dormir que já me sinto melhor.
	Novidades	(...) eu vim motivada pelo café da manhã, porque eu estou aqui de corpo presente, mas a minha cabeça está fora daqui.

As Vivências de Bem-estar, assim com as Vivências de Mal-estar, estão ligadas ao Custo Afetivo. Porém, observou-se que a percepção do estado positivo se dá pelo desenvolvimento de estratégias por parte dos teleatendentes. Essas estratégias são desenvolvidas fora do ambiente de trabalho: a convivência com os familiares, estar com

os amigos e descansar; e desenvolvidas dentro do ambiente de trabalho: participar de eventos comemorativos e fazer a ginástica laboral. Assim, quando as estratégias de mediação são eficazes, transformam e/ou reduzem o Custo Humano do Trabalho, prevalecendo as Vivências de Bem-estar no serviço. E também, as vivências positivas dos trabalhadores (Ferreira & Mendes, 2001; 2003), aparecem quando o ambiente de trabalho favorece a valorização e reconhecimento, especialmente, pela realização de uma tarefa significativa e importante para a organização e para a sociedade.

Além disso, com a análise das entrevistas observa-se a correlação entre Contexto de Produção de Serviços (IS, OT e CT), Custo Humano do Trabalho (CA e CC) e Vivências (Mal-estar e Bem-estar), na formação de três classes temáticas estruturadoras das representações dos teleatendentes (figura 8).

Figura 8
Classes Temáticas Estruturadoras do Discurso dos Teleatendentes (n=35)

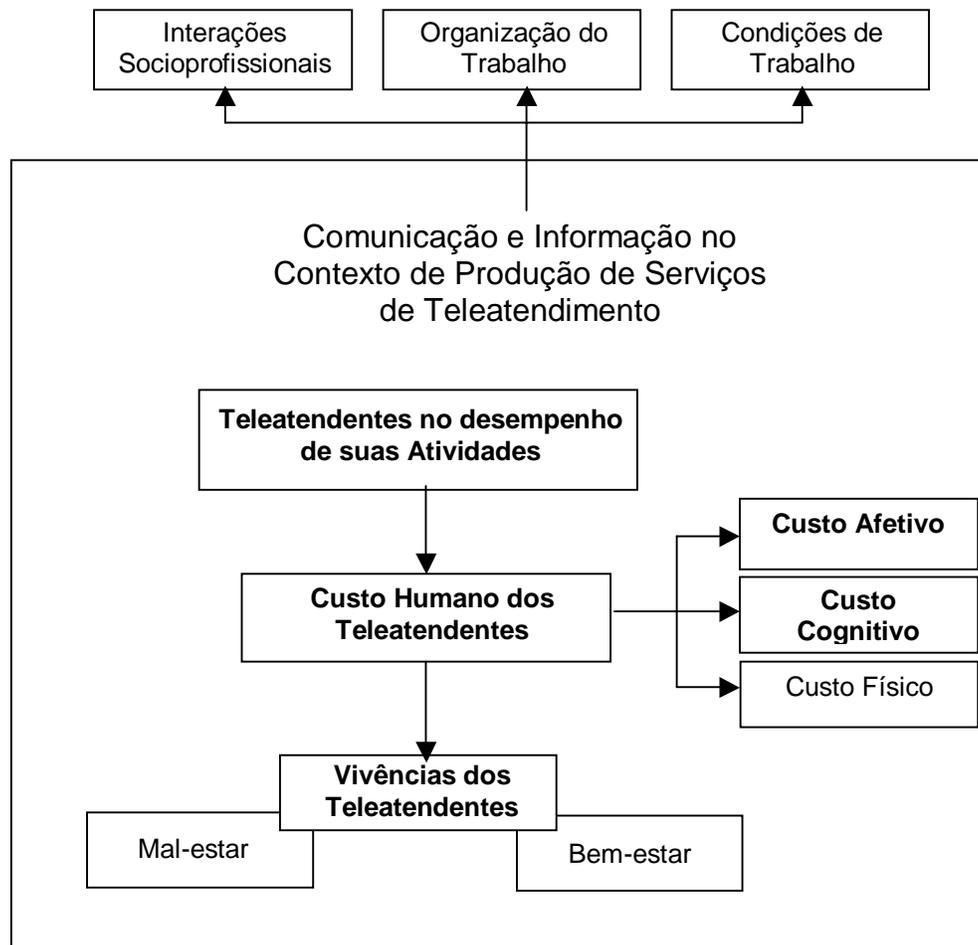


Observa-se que cada classe temática representa o fator de uma das dimensões analisadas. Sendo assim, a classe 1 é representativa das Interações Socioprofissionais, Organização do Trabalho e Condições de Trabalho e bastante significativa no discurso dos teleatendentes (52,12%). A classe 2 é representativa do Custo Afetivo e Custo

Cognitivo, e, dentro do discurso dos teleatendentes, assume 21,15%. Já a classe 3 é representativa das Vivências de Mal-estar e Bem-estar e está em 26,73% do discurso dos teleatendentes. Verifica-se a inter-relação dessas classes pelo grau em que se correlacionam. Assim, identifica-se uma correlação média entre Custo Humano do Trabalho e Vivências de Mal-estar e Bem-estar ($r = 0,51$), e uma baixa correlação entre eles e Contexto de Produção de Serviço ($r = 0,27$). Portanto, pode-se afirmar que as vivências estão relacionadas às exigências afetivas e cognitivas, e essa avaliação acontece dentro do contexto específico onde os teleatendentes estão inseridos (figura 9).

