

Sumário

Lista de Figuras	I
Lista de Gráficos	I
Lista de Fluxos	II
Lista de Tabelas	II
Lista de Quadros	III
Resumo	IV
Abstract	V
I. Introdução	1
II. Quadro Teórico de Referência	7
1. Serviço de Teleatendimento ao Público e Telemarketing: Suas Várias Abordagens	8
2. Serviço de Atendimento ao Público e os Estudos em Ergonomia	12
3. Ergonomia e Seus Princípios.....	14
4. Ergonomia Aplicada ao Serviço de Atendimento ao Público - <i>ErgoPublic</i>	17
4.1. Modelo das Estratégias de Regulação no Trabalho de Teleatendimento	23
4.2. Estratégias para o Cumprimento dos Objetivos Estabelecidos	26
4.3. Carga de Trabalho: uma Resultante das Exigências da Atividade.....	28
III. Trajeto Metodológico	31
1. Pressupostos Teóricos de Base do Método	31
2. Esquematização do Método de Intervenção.....	31
3. Características Principais do Campo de Estudo	33
4. Perfil dos Sujeitos Participantes	34
5. Primeiro Contato	34
6. Observação Livre.....	34
7. Démarche Metodológica para Análise das Três Lógicas	35

IV. Resultados e Discussão	41
1. A Lógica da Instituição: Em busca da Eficácia e da Qualidade.....	41
1.1. A Empresa e o Serviço Prestado:	
Cenário Sociotécnico do Teleatendimento	41
1.2. Características do Campo de Estudo	44
1.3. A Central de Teleatendimento: Infra-estrutura e Condições Físicas	45
1.4. Atitudes Exigidas, Punições Previstas e Requisitos para Ingresso na Função de Teleatendente	47
1.5. O Trabalho Prescrito na Central de Teleatendimento	49
1.5.1. Organização Temporal do Trabalho	50
1.5.2. Modalidade das Solicitações dos Teleusuários	51
1.5.3. Situações Características às Solicitações dos Teleusuários	52
1.5.4. Controle de Qualidade da Central de Atendimento	53
1.5.5. <i>Scripts</i> de Teleatendimento e de Resposta ao Usuário.....	55
2. A lógica do Usuário: As representações e a Busca da Satisfação das Necessidades	60
2.1. Perfil do Teleusuário: A Imagem Construída por meio das Representações dos Teleatendentes	60
2.2. Comportamento Verbal Influenciando as Chamadas? Ou vice-versa?	69
2.2.1. A Transformação: do Teleusuário Muito Cortês ao Muito Descortês	70
2.2.2. Condutas Adicionais dos Teleusuários que Influenciam a Carga de Trabalho dos Teleatendentes.....	75
3. Lógica dos Teleatendentes: a “Odisséia” da Eficiência e do Bem-estar	80
3.1. Características dos Participantes da Pesquisa	80
3.2. Trabalho Real na Central de Teleatendimento: da Rotina de Trabalho aos Indicadores Críticos da Atividade	83
3.2.1. Traços Gerais da Atividade	83
3.3. O Passo a Passo da Atividade de Recebimento das Chamadas	88
3.4. Tipos de Chamadas na Situação Real de Teleatendimento	92
3.5. As Múltiplas Exigências do Trabalho.....	94
3.5.1. A Carga Física	94
3.5.2. A Carga Cognitiva.....	99
3.5.3. A Carga Psíquica.....	107
3.6. O Custo Pessoal da Função e a Lógica da Empresa	110

3.7. Estratégias Operatórias dos Teleatendentes: em Busca da Eficiência.....	112
4. Recomendações para a Situação de Teleatendimento da Central Estudada	114
V. Conclusão	120
VI. Referências Bibliográficas	128
Anexo 1	138
Anexo 2	139
Anexo 3	140
Anexo 4	141

I

Introdução

Esta dissertação consiste em um estudo em ergonomia que busca apreender a inter-relação entre o custo humano do trabalho e a atividade de teleatendimento, por meio da identificação das condições e da organização do trabalho existentes em uma central de teleatendimento ou *call center*. Essa recente configuração do antigo trabalho das telefonistas, que se inicia nos anos 80, com a evolução tecnológica das telecomunicações e com a propagação dos direitos dos consumidores, é o campo de estudo desta pesquisa.

Quem ainda não discou o número 0800 de uma empresa em busca de solucionar um problema, fazer uma denúncia ou, até mesmo, uma compra? Com o grande aumento da implementação de centrais de teleatendimento nas empresas, torna-se cada vez mais corriqueira a administração de determinada circunstância pelo telefone. Por este meio, pode-se pagar contas, fazer transferências bancárias, comprar eletrodomésticos, produtos de beleza ou mesmo reclamar de defeitos no telefone, na conexão da internet ou em um produto.

Os *call centers* são um dos mais comuns e divulgados tipos de telemarketing e consistem, basicamente, em um centro de ligações e/ou recepções telefônicas. Quando discam o prefixo 0800, ou recorrem ao 102 ou 190, as pessoas estão acionando esse tipo de serviço. No Brasil, eles têm normalmente o nome de Serviço de Atendimento ao Cliente (SAC).

É nesse cenário que se desenvolve este trabalho de pesquisa, que tem como objetivo geral elaborar um quadro explicativo, a partir da Análise Ergonômica do Trabalho (AET), sobre a inter-relação entre o contexto específico

de *call center* (relações, condições e organização do trabalho) e seus impactos ou conseqüências sobre o custo humano para os teleatendentes⁽¹⁾.

A relevância deste estudo se inscreve em vários âmbitos. No social, esse tipo de serviço constitui um facilitador no dia-a-dia das pessoas: num mundo em que cada vez se trabalha mais e se tem menos tempo para o lazer, evitar filas de banco significa maior qualidade de vida. Além do mais, trata-se de importante atividade econômica, gerando milhares de empregos e possibilitando incrementar o comércio variado de produtos e serviços.

O crescimento dessa atividade tem, inclusive, implicações na construção da cidadania. Com o cidadão cada vez mais consciente dos 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 denúncias e reclamações de serviços ou produtos. Desse modo, a melhoria da qualidade e da eficiência do atendimento prestado adquire cada vez mais valor diante deste novo perfil do usuário.

Ainda no campo social, a importância deste estudo se inscreve também nos quadros de saúde dos trabalhadores analisados, entre os quais o número de distúrbios osteomusculares relacionados ao trabalho ou lesões por esforço repetitivo (Dorts/LER) é cada vez maior. Nos dados da Previdência Social do Brasil (2002), os benefícios pagos por lesões como sinovite e tenosinovite, tipos mais comuns desses distúrbios, são o terceiro em número de benefícios concedidos no ano 2000. Diante de tais fatos, pergunta-se: qual a configuração desse trabalho que adocece e invalida muitos brasileiros?

Esse tipo de serviço, amplamente conhecido como telemarketing, tem sido cada vez mais adotado pelas empresas como forma de se aproximarem dos seus clientes ou consumidores. A tecnologia da telecomunicação, somada à informatização das rotinas e processos de atendimento foi, ao longo dos anos, sofisticando a antiga atividade desenvolvida pelas telefonistas. Atender a um

⁽¹⁾ Assim como o serviço passou a se denominar teleatendimento, utilizaremos aqui um neologismo para referenciar os atendentes e os usuários, que serão chamados de teleatendente e teleusuário. No caso de teleatendente, o significado é o mesmo de operador para ergonomia.

telefonema passou de um simples “alô, com quem deseja falar?”, para a execução de ações mais complexas, que vão desde uma consulta de número telefônico por meio de um terminal de computador, até mesmo à concretização de um negócio.

No âmbito institucional, cabe lembrar que a busca por modelos de gestão ou de técnicas inovadoras que diminuam os atuais problemas encontrados nessas centrais, como retrabalho, reclamações, queixas, rotatividade, absenteísmo, etc., é uma constante por parte das diretorias. Esses indicadores forçam as empresas a repensar o modelo de gestão adotado. Verifica-se que sob essa nova configuração do trabalho de atendimento, advinda nos anos 80, as empresas passam a buscar alternativas de gerenciamento e soluções para novos e antigos problemas.

Uma empresa de aviação brasileira criou o serviço “Fale com o presidente”, como forma de prestar um atendimento mais personalizado, além de proporcionar ao cliente o sentimento de que seu problema vai ser escutado por alguém importante, com autonomia e poder de resolução. Essa configuração de 0800 tenta diminuir a sensação de que o problema pode não ser resolvido, o que costuma ser comum nesses serviços. Esse é apenas um exemplo das estratégias de marketing para oferecer soluções aos usuários, mas são muitas as teorias que preconizam a satisfação do cliente. As empresas na realidade estão sempre em busca da maneira de tornar o atendimento mais próximo da expectativa do usuário.

Nesse mesmo caminho anda a preocupação com a concorrência. Não conseguir resolver a solicitação do usuário pode significar a perda do cliente e até mesmo ameaçar a sobrevivência dessa empresa no moderno mercado competitivo. Essa questão passa pela valorização do consumidor, que quanto mais consciente mais se torna exigente, demandando um respeito maior por parte das empresas.

No entanto, as empresas enfrentam índices altos de rotatividade e absenteísmo, advindos, principalmente, da incidência de Dort/LER, a partir dos

quais elas buscam oferecer soluções para uma série de dificuldades encontradas e opções que possam proporcionar bem-estar aos trabalhadores das centrais.

O telemarketing vem crescendo a passos largos no mundo todo. Segundo estimativa da Associação Brasileira de Telemarketing - ABT (2001), ele apresenta, nos últimos anos, um aumento anual de cerca de 30%. Atualmente, essa é uma ferramenta de marketing utilizada em empresas de todos os setores da economia favorecendo, no mercado, a proliferação de empresas especializadas na fabricação e revenda de equipamentos para *call centers*, prestadoras de serviços de terceirização de telemarketing e consultorias.

Entretanto, apesar da expansão significativa, os estudos voltados a essa área ainda são reduzidos. No âmbito científico, verifica-se que as várias disciplinas que buscam estudar o trabalho de teleatendimento executado nas centrais ainda tendem a reservar uma visão reducionista dos fatores que interagem nesse campo. A maioria delas é centrada exclusivamente no cliente, outras na melhoria da qualidade do serviço ou no treinamento comportamental do atendente. Pouco se conhece do teleatendente que faz o elo de mediação entre a empresa e os usuários, constituindo-se na “porta de entrada” da instituição. Nas abordagens, sempre se fala do treinamento desses sujeitos como a solução dos problemas, buscando posturas, muitas vezes, inalcançáveis para o ser humano, como, por exemplo, manter sempre o mesmo tom de voz, inclusive em situação de conflito.

Algumas intervenções ergonômicas têm mostrado que o teleatendente desenvolve papel muito importante nesse cenário, e que o suporte organizacional que lhe é oferecido pode fazer a diferença. Mas, constata-se ainda, que a própria ergonomia necessita conhecer melhor essa atividade, e que novos estudos são pertinentes na fase inicial em que se encontram as pesquisas.

Ainda no domínio acadêmico, vale ressaltar que esse tipo de trabalho envolve o uso de modernas tecnologias, cujos efeitos no bem-estar dos trabalhadores ainda são pouco conhecidos, o que acaba por exigir o desenvolvimento de novos conhecimentos a respeito desse uso e das suas conseqüências para os sujeitos.

Nesse panorama, a empresa fornece o cenário com seu suporte tanto das condições quanto da organização do trabalho. O atendente repassa ao usuário esse quadro segundo suas habilidades, competências e condições fornecidas pela empresa, e por último, o usuário busca uma solução, sem distinguir empresa do atendente, esquecendo que esse é uma pessoa com sua própria identidade e características. Dessa forma, as questões que nortearam este trabalho buscam identificar:

1. Quais as principais características do trabalho formal (prescrito pela organização) e as exigências em termos de atitudes e posturas dos profissionais de teleatendimento?
2. Quais as exigências reais da atividade de teleatendimento?
3. Como se configuram, hierarquicamente, os elementos que constituem a carga de trabalho exigida desses sujeitos?
4. Quais são os incidentes críticos presentes no desenvolvimento do teleatendimento?
5. Quais as condutas dos usuários estabelecidas durante a realização do teleatendimento?
6. Quais as estratégias operatórias desenvolvidas pelos teleatendentes para responder às exigências da atividade?

Para responder às questões, o estudo comporta duas dimensões de análise: em nível macro, aborda a esfera dos atendimentos buscando identificar em que constitui da tarefa e, em nível micro, focaliza as representações dos teleatendentes sobre as situações de atendimento e as exigências dessa atividade. Na aplicação dessas dimensões utilizou-se como quadro teórico de referência a teoria em construção de Ferreira (2000a; 2001a) que contempla o enfoque da Ergonomia Aplicada ao Serviço de Atendimento ao Público - *ErgoPublic*, e o modelo de regulação que comporta as noções de tarefa, atividade, carga de trabalho, performance e bem-estar (Guérin, Laville, Daniellou, Duraffourg & Kerguelen, 1997; Wisner, 1987; Daniellou, Laville & Teiger, 1989; Montmollin, 1990).

O enfoque tem como base a ergonomia de matriz franco-belga que sustenta a primazia do homem sobre o trabalho, abandonando as imposições de sistemas como a Administração Científica de Taylor (1987), buscando não adaptar o homem ao trabalho e respeitar os limites humanos.

Dentro desse quadro, a dissertação se estrutura em cinco capítulos. O **capítulo I** constitui a introdução, na qual se apresenta uma contextualização da área de atendimento ao público, detalham-se as relevâncias do estudo e definem-se as questões norteadoras da pesquisa.

No **capítulo II** se encontra breve explanação a respeito dos estudos sobre centrais de atendimento em outras disciplinas, procurando identificar conceitos e teorias. É apresentada, também, a teoria de base, a Ergonomia Aplicada ao Serviço de Atendimento ao Público – *ErgoPublic* (Ferreira, 2000a), com os seus principais conceitos.

O método de investigação adotado está exposto no **capítulo III**. Nele aborda-se a Análise Ergonômica do Trabalho (AET), modelo inspirado nas formulações de Guérin, et al. (1997) que guiou o trajeto metodológico do estudo.

O **capítulo IV** apresenta os resultados, organizados em quatro momentos: o primeiro contém os dados referentes ao trabalho prescrito pela organização, ou seja, a lógica da instituição onde o trabalho se desenvolve. O segundo diz respeito à lógica do usuário; o terceiro refere-se à lógica do teleatendente, ou seja, o trabalho real, no qual se identificam as representações sobre o serviço, a carga de trabalho dos trabalhadores, suas relações com os usuários e com a empresa. Ainda neste capítulo, os dados são discutidos à luz da teoria de base adotada na investigação e, na parte quatro, constam as recomendações para a transformação das condições e das relações de trabalho na central de atendimento estudada.

O **V capítulo** é dedicado às conclusões finais do estudo, que buscam fechar o círculo da pesquisa científica apresentada. Essas conclusões vão recuperar as dimensões teóricas e metodológicas dos resultados, articulando-as com as perguntas que nortearam a pesquisa, seus limites, contribuições e expectativas.

II

Quadro Teórico de Referência

Para investigar e compreender o objeto de estudo desta pesquisa, o quadro teórico adotado se inscreve no campo conceitual da ergonomia, de matriz franco-belga, aplicada ao serviço de atendimento ao público. A escolha do quadro teórico se apóia no pressuposto de que esta abordagem pode possibilitar o desenvolvimento de um estudo que considera os principais aspectos que fazem parte dessa situação de trabalho, pois seu modelo teórico-metodológico apresenta algumas diferenças significativas em relação a outras disciplinas que se propõem a estudar o fenômeno.

O serviço de teleatendimento, amplamente divulgado com o nome de telemarketing, é um campo de trabalho que vem crescendo bastante nos últimos anos. Dados da Associação Brasileira de Telemarketing - ABT (2001) mostram que pelo quinto ano consecutivo em sua pesquisa anual, baseada em dados do ano 2000, verificou-se um crescimento de 30% no desempenho das atividades de atendimento aos clientes no Brasil. Foram ouvidas 300 empresas, com *call centers*, de todos os portes e setores no país, e observou-se que 13 delas recebem mais de 10 milhões de chamadas anuais.

A pertinência deste estudo fundamenta-se, em primeiro lugar, na importância que o setor vem tomando na sociedade, como mostra seu crescimento, e, em segundo, porque após uma busca bibliográfica pôde se perceber que os estudos e pesquisas ainda são relativamente incipientes, indicando a necessidade de ampliar os conhecimentos sobre a temática. Dessa forma, faz-se necessária uma explanação a respeito deste objeto de estudo: (a) em que consiste o teleatendimento? E (b) como ele vem sendo percebido pelas disciplinas que o abordam?

1. Serviço de Teleatendimento ao Público e Telemarketing: Suas Várias Abordagens

O telemarketing inclui, segundo a ABT (2001), toda e qualquer atividade desenvolvida através de sistemas de telemática e múltiplas mídias, objetivando ações padronizadas e contínuas de *marketing*. Pode estar nos seguintes campos, por ordem decrescente em números de aplicações:

- ✓ *Call center* (centrais de atendimento);
- ✓ Televendas;
- ✓ Agendamento de visitas;
- ✓ Cobranças;
- ✓ Pesquisa;
- ✓ *Web call center*;
- ✓ *Help desk* ;
- ✓ Retenção de clientes (fidelização).

O campo da presente pesquisa delimita-se a um *call center*, ou central de teleatendimento. Esse tipo de teleatendimento apresenta-se como o mais comum, estando presente em 73% das empresas que participaram da 5ª pesquisa anual da ABT referente ao ano 2000. Ele pode aparecer de dois modos: (a) o **atendimento receptivo**, no qual o usuário é quem faz a ligação em busca de uma informação ou serviço; e (b) **atendimento ativo**, que consiste em o atendente efetuar a ligação ao usuário para oferecer um bem, um serviço ou realizar uma cobrança.

A própria definição do tipo de serviço (telemarketing) já aponta uma tendência dos estudos nessa área de concentrar-se na administração, mais especificamente, no marketing. No levantamento bibliográfico realizado foram encontrados diversos estudos relacionados ao tema, a maioria voltada aos serviços de atendimento ao público de modo geral (Myers & Reynolds, 1975; Quinn & Paquette, 1990; La Casas, 1991; Walker, 1991; Mahfood, 1994; Giglio, 1996), e um número menor de estudos que se referem diretamente ao

telemarketing e centrais de atendimento (Stone & Wyman, 1992; Finch, 1999; Morgan, 1999; Peppers & Rogers, 2001).

Os estudos em marketing sobre serviço de atendimento enfatizam o cliente e não é raro encontrar nessas teorias, amplamente divulgadas nas empresas, os já conhecidos jargões:

“O cliente é o rei” (Albrech & Zemke, 1985);

“O cliente em primeiro lugar” (Walker, 1991);

“O cliente tem sempre razão” (Walker, 1991); e

“É do cliente que vem o salário, o lucro...” (Almeida, 1995).

Essas definições apresentam a filosofia e o alvo do marketing de serviços. As organizações, na busca de superar seus concorrentes, travam uma batalha visando apenas ao cliente. Nas empresas mais competitivas é comum encontrar clientes recebendo recompensas por defeitos em produtos ou serviços, como brindes e todo tipo de “mimo” que possam reverter o problema, fidelizando-os e conquistando-os. É acreditando na fidelização que se desenvolvem as principais teorias. Dentre elas o ponto mais abordado é a percepção que o cliente vai ter do produto ou da empresa.

Na psicologia constata-se reduzida bibliografia referente ao tema. Em abordagem mais ampla, a psicologia do consumidor (Gade, 1980) procura entender melhor o seu desejo e o processo de escolha, de forma que o ato de consumir seja favorável tanto para o consumidor, como para o produtor e para o sistema econômico. Pilares (1989) coloca a comunicação como o ponto-chave do atendimento ao cliente. Ela utiliza a análise transacional na busca do processo de autoconhecimento por parte dos atendentes, pois acredita que a boa comunicação passa pela reavaliação e melhoria da personalidade, e trabalha a forma de expressão da pessoa que lida com o usuário ou cliente, posicionando os atendentes como representantes da empresa e alertando para o treinamento quanto às formas de comunicação e ao desenvolvimento pessoal. Estudos mais recentes buscam as correlações entre o monitoramento das chamadas, prática bastante comum nas centrais de teleatendimento, e o bem-estar dos atendentes (Holman, 2001; Holman, Chissick & Totterdell, 2001).

Giglio (1996) fala da teoria do momento, na qual basicamente afirma que a ação em um atendimento deve se desenrolar não com base em teorias preestabelecidas, mas de acordo com a circunstância. Essa é uma vertente, da teoria *one-to-one* de Pepers & Rogers (1994; 2001), bastante divulgada nos Estados Unidos. Essas teorias enfatizam que o cliente deve ter o que deseja e cada caso deve ser tratado como exclusivo, de acordo com a expectativa dele.

As teorias chamam a atenção para a política da empresa, principalmente, para aspectos relacionados à qualidade do produto, à resolução de problemas de forma agradável para o cliente, à transparência nas transações e, escassamente, menciona-se algum ponto relacionado ao treinamento do pessoal que lida diretamente com o público e menos, ainda, sobre as condições de trabalho oferecidas.

Os estudos em economia mostram o prejuízo real das empresas com as perdas de seus clientes, e sugerem que uma empresa gasta muito mais conquistando um novo cliente do que mantendo os já existentes (Porto & Amaral, 1984). Mas não foram encontrados números a respeito das perdas com o absenteísmo, problemas de saúde, desmotivação dos que trabalham no *front office*, ou seja, dos funcionários que estão lidando diretamente com os usuários.

Outros autores como Walker (1991), Lamprech (1994) e Giglio (1996) se referem superficialmente aos aspectos relativos ao treinamento, à autonomia, à motivação e à seleção das pessoas envolvidas direta ou indiretamente com os usuários. As ênfases são constantes na postura do atendente, como também no desejo e na necessidade do cliente.

Esse foco se torna explícito ao se analisarem os manuais de treinamento para teletendentes disponibilizados por cursos de formação e capacitação, livros da área e até pelos departamentos responsáveis pela capacitação em RH em empresas que possuem esse tipo de serviço (Finch, 1999; IBC, 2000). São publicações que vislumbram o atendente com uma preparação tal como um psicólogo clínico (Rogers, 1974; 1997; Ribeiro, 1986). Termos como “empatia”, “saber ouvir”, “postura positiva”, “ser aberto a mudanças” são freqüentemente

encontrados e caracterizam uma terminologia voltada mais para o “adestramento” que para a formação.

Nesses manuais se observa a ênfase na atitude do atendente: falar o necessário, escutar as idéias e não as palavras, qualidade da voz, ser cortês, demonstrar interesse e respeito ao usuário são alguns das habilidades que o atendente deve possuir para bom desempenho da função. Todo o enfoque se baseia em um princípio subjacente: “treine bem o atendente, que o atendimento terá qualidade”. Essa mensagem tende a anular a responsabilidade da empresa e a fazer recair sobre o atendente o encargo pela satisfação do cliente e pela qualidade do serviço.

Essa é a principal crítica que pode ser elaborada a partir da análise do material de treinamento da área. O foco principal centra-se no cliente e o atendente parece se tornar o único responsável pelo desenvolvimento satisfatório, ou não, do atendimento, desde conseguir a venda de um produto até resolver o problema de um usuário sem maiores conflitos. Essa visão se mostra reducionista quando se percebe, numa situação de atendimento ao público, que empresa, atendente e cliente estão juntos no processo e que as responsabilidades não podem recair sobre um único agente desse cenário.

As teorias encontradas nesse campo enfatizam quase totalmente o cliente, em como conquistá-lo em torno de suas preferências. Quando se aborda o atendente, focaliza-se o treinamento como garantia do bom desempenho. A bibliografia encontrada na administração, no marketing e o próprio direcionamento dos cursos dessa área deixam clara a ênfase no cliente, e em relação aos atendentes salientam, unicamente, aspectos como postura de atendimento, o modo de se expressar e as formas de abordagem.

Os limites dessas disciplinas dizem respeito ao caráter, na maioria das vezes reducionista, adotado. Apesar de serem estudos e teorias importantes, que oferecem alguma contribuição para a área, busca-se ultrapassar os limites encontrados e se pretende alcançar uma visão que englobe os multiaspectos envolvidos nas situações de serviço de atendimento.

É, sobretudo, por esse aspecto que esta pesquisa busca colaborar para o estudo do fenômeno, acreditando que a ergonomia possa ajudar na identificação dos problemas presentes na situação. Assim, uma pergunta se coloca: de que forma a ergonomia estuda as situações de teleatendimento e as interações de seus múltiplos aspectos?

2. Serviço de Atendimento ao Público e os Estudos em Ergonomia

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

A nova configuração do trabalho dos teleatendentes envolve a diminuição do esforço muscular, pois eles passam a exercer unicamente a tarefa de atender a telefonemas, dando fim à antiga situação na qual tinham outras tarefas (como arquivar papéis), que permitiam mudanças posturais, deslocamentos e descanso mental. A atividade de telefonia tornou-se mais sedentária. Os novos teleatendentes têm unicamente a função de responder às chamadas por meio da mediação da informática, que leva ao acréscimo considerável dos esforços de atenção, precisão e velocidade, aumentando sobremaneira a atividade cognitiva desses trabalhadores.

Para Torres (2001), pode se observar que, mesmo com as transformações ocorridas nesses mais de quarenta anos da análise de Le Guillant, et al. (1956), perpetuam-se determinados aspectos como as condições físicas e a organização do trabalho, agravando-se as condições de trabalho pela implantação da informática.

No estudo de Mascia & Sznalwar (2000), o diálogo é apresentado como elemento central na atividade dos operadores, demonstrando que a comunicação

é muitas vezes conflitiva, à medida que o sistema previsto pela empresa (*script*) proporciona uma rigidez que dificulta a resolução dos problemas dos usuários do serviço. Mostra 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.

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 cita que, além da alta carga cognitiva, componentes psíquicos estão presentes 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) como dor de cabeça, crises de choro, irritabilidade, zumbidos, pensamentos obsessivos, podendo também acontecer um número elevado de absenteísmo ou rotatividade. Wisner ainda diz com relação ao trabalho com o público (grifo nosso):

(...) há a combinação de **uma grande carga de trabalho** (às vezes materializada pela existência da longa fila de usuários à frente do guichê) e uma atitude de aflição por parte do público interessado (serviços de emprego, reclamações, centrais telefônicas)...**apesar desses funcionários serem de fato competentes**, eles foram colocados no guichê **não para resolver o problema...mas para que alguém estivesse lá para escutar as reclamações** e os protestos...pois as decisões são tomadas longe do público, muitas vezes sem se preocupar com as reações...**o pessoal do guichê deve “armazenar” a expressão do descontentamento dos usuários.** (p. 178)

Esse cenário pode ser encontrado nos atuais *call centers* ou centrais de atendimento (Santos, Chaves, Pavão & Bijos, 2000; Silva, 2000; Torres, 2001; Gubert, 2001). É lá que dezenas ou centenas de pessoas realizam diariamente o atendimento intermediado pelo telefone, com suporte do computador.

Para a ergonomia, o atendente configura-se como ponto central e mediador do processo, e sua saúde pode ser afetada tanto pelos fatores

presentes em outros tipos de trabalho (ambiente físico, organização do trabalho) quanto, também, pelo agravante de estar exposto a situações de difíceis resoluções, provocadas por impasses entre cliente e empresa.

Como pôde ser observado, o atendimento ao público tem diversas abordagens, dependendo da disciplina e das variáveis que envolvem seu estudo. O recorte adotado trata da utilização da abordagem da ergonomia no serviço de atendimento ao público, investigado a partir das variáveis que envolvem esse tipo de situação de trabalho, em específico.

Assim, constituindo a ergonomia o referencial teórico-metodológico deste estudo, cabe apresentar, ainda que sumariamente, os traços que caracterizam a sua identidade em termos de conceito e características.

3. Ergonomia e Seus Princípios

A ergonomia é uma disciplina científica relativamente nova. O termo foi adotado e utilizado oficialmente pela primeira vez em 1947, na Grã-Bretanha no trabalho de Murrell (engenheiro), com a colaboração de Floyd (fisiologista) e Welford (psicólogo) (Laville, 1977). Desta forma, a ergonomia já nasceu com o caráter interdisciplinar claramente presente (Wisner, 1994).

Na França, a ergonomia surgiu formalmente apenas em meados dos anos 50 e só se institucionalizou em 60, tanto que o primeiro laboratório de ergonomia em meio industrial francês, criado em 1954, só foi reconhecido tempos depois, sendo denominado, então, laboratório de “estudos fisiológicos” (Montmollin, 1990).

Duas correntes acabaram se desenvolvendo dentro da ergonomia. A anglo-saxônica, dos países de língua inglesa, e a ergonomia francófônica, de países de língua francesa. Essas vertentes não são contraditórias, mas complementares, como afirma Montmollin (1990), no sentido que a ergonomia anglo-saxônica tem seus estudos realizados, muitas vezes, em laboratório, e a francófônica tem a situação real como pressuposto-base para verificar os aspectos do trabalho que constituem fatores de desgaste para o trabalhador.

Enquanto a ergonomia anglo-saxônica adota o conceito de adaptação da máquina ao homem, a francofônica desenvolve sua análise visando a adaptação do trabalho ao homem. Ambas opõem o conceito vigente de adaptar o homem ao trabalho, como foi objetivo do enfoque da Administração Científica proposta por Taylor (1987) e suas variantes.

A ergonomia francofônica, de predominância européia, é denominada *Ergonomia da Atividade* (Ferreira, 2001a), por estar preocupada com a compreensão do trabalho em situação real ou na atividade; tem o foco de análise além da reformulação do posto e desenvolvimento de ferramentas de trabalho; mas, sobretudo, visa a compreender e atuar sobre a organização do trabalho no conjunto de fatores que estão na gênese da produção do problema.

Essa é a ergonomia atenta a todos os ângulos que definem a situação de trabalho, desde os aspectos físicos (iluminação, temperatura, etc.), os cognitivos (memória, linguagem, inteligência, etc.) bem como os aspectos psíquicos (níveis de conflito no interior da representação consciente ou inconsciente das relações entre a pessoa e a situação, no caso a organização do trabalho)(Wisner, 1994).

Segundo a International Ergonomics Association - IEA (2002)⁽²⁾, o conceito se refere a uma disciplina científica que visa à compreensão fundamental das interações entre os homens e os componentes de um sistema, objetivando a concepção de teorias, princípios e métodos pertinentes a fim de melhorar a relação entre os homens e a eficiência global do sistema. A ergonomia contribui para a concepção e a evolução das tarefas, do trabalho, dos produtos, do desenvolvimento dos sistemas, adequando-os às competências e aos limites das pessoas (Rio & Pires, 2001).

Esta ciência do trabalho é uma disciplina única, que utiliza um sistema de conhecimentos que se referem à atividade humana, com abordagem holística, que tem como objetivo projetar e adaptar as situações de trabalho às capacidades do homem, respeitando seus limites. Tem como premissa básica a primazia do

⁽²⁾ Essa conceituação foi aprovada por unanimidade na reunião do Conselho Científico da International Ergonomics Association de 1º de agosto de 2000, em San Diego, USA.

homem sobre o trabalho, e três eixos vão direcionar suas intervenções: a eficiência, a eficácia e o bem-estar dos trabalhadores na situação de trabalho. A intervenção ergonômica busca melhorar não só um aspecto, mas alcançar todos os fatores que possam relacionar-se ao bem-estar do indivíduo no trabalho.

Segundo conceito de Wisner (1987), a ergonomia se caracteriza como um conjunto de conhecimentos científicos relativos ao homem, necessários também à concepção de instrumentos, máquinas e dispositivos que sejam utilizados com o máximo de conforto, segurança e eficácia.

Percebe-se, assim, o caráter de interdisciplinariedade sobre o qual se fundamenta. A ergonomia vai buscar nas diversas ciências contribuições para o entendimento da conduta do(s) indivíduo(s) em determinada situação de trabalho, estabelecendo as conexões entre os saberes. Ultrapassando fronteiras invisíveis entre as disciplinas, a ergonomia une conhecimentos na busca pela compreensão de um sistema complexo como é, notoriamente, o trabalho humano.

Centrado na atividade do trabalhador, um dos aspectos principais e mais propagados pela *ergonomia da atividade* é a análise do trabalho real, no local onde ele realmente ocorre, pois assim pretende-se identificar problemas e suas conseqüências, procurando adaptá-los.

Um levantamento histórico dos estudos em ergonomia mostra ênfase no trabalho industrial, enquanto a análise de situações de trabalho no setor terciário é, ainda, relativamente escassa. O enfoque da ergonomia, até então, em intervenções no setor de serviços (hospitais, supermercados etc.) é centrado na atividade e nas condições de trabalho do funcionário, sendo na maioria dos casos o usuário colocado em plano secundário.

Para Ferreira (2000a), os estudos em ergonomia focalizam o trabalho dos funcionários deixando o usuário em segundo plano, e têm como hipótese de base, freqüentemente implícita, segundo afirmam Falzon & Lapeyrière (1998) que “a melhoria das condições de trabalho dos funcionários levaria 'automaticamente' ao aprimoramento do serviço prestado e, por conseqüência, à satisfação do usuário”. A importância de superar esse limite, como considera Ferreira (2000a), implica não considerar unicamente os fatores da atividade dos funcionários como

principais influências. O autor lembra do valor de se atribuir um lugar de destaque também ao usuário no estudo das situações de atendimento e, conseqüentemente, fugir do reducionismo de outras teorias.

A partir da verificação dessa conjuntura encontrada nos estudos em ergonomia, um novo emprego dessa disciplina começa a surgir. Busca-se superar a tendência de preocupar-se unicamente com o bem-estar do trabalhador envolvido no serviço de atendimento, e procura-se investigar os principais fatores presentes na situação para a compreensão global da atividade, percebendo o cliente/usuário como uma das fundamentais variáveis na construção do panorama desse trabalho.

Essas características da ergonomia a tornam, então, pertinente à observação atual, pois o atendimento ao público se revela como um objeto de estudo com multiaspectos que exigem diversos “olhares” para a compreensão dos fatores envolvidos na atividade. E as primeiras aplicações têm se mostrado ricas para a compreensão global das situações de atendimento, tanto no face-a-face, no teleatendimento ou via web (Ferreira, Carvalho & Sarmet, 1999; Gonçalves & Ferreira, 1999; Ferreira & Freire, 2001).

Assim, a Ergonomia Aplicada ao Serviço de Atendimento ao Público - *ErgoPublic*, apresentada a seguir, procura analisar os multiaspectos dessa situação, fazendo uso de sua característica-base, a visão do contexto em sua globalidade, como um instrumento teórico na busca por respostas aos problemas encontrados nesse tipo de serviço.

4. Ergonomia Aplicada ao Serviço de Atendimento ao Público - *ErgoPublic*

Esse novo campo da ergonomia desenvolve uma perspectiva analítica em relação ao serviço de atendimento ao público que vai ao encontro das necessidades impostas pelo contexto socioeconômico em que atualmente vêm se desenvolvendo as relações de trabalho no mundo. Ao mesmo tempo em que as empresas se preocupam com sua competitividade, para alcançar seus objetivos elas também tendem a impor um ritmo de trabalho que pode acabar sacrificando a saúde dos trabalhadores.

A teoria questiona a abordagem reducionista que a maioria das outras disciplinas que estudam o fenômeno impõem, como nos casos citados no capítulo anterior.

No texto “Serviço de Atendimento ao Público: O que é? Como analisá-lo? Esboço de uma Abordagem Teórico-Metodológica em Ergonomia”, Ferreira (2000a) apresenta uma análise de aspectos teóricos e metodológicos do estudo desse tipo de serviço à luz dessa disciplina. O objetivo do artigo é fornecer um modelo teórico em ergonomia que oriente o processo de investigação do atendimento ao público com base na “Análise Ergonômica do Trabalho - AET”.

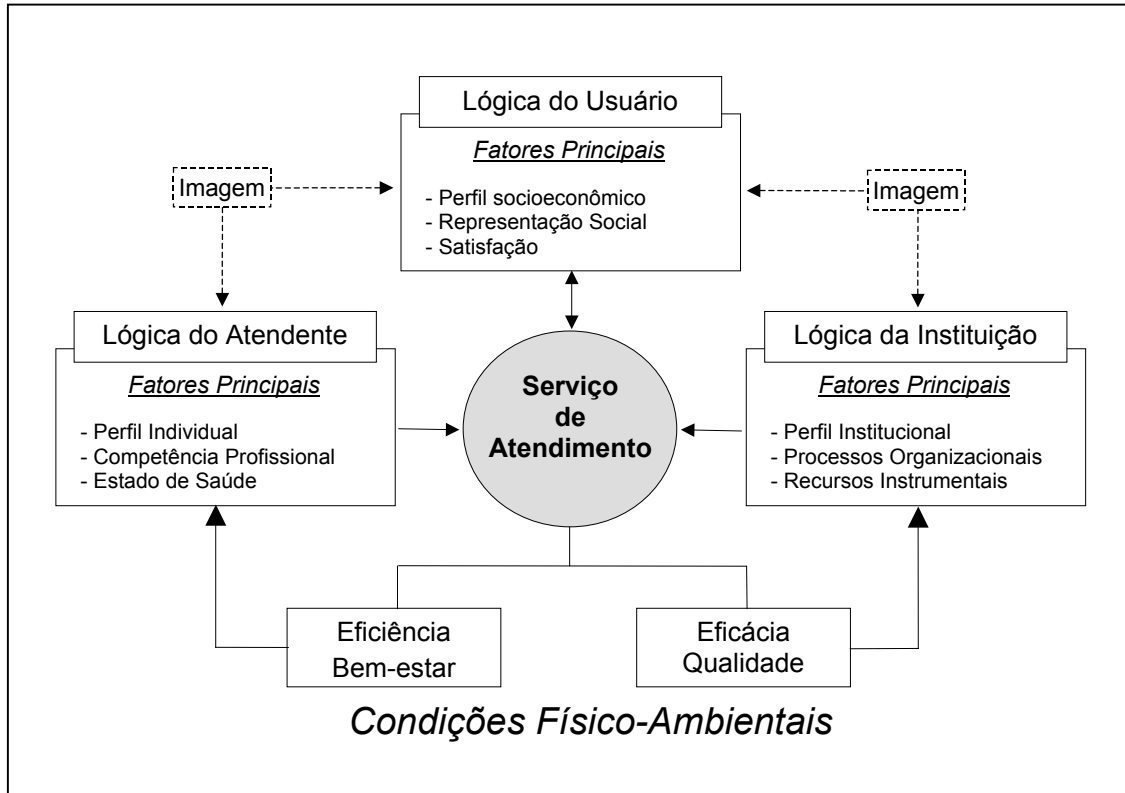
Nesse modelo, o atendimento ao público é considerado um serviço complexo, e o autor alerta para o fato de sua simplicidade ser apenas aparente. O modelo ressalta a participação de diferentes sujeitos em um contexto específico nessa atividade mediadora, visando responder às distintas necessidades, e mostra que o atendimento é parte de um processo maior (Ferreira, 2000a):

A ‘tarefa de atendimento’ é, freqüentemente, uma ‘etapa terminal’, resultante de um processo de múltiplas facetas que se desenrola em um contexto institucional, envolvendo dois tipos de personagens principais: o funcionário (atendente) e o usuário. (p.134)

A situação de atendimento é enfocada como uma posição de “porta de entrada” para alcance das origens da falta ou da perda de qualidade do serviço prestado ao usuário. É nesses momentos que se manifestam os problemas e as dificuldades dos diferentes sujeitos envolvidos, cujas raízes estão em outras instâncias, por exemplo, na falta de treinamento do funcionário; na desinformação do usuário; e/ou no planejamento ineficaz da empresa / instituição.

O modelo teórico apresentado leva em consideração três variáveis principais: o atendente, a instituição e o usuário. A lógica desses segmentos faz parte do modelo teórico que sistematiza os fatores essenciais característicos das situações de serviço de atendimento e suas respectivas interações (figura 1).

- Figura 1 -

Contexto Característico do Serviço de Atendimento ao Público: Lógicas, Fatores e Condições Físico-Ambientais

Fonte: Ferreira, 2000a

É no serviço de atendimento que ocorre a sinergia entre as necessidades dos atendentes, os objetivos da empresa e as expectativas dos clientes. As lógicas dos três componentes constituem a base para toda a investigação, além de eles funcionarem como propulsores do processo, sustentando a dinâmica de transformações internas e externas das situações de atendimento sob a base de regulações permanentes.

Para compreender, diagnosticar e identificar a origem de problemas em situações de atendimento ao público é necessária a decodificação dessas lógicas, que são conceituadas especificamente como se segue:

- ✓ **A lógica do(a) atendente:** diz respeito à identificação e a análise do conjunto de fatores (perfil individual, competência profissional e estado de saúde) que caracterizam o "**modo operatório usual**" do

atendente, orientando a sua conduta nas situações de atendimento para responder adequadamente tanto às necessidades dos usuários quanto às tarefas prescritas pela instituição;

- ✓ **a lógica do usuário:** é a identificação e análise do conjunto de fatores (perfil socioeconômico, representação social e satisfação) que caracterizam o "**modo de utilização**" dos serviços pelos usuários e que orientam seu comportamento nas situações de atendimento ao público; e
- ✓ **a lógica da instituição:** consiste em analisar e identificar os fatores que caracterizam o "**modo de ser habitual**" da instituição (perfil, processos organizacionais e recursos instrumentais);

A instituição desse modo se transforma no “palco” onde se desenrola o atendimento. A empresa não é neutra e tem os seus objetivos, processos organizacionais e estruturas consolidadas que passam a ser elementos essenciais no desenrolar da situação de atendimento. Esse contexto institucional pode ser facilitador e/ou dificultador da interação entre os sujeitos, e imprime uma dinâmica única no cenário em questão.

Para que o atendimento aconteça com qualidade é necessário que essas lógicas, como um sistema, estejam em equilíbrio, e quando isto não ocorre, é preciso investigá-las para identificar os possíveis problemas relativos à eficiência e à eficácia do processo, bem como à saúde do trabalhador, para poder solucioná-los da melhor forma dentro da realidade.

Na investigação desse fenômeno é importante conhecer desde a organização do trabalho, passando pelas condições, meios e suportes de trabalho como também as relações desenvolvidas no trabalho, principalmente, a interface com os clientes.

A atividade desenvolvida pelo atendente pode se configurar numa ação mediadora entre a instituição e os usuários. A mediação prescrita não é fácil de se realizar, mas apresenta permanente conflito em contato com a situação real, onde

comporta múltiplas dimensões. Três facetas principais dessa atividade podem ser encontradas nos resultados dos estudos em *ErgoPublic*:

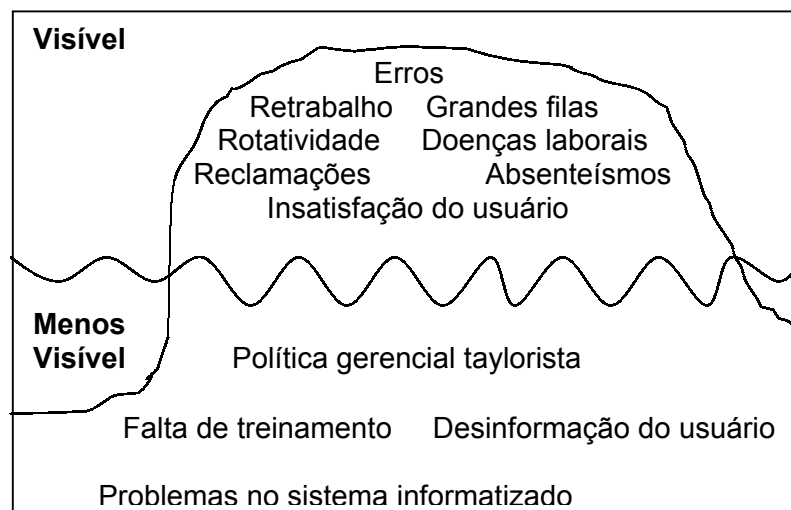
- ✓ Em relação à **instituição** o que se observa é que ela tende a transformar metaforicamente o atendente nos “braços, pernas e cabeça da instituição”, buscando se personificar nele;
- ✓ sob o ponto de vista do **usuário** observa-se a tendência a despersonificar o atendente e a enxergar nele a própria instituição, passando assim a responsabilizá-lo pela resposta adequada ou não à sua demanda; e
- ✓ do ponto de vista do **atendente** verifica-se a existência de um “jogo” entre a empresa e o usuário, no qual ele tenta gerir os interesses - quase sempre incompatíveis e desarmônicos - entre a empresa e o usuário, tendo ainda de realizar tarefas prescritas, evoluírem suas competências, preservar a saúde e construir sua identidade.