Figura 9

Vivências de Mal-estar e Bem-estar dos Teleatendentes em uma Central do Governo



Esse esquema sintetiza a análise do objeto de pesquisa em todas as suas dimensões. Dessa forma, a atividade dos teleatendentes está inserida em um contexto de

produção próprio, que gera um custo, especialmente afetivo e cognitivo, e podem levar às Vivências de Mal-estar predominantes nesse contexto de teleatendimento e às Vivências de Bem-estar compensatórias para esse contexto. Assim, corrobora com a interdependência entre as dimensões (Ferreira & Mendes, 2003).

Para finalizar, todas essas dimensões estão inseridas nos processos de comunicação e de informação que, se conflitivos (Mascia & Sznelwar, 2000; Veras, 2006) podem gerar mais dificuldades na resolução dos problemas dos usuários. Como lembra Borsoi, Ruiz & Sampaio (1995):

(...) a linguagem é expressão do agir humano e, dessa forma, é sempre portadora de significados e também de afetividade que pode se expressar em palavras, em gestos ou na própria entonação da voz. No trabalho da telefonista, a linguagem toma, literalmente, o caráter de instrumento de trabalho. A empresa preconiza a expressão da afetividade como tática de aproximar o cliente aos serviços prestados. O afeto é controlado e até moldado em acordo com as exigências de gentileza com o cliente sem, entretanto, encorajá-lo a permanecer na linha além do estritamente necessário (p. 154).

Assim, destaca-se que um serviço de teleatendimento de qualidade é influenciado pela gestão do serviço, pelas decisões organizacionais e pela prioridade dada à satisfação do cliente interno e externo (Madruga, 2001; Grauman et al., 2003), que só acontecerá diante do estabelecimento de excelência em comunicação entre os atores do processo, como foi verificado na presente pesquisa.

Conclusão

Este estudo possibilitou a análise da relação entre o serviço de teleatendimento, o Custo Humano do Trabalho e as Vivências de Mal-estar e Bem-estar dos teleatendentes em uma Central do Governo. Para isso, investigaram-se as seguintes dimensões:

- O Contexto de Produção do Serviço de Teleatendimento;
- O Custo Humano do Trabalho de Teleatendimento e
- As Vivências dos Teleatendentes no Contexto de Trabalho.

Com a análise dos dados das entrevistas, e apoiando-se na análise documental e dos resultados dos questionários, identifica-se, pela verbalização dos teleatendentes, a relação entre as dimensões, conforme quadro 11.

Quadro 11

Temáticas que Expressam a Inter-relação: Contexto, Custo Humano e Vivências

Classe Temática	Relação entre dimensões	Verbalização dos Teleatendentes (Unidades de Contexto Elementar - UCEs)
Vivência de Mal-estar	Custo Afetivo e IS	(...) a comunicação na hierarquia você mesmo pode avaliar, você passou o resultado do questionário que todos os operadores responderam e até hoje não se teve acesso, o que é muito sério.
	Custo Cognitivo e IS	[sobre monitor] (...) tem que colocar um cara que entenda e vai tirar nossas dúvidas. Essa questão da campanha mesmo, de ninguém saber nada (...), o cidadão liga e a gente liga para o monitor e o monitor não sabe.
	Custo Afetivo e OT	[participação em eventos] (...) se não houver clareza como foi feita a seleção das pessoas que vão participar, não vai incentivar ninguém.
	Custo Cognitivo e OT	(...) a gente atende tudo que nenhum zero oitocentos pode atender, porque a gente faz e faz bem feito. Mas muitas vezes não nos passam a informação e aí a gente não consegue responder ao usuário.
	Custo Afetivo e CT	Por mais que a gente tente lidar de outra forma, existe uma carga muito grande que se carrega, principalmente de frustração dos formados que não recebem apoio para trabalhar na área, com aquilo que formou.
	Custo Cognitivo e CT	(...) não que a gente não posso resolver o problema, (...), mas a gente não sabe, não tem a informação.

Vivências de Mal-estar e Bem-estar no Trabalho em Central de Teleatendimento Governamental

Vivência de Bem-estar	Custo Afetivo e IS	(...) ficar fazendo atendimento ao público, respondendo ao usuário, é uma forma de proporcionar o bem-estar.
	Custo Cognitivo e IS	Quando tem a informação no banco para passar para o usuário, tudo ótimo, pois temos que fornecer a resposta.
	Custo Afetivo e OT	[sobre comemorações e café da manhã] (...) eu venho mais motivado, mais entusiasmado.
	Custo Cognitivo e OT	(...) essa demanda que vai ter agora, foi feita uma educação continuada, aí sim, fica bom trabalhar.
	Custo Afetivo e CT	(...) quando a chefia libera para a ginástica laboral, nossa, isso é maravilhoso.
	Custo Cognitivo e CT	(...) se tem um chefe para pesquisar a reposta, você responde ao usuário.

Portanto, em um mesmo contexto, verifica-se que as Interações Socioprofissionais (IS), a Organização do Trabalho (OT) e as Condições de Trabalho (CT) demandam dos teleatendentes dispêndio afetivo (por exemplo: ser gentil com o usuário, independente da situação), e dispêndio cognitivo (por exemplo: responder ao usuário sem ter a informação necessária). Os dispêndios, na forma de Custo Afetivo e Custo Cognitivo, podem levar tanto a Vivências de Mal-estar quanto a Vivências de Bem-estar, como é o caso da informação: quando o teleatendente não a possui, há mal-estar por não cumprir sua tarefa, e quando a possui e é capaz de passar ao usuário essa informação, há bem-estar.