Essa mediação terá resultados diretos na satisfação do usuário, na eficiência e no bem-estar dos atendentes e na eficácia e na qualidade do próprio serviço. Assim, decodificar essas lógicas, sem perder de vista a globalidade da situação, pode contribuir na busca pela identificação do nível de qualidade do serviço.

As dificuldades apresentadas na qualidade de um atendimento, como filas intermináveis de espera, insatisfação do usuário, etc. seriam apenas a *ponta do iceberg* (Ferreira & Freire, 2001) de problemas que estão em uma camada mais profunda relacionada às três lógicas envolvidas nesse serviço.

Para compreendemos melhor a metáfora de *ponta do iceberg*, a figura 2 ilustra a massa de gelo, com as camadas de problemas visíveis e, abaixo do “mar”, os problemas que seriam menos visíveis, que exigem investigação para serem alcançados e diagnosticados em futuras recomendações.

- Figura 2 -
“Iceberg” dos Problemas na Situação de Atendimento



(Modelo adaptado de Carr & Littman, 1998).

O modelo teórico construído sobre a ótica da *ergonomia da atividade* centrada na situação real de trabalho tem, portanto, a intenção de identificar as principais variáveis constituintes da situação de teleatendimento a serem examinadas e analisar suas possíveis interações para o diagnóstico dos problemas encontrados.

O caráter interdisciplinar da ergonomia, em função da natureza e complexidade do seu objeto de estudo, oferece um método que possibilita uma análise ampla do serviço de atendimento, também interdisciplinar, como mostra o número de disciplinas que se dedicam ao seu estudo (administração, psicologia, economia). Algumas pesquisas desenvolvidas a partir dessa teoria indicam essa possibilidade.

Os primeiros estudos com base na ergonomia aplicada ao atendimento ao público (Ferreira, Carvalho & Sarmet, 1999; Alves, Lima & Ferreira, 1999; Gonçalves & Ferreira, 1999) apresentaram a importância da visão das três lógicas para a compreensão do cenário de atendimento e constituíram os principais trabalhos que deram origem ao modelo teórico - em construção - que tem orientado as linhas de pesquisa do *ErgoPublic*. No mesmo campo, Ferreira & Freire (2001) desenvolvem uma pesquisa sobre o atendimento em um posto de

gasolina onde puderam ser identificadas as possíveis causas da rotatividade na função de frentista. Esses estudos constataam a influência do suporte organizacional no desenvolvimento do serviço oferecido pela empresa. Ferreira, Moraes, Gonçalves & Romer (2000) analisaram o atendimento via internet em uma *home page* de um órgão público, enfatizando a importância desse tipo de serviço e apontando problemas de utilizabilidade que podem comprometer o atendimento.

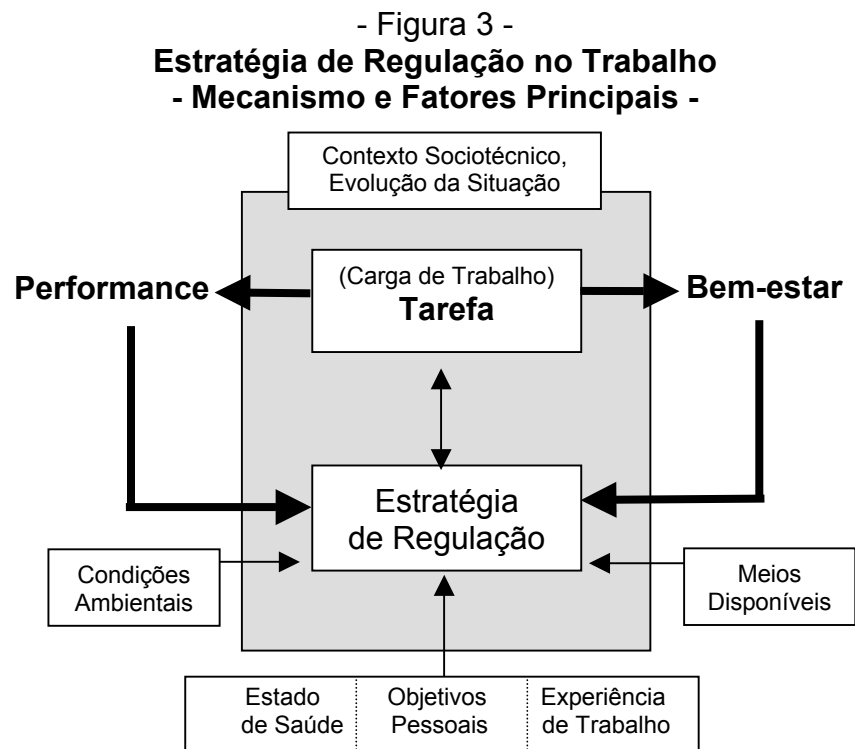
Os autores apresentam ainda uma visão sobre o contexto em que se desenvolve o trabalho de atendimento, que explicita a diferença entre o que a instituição estabelece a ser realizado pelo atendente e o que acontece na situação real de trabalho. Percebe-se nos resultados a presença da discrepância entre o trabalho prescrito e o trabalho real, preceito básico da “Análise Ergonômica do Trabalho - AET”.

4.1. Modelo das Estratégias de Regulação no Trabalho de Teleatendimento

Para estabelecer uma forma de trabalho que atenda às exigências da empresa e ao mesmo tempo solucione os problemas existentes em situações reais do trabalho, o teleatendente estabelece um conjunto de estratégias que vão regular sua ação, de maneira que os objetivos sejam alcançados. Na busca por compatibilizar o prescrito ao real, esses mecanismos regulatórios vão estabelecer a configuração do trabalho desenvolvido, que é entendido pela ergonomia como uma relação entre as condições ambientais oferecidas, os meios disponíveis e o estado de saúde, os objetivos e a experiência do operador (figura 3) (Ferreira, 2001a).

Em toda modalidade ou evolução de uma situação de trabalho, a atividade se estrutura ciclicamente por meio do estabelecimento de estratégias desenvolvidas pelo operador para responder à carga de trabalho veiculada pela tarefa. As estratégias têm o objetivo de alcançar a performance ideal do sujeito de forma que se possa garantir a produtividade e, ao mesmo tempo, o bem-estar

desse trabalhador. Esse ciclo se forma dentro do contexto organizacional com os meios disponíveis, o suporte oferecido e as próprias condições de trabalho. Outras variáveis que estarão determinando a evolução do ciclo são o estado de saúde, os objetivos pessoais e as experiências dos operadores. Todos esses fatores interagem em processo de retroalimentação, no qual a representação transforma a ação do sujeito e vice-versa, na busca pelo equilíbrio constante de sua performance e bem-estar. Uma visão de conjunto desse processo, ou seja, da atividade em termos das estratégias operatórias, é apresentada na figura 3.



Fonte: Ferreira, 2001a.

A evolução da situação de trabalho envolve dois conceitos básicos em ergonomia. Na realização de uma atividade vai existir, por parte da empresa, uma predefinição da tarefa a ser executada, que pode, muitas vezes, nem estar registrada em documentos internos, mas existe na cultura organizacional. Fala-se do trabalho prescrito, que é relativo à definição prévia por parte da organização do ‘como’, ‘do tempo’ e ‘com que’ deve ser realizada a **tarefa**, ao que é ordenado, ao que está previsto em normas, sendo distante da realidade necessária à compreensão total do fenômeno (Daniellou, Laville & Teiger, 1989).

Entretanto, encontra-se na realização do trabalho um contexto diferenciado do descrito no “papel”. O que acontece verdadeiramente, ou seja, o que o operador vai encontrar na execução da atividade em si é chamado de trabalho real e diz respeito à interação entre as características dos trabalhadores, as regras e o contexto da organização onde se dá a **atividade**. É aquele que se desenvolve efetivamente no contexto sociotécnico ao longo do cotidiano, num cenário onde todas suas variáveis influenciam na realização da atividade.

Dessa forma, existe uma diferença básica entre tarefa e atividade. Tarefa, segundo Montmollin (1990) é aquilo que se apresenta ao trabalhador como um dado, é aquilo que está prescrito. A atividade é considerada um processo mais complexo, que envolve o que realmente o sujeito executa. Esses conceitos identificam uma premissa da ergonomia: vista de fora, pelos manuais de descrição de cargos, a tarefa a ser executada apresenta-se de um modo; na situação real se encontra a atividade em si, o modo como ela se mostra ao trabalhador. A literatura em ergonomia enfatiza que apenas os que a realizam é que conhecem plenamente a atividade, sendo então de grande importância a participação voluntária dos trabalhadores no processo de compreensão do trabalho, que se tornam assim co-autores da investigação (Daniellou, 1992).

A atividade do operador acaba sendo organizada em função de diferentes objetivos fixados pela empresa e das expectativas pessoais de cada sujeito. A tentativa de equilíbrio desses diferentes aspectos pode resultar para o operador num arranjo da sua ação de acordo com o que surge na circunstância de trabalho, podendo implicar um custo à sua saúde ou até mesmo à produção.

É na busca desse equilíbrio que se desenvolvem as estratégias de regulação do agir. Um dos resultados da diferença entre o trabalho prescrito e o trabalho real é a necessidade, por parte do trabalhador, de desenvolver mecanismos que possam responder satisfatoriamente à situação encontrada. Assim, o modo de estruturação da atividade do teleatendente se torna importante à medida que, por meio da identificação do percurso realizado por ele na

realização de um atendimento, torna-se possível obter elementos da discrepância entre o que a empresa estabelece e o que é verificado na prática de atendimento.

4.2. Estratégias para o Cumprimento dos Objetivos Estabelecidos

Para a resolução do impasse, ou seja, para que o operador realize sua atividade de modo que os objetivos da instituição sejam cumpridos e as necessidades do usuário consideradas, um custo é exigido do teletendente. Serão traçadas estratégias para responder de forma satisfatória às exigências da atividade, que se configuram em mecanismos de regulação do trabalho (Faverge, 1966).

É a “regulação” que vai permitir que situações que poderiam no primeiro momento gerar um incidente, na verdade não cheguem a causá-lo e permaneçam na “normalidade”. Todo trabalhador em sua situação de trabalho está em constante processo de regulação (Leplat, 1992; Weill-Fassina, Rabardel & Dubois, 1993).

Diante das condições ambientais, dos meios disponíveis, do estado de saúde do trabalhador, da sua experiência de trabalho e dos seus objetivos pessoais é que se desenvolvem essas estratégias. Para Guérin et al. (1997), a representação de um operador se constrói de acordo com os elementos que ele reteve da situação e do comportamento adotado ante determinada situação. São as experiências que vão evoluir para representações e, obviamente, quanto mais experiências, mais o operador terá uma representação formada a respeito da tarefa que busca executar.

Na verdade, trata-se da elaboração individual e finalística pela qual o indivíduo constrói e estrutura seus conhecimentos, saberes e *savoir-faire* no contexto das suas interações com o trabalho, visando, sobretudo, a utilizá-lo ou transformá-lo. Esse se configura em processo de constante acomodação e assimilação, orientado para uma meta, e tem estreita dependência com as especificidades da tarefa. Desse modo, ao executar determinada ação, o sujeito está construindo as suas representações e, automaticamente, transformando-as

pela sua ação. Os acontecimentos e as ações atualizam essa representação ou podem até mesmo modificá-la totalmente. As “representações para ação” são processos mentais ativos de tomada de consciência e de apropriação das situações nas quais os indivíduos estão implicados e, ao mesmo tempo, são produtos e resultados de suas atividades (Weill-Fassina, Rabardel & Dubois, 1993). Segundo os autores, esse conceito se caracteriza pelas:

(...)redes de propriedades, de conceitos, de saberes, de *savoir-faire*, de crenças, de sensações vivenciadas(...)que são construídas e selecionadas no curso da história do sujeito a partir de sua formação, de suas experiências e de suas necessidades. (p.17)

Na realidade, esse conceito se aproxima da noção de modelo mental na medida em que é parte de uma classe de situações e que também tem a ver com “esquemas” e “*scripts*” relacionados com o processo de memorização. **Esquemas** seriam estruturas cognitivas de organização do conhecimento abstrato relativas a um objeto, evento ou pensamento, “pacotes” de conhecimentos, enquanto ***scripts*** representariam a estrutura cognitiva que descreve uma seqüência de eventos apropriados a um contexto em particular. São as estruturas que dão conta das situações do dia-a-dia, e baseiam-se em eventos anteriores. Pela gestualidade e verbalizações é possível investigar a construção desses modelos que têm como efeito a modificação dos conteúdos e representações. A ação do sujeito, portanto, tem um caráter finalístico que permite planejar a atividade de modo oportuno, ou de forma mais detalhada, antecipando (no caso dos incidentes) e explorando os intervalos temporais que as circunstâncias permitem.

Nesse processo de regulação se constroem as estratégias operatórias dos trabalhadores que consistem, basicamente, em estratégias espaço-temporais de execução da atividade pelo operador, como componente de sua auto-regulação diante da variabilidade das situações encontradas, das exigências e dos objetivos impostos pela empresa. Tudo isso ocorre no intuito de diminuir a distância entre a real situação encontrada e a situação prescrita. As estratégias são produtos do equilíbrio entre os objetivos exigidos, os meios de trabalho oferecidos pela instituição, os resultados produzidos, a informação de que dispõe o trabalhador a

respeito do trabalho a ser executado e do próprio estado interno do operador (Guérin et al., 1997).

A antecipação, o *savoir-faire*, os saberes e as estratégias são essenciais para a realização da atividade. O modo pelo qual o trabalhador compreende e adapta a ação lhe permite concluí-la, superando falhas entre a prescrição (superficial) da tarefa e a realidade, muito mais complexa.

A atividade de trabalho, centro de interesse da intervenção ergonômica, resulta em um custo humano, que se configura em condições e exigências postas ao operador. O custo engloba três dimensões: física, psíquica e cognitiva, que estão sempre presentes, podendo haver sobrecarga de uma delas, dependendo da natureza do trabalho. A carga de trabalho resultante, portanto, como indica o modelo de regulação apresentado, vai fazer parte da situação de trabalho do operador, sendo necessária uma apresentação deste conceito.

4.3. Carga de Trabalho: uma Resultante das Exigências da Atividade

O estudo da lacuna existente entre o prescrito e o real torna-se importante à medida que vai resultar em um custo para o teleatendente, abordado na ergonomia como **carga de trabalho**. Ela aparece associada às variáveis presentes na situação de trabalho, de forma combinada, impactando sobre o operador e exigindo dele um esforço permanente de regulação, acompanhado de desgaste, de um custo humano para o sujeito (Laurell & Noriega, 1989). A partir desses elementos surge a questão: em que consiste a carga de trabalho exigida do teleatendente?

Este importante conceito em ergonomia ainda é campo de muito debate. Alguns autores consideram a carga de trabalho como multidimensional, sem aceitar subdivisões (Paraguay, 1987). Sperandio (1984) conceitua carga de trabalho como “a medida quantitativa ou qualitativa do nível de atividade do operador, necessária à realização do seu trabalho”.

Laville (1977) afirma que carga do trabalho vai depender das características materiais do trabalho, do meio ambiente físico, da duração, dos

horários e das pausas de trabalho e, por último, do modelo de aprendizagem e das ordens recebidas. A carga de trabalho também pode ser definida pela inter-relação entre as exigências externas (ambientais, instrumentais, organizacionais) impostas ao operador, exigindo-lhe estratégias de regulação para garantir os objetivos prescritos pela organização, o desenvolvimento de sua competência profissional e a preservação do seu bem-estar (Ferreira, 2001b).

Wisner (1987) delimita a noção, salientando três aspectos da carga de trabalho: de natureza física, cognitiva e psíquica, que estão sempre juntas, quer dizer, por mais simples que pareça a atividade, ela vai cobrar do trabalhador um exercício físico, cognitivo e psíquico para garantir a sua execução. O esforço pode acarretar uma sobrecarga ou sofrimento ao operador, quando a estratégia operatória adotada é insuficiente para atingir o objetivo esperado.

A carga **física** do trabalho diz respeito aos gestos, às posturas e aos deslocamentos que se fazem necessários à realização do teleatendimento. Esses aspectos, aliados à organização do trabalho, estão quase sempre diretamente relacionados ao desencadeamento de doenças como os Dorts. Os aspectos **cognitivos** relacionam-se às funções perceptivas e mentais solicitadas para a realização da tarefa, que podem ser a memória, exigida em comparações e deduções; a audição; a inteligência; a visão; a atenção; etc. Segundo Ferreira (1992), essa carga manifesta as dificuldades de processamento cognitivo que deve ser efetuado em relação à tarefa a ser executada, à sua complexidade, à quantidade de informações a serem tratadas e à duração do processo promovido em função do esforço cognitivo exigido do operador.

Por fim, os aspectos **psíquicos** dizem respeito ao “significado que o conteúdo, a natureza e a organização do trabalho assumem para o trabalhador” (Abrahão, 1993). Medo, angústia, afetividade podem fazer parte do dia-a-dia do teleatendente, de acordo com a realidade do seu trabalho. Esse conteúdo psíquico pode representar vivência de sofrimento, desde que os objetivos pessoais do trabalhador sejam contrários aos princípios da organização. De acordo com Dejours (1990), citado por Mendes (1994), existem dois tipos de sofrimento: (a) o patológico, quando as margens de liberdade para transformação e gestão se

esgotam, o que pode gerar um sentimento de impotência; (b) e o sofrimento criativo, quando ainda existe margem para o trabalhador utilizar modos operatórios particulares para realizar a gestão necessária de suas atividades, podendo assim mostrar sua competência e obter reconhecimento.

Nesse sentido, a ergonomia localiza os possíveis problemas existentes na atividade e na carga de trabalho atribuída ao operador, independente da sua natureza, com o objetivo maior de intervir tentando adaptar as situações de trabalho de maneira que minimize o desgaste do trabalhador no seu dia-a-dia.

No enfoque do *ErgoPublic*, o teleatendente configura-se como um fator central e mediador das situações de atendimento, e seu bem-estar pode ser afetado tanto pelo ambiente físico quanto pela organização do trabalho, como também pelo agravante de estar exposto a situações de difíceis resoluções, como impasses entre o cliente e a empresa. O atendente busca, então, meios e estratégias para gerir os conflitos encontrados em seu trabalho.

Resumidamente, o cenário encontrado numa situação de trabalho, sob a ótica da ergonomia, configura-se na presença de tarefas geralmente definidas de modo insuficiente ou incompleto, que levam o sujeito à constante busca de manter o equilíbrio entre o que a empresa prescreve a ser realizado e o que se define apenas na situação real de trabalho. Nessa “odisséia”, o sujeito realiza uma redefinição do que é necessário fazer para alcançar um resultado satisfatório por meio da constante regulação das suas representações e ações.

De modo geral, são esses conceitos e princípios que embasam o método de intervenção da ergonomia, a Análise Ergonômica do Trabalho (AET), no qual se apóia este trabalho de pesquisa, na busca por alcançar uma compreensão global do serviço de teleatendimento e do custo humano do trabalho. Esse método é apresentado no capítulo seguinte.

III

Trajeto Metodológico

1. Pressupostos Teóricos de Base do Método

Em ergonomia de origem franco-belga, a análise das condutas dos sujeitos em situação real de trabalho (Montmollin, 1990; Laville, 1977; Wisner, 1994) é pressuposto de base para o desenvolvimento de qualquer intervenção nessa área. Sua busca pela melhoria das condições de trabalho por meio da investigação minuciosa da atividade, como diz Montmollin (1990), pode ser considerada “positivamente míope”, pois só consegue ver a uma distância muito pequena, sem a pretensão de descrever situações globais, mas de conceber as melhores soluções para os problemas investigados.

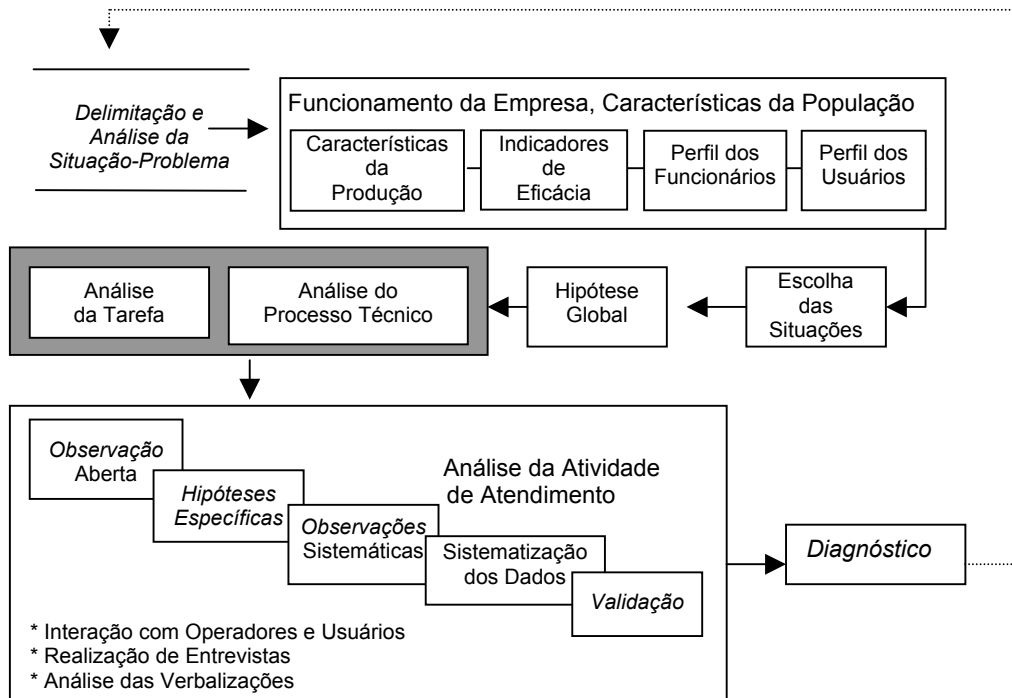
Nesse enfoque, o trabalho é considerado um resultado da junção das características dos trabalhadores e do contexto onde este se realiza, colocando o trabalhador em posição estratégica de “co-autor” da pesquisa (Daniellou, 1992), pois ele assume papel muito importante na fidedignidade dos dados coletados. Dessa forma, a participação voluntária dos sujeitos é essencial para uma pesquisa bem-sucedida. Além disso, a presença no campo e o contato direto com os trabalhadores são fundamentais na busca pela superação das situações críticas de trabalho.

2. Esquematização do Método de Intervenção

As etapas e os procedimentos do método adotado estão representados na esquematização (figura 4) elaborada por Ferreira (2001a) para estudo das

situações de atendimento ao público, com base no modelo elaborado por Guérin, et al. (1997).

- Figura 4 -
Análise Ergonômica do Trabalho – AET



Fonte: Ferreira, (2001a)

O processo de intervenção ergonômica inicia-se por uma demanda ou situação-problema socialmente estabelecida, pela empresa ou pelos trabalhadores. No último caso, normalmente por via dos sindicatos. A demanda inicial nem sempre representa a demanda real e muitas vezes pode ocultar problemas graves na situação de trabalho (Wisner, 1994). É a partir da delimitação de uma demanda que se inicia a intervenção. Para o ergonomista é fundamental a contextualização sociotécnica da situação a ser investigada, fazer um levantamento de informações sobre o funcionamento da empresa, seus traços principais, características da população, da produção e dos indicadores relativos à eficácia e à saúde, a partir dos quais é possível elaborar hipóteses para escolha da situação a ser analisada. Após essa etapa, realizam-se as observações globais e abertas da atividade, para definir-se um plano de observação e seguir para a observação sistemática, o tratamento dos dados e a validação.

Todas essas etapas ocorrem sempre em interação com os operadores, através do registro das verbalizações e de filmagens das situações de trabalho. Dessa maneira, a relação entre pesquisador e trabalhador é indiscutivelmente importante, sendo necessário o estabelecimento de um sentimento de confiança.

O método de intervenção adotado é a Análise Ergonômica do Trabalho - AET (Guérin et al., 1997), que se centra no estudo da atividade e não possui rigidez em suas diversas etapas, mas permite a flexibilização em conformidade com a situação real de análise. Como afirma Ferreira (2000a):

Esse trajeto se caracteriza por 'idas e vindas' no processo de construção do conhecimento sob a base de formulações de hipóteses do macro (aspectos estruturais, por exemplo, a política de recursos humanos da empresa) ao micro (por exemplo, as informações técnicas tomadas em conta pelo sujeito para executar a tarefa). (pp.138-139)

Busca-se com esse modelo identificar as lógicas dos três segmentos envolvidos na situação de atendimento: instituição, atendente e usuário, bem como o trabalho prescrito e o trabalho real, que implicitamente, vão resultar em custo humano para o trabalhador de teleatendimento. Essa análise resultará em um diagnóstico que proporcionará recomendações a respeito do trabalho analisado, gerando transformações.

3. Características Principais do Campo de Estudo

O estudo realizou-se na central de atendimento do número 0800 23 2001, pertencente à Assessoria de Relação com os Usuários (ARU) da Agência Nacional de Telecomunicações - Anatel.

Os dados foram coletados em junho e julho de 2001, conforme estipulado pela diretoria da ARU. Nesse período, um roteiro de coleta de dados, baseado no modelo metodológico escolhido, foi sistematizado e seguido para o cumprimento fiel das etapas preestabelecidas.

4. Perfil dos Sujeitos Participantes

Participaram da pesquisa 166 funcionários da central de atendimento, assim distribuídos:

- ✓ 152 atendentes;
- ✓ uma assessora de relação com usuário;
- ✓ dois gerentes da central;
- ✓ uma pessoa responsável pela qualidade das respostas (*scripts*);
- ✓ um chefe do Centro de Processamento de Dados (CPD);
- ✓ uma pessoa responsável pela seleção e treinamento dos atendentes;
- ✓ oito supervisores da central.

5. Primeiro Contato

O estabelecimento da relação de confiança entre sujeitos e pesquisador, como já exposto anteriormente, é fundamental na pesquisa em ergonomia. Sendo assim, foi marcada uma reunião inicial com o pessoal de chefia e de funções estratégicas, pela diretora da Assessoria de Relação com os Usuários (ARU). Nesse encontro, de apresentação do projeto de pesquisa, explanaram-se as dúvidas dos funcionários e agendaram-se os primeiros contatos e entrevistas.

Em etapa posterior, houve a apresentação da equipe de pesquisa aos teleatendentes, na qual explicou-se no que consistia a pesquisa e seus objetivos, bem como esclareceu-se que não se tratava de uma avaliação deles como profissionais, mas de uma busca pelo conhecimento sobre o trabalho realizado por eles. Evidenciou-se também, o sigilo ético da pesquisa, principalmente quanto à não-divulgação dos nomes dos colaboradores, e estabeleceu-se a primeira aproximação com os teleatendentes.

6. Observação Livre

Consistiu no acompanhamento dos teleatendentes em situação de atendimento, durante a qual realizaram-se 15 horas de observação livre em

horários diferentes. Foram dois os objetivos: inicialmente, realizar os primeiros contatos com os funcionários e, depois, estabelecer uma visão do trabalho e das condições em que é realizado nas situações estudadas.

7. Démarche Metodológica para Análise das Três Lógicas

Os instrumentos, objetivos e procedimentos dos dados são apresentados sob forma de tabelas com o intuito de torná-los mais didáticos e facilitar a compreensão do método. Os quadros 1, 2 e 3, de cada uma das três lógicas, encontram-se dispostos em consonância com o modelo teórico adotado no estudo.

- Quadro 1 -
Descrição da Abordagem Metodológica para a Análise da “Lógica da Instituição”

Instrumentos	Objetivos	Procedimentos
Análise Documental	Identificar os fatores relativos à instituição, às tarefas prescritas e ao suporte organizacional previsto que servem de “moldura” para a compreensão da situação-problema analisada.	Analisaram-se os seguintes documentos: <ul style="list-style-type: none">✓ Apostila de treinamento de operadores de telemarketing✓ Recepção e tratamento de reclamações dos usuários✓ Regimento Interno da Anatel✓ Regulamento da Anatel✓ Relatório Gerencial Anatel referente ao ano de 2000✓ Relatório Gerencial Anatel referente a fevereiro de 2001
Entrevistas Individuais Semi-estruturadas com as Chefias	Conhecer as representações operativas que as chefias constroem sobre o trabalho de teletendimento.	As entrevistas foram estruturadas com base nos seguintes aspectos (anexo 1): <ul style="list-style-type: none">✓ Um dia típico de trabalho✓ Principais dificuldades✓ Condições físicas✓ Organização do trabalho✓ Relação com colegas e chefias✓ Recomendações/sugestões✓ Expectativas em relação ao estudo de ergonomia O último item buscou levantar as expectativas dos participantes em relação à pesquisa e serviu, também, como um espaço para a colocação das dúvidas individuais. Foram realizadas com cada um dos 14 chefes e supervisores , com o intuito de os participantes se sentirem à vontade para expressar sua opinião sobre o seu trabalho. Elas demoraram em média 35 minutos, foram registradas em cassete e ocorreram em sala reservada, no próprio local de trabalho.

- Quadro 2 -
Descrição da Abordagem Metodológica para a Análise da “Lógica do Teleusuário”

Instrumentos	Objetivos	Procedimentos	
<p align="center">Observação Sistemática dos Teleatendimentos</p>	<p>(a) Apreender as representações que os teleusuários fazem das situações de teleatendimento</p> <p>(b) Buscar indicadores de satisfação em relação ao serviço prestado</p> <p>(c) Categorizar a conduta do usuário.</p>	<p>Com base na observação livre e nas entrevistas com os teleatendentes e as chefias definiu-se uma planilha de observação (anexo 2), segundo as representações que estes fazem dos usuários, baseada nas características definidas na coluna ao lado.</p> <p>Para categorizar o teleusuário em cada um dos tipos de “Conduta Verbal” foram estipulados os seguintes critérios: (a) um indicador aparecendo no início da ligação já indicava a “conduta inicial”; e (b) a “conduta verbal final” foi estipulada pelas últimas frases proferidas pelo teleusuário.</p> <p>Para utilização da planilha de observação o procedimento adotado foi de atribuir número a cada ligação. O número da ligação era escrito no local de indicação da conduta verbal inicial e final do usuário e, também, do tipo de solicitação da chamada, registrado segundo os tipos de ligações. Por exemplo, a ligação número 1, depois de identificada a conduta verbal inicial do usuário como “Cortês”, era marcada no quadro respectivo. Após a conclusão da chamada, o número 1 era assinalado no quadro de identificação da conduta verbal final “Descortês” e, finalmente o tipo de solicitação do usuário.</p> <p>Ainda foram registradas as condutas verbais adicionais. Para que o usuário fosse identificado com um destes tipos, ele precisava apresentar as características identificadas na coluna ao lado. Dessa forma, nem todos apresentaram condutas adicionais.</p> <p>Cumpriu-se o total de 25 horas de observação e 480 ligações (escuta das ligações).</p>	<p><u>Categorias e Indicadores da Conduta Verbal do Usuário</u></p> <p>Muito Descortês</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Grita Muito ✓ Xinga Muito ✓ Interrompe com frequência ✓ Questiona muito <p>Descortês</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Reclama ✓ Fala alto ✓ Xinga um pouco ✓ Às vezes interrompe <p>Indiferente</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Tom de voz sem alteração ✓ Objetividade ✓ Rapidez ✓ Desliga sem agradecer <p>Cortês</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Utiliza: por favor. ✓ Agradece no final da chamada ✓ Trata com respeito <p>Muito Cortês</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Trata o atendente pelo nome ✓ Utiliza: por favor, muito obrigado. ✓ Faz elogios

- Quadro 2 - (Continuação)
Descrição da Abordagem Metodológica para a Análise da “Lógica do Teleusuário”

Instrumentos	Objetivos	Procedimentos	
		<p>Em outro momento, com o objetivo de registrar e obter exemplos significativos e fidedignos dos diálogos entre os atendentes e os usuários, realizou-se o registro de ligações, somando-se seis horas de gravação e 53 ligações. Para análise desses dados, foram consideradas as mesmas categorias observadas na planilha.</p> <p>Não foi possível um levantamento a respeito das características socioeconômicas dos teleusuários, já que por motivo de confidencialidade não se realizaram entrevistas com eles. Desse modo, os dados referentes à lógica do usuário são da dinâmica estabelecida nas situações de atendimento que fornecem indícios sobre o grau de satisfação em relação aos serviços, com base na representação dos teleatendentes. O fato de não ter sido possível o contato com os usuários representa aqui um limite pelas circunstâncias impostas pela instituição.</p>	<p>Conduitas adicionais</p> <p>Prolixo</p> <ul style="list-style-type: none">✓ Prolonga a conversa✓ Não é objetivo✓ Fornece informações irrelevantes <p>Desinformado</p> <ul style="list-style-type: none">✓ Não se lembra das informações✓ Não encontra palavras✓ Discurso desordenado✓ Mais desinformado <p>Conhecedor do Sistema</p> <ul style="list-style-type: none">✓ Já conhece as falas do atendente✓ Conhece as respostas fornecidas✓ Já ligou várias vezes✓ Informado✓ Questionador

- Quadro 3 -

Descrição da Abordagem Metodológica para a Análise da “Lógica do Teleatendente”

Instrumentos	Objetivos	Procedimentos
Observação Sistemática dos Atendimentos	(a) Identificar e contextualizar os modos operatórios dos teleatendentes em função das exigências do trabalho e da evolução das situações; (b) Registrar e quantificar categorias de análise na atividade dos sujeitos. Somaram-se 25 horas de observação (escuta das chamadas), totalizando 480 ligações em horários diferentes.	Utilizou-se para essa fase a mesma planilha utilizada na observação sistemática dos usuários, e contemplaram-se as seguintes categorias (anexo 2): ✓ Tipo de ligação; ✓ Incidentes críticos.
Entrevistas semi-estruturadas Individuais	(a) Identificar as estratégias cognitivas de trabalho dos sujeitos; (b) Validar parcialmente os dados coletados. Aplicou-se em 30 dos 152 atendentes o mesmo roteiro de entrevista utilizado para a chefia (anexo 1), que contemplava, além dos fatores apresentados anteriormente, os seguintes aspectos: ✓ a caracterização dos usuários; ✓ as queixas dos teleatendentes. As entrevistas tiveram duração média de 30 minutos	As entrevistas foram realizadas individualmente e em local reservado, de modo que o entrevistado se sentisse à vontade para expressar sua opinião a respeito do seu trabalho. Elas foram registradas em fitas cassete.
Diagrama Corporal de Colertt & Manenica	Com o objetivo de realizar uma análise a respeito da localização de áreas dolorosas nos teleatendentes, aplicou-se o diagrama corporal proposto por Colertt & Manenica (1980), citado em Lida (1990) (anexo 3). Esse diagrama divide o corpo humano em diversos segmentos, facilitando a localização de áreas em que os trabalhadores sentem dores.	Ele foi aplicado no final de um dia de trabalho dos atendentes, no próprio posto de atendimento, resultando em uma devolução de 100% dos diagramas (n=152). Deu-se a instrução para que eles apontassem as regiões corporais onde sentiam dor, utilizando uma escala do tipo Likert, que vai do extremamente confortável até o extremamente desconfortável.

Os dados obtidos a partir dos instrumentos e procedimentos adotados foram sistematizados em duas dimensões analíticas: (a) **Quantitativa** - quantificação da planilha de observação sistemática, com uso do programa SPSS® (Statistical Package for the Social Sciences), e o programa Excel®; e (b) **Qualitativa** - descrição dos fluxos da atividade; análise e categorização dos registros de diálogos atendentes-usuários. Para facilitar a interpretação e análise, os resultados estão organizados em forma de figuras, quadros e tabelas.

Esse trajeto metodológico possibilitou um conjunto de resultados elaborados segundo as lógicas de cada variável, cujos aspectos mais relevantes para a temática do presente estudo são apresentados no capítulo seguinte.

IV

Resultados e Discussão

Esta parte encontra-se organizada em três momentos: no **primeiro** aborda-se a **lógica da instituição**, com a descrição do perfil institucional, os processos organizacionais, os recursos instrumentais e a caracterização do contexto sociotécnico onde se inscreve o objeto de estudo; no **segundo**, apresenta-se a **lógica do usuário**, com os dados referentes à representação social e à satisfação em relação ao serviço prestado; em **terceiro**, a **lógica do atendente** é exposta delineando o perfil dos participantes, os traços gerais da atividade, as múltiplas exigências do trabalho e as principais estratégias operatórias, buscando responder às perguntas formuladas no início desta dissertação. Para conclusão e fechamento dos resultados, são apresentadas as recomendações, frutos da pesquisa.

1. A Lógica da Instituição: Em busca da Eficácia e da Qualidade

Para alcançar seus objetivos a instituição adota um padrão de gestão que direciona todo o processo organizacional. Esse modelo de gestão e as características da empresa constituem o contexto sociotécnico de atendimento ao público em que se desenvolve o trabalho dos sujeitos. Desse modo, ele adquire importante papel na compreensão global da atividade estudada e suas características.

1.1. A Empresa e o Serviço Prestado: Cenário Sociotécnico do Teleatendimento

A Anatel nasceu da extinção da antiga Telebrás, em 1997, no governo de Fernando Henrique Cardoso, quando ocorreu a privatização do setor de telefonia.

Constitui uma autarquia especial, sendo administrativamente independente, financeiramente autônoma, e não está subordinada hierarquicamente a nenhum órgão do governo. Dessa forma, suas decisões só podem ser contestadas judicialmente.

Do Ministério das Telecomunicações, a Anatel herdou os poderes de outorga, regulamentação e grande acervo técnico e patrimonial. Seus dirigentes são escolhidos por um conselho consultivo, têm mandato fixo e estabilidade, não podendo ser exonerados por simples ato do governo. Seu quadro de pessoal é composto, na maior parte, por funcionários e servidores do Ministério das Telecomunicações e Telebrás, além do quadro terceirizado para atividades de consultoria e apoio técnico-administrativo.

Segundo o regulamento interno, de outubro de 1997, suas atribuições, entre outras, são:

- ✓ implementar a política nacional de telecomunicações;
- ✓ propor o plano geral de outorgas;
- ✓ propor o plano geral de metas para a universalização dos serviços de telecomunicações;
- ✓ compor administrativamente conflitos de interesse entre as prestadoras de serviço de telecomunicações;
- ✓ atuar na defesa dos direitos dos teleusuários.

Todo esse cenário de fundação e definição de finalidades da Anatel se configurou em função da privatização do setor de telecomunicações. O novo contexto do setor de telefonia do país gerou a necessidade de uma fiscalização das metas e das obrigações das empresas que obtiveram o direito de explorar o sistema de telefonia, na sua maioria, regido por capital estrangeiro.

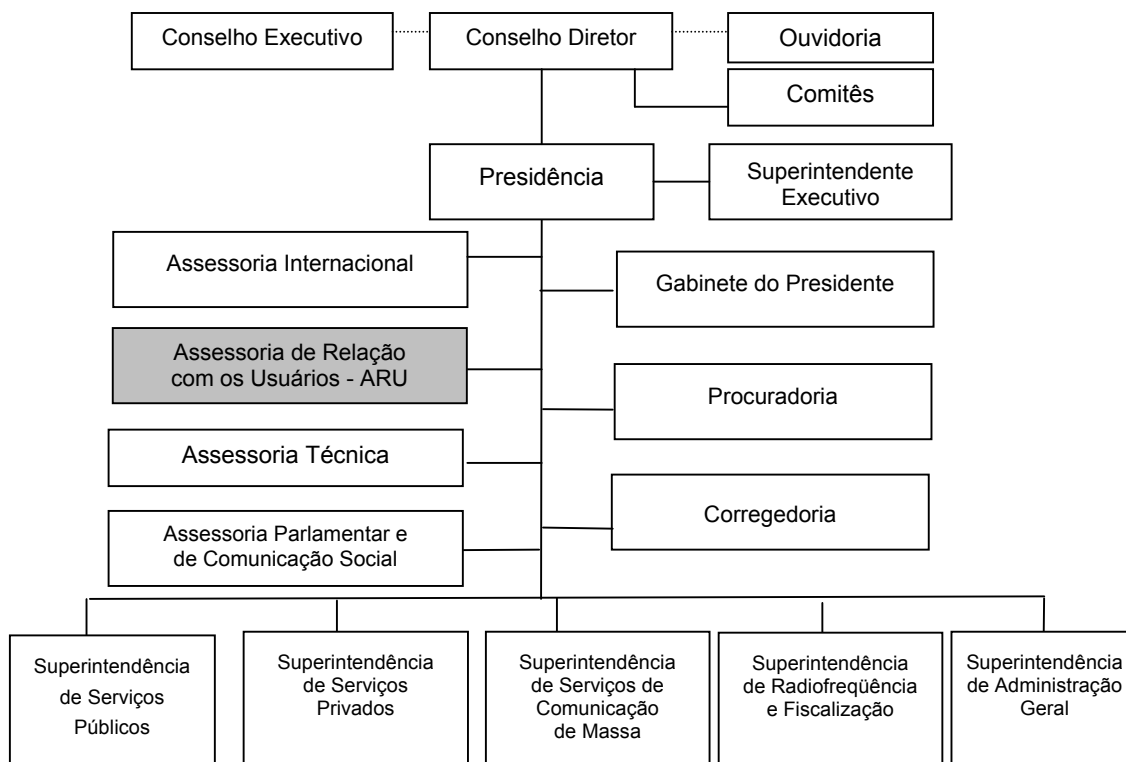
As prestadoras ou operadoras são pessoas jurídicas que, mediante concessão, permissão ou autorização, prestam serviço de telecomunicações. Elas estão divididas em três regiões que englobam todo o território nacional, determinadas pelo Plano Geral de Outorgas (1998)⁽³⁾. As modificações advindas da privatização do setor geraram dúvidas e reclamações dos teleusuários.

⁽³⁾ Região I: Inclui os estados do Rio de Janeiro, Minas Gerais, Espírito Santo, Bahia, Sergipe, Alagoas, Pernambuco, Paraíba, Rio Grande do Norte, Ceará, Piauí, Maranhão, Pará, Amapá, Amazonas e Roraima.

Uma das atribuições da Anatel é atuar na defesa dos teleusuários, existindo para isso, dentro de sua estrutura, a Assessoria de Relação com os Usuários (ARU), que consiste numa área de atendimento às dúvidas, reclamações, sugestões e denúncias, como mostra o organograma da autarquia (figura 1). A ARU é responsável por todos os tipos de solicitação dos usuários, seja por carta, e-mail, telefone ou atendimento pessoal, sendo esse último esporádico. A assessoria é constituída por servidores da Anatel e por funcionários de empresa terceirizada, sendo que na central de teleatendimento o quadro de pessoal - inclusive os atendentes - é contratado pela empresa terceirizada.

- Figura 5 -

Organograma da Empresa e Localização da ARU



Tendo como “pano de fundo” o serviço realizado pela Anatel aos cidadãos, o presente trabalho se inscreve nesse cenário com o devido recorte

dentro da amplitude de atuação dessa assessoria, que recebe, mensalmente, entre cartas, e-mails e telefonemas, mais de três milhões de solicitações.

1.2. Características do Campo de Estudo

Neste trabalho, fez-se o recorte analítico no atendimento telefônico, tendo sido a central de teleatendimento o campo da pesquisa. Essa central de teleatendimento ou *call center* tem serviço prestado por empresa terceirizada. No período da pesquisa, esta era uma empresa oriunda da Bahia, que não possuía sede em Brasília, e foi fundada em 1988. Ela foi a primeira empresa a ganhar a licitação para terceirização da central no seu segundo ano de existência. Essa necessidade surgiu com o aumento das ligações, quando a central dentro do prédio da Anatel, com **30 pontos de atendimento** (PA), não conseguiu mais dar vazão a todas as ligações.

Criada em novembro de 1998, a central de teleatendimento possui duas unidades: uma localizada dentro da ARU, no prédio da Anatel, com 30 pontos de atendimento, chamada de interna; e outra no Setor Comercial Sul de Brasília, com **120 pontos de atendimento**, chamada externa, que ocupa espaço alugado pela terceirizada.