O Contexto de Produção do Serviço de Teleatendimento apresenta uma nítida relação entre as três dimensões (IS, OT e CT), permeado pelas questões relacionadas às informações, à comunicação e às normas. Os problemas observados nas Interações Socioprofissionais são concernentes à comunicação, no que se refere à insuficiência de informação sobre campanhas que a central irá abarcar; divulgação de resultados de pesquisas que são desenvolvidas dentro da central e de resultados de congressos que alguns teleatendentes participam e suporte da chefia para o desenvolvimento profissional dos teleatendentes. Dessa forma, os problemas das interações dentro da central acontecem pelas condições inadequadas de trabalho, como suporte precário dos telegestores e de matéria-prima (a informação) inadequada, dada aos teleatendentes – relacionadas às Condições de Trabalho; pela falta de normas mais claras sobre a obrigatoriedade de divulgação de qualquer informação que esteja relacionada a central e

sobre a seleção de teleatendentes para a participação em congressos e cursos – relacionadas à Organização do Trabalho e pela rigidez nas normas de condutas dos teleatendentes ao atender os usuários – relacionadas à Organização do Trabalho.

Quanto à Organização do Trabalho, os aspectos críticos, também relacionados à comunicação, aparecem no distanciamento entre o prescrito e o que acontece na prática do teletendimento. As normas suscitam uma política de auto-gestão em que os teleatendentes possam gerir suas condutas (flexibilidade de *script* e a determinação de seus intervalos) porém, na prática, elas são rígidas e impostas pelos gestores. As principais normas que permeiam as Interações Socioprofissionais no que tange a comunicação são a proibição de conversas entre os teleatendentes dentro da central e na interação com o usuário, e seguir o *script* rigorosamente. E as principais, que permeiam as Condições de Trabalho, relacionadas à comunicação, são a avaliação de desempenho e a “política de *feedback*”, ambas realizadas pelos gestores, que por sua falta de padronização geram, nos teleatendentes, a percepção de falta de suporte dos gestores.

Nas Condições de Trabalho, completando o contexto de produção do teletendimento, também são observados problemas relacionados à comunicação, referente ao suporte organizacional insuficiente, além dos problemas físico-ambientais. O escasso suporte, relativo às Interações Socioprofissionais, está relacionado ao precário apoio e interesse da chefia pelos teleatendentes e, relativo à Organização do Trabalho, ao escasso fornecimento de informação, procedimento obrigatório para a possibilidade de execução satisfatória do serviço de teletendimento.

Além da relação entre as dimensões do Contexto de Produção do Serviço de Teletendimento, este se relaciona com o Custo Humano do Trabalho nas esferas afetiva e cognitiva. No Custo Afetivo, observa-se que os problemas nas dimensões (pouco acesso à informação e comunicação, suporte organizacional escasso e regras rígidas), aumentam a necessidade de controle das emoções, de ter que lidar com ordens contraditórias e com a agressividade dos teleusuários e telegestores. No Custo Cognitivo, os fatores críticos encontrados no contexto de produção também aumentam o uso da memória e da concentração por parte dos teleatendentes, além dos imprevistos constantes.

Por último, verifica-se que a relação entre o Contexto de Produção do Serviço de Teletendimento e o Custo Humano do Trabalho dos teleatendentes tem um reflexo em suas Vivências de Mal-estar e Bem-estar. Os problemas na comunicação e as regras

rígidas aumentam o Custo Afetivo que, por sua vez, reflete-se nas Vivências de Mal-estar. As estratégias dos teleatendentes ao participarem dos eventos que acontecem dentro da central e da ginástica laboral, bem como manterem um bom relacionamento fora do trabalho, com os colegas e com os próprios familiares, refletem-se em suas Vivências de Bem-estar.

Nota-se, assim, uma relação entre todas as dimensões pesquisadas e confirma-se a hipótese de que os teleatendentes, para lidar com as contradições nas Interações Socioprofissionais, na Organização e nas Condições de Trabalho, utilizam estratégias de mediação individuais e coletivas que, quando ineficazes, aumentam o Custo Humano do Trabalho (CHT), prevalecendo as Vivências de Mal-estar e, quando eficazes, transformam e/ou reduzem o CHT, prevalecendo as Vivências de Bem-estar. Isso corrobora o modelo teórico que fundamenta a *Ergonomia da Atividade*, na interdependência entre as dimensões analíticas (Ferreira & Mendes, 2003) e as pesquisas que vem sendo realizadas em centrais de teletendimento, com o enfoque na Ergonomia (Torres, 2001; Gubert, 2001; Freire, 2002; Zimmermann, 2005; Veras, 2006). Além disso, enriquece o modelo, mostrando como a comunicação e a informação estão no cerne das questões envolvendo o Contexto de Produção do Serviço de Teletendimento e que podem levar tanto as Vivências de Mal-estar como as Vivências de Bem-estar dos teleatendentes.

Diante desses fatos, as principais recomendações para diminuir as Vivências de Mal-estar e promover as Vivências de Bem-estar na central estudada, lembrando que, pela interdependência das dimensões do contexto de produção, transformar uma dimensão acaba acarretando em melhorias nas outras dimensões, são:

▪ **Nas Interações Socioprofissionais:**

↳ Promover espaço de discussão:

- ✓ Entre teleatendentes e gestores sobre os problemas presentes na central e suas possíveis soluções;
- ✓ Entre os teleatendentes, para troca de experiência e construção do saber coletivo;

↳ Criar para esse serviço:

- ✓ Mural para disponibilizar, a todos os teleatendentes, os resultados de pesquisas realizadas dentro da central;