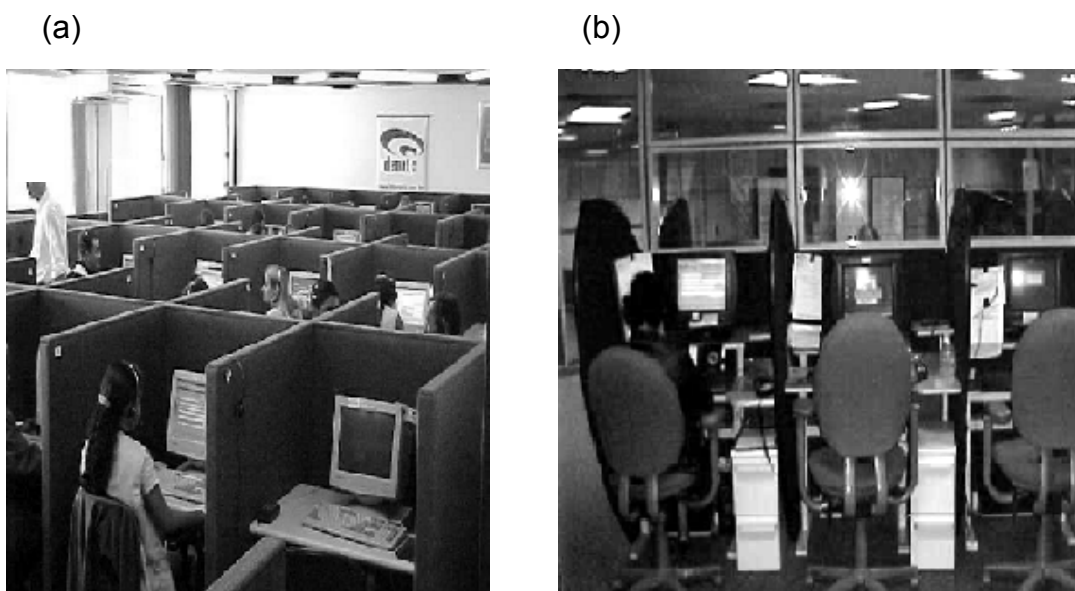
As duas unidades, apesar de separadas fisicamente, formam a central Anatel, executam o mesmo atendimento, são coordenadas pela mesma diretoria e subordinadas a ARU, mas apresentam algumas diferenças, principalmente, de espaço físico.

O atendimento da central é de **24 horas todos os dias da semana**, sendo que nos períodos fora do horário comercial ele é realizado unicamente na central externa. Seus prováveis usuários são todos os cidadãos recorrem ao sistema de telefonia fixa e móvel, radioamador, rádio e tv (radiodifusão) e tv por assinatura (tv a cabo). São disponibilizados 150 pontos de atendimento para as ligações dirigidas ao serviço 0800 33 2001.

1.3. A Central de Teleatendimento: Infra-estrutura e Condições Físicas

Como exposto anteriormente, a central de teleatendimento conta com dois espaços físicos (figura 6). A unidade interna possui mobiliário mais moderno, com cadeiras com ajustes e encosto adequado, mobilidade na posição de atendimento (PA) e algumas vantagens que a unidade externa não tem como, por exemplo, telefone, sofá e televisão na sala de descanso.

- Figura 6 -
Visão Geral das Unidades (a) Externa e (b) Interna



Em termos de suporte tecnológico a única diferença se encontra no tipo de acesso telefônico, que na externa ainda é analógico, enquanto a interna já possui o sistema digital. Esse detalhe acarreta a falta de bina⁽⁴⁾ na unidade externa. Os operadores, portanto, não podem identificar o local de onde o teleusuário está falando e nem dispõem de um marcador do tempo. Por tal motivo, estabeleceu-se um alarme que soa (um *bip*) quando completados cinco minutos de ligação.

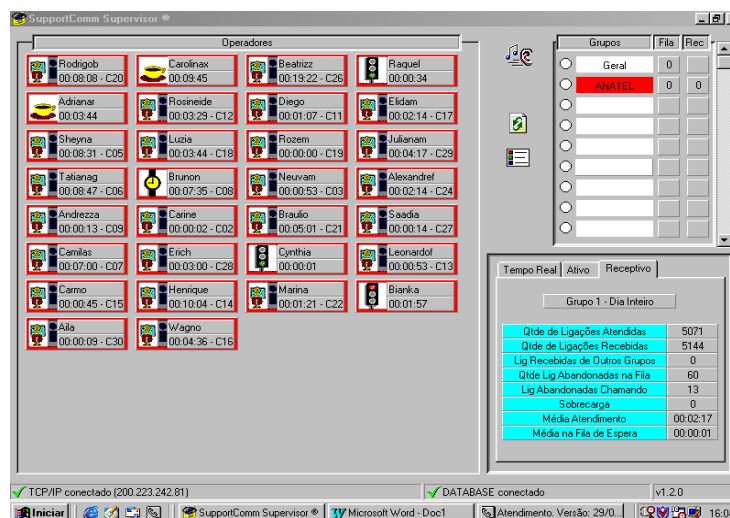
Para responder aos clientes, os teleatendentes dispõem de um suporte informatizado chamado aplicativo de atendimento, um *headset*⁽⁵⁾ e uma pasta para consulta. O *software*, criado pela terceirizada especialmente para a Anatel, possui

⁽⁴⁾ Sistema de identificação do número de telefone da ligação recebida.

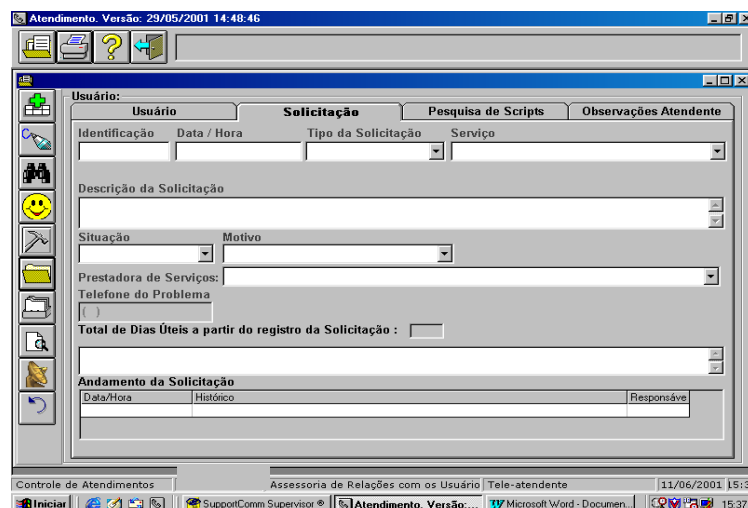
⁽⁵⁾ Fone de ouvido com microfone acoplado.

dois tipos de tela: uma de aplicativo de supervisão, direcionada ao controle dos teleatendentes (figura 7) e outra de aplicativo de atendimento, onde os teleatendentes fazem o cadastro do novo teleusuário, registram a reclamação, buscam registros anteriores, verificam solicitações em andamento, pesquisam respostas às perguntas e anotam o tipo de ligação para controle da qualidade e dos futuros relatórios à Anatel. Esse aplicativo de atendimento é o mesmo em ambas as unidades e a configuração das máquinas também (figura 8).

- Figura 7 -
Tela do Aplicativo da Supervisão



- Figura 8 -
Tela de Registro de Reclamação do
Aplicativo de Atendimento



É importante ressaltar que o aplicativo de supervisão apresenta ícones de identificação da posição de cada atendente da central. Esse é o modo de controlar eletronicamente as saídas e, principalmente, as pausas de ligações, já que os atendentes podem, mas não devem, colocar-se indisponíveis, o que só é permitido quando se vai instalar um “carrapato”⁽⁶⁾ para treinamento, quando estão em horário de lanche, ou nas idas ao banheiro.

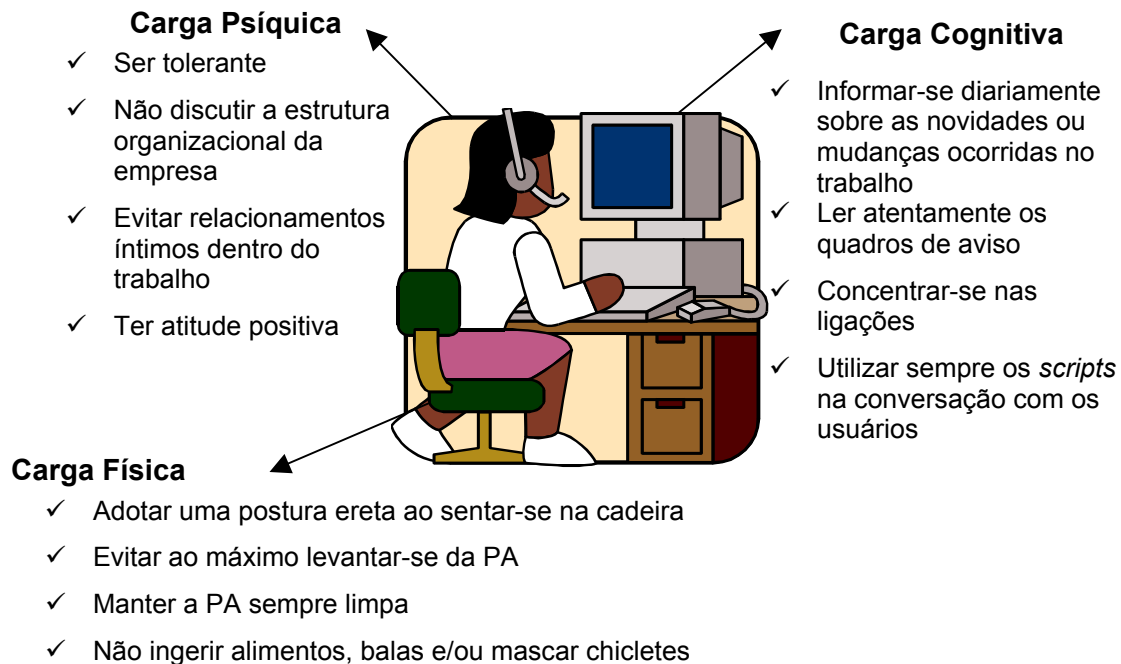
1.4. Atitudes Exigidas, Punições Previstas e Requisitos para Ingresso na Função de Teleatendente

Para ser um teleatendente desta central, o candidato deve ter nível mínimo de escolaridade de superior incompleto ou estar cursando a faculdade. Não existe nenhum requisito quanto à idade, pois é possível encontrar teleatendentes com mais de trinta anos, desde que estejam matriculados em curso superior. A seleção é feita com base na análise do currículo, realização de entrevista e após treinamento com um teleatendente mais experiente na função de “carrapato”. Esse colega é quem preenche uma ficha indicando se o aprendiz está apto ou não para começar a atender sozinho.

A conduta de atendimento exigida dos operadores está expressa na “Apostila de treinamento de operadores de telemarketing” e na apostila de “Recepção e tratamento de reclamações de usuários”. As atitudes necessárias aos funcionários para garantir “qualidade, produtividade e segurança no atendimento” são a seguir apresentadas e categorizadas por tipo de carga exigida (figura 9):

⁽⁶⁾ Nome atribuído ao atendente que passa por treinamento prático, no qual fica escutando um colega mais experiente.

- Figura 9 -
Atitudes Prescritas Segundo a Carga de Trabalho Exigida



O funcionário de teletendimento deve ter também uma ética profissional que, segundo a empresa, vai desde a identificação ao telefone (informar sempre o nome, com clareza), ter boas maneiras, autoconfiança e atitude positiva, o não-uso de gírias e vícios de linguagem, até ser tolerante, não discutir a estrutura organizacional da empresa, não reforçar os argumentos negativos do teleusuário, ter o controle da conversa e evitar relacionamentos íntimos dentro do trabalho.

Esses documentos incluem, ainda, as atitudes e as habilidades que os teletendentes precisam ter para exercer a função, delimitando rigidamente seu papel. O sujeito deve ser cortês, ter consideração, respeito e interesse pelo que o teleusuário relata, e “saber ouvir” - todas expressões presentes em textos rogerianos e humanistas sobre condutas dos terapeutas (Rogers, 1974 e 1997; Ribeiro, 1986), inclusive lembrando aos teletendentes que “temos dois ouvidos e uma boca para falarmos menos e escutarmos mais”. O estabelecimento de normas de comportamento pode ser comumente encontrado nas centrais, no

estudo de Mascia e Sznelwar (2000), elas são denominadas pela empresa atitudes *desejáveis* e atitudes *indesejáveis*.

Além das características de personalidade e atitudes, exige-se ainda eficácia, entendida como o conhecimento sobre a instituição e o trabalho, bem como atualizações constantes para que o teleusuário seja bem atendido e, em decorrência, forme uma boa imagem da empresa. É preciso passar a informação correta, sem usar palavras que confundam o ouvinte. Por último, o teleatendente deve evitar termos técnicos, vícios de linguagem e siglas que o teleusuário possa desconhecer.

Quanto às punições, além do desvio dessas recomendações, alguns outros fatores são consideradas faltas operacionais. Constituem motivos de advertência os abandonos da PA no horário de trabalho; atrasos superiores a 15 minutos; faltas por doença sem atestado; deixar o micro-computador ligado após o expediente; fumar, comer e beber (sem ser na garrafinha), e ainda, usar o celular na PA; trocar de computadores ou qualquer outro instrumento de trabalho sem autorização; deixar pertences; passar maquiagem, cortar as unhas ou pentear-se na PA, bem como ausentar-se do setor sem autorização. Na primeira ocorrência dos atos listados, o teleatendente receberá uma advertência verbal; na segunda, a advertência será por escrito e na terceira vez poderá ocorrer a demissão.

O cenário onde se escreve nosso objeto de estudo reúne características reveladoras da ideologia organizacional adotada pela empresa que gerencia a central. A forma de controle do tempo de chamadas e as condutas prescritas explicitam a lógica de funcionamento da empresa, cuja concepção do trabalho e do papel dos sujeitos adota claramente um caráter tecnoprodutivista. Esse quadro guarda semelhança com o cenário encontrado em estudo realizado por Ferreira & Freire (2001) sobre a carga de trabalho e a rotatividade na função de frentista de postos de gasolina.

1.5. O Trabalho Prescrito na Central de Teleatendimento

Os documentos “Apostila de treinamento de operadores de telemarketing” e “Recepção e tratamento de reclamações de usuários” permitiram uma

compreensão global do tipo de serviço prescrito na central de teleatendimento e das atribuições e requisitos formais exigidas para o cargo.

1.5.1. Organização Temporal do Trabalho

A rotina de trabalho dos teleatendentes Anatel é de seis horas corridas, com direito a um intervalo de 15 minutos para lanche. Existem na unidade interna apenas dois turnos, que vão das 7h às 13h e das 13h às 19h. São nove turnos na externa, para que a central fique ativa por 24 horas diárias, inclusive aos sábados e domingos: de 7h às 13h, 8h às 14h, 9h às 15h, 10h às 16h, 13h às 19h, 14h às 20h, 15h às 21h, e os turnos da noite de 19h a 1h e 1h às 7h. Os turnos da manhã e tarde juntos têm em média 80 teleatendentes; à noite o número diminui para 70; na madrugada apenas dois teleatendentes recebem as chamadas, com supervisão até às 2 horas da manhã, permanecendo sozinhos após esse horário.

Nesse período de trabalho, os teleatendentes devem atingir uma média de três minutos por chamada, totalizando mais de 100 ligações por dia. Nem todos os operadores alcançam essa meta; principalmente os debutantes encontram mais dificuldade, mas são acompanhados de perto para que consigam atingi-la.

Os supervisores e gerentes estão estrategicamente localizados em pontos que permitem uma boa visão da central para controle das conversas paralelas e da postura na PA, verificando se os funcionários estão levantando ou saindo muito do local. Para a supervisão é disponibilizado um aplicativo de controle. A tela apresenta ícones que identificam a posição de cada um, se estão em atendimento, há quanto tempo, se estão no lanche ou no banheiro, se estão utilizando a pausa de “musiquinha”, etc. Com esse aplicativo, também é possível monitorar a ligação de três formas. **Primeiro**, apenas ouvindo sem ser escutado pelo teleatendente e/ou pelo teleusuário; **segundo**, escutando sem o teleusuário ouvir e interagindo com o teleatendente; **terceiro**, falando com o teleusuário, possibilitando a escuta do teleatendente.

Além da pausa de lanche, cada teleatendente tem direito a um intervalo diário de cinco minutos para alongamento. A pausa destinada ao lanche é regulada por uma lista de horários preestabelecidos. A parada de alongamento físico é realizada individualmente, seguindo a ordem de uma “plaquinha” que deve ser passada de um para outro teleatendente. Existem ainda pausas para ir ao banheiro que obedecem a uma lista de inscrição regida pelo fluxo de ligações e pela ordem dos inscritos.

O cenário de controle aponta a realidade de muitas empresas semelhantes (Santos et al., 2000; Torres, 2001; Marx, 2000). Tal aspecto, quando presente, pode resultar em importante fator prejudicial ao bem-estar e desempenho do teleatendente.

1.5.2. Modalidade das Solicitações dos Teleusuários

A tarefa a ser realizada pelos teleatendentes é receber e responder às solicitações dos teleusuários, que desse modo parece simples. Essas demandas variam de acordo com a necessidade do teleusuário e podem ter cinco modalidades diferentes (quadro 4):

- Quadro 4 -

Modalidades de Solicitação dos Teleusuários

Modalidade	Descrição
Reclamação	Quando o usuário discorda da forma ou da atenção dispensada por parte do seu prestador de serviço, no momento da busca de informações e ou da realização de um serviço. (ex. conta, habilitação, mudança de endereço, atendimento e etc.).
Pedido de Informação	Quando o usuário deseja informação sobre determinado tipo de serviço ou assunto relacionado à telecomunicações, radiodifusão, tv e assuntos afins, desde que não constem em <i>script</i> ou que não satisfaçam o usuário ⁽⁷⁾ .
Denúncia	Quando o usuário deseja comunicar a prática ilegal ou irregular de algum serviço ou do próprio prestador de serviço de telecomunicações ou radiodifusão.
Sugestão	Quando o usuário registra uma solicitação para a melhoria de determinado tipo de serviço ou atendimento.
Reiteração	Quando o usuário já registrou uma solicitação na Anatel por meio do 0800 33 2001 e não obteve resposta ou solução dentro do prazo preestabelecido.

Quando ocorre de o teleusuário não ficar satisfeito ou de não constar no *script* a resposta para a sua demanda, abre-se um pedido de informação. Todas as solicitações devem ser encaminhadas pela ARU às superintendências da Anatel e são tratadas levando em consideração o que determina a legislação em vigor, a regulamentação aplicável aos serviços com os quais se relacionam e as disposições do regimento interno da Anatel.

1.5.3. Situações Características às Solicitações dos Teleusuários

Na prescrição da tarefa já são previstas as possibilidades de andamento dos requerimentos dos usuários. As solicitações registradas na central podem se encontrar em situações diferentes de resolução, que são descritas no quadro 5, a seguir:

⁽⁷⁾ Com a terceirização do serviço, a empresa prestadora mantém o principal vínculo com os usuários, estando responsável pelos relatórios sobre as ligações na central.

- Quadro 5 -
Providências às Solicitações dos Teleusuários

Tipos de Solicitação	Explicação
Aberta	Quando o usuário registra uma solicitação e está disponível para o responsável.
Em andamento	Quando a solicitação se encontra com o responsável, a prestadora.
Em providências	Quando a solicitação se encontra na prestadora, aguardando resposta.
Resolvida	Quando a prestadora envia à Anatel as providências adotadas em relação à solicitação do usuário.
Reaberta	Quando o usuário não se satisfaz com a resposta da prestadora, ou não recebeu contato da mesma, como informa a solicitação.

Essas são as possíveis respostas que os teleatendentes vão ter a oferecer aos usuários. A situação em que se encontra a solicitação é que vai determinar, muitas vezes, a conduta do usuário durante a chamada, aspecto que vai ser especificado mais adiante.

1.5.4. Controle de Qualidade da Central de Atendimento

Todas as ligações devem ser registradas pelos teleatendentes com base em um procedimento específico no aplicativo de atendimento, para controle do setor de qualidade. Esse setor é responsável pela qualidade das respostas disponibilizadas aos teleatendentes, via *script*, bem como pelo processo de elaboração de novos *scripts* e do levantamento, por meio de relatórios, da situação da qualidade do serviço prestado pelas operadoras de telecomunicações e pela central Anatel. Os tipos de registro podem ser observados no quadro 6, a seguir:

- Quadro 6 -
Tipos de Registros de Ligações Feitas pelos Teleatendentes

Tipos de Registros de Ligações	Descrição
Ligação caiu	O atendente percebe que a ligação caiu.
Sem dados/ não quis registrar solicitação	Se o usuário não estiver de posse dos dados necessários para abrir uma solicitação de informação ou reclamação, ou quando o mesmo não achar necessário abrir solicitação.
Consulta de andamento de solicitação	O usuário deseja saber sobre o andamento da solicitação efetuada anteriormente. Dessa ligação pode se ter uma reiteração, caso no andamento conste a não-solução do problema.
Alterar dados de usuário	Quando ocorre necessidade de atualização dos dados do usuário.
Agradecimentos/comentários	O usuário formula um agradecimento ou elogio, ou efetua algum comentário.
Usuário não procurou a prestadora	Quando o usuário não entrou em contato com a prestadora registrando o problema ou pedindo solução e liga na central sem o número dessa solicitação ou reclamação.
Engano/ ligação muda	Quando o atendente identifica que a pessoa cometeu engano ligando para lugar errado, ou não recebe sinal do outro lado da linha.
Trote	Quando o assunto é alheio ao âmbito de serviços ou assuntos relacionados à Anatel.
Reiteração antes do prazo	O usuário deseja fazer uma reiteração de sua solicitação antes de completados os cinco dias úteis fornecidos como prazo para a prestadora entrar em contato ou solucionar o problema.
Atendida pelo <i>script</i>	O usuário recebe informação satisfatória sobre a sua solicitação através da consulta ao <i>script</i> constante no sistema.
DDD/DDI	Quando o usuário deseja informações sobre como efetuar ligações para outros estados ou países.

O registro desses tipos de ligações é importante para o setor de qualidade à medida que os *scripts* de resposta ao usuário são construídos a partir desses dados, que também possibilitam a elaboração de relatórios de controle gerencial

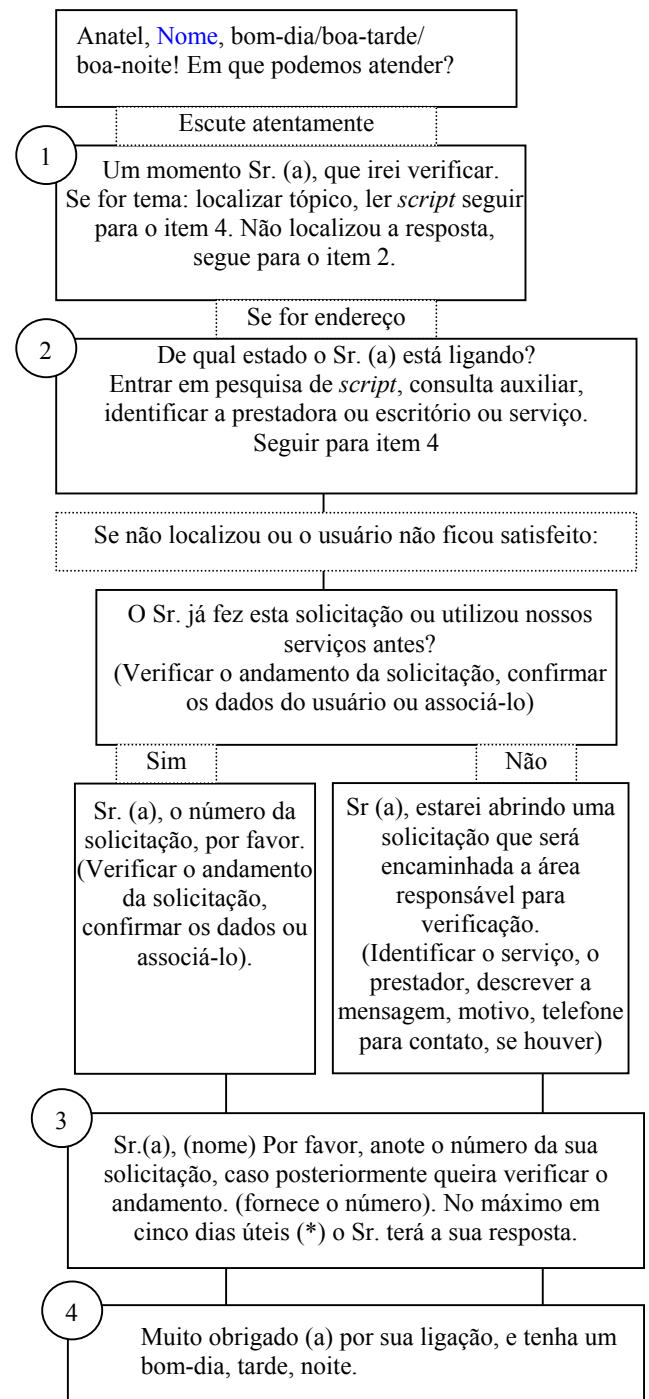
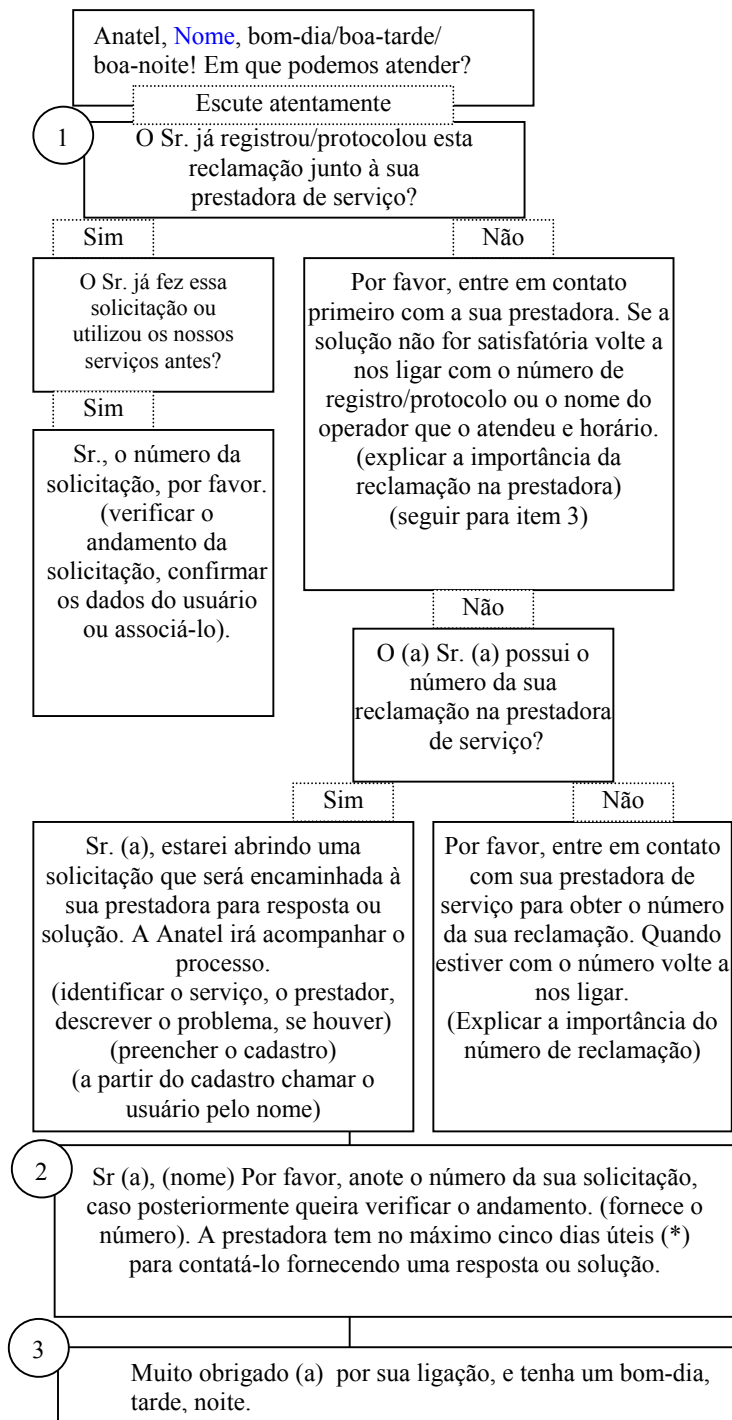
sobre o desempenho da central em termos de número de ligações por tipo de chamadas e oferecem um perfil dos problemas relativos ao setor de telefonia.

1.5.5. *Scripts* de Teleatendimento e de Resposta ao Usuário

Para atender aos diversos tipos de ligação, os teleatendentes devem seguir *scripts* preparados pela empresa tanto para o atendimento quanto para as respostas fornecidas aos teleusuários. Os *scripts* de teleatendimento são de quatro tipos: (a) reclamação; (b) informação; (c) denúncia; (d) sugestão, e se configuram como o fluxo operatório formal da tarefa que o teleatendente deve realizar. Os *scripts* de reclamação e informação são apresentados nas figuras 10, 11, respectivamente, como exemplos.

- Figura 10 -
***Script* de Reclamação**

- Figura 11 -
***Script* de Informação**



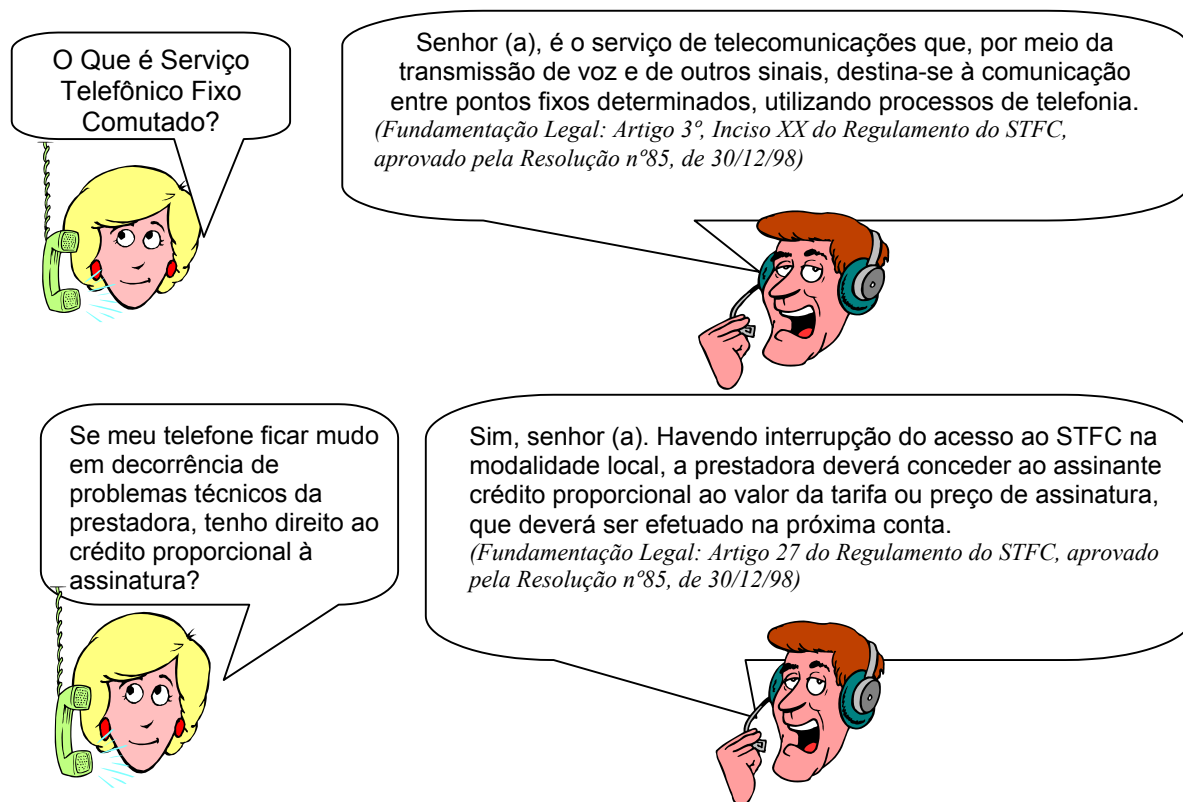
(*) Caso o usuário queira saber quem estipulou esse prazo, informar que está de acordo com o artigo 31, capítulo IX, do PGMQ do STMC aprovado pela resolução nº 30, de 29/06/98 – Anatel – publicada no Diário Oficial em 30/06/98.

Além do *script* de teleatendimento existem também os *scripts* de respostas que devem, segundo as normas, ser rigorosamente seguidos pelos

teleatendentes. Os roteiros são elaborados pelo pessoal do setor de qualidade e encaminhados para as áreas da empresa responsáveis pelo tipo de assunto abordado no *script* para aprovação, conforme as leis e normas que regulamentam a área de telefonia.

Segundo os gestores da empresa, esses *scripts* devem ser observados para que não se deixe margem a interpretações erradas por parte do teleusuário, e nem se forneçam informações incorretas que possam comprometer tanto o próprio teleusuário, como também trazer prejuízos às prestadoras ou até mesmo à própria Anatel. Por esse motivo, abaixo de cada *script*, deve estar registrada a norma que regulamenta a resposta fornecida. Uma das razões para tal procedimento é que em muitos casos o usuário pode estar com processo na justiça contra a operadora, ou deseja fazer isso, o que requer apoio jurídico das respostas. Esses são alguns exemplos utilizados pelos teleatendentes (figura 12):

-Figura 12-
Exemplos de *Script* de Respostas



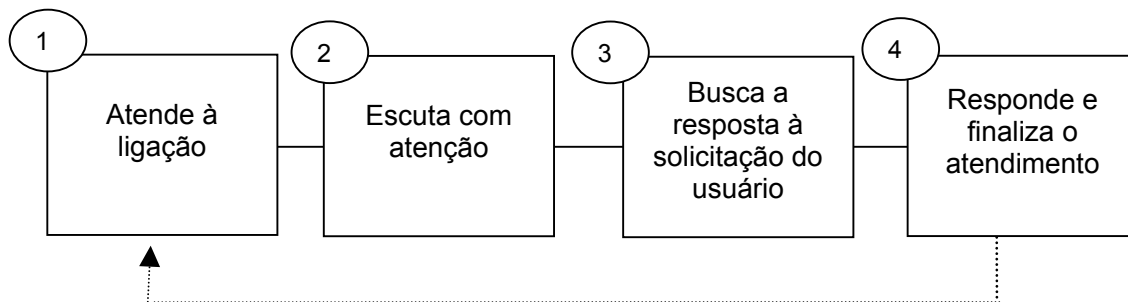
Essas respostas encontram-se, no aplicativo de atendimento, divididas por tipos de serviço como telefonia fixa, móvel celular, TV a cabo, radioamador, radiodifusão e radiochamada. Existe uma busca para localização dos itens e perguntas.

Segundo relatórios da empresa, os maiores números de chamadas são relativos à telefonia fixa, depois móvel celular, seguido pelos demais itens. Dentre as principais reclamações no setor de telefonia fixa encontram-se reparos de defeitos, cobrança indevidas de conta e atendimento das operadoras. Em relação a móvel celular, essas posições se alteram. Em primeiro lugar, surgem as reclamações sobre o atendimento prestado, seguido por cobranças indevidas e reparo de defeitos.

Do quadro estabelecido na função do teleatendente, pode se inferir como modelo formal da tarefa a ser desenvolvida o seguinte esquema:

- Fluxo 1 -

Esquemática do Ciclo Formal da Tarefa do Teleatendente



A descrição formal revela uma carga cognitiva predominante na realização da tarefa, que é um trabalho basicamente de tratamento de informações, e aponta para a exigência de um **superatendente**, como observado no caso do *superfrentista* (Ferreira & Freire, 2001), capaz de dar conta das atribuições e capacidades exigidas que dizem respeito aos diferentes campos: (a) nas relações sociais do teleatendente na interação com os teleusuários; (b) no manuseio de produtos e equipamentos de trabalho; (c) no atendimento de cada ligação; e (d) na busca pelas informações necessárias.

O cenário descrito até aqui se configura como uma “fotografia” do trabalho prescrito aos teleatendentes dessa central, no que se refere ao modo como devem realizar a tarefa, o que eles devem esperar do trabalho e do material ou suporte de trabalho disponibilizado para sua realização. Tem-se, assim, um cenário sociotécnico demonstrativo da lógica da instituição e de como deve ser realizado o atendimento às chamadas telefônicas dos teleusuários do setor de telecomunicações.

A descrição da tarefa prescrita torna-se importante na medida em que é parte essencial para compreensão da atividade realizada pelos teleatendentes (Daniellou, Laville & Teiger, 1989; Montmollin, 1990). Observa-se que nesse panorama os princípios tayloristas (Taylor, 1987) podem ser encontrados na visão da empresa, principalmente, relacionados à divisão do planejamento e da execução do trabalho. Na lógica da instituição os atendentes são apenas receptores de chamadas e o controle de qualidade decide qual *script* atualizar e quais novos itens acrescentar. Ainda se baseia em controle acirrado, como pode ser percebido pela própria tela do aplicativo direcionado à supervisão e no tempo estipulado de atendimento como meio de forçá-los a um ritmo cada vez mais rápido.

O conjunto de dados traduz a “lógica da instituição” (modo de ser) que estabelece os parâmetros prescritos do processo de trabalho dos teleatendentes. Nesse sentido, a lógica da instituição traça os elementos característicos do contexto sociotécnico do teleatendimento em termos de história da empresa; sua estrutura organizacional verticalizada, as condições materiais/instrumentais instrumentalizadas; e a organização do trabalho (que dita atitudes, punições e requisitos pessoais para a função) que prescreve as tarefas com forte controle de tempo e qualidade. É nesse cenário que se opera a interação entre o teleatendente e o teleusuário, impondo os limites e possibilidades concretas para a execução dos serviços.

Na parte seguinte, os aspectos relacionados à lógica do usuário são apresentados de modo a oferecer uma visão da representação e da satisfação do teleusuário na central de teleatendimento, buscando responder à seguinte

questão: quais são as condutas dos usuários estabelecidas durante a realização do teleatendimento?

2. A lógica do Usuário: As representações e a Busca da Satisfação das Necessidades

Os usuários procuram o serviço em busca da satisfação de suas necessidades. As suas exigências estão representadas na característica dos serviços oferecidos pela central de atendimento que são, basicamente, reclamação e informações sobre a prestação de serviço em telefonia. Esses fatores, portanto, desenham o perfil do teleusuário no desenvolvimento das chamadas realizadas nesse *call center*.

2.1. Perfil do Teleusuário: A Imagem Construída por meio das Representações dos Teleatendentes

Por meio do roteiro de entrevistas buscou-se identificar uma classificação do perfil dos teleusuários, com base nas experiências dos teleatendentes. Para os funcionários da central, o teleusuário tem comportamentos verbais diferentes, classificados em: “Muito Descortês”, “Descortês”, “Indiferente”, “Cortês” e “Muito Cortês”. Essas condutas típicas foram investigadas e contabilizadas por meio de uma planilha desenvolvida para esse fim, durante a observação sistemática.

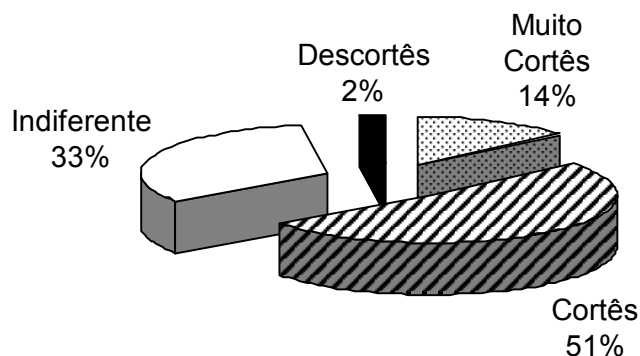
O comportamento verbal do teleusuário não é estático. No decorrer da chamada pode haver uma dinâmica de transformação dessa conduta. O teleusuário pode, por exemplo, iniciar uma ligação “Cortês” (utiliza *por favor*, e tratar com respeito) e terminar “Descortês” (reclama, fala alto, xinga um pouco), por algum incidente crítico como, por exemplo, não receber uma resposta adequada ou esperada.

O gráfico 1 mostra a configuração dos tipos de comportamentos verbais adotados pelos teleusuários no início das ligações. Neste instante a maioria (51%) dos teleusuários é “Cortês”. Um exemplo ilustra essa classificação (grifo nosso):

A: Anatel, B., bom-dia, em que podemos atender?

U: **Bom- dia**, eu gostaria de fazer uma reclamação...

- Gráfico 1 -
Performance Verbal Inicial do Teleusuário
(Total de Chamadas: 480)



Um segundo estilo que aparece, principalmente nas ligações de DDD e de auxílio à lista, é o “Indiferente” (33%). Esses não têm alteração da voz, são objetivos, rápidos e sem nenhuma preocupação com quem está do outro lado, falam como se realmente se dirigissem a uma máquina. Exemplo de teleusuário “Indiferente” (grifo nosso):

A: Anatel, B., boa-tarde, em que podemos atender?

U: **Eu quero** o número de DDD do Maranhão...

O “Descortês” aparece de forma incipiente no início das chamadas, o que indica que é uma minoria que começa a ligação irritadamente, só aparecendo residualmente em 2% dos casos. Esses poucos teleusuários costumam se expressar como no exemplo a seguir (grifos nossos):

A: Anatel, C., bom-dia, em que podemos atender?

U: Vamos ver se essa Anatel **serve para alguma coisa** e resolve meu problema? Registra aí a **droga** da minha reclamação...

Entretanto, o extremo, “Muito Descortês”, que grita, xinga e questiona muito, não aparece no início da chamada. O “Muito Cortês”, que trata pelo nome, faz elogios, utiliza “*por favor*” e “*obrigado*”, aparece em 14% das ligações. Um exemplo do “Muito Cortês” facilita a compreensão desse tipo de comportamento

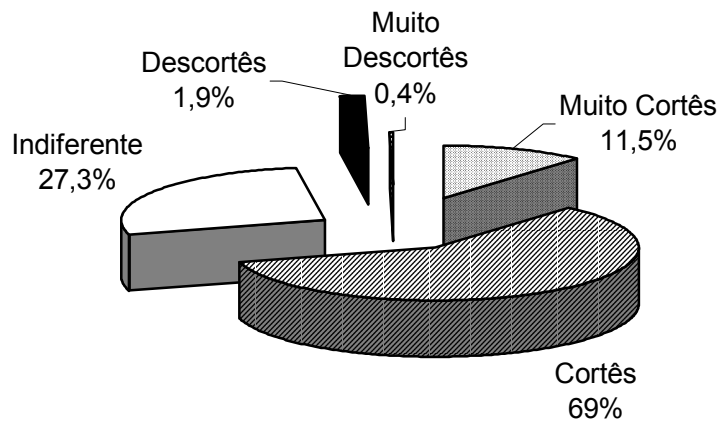
verbal. Verifica-se que o usuário chama o atendente pelo nome e responde ao bom-dia (grifo nosso):

A: Anatel, M., bom-dia, em que podemos atender?

U: **M.**, **bom-dia**, você poderia me informar o DDD de Recife no Pernambuco...

Ao final da ligação, o comportamento verbal do teleusuário pode estabelecer uma nova configuração:

- Gráfico 2 -
Performance Verbal Final do Teleusuário
(Total de Chamadas: 480)



A alteração da conduta verbal pode estar associada ao tipo de ligação e à própria postura de atendimento do teleatendente, como se mostra mais adiante. A tabela 1 demonstra as transições ocorridas na conduta verbal dos teleusuários nas 480 ligações registradas. Na coluna da esquerda, temos a performance verbal inicial e na primeira linha temos a final, mostrando como cada tipo iniciou e finalizou a chamada.