- ✓ Critérios adequados e claros para a escolha das pessoas que irão participar de congressos e cursos, e permitir que os principais aspectos discutidos nesses acontecimentos sejam passados a todos os teleatendentes, por meio, por exemplo, de relatórios feitos pelos teleatendentes escolhidos para participar de tais eventos;
 - ↪ Proporcionar treinamento aos gestores para que saibam dar *feedback* aos atendentes sobre suas condutas, incluindo tanto as negativas quanto as positivas, possibilitando melhorar o comportamento dos teleatendentes em atendimento;
 - ↪ Aperfeiçoar a comunicação entre teleatendentes e telegestores em cada turno, por meio de treinamentos prático sobre comunicação e abertura dos telegestores para que os teleatendentes, sem se sentirem coagidos, possam questionar as decisões e tirar dúvidas sobre os fatos, buscando diminuir os mal-entendidos que acontecem dentro dessa relação;
 - ↪ Adotar tecnologias para gravação de chamadas com o objetivo de coibir a incidência de trotes na central;
 - ↪ Implementar políticas que valorizem os profissionais, relacionando o desempenho com as recompensas recebidas, formal ou informalmente, como os elogios e a participação em atividade fora do atendimento.
- **Na Organização do Trabalho:**
- ↪ Promover maior flexibilidade na Organização do Trabalho, principalmente em relação ao controle rígido do tempo, como o horário de chegada e dos intervalos; ao intenso monitoramento; ao uso do colete, podendo ser trocado por crachás, inclusive de cores diferentes, para se distinguir os cargos; à rigidez na forma como as informações são prestadas e ao uso de cabelo preso;
 - ↪ Elaborar, com a participação dos atendentes, um regimento interno;
 - ↪ Rever as normas relacionadas às punições, tirando o dia de trabalho do teleatendentes, ou anotando no “mapa de desempenho” apenas os casos realmente graves e casos que acontecem com uma frequência alta. As regras para determinar o que é grave e o que é frequência alta devem ser elaboradas com a participação dos teleatendentes (exemplo: rever a punição para quem chega, às vezes, com menos de 5 minutos de atraso);

- ↳ Permitir ao atendente:
 - ✓ Ter acesso ao registro do seu horário de intervalo, para diminuir os atrasos e ter clareza do que está marcado em seu “mapa de desempenho”;
 - ✓ Estudar durante o expediente, desde que não estejam em atendimento, e preparar materiais relacionados à saúde, novidades da área, artigos científicos e reportagens e mesmo jornais, para o estudo, nos horários livres;
- ↳ Criar documento exigindo que as informações sobre campanhas que a central prestará atendimento cheguem primeiramente ao conhecimento dos atendentes, antes que sejam colocadas na mídia;
- ↳ Revisar o *script* de coleta de informações sobre dados estatísticos, explicando melhor ao usuário o significado desses dados, e desenvolver os *scripts* com a participação dos próprios teleatendentes e com algumas possibilidades para cada *script*;
- ↳ Reconceber o modelo de avaliação de desempenho, utilizando instrumentos validados e que permitam uma avaliação de 180°, além de um instrumento que permita aos teleatendentes questionar os critérios utilizados na avaliação e a própria nota final;
- ↳ Favorecer a participação dos atendentes em todo o processo de trabalho, permitindo mais autonomia para a resolução de problemas e para tomar parte das decisões.

▪ **Nas Condições de Trabalho:**

- ↳ Melhorar as condições físico-ambientais:
 - ✓ Manutenção constante do ar-condicionado;
 - ✓ Limpeza constante do carpete e, assim que possível, troca do carpete por piso emborrachado, evitando barulho ao andar pela central;
 - ✓ Adequação do mobiliário às necessidades dos atendentes, como troca de teclados e dos apoios que estejam com problemas ou inutilizados;
 - ✓ Padronização do horário de todos os relógios da central;

- ✓ Trocar tubulação do banheiro feminino, eliminar as goteiras advindas de problemas nessa tubulação e consertar o teto desse banheiro;
- ↪ Oferecer maior suporte organizacional para o desenvolvimento profissional dos teleatendentes, apoio psicológico e bem-estar dos teleatendentes;
- ↪ Melhorar o banco de dados, acrescentando informações que o banco não contemple e atualizando as informações já existentes. Para isso, utilizar, dentre outras medidas, o próprio conhecimento dos teleatendentes;
- ↪ Desenvolver programas de prevenção ao estresse e doenças do trabalho;
- ↪ Bloquear o recebimento de ligações dos usuários alguns minutos antes do término do expediente, para que os teleatendentes não fiquem em atendimento após seu horário, preestabelecido.

A presente pesquisa contribui, portanto, no âmbito social, com a possibilidade de melhorar os serviços prestados aos usuários, já que o teletendimento é um dos principais meios de comunicação que o cidadão tem com o Governo. O estudo contempla diversos fatores que interferem na qualidade do serviço prestado e que, conseqüentemente, afetam a imagem que o teleusuário faz do Ministério em questão.

No âmbito institucional, os resultados da pesquisa, aliados às recomendações, visam diminuir os problemas enfrentados na central e promover Vivências de Bem-estar nos teleatendentes. A pesquisa, respondendo à demanda inicial dos gestores e teleatendentes, sobre as vivências dos teleatendentes nesse órgão governamental, contribui para mudanças no contexto de produção.

No âmbito acadêmico, colabora para aperfeiçoar os estudos voltados para a área de teletendimento, já que essa é uma área relativamente pouco pesquisada. Além disso, contribui com a consolidação dos conceitos adotados na pesquisa em *Ergonomia da Atividade* (Ferreira & Mendes, 2003). Essa abordagem se constitui como importante meio para caracterizar o Contexto de Produção do Serviço de Teletendimento e a percepção dos teleatendentes sobre o desempenho de suas atividades.