- Tabela 1 -
Condução Verbal Inicial Versus Condução Verbal Final

		Performance Verbal Final					Total
		Muito descortês	Descortês	Indiferente	Cortês	Muito Cortês	
Performance Verbal Inicial ⁽⁸⁾	Descortês	1	7	1	2		11
	Indiferente			125	30	1	156
	Cortês		2	5	233	7	247
	Muito Cortês	1			18	47	66
Total		2	9	131	283	55	480

A tabela informa que a maioria dos teleusuários se encontra na faixa dos tipos “Indiferente” e “Cortês”. Esse percentual, 414 dos casos (86,35%), confirma a presença da repetitividade e, conseqüentemente, da monotonia do trabalho.

O “Muito Descortês” aparece no final, em apenas dois casos (0,4%), mas representa um custo psíquico elevado para o teleatendente. É importante perceber também, como um dado positivo, que o tipo “Cortês” aumenta ao final da ligação, passando de 247 casos para 283. Como ilustração apresenta-se um exemplo da categoria “Muito Descortês” no final de uma ligação (grifos nossos):

(...) A: Como o sr. não recebeu essa resposta, o que eu posso estar fazendo é reiterando sua reclamação contra eles. O sr. aguarda mais alguns dias...

U: **Não! Eu não agüento mais esperar tanto**, tem que ter uma solução. A Anatel? O que ela faz mesmo?

A: Essa reiteração vai estar pressionando, mais uma vez, a sua operadora por uma resposta.

U: Olha, **isso não dá é em nada**. Essa **droga** de país é assim mesmo. Vendem, sucateiam e o povo é que se lasca. E a Anatel é só um fantochezinho para enganar o povo, **você também**, que fica aí só inventado desculpas. Isso é uma **merda!**

A: O sr. deseja mais alguma informação?

U: **Não!**

⁽⁸⁾ Os tipos de condutas aparecem nas tabelas de acordo com sua presença, ou não, nas chamadas. Por exemplo, nessa primeira tabela o tipo muito descortês não aparece na performance verbal inicial, pois esse tipo não esteve presente no início das ligações registradas.

Os dados mostram que uma minoria de teleusuários tem conduta verbal “Muito Descortês” e “Descortês”, mas na verbalização dos teletendentes aparecem como se fossem a maioria (grifos nossos):

“(…) A **maioria são os irritados**. A pessoa já passou várias vezes pela prestadora, quando chega na Anatel, ela já está com problema há muito tempo”.

“(…) A **maioria liga irada**. Isso é o que nos desestimula. O pessoal tem a Anatel como a última esperança; eles já estão no limite”.

Essa representação dos teletendentes pode ser atribuída ao fato de que no final do dia, não é a quantidade “Cortês” ou “Descortês” que vai fazer diferença na sobrecarga psíquica e cognitiva do teletendente, mas um só caso como o citado anteriormente de um “Muito Descortês” pode “estragar o dia”. Para eles, o fator sorte está presente no seu trabalho quando se trata de atender o “Descortês” ou o “Cortês”.

A transição da conduta negativa para positiva, ou vice-versa, do teleusuário, tem no teletendente o fator-chave. O operador joga papel fundamental na equilibração da conduta dos teleusuários, pois seu comportamento influi na modificação dos humores mais alterados. Nesse aspecto, o *savoir-faire* do teletendente assume especial importância, demonstrada na forma como se dirige ao usuário, nas respostas elaboradas para explicar as demoras de resolução dos problemas e até mesmo na segurança e domínio na explicação dos *scripts*. Esses aspectos ressaltam o valor da experiência do atendente na garantia da qualidade do serviço prestado e demonstram como a representação da ação realizada vai sendo transformada à medida que as experiências ocorrem (os tipos de usuários e ligações diferentes) e, conseqüentemente, da competência construída na e para a ação.

A competência é peça-chave no processo de realização de determinada atividade. Segundo Santos, et al. (2000), as competências de um operador são o somatório dos seus saberes e experiências individuais. Ao contrário do senso comum, a automatização (caracterizada pela repetição dos gestos e ações) adquirida com o tempo nessa atividade não está relacionada com o fato de ela ser simples ou complexa, mas ao contrário esse equilíbrio exige uma atividade mental

constante para que sejam efetuados o controle e a regulação da ação do teleatendente. Competência, portanto, está fortemente relacionada à gestão dos recursos disponibilizados na situação de trabalho.

É pela competência que os teleatendentes vão resolver os incidentes críticos gerados na situação real de trabalho. Desse modo, no seu cotidiano os operadores lidam e gerem um conjunto de falhas e problemas técnicos e/ou organizacionais que produz como consequência, progressivamente, estratégias de regulação que por fim terminam facilitando o desempenho das funções.

Existem ainda as condutas verbais adicionais (Prolixo, Conhecedor do Sistema e Desinformado) que podem facilitar ou dificultar o atendimento, podendo se transformar em uma sobrecarga cognitiva e psíquica aos teleatendentes, intensificando o custo humano do trabalho. Tais condutas geralmente não se alteram no decorrer da ligação, mas fazem parte do modo como o teleusuário desenvolve a chamada.

Esses comportamentos resultam em implicações bem diferenciadas no tocante às consequências e às estratégias operatórias desenvolvidas pelos teleatendentes, para lidar com cada uma delas. O “Prolixo” deixa o teleatendente sem paciência, pois ele tem um ritmo a ser cumprido e um número de ligações a ser atendidas para alcançar uma boa média diante da empresa. A verbalização a seguir exemplifica este caso (grifos nossos):

“(...) Tem aquele usuário que fala o tempo todo, o problema é simples, mas ele **dá mil voltas**, esse tipo cansa a gente”.

Um bom exemplo desse tipo foi registrado nas chamadas observadas (grifos nossos):

A: Anatel, E., boa-tarde, em que podemos atender?

U: É que **eu e minha mãe** estamos com um problema.

A: Sim, sr. pode dizer.

U: É que nós, **eu e minha mãe**, recebemos três faturas tudo de uma vez só, da empresa E. E a gente queria saber a informação se... É que **minha mãe e nem eu** podemos pagar tudo. Então, a gente quer saber se tem... Não tem condições de pagar de outra forma? Se a gente não tem condição como que a gente faz? E agora?

A: Com quem estou falando?

U: C.E.

A: Sr. C.E., a prestadora deverá estar aberta à negociação com o usuário. Deve haver concordância entre as partes sobre o pagamento do serviço prestado há mais de 90 dias. Certo? E de acordo com a regulamentação da Anatel, a prestadora deverá parcelar os valores cobrados no mínimo pelo número de meses correspondentes ao período de atraso na apresentação das cobranças das chamadas efetuadas. Certo? Se no caso as contas que o sr. possui em mãos têm 90 dias, a partir da data que o sr. efetuou a ligação, o sr. pode estar negociando essas três parcelas com a operadora. Certo?

U: **Certo, mas pode mesmo?**

A: Sim, sr. Nesse caso o sr. vai estar entrando em contato direto com a prestadora para negociar essas cobranças.

U: **Mas tem conta aqui do mês passado!**

A: Certo sr. é como eu lhe falei. O sr. divide essa cobrança pelo número de meses que está atrasada e faz esse acordo com a prestadora.

U: **Aí eu ligo lá?**

A: Certo, sr.

U: Tá bom.

A: O sr. deseja mais alguma informação?

U: Não

A: A Anatel agradece a sua ligação e tenha uma boa-tarde.

O “Desinformado” dificulta e faz demorar o atendimento porque exige do teleatendente um detalhamento maior da informação, desde a frase de abertura da ligação, como explicar o que é a Anatel, até repassar mais cuidadosamente o *script* de resposta. Essas atitudes acabam demandando mais tempo para a ligação e dificultando o trabalho dos teleatendentes, como eles expõem (grifos nossos):

“(…) Eu gosto muito mais de **atender o culto**, que tá esperando você falar uma besteira, que uma **pessoa que não entende** o que eu digo. Isso me deixa **mais nervoso**. Eu tenho que **repetir 20 vezes** a mesma coisa, e não pode demonstrar isso [raiva]. Para mim hoje o **analfabeto é mais difícil. Essa repetição é que cansa**”.

Para exemplificar o tipo “Desinformado”, apresentamos o seguinte registro de chamada (grifos nossos):

A: Anatel, E., boa-dia, em que podemos atender?

U: **De onde fala?**

A: Anatel, senhor?

U: **É aí que a gente faz reclamação?** É que meu vizinho me deu esse número para eu reclamar da T.

A: Sim. O senhor deseja fazer uma reclamação?

U: É.

A: Pode falar, senhor.

U: **O meu problema?**

A: É, senhor.

U: É que meu telefone tá mudo.

A: O sr. já entrou em contato com sua prestadora?

U: **Como? O quê? Prestadora?**

A: Sim, sr. A prestadora é a empresa que lhe fornece o serviço de telefonia.

U: Ah! **Ainda não, é para fazer?**

A: Sim, sr. O senhor vai ligar para T. e registrar essa reclamação. Só depois o senhor volta a nos ligar com o número de protocolo.

U: **Que protocolo?**

A: É o número que a moça da prestadora vai informar. Se ela não quiser informar, o sr. anota o nome dela e a hora em que fez a ligação, para que possamos registrar a ligação aqui na Anatel. Certo?

U: **Aí eu ligo de novo para aí? É você que vai me atender?**

A: Não sr., provavelmente será outro atendente, mas o sr. pode ficar tranquilo que ele vai registrar sua reclamação direitinho.

U: Tá bom, obrigado.

A: A anatel agradece sua ligação e tenha um bom-dia.

O “Conhecedor do Sistema” é um tipo bem característico da central, ele já ligou diversas vezes e conhece os procedimentos, ou então ele pode conhecer as leis e regulamentações bem mais profundamente que o teleatendente e acaba deixando-o sem argumentos, como fica claro na verbalização dos entrevistados (grifos nossos):

“(…) Esses que **sabem demais são muito complicados** porque eles querem **dominar o atendimento** e isso não pode acontecer. Eles sabem toda a Resolução 85 e falam daquela parte que a gente não tem acesso. A gente só passa o que tá no *script*. E aí a gente não tem como argumentar. E quando a gente bota a musiquinha, **ele já**

sabe que a gente tá com dúvida, que vai pedir auxílio da supervisão. Esse tipo **é bem irritado**”.

A ligação a seguir apresenta, exemplarmente, como se comporta o “Conhecedor do Sistema”:

A: Anatel, E. bom-dia, em que podemos atender?

U: **Eu quero fazer umas reiteraões.**

A: O senhor pode dizer os números que eu vou reiterando.

U: o primeiro é XXXX/2000.

A: Pronto, senhor.

U: O segundo é YYYY/2000, nessa você acrescenta aí nas observações que o funcionário da prestadora esteve aqui, mas ainda não conseguiu resolver o problema.

A: Certo, sr. Qual a próxima?

U: ZZZZ/2001. Dessa aí, você me diz com quantos dias ela já tá correndo.

A: Certo, senhor, ela está em providências há 85 dias.

U: Certo, agora faz uma reclamação sobre o meu sistema ADSL.

O atendente registra a reclamação e fornece o número de protocolo.

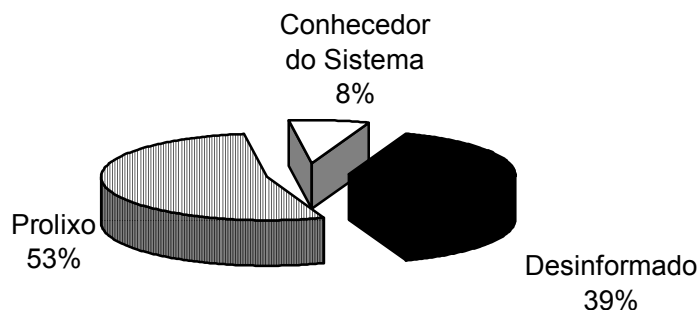
A: Pronto, o senhor deve aguardar...

U: **Eu sei, eu tenho que aguardar os cinco dias úteis para resposta ou solução do problema. Tá bom, obrigado.**

A: A Anatel agradece a sua ligação e tenha um bom-dia.

Quanto à freqüência das condutas adicionais percebe-se que o tipo que mais apareceu foi o “Prolixo”, com 62 casos (53%) dos 116 apresentados. O “Desinformado” ficou em segundo lugar, com 39% do total. Talvez pelas modificações serem recentes (apenas quatro anos) no sistema de telefonia nacional e de a central só existir há três anos, os teleusuários se mostram desinformados sobre o que é a Anatel, sobre os seus direitos, sobre os serviços oferecidos. E o menos comum foi o conhecedor do sistema, com apenas 8% dos casos (gráfico 3).

- Gráfico 3 -
Freqüência das Condutas Adicionais dos Teleusuários



As condutas adicionais verificadas indicam maior presença do tipo “Prolixo”, que com sua característica básica de fornecer informações desnecessárias, distancia-se do prescrito pela central da média de três minutos por ligação. Esse teleusuário fala muito e constantemente coloca o teleatendente na situação de desenvolver mecanismos para evitar a prolixidade e chegar mais rápido ao diagnóstico da demanda exata. Não só o “Prolixo” irá gerar estratégias dos teleatendentes para equilibrar o prescrito e o real da situação de atendimento; todas as condutas adotadas vão afetar de algum modo o desenvolvimento da chamada, como indicam os dados a seguir.

2.2. Comportamento Verbal Influenciando as Chamadas? Ou vice-versa?

O cruzamento dos dados sobre as condutas verbais assumidas pelos teleusuários e os mais freqüentes tipos de ligações da central evidencia aspectos interessantes da atividade. Foram analisados, juntamente, os dados referentes aos comportamentos verbais iniciais dos teleusuários, ou seja, a forma de tratamento no início da ligação, com os principais tipos de ligação e os comportamentos verbais demonstrados no final das ligações. As comparações geraram uma série de gráficos e tabelas que exemplificam a dinâmica do cotidiano dos atendimentos.

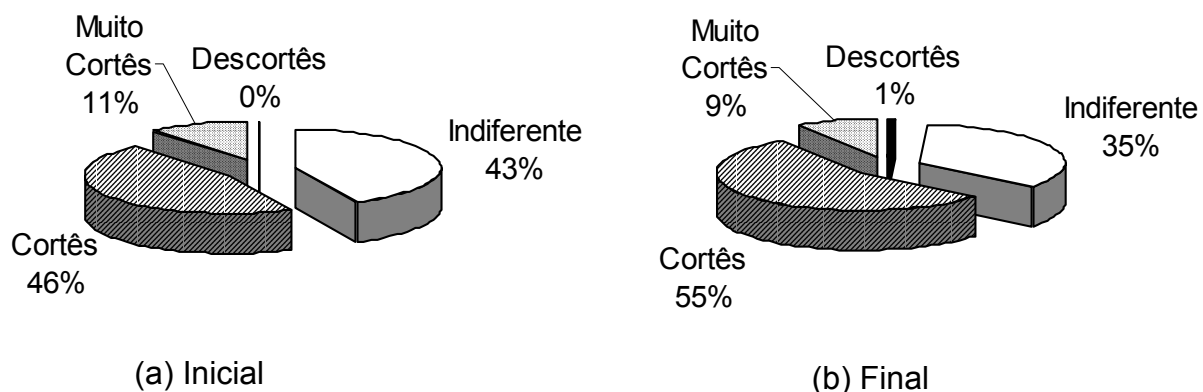
2.2.1. A Transformação: do Teleusuário Muito Cortês ao Muito Descortês

Os gráficos seguintes confirmam que a mudança do comportamento verbal dos teleusuários é uma tendência nas chamadas da central. Os dados apresentados vão mostrar as relações entre os comportamentos e os tipos de chamadas em busca de uma lógica que explique os fenômenos encontrados.

O primeiro ponto a ser observado é que a conduta verbal “Muito Descortês” não aparece no início das chamadas; o segundo é que os teleusuários tendem, na sua maioria, a iniciar as ligações de forma “Cortês”; o terceiro é que o “Muito Cortês” é um tipo pouco presente no início das ligações; finalmente que existe realmente a tendência à mudança de humor do teleusuário. Esses resultados apontam uma tendência na central: de forma geral o teleusuário não inicia as ligações irritado, apesar de ser essa uma central, basicamente, de reclamações. Os exemplo que se seguem, das principais chamadas, mostram tais aspectos.

Nas ligações de DDD/DDI (gráfico 4), o tipo “Muito cortês” diminui no final das ligações. Alguns teleusuários “Indiferentes” (35%), após obter a informação desejada, desligam o telefone sem agradecer. Em compensação à diminuição do “Muito Cortês” nas ligações, o “Cortês” tem, no final das ligações, aumento de 9%, que junto à diminuição do “Indiferente” em 8%, permite afirmar que apesar de muitos teleusuários (43%) serem “Indiferentes” no início da ligação de DDD/DDI, buscando apenas a informação, outros (55%) acabam finalizando o contato agradecendo o teleatendente com gentileza. Nesse tipo de ligação, o “Descortês” e o “Muito Descortês” não apareceram no início das ligações, pois o teleusuário que busca informação de DDD e DDI não apresenta este perfil, mas de quem quer um favor. Ele vai aparecer no final como um indicador de insucesso da sua busca, o que é comum acontecer, pois notou-se que faltam informações nos *scripts* a respeito de muitas cidades de outros países e, também, de cidades do interior do Brasil.

- Gráfico 4 -
**Gráficos Comparativos das Condutas Verbais (a) Inicial
e (b) Final dos Teleusuários nas Ligações de DDD/DDI**



Essa alteração mostra que o comportamento “Descortês” do teleusuário está associado à frustração de não ter suas necessidades atendidas, ou seja, obter a informação desejada. Apesar da falta de dados referentes a algumas cidades, nas ligações de DDD/DDI observa-se uma conduta amigável do teleusuário. Tal fato pode ser atribuído à conclusão satisfatória, na maioria das vezes, quando o teleusuário consegue sua informação. Para os teleatendentes, essa é a resposta de localização mais fácil no aplicativo. Ela é, inclusive, percebida por eles como uma ligação que dá menos trabalho e é sempre mais rápida que as demais, possibilitando ganhar tempo de atendimento.

A tabela 2 mostra um pouco desse movimento de mudança, apresentando os números de casos dos que iniciaram com uma conduta e depois se modificaram, e dos que permaneceram do início ao fim com o mesmo comportamento.

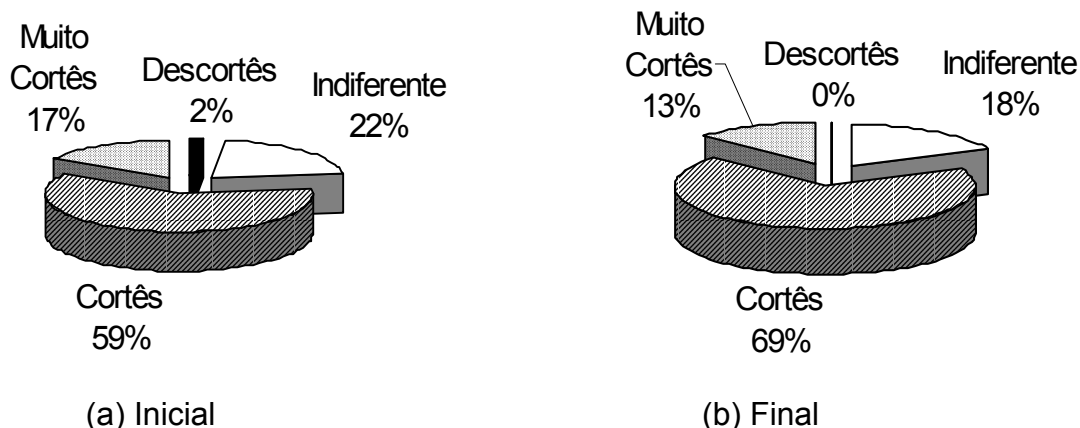
- Tabela 2 -
**Conduta Verbal Inicial Versus Conduta Verbal Final
dos Teleusuários nas Ligações de DDD/DDI**

		Performance Verbal Final				Total
		Descortês	Indiferente	Cortês	Muito Cortês	
Performance Verbal Inicial	Indiferente		51	15	1	67
	Cortês	1	3	72	4	80
	Muito Cortês			5	16	21
Total		1	54	92	21	168

Ao mesmo tempo pôde-se perceber que houve diminuição do tipo “Muito Cortês”, pois como na informação de DDD/DDI, depois de recebida a informação as pessoas tendem a desligar o telefone sem agradecer, ao contrário do que acontece nas chamadas de reclamação.

Nas ligações de reclamação (gráfico 5) ocorre outra mudança na qual os 2% inicialmente “Descorteses” desaparecem. O que pode explicar esse fenômeno é que as pessoas que ligam pela primeira vez para a central estão irritadas com a prestadora; no momento em que o teleatendente registra a reclamação e informa que a operadora será contatada para oferecer uma resposta ou solução, eles ficam extremamente satisfeitos, confiantes e costumam agradecer pela atenção. Os mais descrentes de uma solução por parte da operadora e da instituição (69%) costumam ser menos corteses, mas comumente agradecem no final da ligação, restando apenas 18% que desligam sem agradecer. Esse é o caso dos que já têm outras reclamações não resolvidas, conseqüentemente estão mais descrentes ou não ficam satisfeitos com a informação sobre os cinco dias úteis para resposta ao problema.

- Gráfico 5 -
Gráficos Comparativos das Condutas Verbais (a) Inicial e (b) Final dos Teleusuários nas Ligações de Reclamação



A tabela 3 mostra de forma mais detalhada a dinâmica ocorrida nas ligações de reclamação.