Com relação aos limites desta pesquisa, a não participação dos usuários se caracteriza como enfraquecedor dos dados relacionados à interação teleatendente-teleusuário. Assim, os dados relativos a essa interação podem não ter aparecido como mais críticos pelos teleatendentes, de acordo com seus discursos, ao amenizarem as

avaliações sobre suas interações com os teleusuários, ou ao perceberem os problemas de relacionamento nas outras esferas (com os pares e com os gestores). Além disso, outro limite foi a falta de documentação referente ao adoecimento dos teleatendentes. Esse fato poderia ajudar na compreensão do Custo Humano do Trabalho e das Vivências de Bem-estar e Mal-estar e servir como dado concreto para explicar a importância da inter-relação: contexto de produção, custo humano e vivências e das mudanças necessárias ao Contexto de Produção do Serviço de Teleatendimento. Por último e, talvez, mais importante, aponta-se como limite a falta da observação sistemática como instrumento para se verificar os “modos de fazer” dos teleatendentes na atividade de teleatendimento. Portanto, a atividade e o contexto de produção foram examinados, apenas, por meio das análises documental, do discurso dos gestores e teleatendentes (durante reuniões), dos resultados do questionário e das entrevistas.

A constatação desses limites ressalta os desafios a serem sanados em estudos futuros, configurando-se como agenda de pesquisa. Propõe-se, assim, que seja investigado o serviço sob as três lógicas, do teleatendente, do teleusuário e do telegestor, aprimorando assim o conhecimento global sobre a central, o que possibilita mudanças que satisfaçam o serviço como um todo. Além disso, deve-se, em estudos futuros, ao analisar o serviço de teleatendimento, observar não só a percepção dos atores envolvidos no serviço, mas também como executam, na prática, suas atividades, possibilitando uma melhor fotografia da atividade, especialmente no que tange as Estratégias de Mediação Individual e Coletiva. Também, para pesquisas vindouras, sugere-se como temática a comunicação, aprofundando em todos os seus aspectos e desenvolvendo o modelo aqui adotado (da *Ergonomia da Atividade*), que é tratado, normalmente, apenas dentro de uma dimensão analítica do Contexto de Produção de Bens e Serviços. Por último indica-se a realização de estudos que contemplem o uso do Inventário de Trabalho e Riscos de Adoecimento (ITRA), com todas as escalas (Escala de Condições, Organização e Relações de Trabalho – ECORT, Escala de Custo Humano do Trabalho – ECHT, 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 relacionados ao contexto de teleatendimento e dialogar com a Psicodinâmica do Trabalho.

Referências Bibliográficas

- Abrahão, J. I. (1993). Ergonomia, modelos, métodos e técnicas. Em: *Resumos do II Congresso Latino-Americano e VI Seminário Brasileiro de Ergonomia*. Florianópolis, SC.
- Abrahão, J., Torres, C. & Gubert, K. (2001). *O Impacto das Novas Tecnologias nas Condições de Trabalho: Um Estudo no Setor de Telefonia*. Brasília, DF: Laboratório de Ergonomia.
- 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. Em: A. Tamayo & cols. *Cultura e Saúde nas Organizações*. Porto Alegre: Ed. Artmed, p. 208-230.
- 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, nº 3, p. 67-76.
- Alves Jr., R. T. (2005). *Avaliação de Desempenho, Atividade de Atendimento ao Público e Custo Humano do Trabalho em 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 la Administración Pública*, Panamá. Disponível: <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/CLAD/clad0047353.pdf>
- Bagnara, S. (2000). *Towards Telework in Call Centers. Euro-Telework, Call Center Report*. Disponível: <http://www.telework-mirti.org/bagnara.htm>
- Belt, V. (2002). A female ghetto? Women's careers in call centres. *Human Resource Management Journal*, London, v.12, nº 4.
- Borsoi, I. C. F.; Ruiz, E. M. & Sampaio, J.J. C. (1995). Trabalho e identidade em telefonistas. Em Codo, W. & Sampaio, J. J. C. (Orgs.), *Sofrimento psíquico nas organizações*. Petrópolis: Vozes, p. 152 – 173.

- Carvalho, R. S. & Ferreira, M. C. (1998). *Ergonomia...!? O que é isso?*. Pro Capacitando, Brasília, p. 1-2.
- Corrêa, M. B. (1999). Reestruturação Produtiva e Industrial. Em: Cattani, A.D. (Org.). *Trabalho e Tecnologia. Dicionário Crítico*. Petrópolis: Vozes, p. 268 - 271.
- Correa, H. L. & Caon, M. (2002). *Gestão de serviços: lucratividade por meio de operações e de satisfação dos clientes*. São Paulo: Atlas.
- Dantas, C. S. L.; Guimarães, M. D.; Silveira, R.; Siqueira, K. S. M.; Lopes, P. S. & Pereira, V. J. (2004). Central de Teletendimento do Ministério da Saúde: Direito de Todos. *Relatório interno*, Ministério da Saúde.
- Delavigne, V. (2003). *Alceste, un logiciel d'analyse textuelle*. Paris. Disponível: http://www.revue-texto.net/Corpus/Corpus_index.html
- Daniellou, F., Laville, A. & Teiger, C. (1989). *Ficção e realidade do trabalho operário*. Revista Brasileira de Saúde Ocupacional, vol. 17, n. 68. São Paulo: Fundacentro.
- Dejours, C. (1996). Épistémologie concrète et ergonomie. Em: F. Daniellou (Org.). *L'Ergonomie em quête de ses principes. Débats épistemologiques*. Toulouse: Octarés Editios.
- Dwyer, W. (2002). *Maximizing Human Capital Through Call Center Ergonomics*. Disponível: <http://www.tmcnet.com/call-center/0302/0302cccms.htm>
- Ferreira, M. C. (1997). *Conflito de interação instrumental e falência cognitiva no trabalho bancário*. Revista da Associação Brasileira de Engenharia de Produção, 7, 203-219.
- Ferreira, M. C. (2000a). *Atividade, categoria central na conceituação de trabalho em ergonomia*. Aletheia Revista de Psicologia da ULBRA, 11, 71-82.
- Ferreira, M. C. (2000b). *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. (2002). Marcas do trabalho e bem-estar no serviço de atendimento ao público. Em Mendes, A. M.; Borges, L. O.; Ferreira, M. C. (Orgs.), *Trabalho em transição, saúde em risco*. Brasília: Editora Universidade de Brasília, p. 163-183.

- Ferreira, M. C. (2003). O sujeito forja o ambiente, o ambiente “forja” o sujeito: O trabalho como mediação indivíduo-ambiente em ergonomia da atividade. Em M. C. Ferreira & S. Dal Rosso (Orgs.). *A Regulação Social do Trabalho*. Brasília: Paralelo15, p. 21-46.
- Ferreira, M. C. (2004). *Interação teleatendente-teleusuário e custo humano do trabalho em central de teletendimento*. Revista Brasileira de Saúde Ocupacional. São Paulo, 29 (110): 7-15.
- Ferreira, M. C. & Mendes, A. M. (2001). “Só de pensar em vir trabalhar, já fico de mau humor”: *Atividade de Atendimento ao Público e Prazer-Sofrimento no Trabalho*. Natal, RN: Revista Estudos de Psicologia, 6, (1), 97-108.
- Ferreira, M. C. & Mendes, A. M. (2003). *Trabalho e riscos de adoecimento: o caso dos auditores-fiscais da Previdência Social brasileira*. Brasília: Editora LPA.
- Freire, O. N. (2002). *Ser atendente a vida toda é humanamente impossível: serviço de atendimento ao público e custo humano do trabalho*. Dissertação de Mestrado. Universidade de Brasília, DF.
- Freire, O. N. & Ferreira, M. C. (2000). *Bem-estar do funcionário e qualidade do atendimento*. Gazeta Mercantil, Brasília, DF, v. 775.
- Freire, O. N. & Ferreira, M. C. (2001). *Interação Atendente-Usuário e Custo Psíquico do Trabalho: Modos Operatórios para Lidar com o “Chatuário”*. *Anais do X Congresso Brasileiro de Ergonomia*, Abergó, Gramado.
- 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 do Trabalho, Belo Horizonte, vol 1, nº 1, p.31-39.
- 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, nº 1, p. 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.
- Guérin, F.; Laville, A.; Daniellou, F.; Duraffourg, J. & Kerguelen, A. (2001). *Compreender o trabalho para transformá-lo: a prática da ergonomia*. (Ingratta, G. M. J. e Maffei, M. Trans.) São Paulo: Edgard Blücher Ltda.

- Holman, D. (2002). Employee Wellbeing in Call Centres. *Human Resource Management Journal*. London, v. 12, n° 4, p. 35-42.
- Houlihan, M. (2001). Managing to manage? Stories from callcenter floor. *Journal of European Industrial Training*: Bradford, v. 25, n. 2/3/4, p. 208-220.
- Iida, I. (1990). *Ergonomia. Projeto e produção*. São Paulo: Edgard Blücher Ltda.
- Jamil, G. L. & Silva, F. B. (2005). *Call Center & Telemarketing*. Rio de Janeiro: Axcel Books do Brasil Editora.
- Jayet, C. (1994). *Psychodynamique du travail au quotidien*. Paris: AleXitére.
- Kinder, T. (2001). *The use of Call Centres by local public administrations*. TechMaPP Working Paper. University of Edinburgh, Scotland, UK.
- Kvanli, A. H. (1988). *Statistics: a computer integrated approach*. St. Paul: West Publishing Company.
- Laville, A. (1977). *Ergonomia*. São Paulo: EPU Editora.
- Laville, A. (1998). *Les silences de l'ergonomie à vis de la santé. Colóquio: Recherche et Ergonomie*. Disponível: <http://www.ergonomie-self.org>
- Leamon, T. B. (1995). *The evolution of ergonomics*. Hopkimon, MA: Risk Management, 42 - 49.
- Levin, J. & Fox, J. A. (2004). *Estatística para as ciências Humanas*. São Paulo: Prentice Hall, 9ª ed.
- Madruça, R. P. (2001). Cliente Mal Atendido, de Quem é a Culpa?. Disponível: <http://www.directmarketing.com.br>
- Mariani, M.; Parlangeli, O.; Bracci, M. & Bagnara, S. (1999). *Information technologies in services: old and new problems*. Disponível: www.unicamp.br/~ihc99/lhc99/AtasIHC99/art10.pdf
- Mascia, F. L. & Sznalwar, L. I. (2000). Diálogo e constrangimento do script de atendimento ao cliente. Em: L. I. Sznalwar & L.N. Zildan (Orgs.). *O trabalho humano com sistemas informatizados no setor de serviços*. São Paulo: Plêiade, p. 81-85.

Mascia, F. L.; Marx, R. & Arbix, G. (2000). Old Paradigmas for New Jobs in Call Centers. Universidade de São Paulo, *Proceedings of the IEA/HFES Congress*.

Mendes, A. M. & Abrahão, J. I. (1996). *Organização do Trabalho e Vivências de Prazer-Sofrimento do Trabalhador: Abordagem Psicodinâmica*. Psicologia: Teoria e Pesquisa, v. 12, n. 2, p. 179-184.

Montmollin, M. (1990). *A Ergonomia*. Lisboa: Instituto Piaget.

Montmollin, M. (1995). *Vocabulaire de l'Ergonomie*. Toulouse: Octares Éditions.

Nogueira, M. F. M. (2000). *Atendimento ao consumidor: o Procon de Goiânia*. Goiânia: Editora UFG.

Oda, C. (2004). *Operadores de telemarketing: stress, autonomia, somatização e dores em pescoço e ombros*. Dissertação de mestrado. Universidade de São Paulo, São Paulo.

Oliveira, P. A. (1999). Ergonomia. Em: Cattani, A. D. (Org.). *Trabalho e Tecnologia. Dicionário Crítico*. Petrópolis: Vozes, p. 89 - 97.

Peppers, D. & Rogers, M. (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 application: Aurélia de G. de Nerval. *Bulletin de Méthologie Sociologique*, (28), 24-54.

Rose, E. (2002). *The labour process and union commitment with a banking services call center*. The Journal of Industrial Relations, v. 44, n. 1.

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*, São Paulo, SP, I (9).

Santos, N. dos; Dutra, A. R. de A.; Righi, C. A. R.; Fialho, F. A. P. & Proença, R. P. da C. (1997). *Antropotecnologia – A Ergonomia dos Sistemas de Produção*. Curitiba: Gênese.

Santos, V.; Chaves, J. M. F.; Pavão, J. C. M. & Bijos, P. (2000). *Projetos Ergonômicos de centrais de atendimento*. Em: L.I. Sznelwar & L. N. Zildan

(Orgs.). *O trabalho humano com sistemas informatizados no setor de serviços*. São Paulo: Plêiade, p. 235-246.

Santos, V. M. C. (1999). *As Centrais de Atendimento*. Disponível: <http://www.ergonomia.com.br>.

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.

Schweer, R. & Genz, A. (2002). Demands on Call Centre Agents – Results and Solution. Em: *Resumos do 6th International Scientific Conference on Work With Display Units World Wide Work*. Berchtesgaden, Germany.

Sperandio, J. C. (1984). *L'ergonomie du travail mental*. Paris: Ed Masson.

Sznelwar, L. I.; Zidan, L. N. & Martins, M. C. (1999). Contribuições ao Estudo da Atividade de Operadores de Teletendimento, a Nova Velha Forma de Organização. *Anais da Abergó*.

Taylor, P.; Mulvey, G.; Hyman, J. & Bain, P. (2002). Work organization, control and the experience of work in call centres. *Work, employment and society, London*, v. 16, n. 3, p.133-150.

Teiger, C. (1992). Le travail, cet obscur objet de l'ergonomie. Em: *Actes du Colloque Interdisciplinaire. Travail: Recherche et prospective*. Thème Transversal n. 1, Concept de Travail. CNRS, PIRTTEM, ENS de Lyon.

Tessler, J. S. (2002). *Macroergonomia em call center de ambiente universitário*. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

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.

Torres, C. (2001). *A atividade nas centrais de atendimento: Outra realidade, as mesmas queixas*. Dissertação de Mestrado. Universidade de Brasília, Brasília.

Veras, V. S. (2006). *Relações Sociais de Trabalho e Custo Humano da Atividade: Vivências de Mal-estar e Bem-estar em Serviço de Teletendimento Governamental*. Dissertação de Mestrado. Universidade de Brasília, Brasília.

Vilela, L. V. de O. & Assunção, A. A. (2004). *Os mecanismos de controle da atividade no setor de teletendimento e as queixas de cansaço e esgotamento dos trabalhadores*. Caderno de Saúde Pública, Rio de Janeiro, 20 (4), p. 1069 - 1078.

Voss, J.; Fik, D. & Hohne, J. (2000). *The Call Center – Not Just Another Office. Haworth Furniture: Facility Resource Center*. Disponível: <http://www.haworth.com/resource/0t/callcenter.htm>

Weill-Fassina, A. (1990). L'Analyse des aspects cognitifs du travail. Em M. Dadoy; C. I. Heenry; B. Hillau; G. de Terssac; J-F. Troussier & A. Weill-Fassina (Orgs.). *Les analyses du Travail*. Enjeux et formes. Paris: Cereq, 54, 193-198.

Wisner, A. (1987). *Por dentro do trabalho. Ergonomia: método e técnica*. São Paulo: Oboré.

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

Wisner, A. (1996). Questões Epistemológicas em Ergonomia e em Análise do Trabalho. Em: F. Daniellou (Org.). *L'Ergonomie em quête de ses principes. Débats épistemologiques*. Toulouse: Octarés Editios.

Zanelli, J. C. (2002). Pesquisa qualitativa em estudos da gestão de pessoas. *Estudos de Psicologia*, 7, 79-88.

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.

Outros Documentos:

- Artigo 28 do decreto 4.726, de 9 de junho de 2003.
- Pautas sobre informes das Reuniões de Colegiado.

Homepages Consultadas:

- www.saude.gov.br
- www.abt.org.br

Anexo 1

Prezado(a) Funcionário(a):

Este **inventário** é composto de **quatro instrumentos**. Ele tem por **objetivo** coletar informações sobre como os funcionários da Ouvidoria-Geral do SUS (Parque de Atendimento e Área Técnica) **percebem o seu trabalho**.

O estudo está sendo conduzido por pesquisadores do ErgoPublic/UnB. Ao final, deste processo será produzido um **diagnóstico científico** detalhado sobre o trabalho do de teleatendimento, incluindo área técnica, 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 trabalhadores
- .O tratamento dos dados serão feitos apenas pelos pesquisadores do ErgoPublic/UnB;
- .A reprodução dos questionários não está autorizada para fins que não sejam os da pesquisa.

Desde já, agradecemos sua participação.

Atenciosamente,

ErgoPublic/UnB

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 realizar 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 servidores 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

Para finalizar, preencha os seguintes dados complementares:

IDADE: anos GÊNERO: masculino feminino

ESCOLARIDADE:

Ensino Fundamental (1º grau) Ensino Médio (2º grau)
 incompleto completo incompleto completo
 Superior Pós-graduação
 incompleto completo incompleto completo

ESTADO CIVIL:

solteiro(a) casado(a) divorciado/separado(a) viúvo(a)
 outros: _____

TEMPO DE SERVIÇO: anos meses

Obrigado pela sua participação!
Equipe ErgoPublic

Anexo 2

Instrumento de Coleta de Dados da "Imagem dos Atendentes"

Ouvidoria sob a Ótica do(a) Atendente

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 - Questões

1 – Diagnosticando as Características do “CPBS”

1.1 - Organização do Trabalho (OT)

Quando vocês pensam no funcionamento do Disque (ou Área Técnica)⁴:

- ✓ O que causa mais bem-estar?
- ✓ O que causa mais mal-estar?

Conforme o resultado do ITRA⁵, o item que apareceu como mais crítico foi:

19. O número de pessoas é suficiente para realizar as tarefas.	Nunca e Raramente ⁶
----------------------------------------------------------------	--------------------------------

- ✓ Como vocês o avaliam?

Quais são as suas sugestões para a melhoria do modo de funcionamento do Disque (ou Área Técnica)?

1.2 - Relações Sociais de Trabalho (RST)

Quando vocês pensam no relacionamento social no Disque (ou Área Técnica):

- ✓ O que causa mais bem-estar?
- ✓ O que causa mais mal-estar?

Conforme o resultado do ITRA, os itens que apareceram como mais críticos foram:

20. Existe apoio das chefias para o meu desenvolvimento profissional.	Nunca e Raramente
29. O bem-estar dos funcionários é uma prioridade.	Nunca e Raramente
31. A comunicação chefia-subordinado é satisfatória.	Nunca e Raramente

- ✓ Como vocês o avaliam?
- ✓ Vocês têm sugestões para a melhoria do relacionamento social no Disque (ou Área Técnica)?

⁴ Denominação dada ao Parque de Atendimento (Disque Saúde, Disque Saúde da Mulher, Disque Denúncias de Abuso e Exploração Sexual contra Crianças e Adolescentes, Disque Medicamento, Disque para de Fumar e SAC-SUS) da Ouvidoria-Geral do SUS, Ministério da Saúde.

⁵ ITRA- Inventário de Trabalho e Riscos de Adoecimento, composto por 4 questionários. Para o a atual pesquisa, utilizou-se 2 questionários (Escala de Condições, Organização e Relações de Trabalho e Escala de Custo Humano).

⁶ Concentração de respostas entre “Nunca” e “Raramente”, na escala de 5 pontos.

2 – Diagnosticando o “CHT”

2.1 – Custo Cognitivo

[Nome]....., como vocês se sentem mentalmente ao final de um dia de trabalho?

O que vocês fazem para lidar com o custo mental proveniente de seu trabalho?

Conforme o resultado do ITRA, os itens que apareceram como mais críticos foram:

09. Ser obrigado a lidar com imprevistos.	Bastante e Totalmente exigido
14. Usar a visão de forma contínua.	Bastante e Totalmente exigido
20. Usar a memória.	Bastante e Totalmente exigido

✓ Como vocês se sentem ao lidar com esses fatos? O que fazem para lidar com eles?

2.2 – Custo Afetivo

[Nome]....., como vocês se sentem emocionalmente ao final de um dia de trabalho?

O que vocês fazem para minimizar os efeitos?

Conforme o resultado do ITRA, os itens que apareceram como mais críticos foram:

02. Ter controle das emoções.	Bastante e Totalmente exigido
03. Ter que lidar com ordens contraditórias.	Bastante e Totalmente exigido
08. Ser obrigado a lidar com a agressividade dos outros.	Bastante e Totalmente exigido
13. Disfarçar os sentimentos	Bastante e Totalmente exigido

✓ Como vocês se sentem ao lidar com esses fatos? O que fazem para lidar com eles?

3 – Analisando a relação entre RST e Custo Afetivo

Falando do relacionamento com a chefia, o que vocês acham que auxilia e/ou dificulta para se sentirem emocionalmente bem ao final de um dia de trabalho?

Falando do relacionamento com os colegas, o que vocês acham que auxilia e/ou dificulta para se sentirem emocionalmente bem ao final de um dia de trabalho?

Falando do relacionamento com os usuários, o que vocês acham que auxilia e/ou dificulta para se sentirem emocionalmente bem ao final de um dia de trabalho?

O que vocês acham que poderia ser feito para melhorar essas condições?

4 – Modalidades de Compensação e Significado do Trabalho

Alguém de vocês tem alguma atividade de recreio ou de descanso, praticada, em geral, nas horas de lazer (hobby)? Se, sim, qual?

[Nome]....., que importância tem o trabalho para a suas vidas?

Quais fatores relacionados ao contexto de trabalho do Disque (ou Área Técnica) influenciam não querer ir trabalhar ou faltar o trabalho?

III - Fechamento da Entrevista

Antes de encerrar a entrevista, gostaria de saber se vocês têm alguma dúvida, questão e/ou sugestão sobre esse trabalho?