-Tabela 3-
Conduta Verbal Inicial Versus Conduta Verbal Final dos Teleusuários nas Ligações de Reclamação

		Performance Verbal Final			Total
		Indiferente	Cortês	Muito Cortês	
Performance Verbal Inicial	Descortês		1		1
	Indiferente	12	3		15
	Cortês		38		38
	Muito Cortês		3	10	13
Total		12	45	10	67

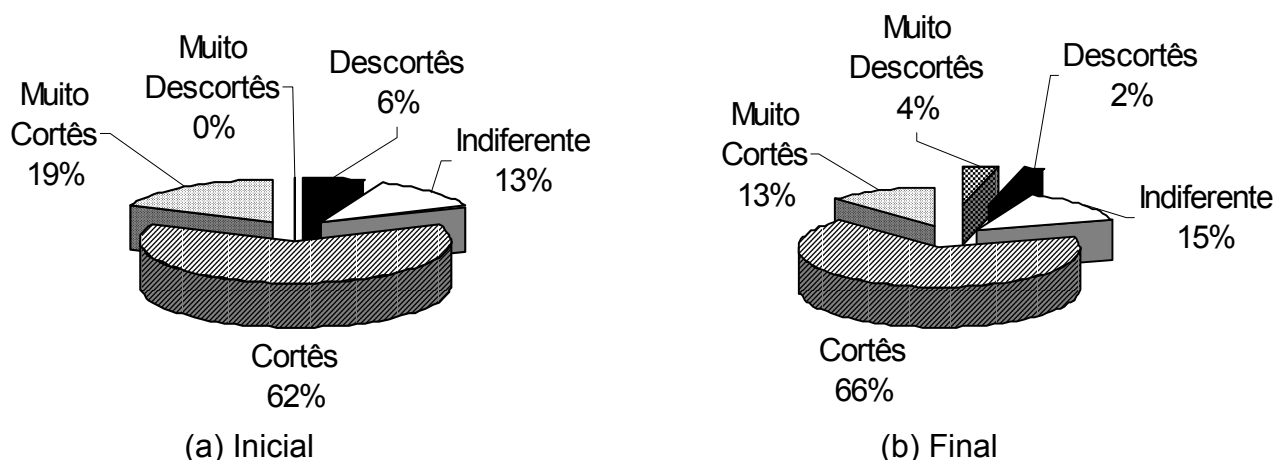
Tal configuração mostra que embora se trate de uma central de recebimento de reclamações, e de o teleusuário apresentar um caráter encolerizado, não são esses aspectos que, necessariamente, vão gerar conflito entre as partes. O atendimento despendido e a própria experiência anterior sobre resultados alcançados (se o problema foi resolvido ou não), o que pode ter

ocorrido a curto, a médio ou longo prazo, é que vão determinar a geração de conflito, como fica claro nas chamadas de reiteração.

Nas ligações de reiteração (gráfico 6) é importante salientar que no início não há o tipo “Muito Descortês”, sendo a maioria (62%) de indiferentes, por tratar-se de teleusuários que já estão sem resposta há algum tempo. Verificaram-se casos com mais de 435 dias de andamento. Esses teleusuários são mais desacreditados e menos susceptíveis de ter bom tratamento. Os 19% de “Muito Cortês” são, na maioria, os que ainda estão com poucos dias de espera ou é sua primeira reiteração. Por outro lado, a maioria costuma tratar cordialmente (62% no início e 66% no final) o teleatendente, mesmo nesse tipo de ligação em que podem acontecer os principais conflitos.

- Gráfico 6 -

Gráficos Comparativos das Condutas Verbais (a) Inicial e (b) Final dos Teleusuários nas Ligações de reiteração



Os gráficos mostram que ocorre uma mudança de humor no decorrer das chamadas, que se refere tanto ao fato de o teleusuário não ter resposta ao seu problema por parte da prestadora ou da área responsável da Anatel, mesmo com vários dias de reiteração, quanto pelo atendimento prestado. Alguns dos teleatendentes chamam a atenção para o fato (grifos nossos):

“(...) Eu acho que depende do próprio atendimento do atendente. A maneira como o usuário se porta tem a ver com o jeito como ele é atendido. Já aconteceu de eu só falar ‘Anatel, B. em que posso

atendê-lo' e ele falou 'nossa, B., você já me acalmou só pelo modo que falou'".

"(...) Se você corta ele, **se corta no meio da palavra**, e no meio da fala, ele fica agressivo. Até o final da ligação, ele fica agressivo. Então, você tem **que ter tato**".

A tabela 4 mostra essa variabilidade em termos de condutas iniciais e finais das ligações de reiteração.

-Tabela 4-
Conduta Verbal Inicial Versus Conduta Verbal Final dos Teleusuários nas Ligações de Reiteração

		Performance Verbal Final					Total
		Muito Descortês	Descortês	Indiferente	Cortês	Muito Cortês	
Performance Verbal Inicial	Descortês	1		1	1		3
	Indiferente			6			6
	Cortês		1	1	29	1	32
	Muito Cortês	1			3	6	10
Total		2	1	8	33	7	51

A conclusão desse confronto de dados é que a maioria dos teleusuários costuma ter um comportamento verbal "Cortês" durante as chamadas. Pode-se observar que existe uma relação entre o comportamento verbal, o tipo de ligação e a pendência das respostas aos problemas ou solicitações. São esses três aspectos que vão se configurar como parte dos indicadores críticos da inter-relação atendente-usuário.

2.2.2. Condutas Adicionais dos Teleusuários que Influenciam a Carga de Trabalho dos Teleatendentes

As condutas adicionais não são casos isolados, mas se mesclam aos comportamentos verbais. Essa combinação acaba por indicar a diversidade de tipos de ligações vivenciadas no dia-a-dia do teleatendente. Além de ter uma variabilidade de chamadas para tratar, com humores diferentes do teleusuário, o teleatendente encontra ainda diversas condutas adicionais (os tipos

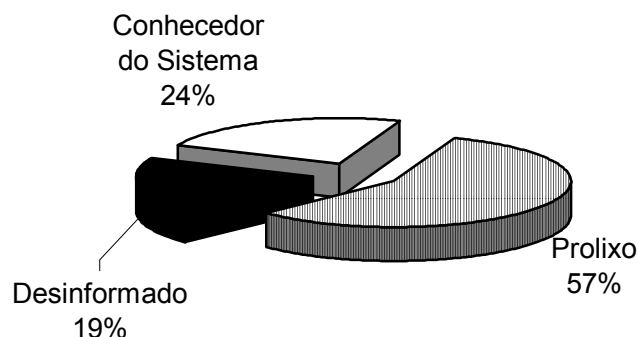
Desinformado, Conhecedor do Sistema, Prolixo) que intensificam sua carga de trabalho.

Por meio da observação sistemática foi possível analisar as condutas adicionais, embora não estivessem sempre presentes. Além de o teleusuário ter um comportamento verbal específico, ele pode ter ou não uma conduta adicional, e pode também apresentar as três concomitantemente. Dessa forma, as 100 condutas adicionais que aqui aparecem podem ter sido de vários teleusuários ou só de alguns. Os que não apresentaram nenhuma conduta adicional é que mantiveram a postura de não falar além do necessário, não demonstraram domínio do sistema de atendimento ou das regulamentações da instituição, mas também não se mostraram leigos no assunto.

Pode-se observar que as ligações de reiteração, reclamação e informação sem *script* foram as que mais apresentaram condutas adicionais. No caso da reiteração (gráfico 7), o “Prolixo” foi o mais freqüente, com 57% dos casos. Essa configuração deve-se à característica da ligação, na qual o usuário não trata pela primeira vez do seu problema. É nessa instância que os teleusuários costumam tentar entender porque ele ainda não foi resolvido, fazendo inúmeras perguntas e reclamando da demora. Eles também tentam convencer o teleatendente de que seu problema é sério, que precisa ser solucionado. A situação mostra um aspecto interessante da inferência do usuário de que os teleatendentes podem resolver alguma coisa, quando na realidade eles não têm autonomia para solução de nenhum caso. Eles apenas passam o problema para a área ou operadora responsável.

O “Prolixo”, nesse caso, é seguido pelo “Conhecedor do Sistema” com 24% dos casos. Mais uma vez, a falta de resposta provoca um conflito na interação atendente-usuário.

- Gráfico 7 -
Condutas Adicionais dos Teleusuários nas Ligações de Reiteração



O “Conhecedor do Sistema” extenua o teleatendente com perguntas que estão além do seu conhecimento e que não se encontram no *script*. Esse tipo de usuário costuma zombar do atendente repetindo o que ele diz, tornando a ligação “sacrificante”, e chega até a “colocar palavras na sua boca”. Por tais motivos ele não pode falar mais do que um “entendo, senhor”, pois esses usuários esperam qualquer “passo em falso” para revidar, às vezes para ameaçar de entrar com processos contra a instituição ou contra o teleatendente. Exemplos de verbalizações (grifos nossos):

“(…) Com uma pessoa que **sabe**, que **conhece a** legislação é mais difícil. A gente não tá mentindo, mas é uma verdade que demora e ele não aceita. Ele mostra que **sabe muito mais**”.

“(…) Tem usuário que tem **duas mil reclamações**, você pensa assim: não pode uma pessoa ter **dois mil problemas**. São pessoas que querem mostrar que o **sistema é realmente falho**”.

“(…) Então chega ao ponto que o usuário **já conhece as leis**, que conhece o que a gente faz. Teve um que descreveu a tela, ‘tá vendo ali onde está escrito solicitação, coloca aí reclamação’”.

Por último, um depoimento, extremamente representativo (grifos nossos):

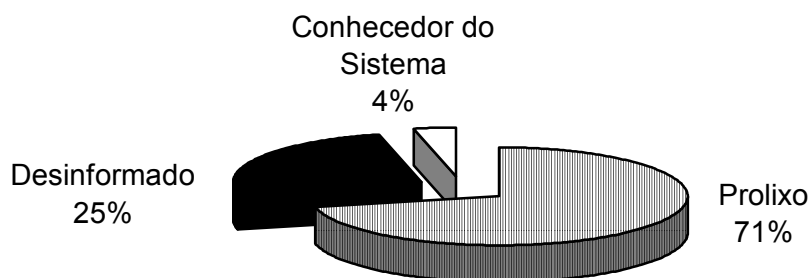
“(…) difícil é o [usuário] que **argumenta com você** e você não tem informações no sistema para fornecer para ele. Esse tipo dá dor de cabeça, é o que já sabe qual é o *script*: ‘agora você vai falar para mim, ‘obrigada pela ligação’. Eu sei disso, não adianta você falar para mim, eu quero é solução’”.

O “Desinformado” representa apenas 19%, pois ele está ligando ao menos pela segunda vez e tem noções mínimas sobre o serviço, mas levanta

dúvidas tipo: “é só meu caso que tá assim? Será que demora?”. Essas perguntas fazem o teleatendente perder minutos “preciosos” na média de tempo de atendimento.

Nas chamadas de reclamação (gráfico 8), o “Prolixo” também aparece disparado em primeiro lugar, com 71% dos casos. Será repetitivo, mas é preciso afirmar que esse teleusuário insatisfeito, estressado e querendo resolver seu problema já liga contando sua “saga”, desde o primeiro contato com a operadora. Então, ele relata todos os episódios possíveis que demonstrem o quanto é grave seu caso, acreditando mais uma vez na inexistente capacidade de autonomia dos teleatendentes para a resolução dos impasses.

- Gráfico 8 -
Condutas Adicionais dos Teleusuários nas Ligações de Reclamação



Outros tipos que apresentaram condutas adicionais significantes foram as ligações de DDD, com 67% de desinformados, percentual que se explica pelo fato de esse teleusuário ser realmente alheio às mudanças da telefonia, ter dúvidas em como fazer uma ligação, ou por não saber o número do DDD de determinada localidade. Com certeza exige do teleatendente um cuidado maior nas explicações sobre as inovações no sistema DDD/DDI. Observou-se, inclusive, a necessidade de esclarecer que a telefonia tinha sido privatizada e que existiam os números das operadoras (explicando o que elas são) antes do DDD da região.

O “Desinformado” nas ligações de Auxílio à Lista à Longa Distância (ALLD)⁽⁹⁾ aparece em 50% dos casos, pois esse teleusuário, como observado anteriormente, acha que está ligando para obter o número de telefone que deseja e não o do local que vai lhe fornecer a informação solicitada.

Do cenário desenhado pelos resultados da observação sistemática chega-se a um quadro representativo dos conflitos de interação entre teleatendente e teleusuário, no que diz respeito aos tipos de chamadas e ao comportamento do teleusuário nas ligações. Excetuando-se a importância de como o teleatendente conduz um atendimento, fatos como demora nas respostas, falta de informações, período de espera para resposta, amplitude dos problemas causados pelas prestadoras e a própria imagem da instituição Anatel contribuem para o desgaste não só do teleatendente como trabalhador, mas do cliente enquanto cidadão que busca os serviços da empresa.

Para os teleatendentes esse cenário se configura como um jogo de “ganhadores e perdedores”, ao qual se referem das seguintes formas (grifos nossos):

“(...) Aí você acaba **vencido** pelo usuário ‘Sr., eu realmente entendo o seu problema, mas é o que eu tenho para passar. O senhor realmente tem que aguardar”.

“(...) Se ele perceber que você está se alterando **ele se sente o máximo**”.

E se a situação de teleatendimento pode ser também representada por um “jogo de empurra”, todos perdem com isso, teleusuário, instituição e teleatendente.

O grupo de dados referente à lógica dos usuários estabelece papel particular na identificação do conjunto de fatores que caracteriza o “modo de utilização” do serviço e que orienta o comportamento dos teleusuários: as condutas verbais, adicionais e suas transformações ao longo das chamadas explicitam a satisfação do teleusuário em relação ao serviço da central.

⁽⁹⁾ Serviço de fornecimento de número telefônico de localidades fora da região ou estado de origem da chamada a ser realizada.

O cenário estabelecido pelos dados constitui a lógica do teleusuário (Modo de utilização) que se apresenta na configuração das condutas assumidas e da representação destes em relação ao serviço, mostrando uma forte relação entre o suporte organizacional oferecido, o *savoir-faire* do teleatendente e a satisfação do usuário, demonstrada dinâmica assumida na conduta verbal dos teleusuários.

Diante desse quadro, atribuir a irritabilidade do usuário, exclusivamente, ao teleatendente, constitui um erro quando se verifica que não só a forma de atendimento despendida pelo teleatendente ao usuário, mas todo o sistema, gera a situação de confronto que foge à responsabilidade desse trabalhador.

3. Lógica do Teleatendente: a “Odisséia” da Eficiência e do Bem-estar

Tendo delimitado as lógicas da instituição e do usuário, o cenário apresentado na lógica do teleatendente toma sentido. O esclarecimento do trabalho real, ou seja, da atividade, adquire forma na compreensão do trabalho prescrito pela empresa apresentado na lógica da instituição e das necessidades e frustrações verificadas na perspectiva do teleusuário.

3.1. Características dos Participantes da Pesquisa

Participaram do estudo os **166 funcionários** da central, representados por 152 teleatendentes, a subgerente da assessoria de relação com usuário, dois gerentes da central, uma pessoa encarregada da qualidade das respostas (*scripts*), o chefe do Centro de Processamento de Dados (CPD), a pessoa encarregada da seleção e treinamento dos teleatendentes e oito supervisores da central.

Dessa amostra constam funcionários da Anatel, em minoria, alguns até com anos de casa por terem sido da Telebrás, como também funcionários terceirizados com poucos meses de casa (teleatendentes).

A idade dos entrevistados **varia de 18 a 43 anos**, sendo que a maioria (73%), composta pelos teleatendentes, tem entre 18 aos 23 anos (tabela 5). A

prevalência dessa faixa etária está associada ao perfil exigido na seleção dos candidatos, que devem ser **universitários**, fazendo com que a idade média esteja em torno de 23 anos.

-Tabela 5-
Distribuição dos Funcionários por Idade (2001)

Idade	Freqüências	Percentual
18 a 23 anos	111	73%
24 a 29 anos	25	16,4%
30 a 35 anos	10	6,6%
Acima de 35 anos	6	3,9%
Total	152	100%

Uma característica dessa população, também observada em outras pesquisas em centrais de teleatendimento, é que sua maioria (65,8%) é composta de **funcionários do sexo feminino** (Torres, 2001; Gubert, 2001; Corrêa, Rinaldi, Dutra, Santos & Cruz, 2001), como mostra a tabela 6.

-Tabela 6-
Distribuição dos Funcionários por Gênero (2001)

Gênero	Números	Percentual
Feminino	100	65,8%
Masculino	52	34,2%
Total	152	100%

Em relação à escolaridade, o que se encontra é a predominância (71,7%) do **nível superior incompleto**, o que se explica com a observação anterior de que uma das exigências para o cargo de teleatendente é que este seja universitário. Os que têm 2º grau (9,9%) são exceções, foram contratados em momento de crise, (mudança do contrato para emergencial) e já estiveram cursando o nível superior, mas atualmente não se encontram matriculados em uma universidade. Alguns teleatendentes (18,4%) também têm curso superior completo (tabela 7).

-Tabela 7-
Distribuição dos Funcionários por Escolaridade (2001)

Escolaridade	Números	Percentual
Superior Incompleto	109	71,7%
Superior Completo	28	18,4%
2º grau Completo	15	9,9%
Total	152	100%

A maioria dos funcionários (69,7%) da central tem entre **um e seis meses de trabalho na empresa** (tabela 8). Essa configuração é resultado de três fenômenos: (a) a alta rotatividade entre os teleatendentes; (b) o próprio tempo de existência da central com apenas três anos; e (c) o fato de o contrato da empresa terceirizada com a Anatel ter vencido em março de 2001. Por haver se firmado um contrato de emergência, muitos teleatendentes pediram demissão, considerando uma ameaça o risco de a empresa não continuar a ser mais a prestadora do serviço à Anatel, bem como pelas modificações nos horários de trabalho e na remuneração resultantes do contrato emergencial⁽¹⁰⁾.

- Tabela 8 -
Distribuição dos Funcionários por Tempo de Serviço (2001)

Tempo de Serviço	Números	Percentual
1 a 6 meses	106	69,7%
7 a 12 meses	31	20,4%
13 a 18 meses	13	8,6%
19 a 24 meses	1	0,7%
Total	152	100%

⁽¹⁰⁾ Estas mudanças se devem ao cancelamento judicial da licitação de contratação da nova empresa prestadora, ou à renovação do contrato de serviço com a terceirizada, que se encontra vencido.

Sobre a experiência anterior, a configuração encontrada é resultado de tal fator não ser requisito básico para o cargo, sendo relativamente baixo o número de teleatendentes (25%) nessa situação (tabela 9).

- Tabela 9 -
Distribuição dos Teleatendentes por Experiência Anterior (2001)

Experiência Anterior	Números	Percentual
Sim	38	25%
Não	114	75%
Total	152	100%

No conjunto investigado, os participantes têm idade entre 18 e 23 anos, a maioria são mulheres, universitárias, com tempo de serviço de um a seis meses, e sem experiência anterior de trabalho. É uma população jovem que exerce essa atividade não como uma profissão, mas como forma de ganhar dinheiro para pagar os estudos universitários - ou até concluí-los.

3.2. Trabalho Real na Central de Teleatendimento: da Rotina de Trabalho aos Indicadores Críticos da Atividade

Por meio da análise da atividade pôde se chegar a elementos pontuais sobre o trabalho desenvolvido pelos teleatendentes. Validados e enriquecidos pelas entrevistas, a observação e os questionários possibilitaram a construção de um quadro característico onde se desenrola o ritual do exercício da função, os problemas existentes e as competências necessárias dos operadores para gerir a carga de trabalho.

3.2.1. Traços Gerais da Atividade

Os horários de trabalho estipulados são obedecidos, não se verificando a prática de horas-extras. Em relação às pausas estipuladas, constatou-se que o

alongamento físico é, muitas vezes, negligenciado ou “esquecido” de acordo com o número e tempo de duração das chamadas. Cabe ressaltar que esse “esquecimento” é geralmente resultado do fluxo de ligações da central, que na sua intensidade não permite ao teleatendente lembrar-se de fazer o alongamento. Na realidade, apesar de existir uma apostila de exercícios na pasta de apoio de cada operador, não é prática comum na central a realização de exercícios e alongamento durante o serviço.

Apesar disso, os números de Dorts/LER (Distúrbios Osteomusculares Relacionadas ao Trabalho e Lesões por Esforço Repetitivo) são quase inexistentes, tendo sido registrado apenas um caso (teleatendente com um ano de central e que já trabalhava nesse tipo de atividade anteriormente). A baixa incidência de doenças laborais explica-se pelo pouco tempo dos teleatendentes na função. Os de maior experiência têm um ano e oito meses no cargo e os mais antigos são comumente liberados para o papel de “curinga”, atuando como supervisores, orientando os colegas, tirando dúvidas, controlando as saídas, a postura e as conversas paralelas no posto de atendimento. Aos “curingas” é dado pelos tendentes o mesmo respeito despendido aos supervisores. Esse mesmo tipo de atividade atribuída aos operadores com mais experiência foi verificado também no estudo de Gubert (2001).

A pausa de lanche está condicionada a um horário preestabelecido. Como consequência, é comum encontrar teleatendentes insatisfeitos, por exemplo, quando alguém tem de lanchar às 7 horas e 15 minutos e acabou de tomar café da manhã, enquanto outro tem seu horário marcado para 11 horas e 30 minutos, estando em jejum desde cedo. No período da tarde também existem esses descompassos. Para ir ao banheiro existe uma lista que disponibiliza as saídas de acordo com o fluxo das chamadas; dependendo do tamanho da lista, o intervalo para ir ao banheiro demora bastante. Nesse aspecto pode se observar mais uma semelhança com o cenário descrito na “neurose das telefonistas” de Le Guillant, et al. (1956).

Cada teleatendente tem disponível em sua PA uma garrafinha com água para que não precise levantar, e permanecer sentado todo o período de trabalho (seis horas). Eles contam sempre com dois supervisores por turno e ainda um ou dois curingas (dependendo do fluxo de chamadas) para tirar dúvidas.

São seis horas de intenso ritmo para dar conta das 4.762.974 chamadas em média por ano, com aproximadamente 396.914 por mês⁽¹¹⁾. Dados mais atuais mostram que só no mês de fevereiro de 2001 foram atendidas 282.452 ligações, resultando em aproximadamente 1.087 ligações diárias⁽¹²⁾. Os relatórios da gerência mostram que o número de ligações tem crescido bastante nos últimos anos.

Nesse aspecto, é importante salientar a diferença entre as unidades quanto ao fluxo de ligações atendidas. A central funciona com sistema de transbordo. Após a vigésima oitava ligação é que as chamadas começam a chegar na unidade externa, que por esse motivo tem uma carga de trabalho visivelmente menor que a unidade interna. Nesta, os teleatendentes não tinham tempo para conversas paralelas ou mesmo para responder ao pesquisador, pois pausas entre uma ligação e outra são quase inexistentes. Na externa, podia-se ler e conversar tranquilamente na PA. Registrou-se uma diferença considerável: cada teleatendente da interna chega a atender 35 ligações por hora, contra 15 da externa, mostrando um desequilíbrio na carga de trabalho exigida pelas duas unidades.

Um dia típico de trabalho dos teleatendentes compreende essencialmente um único movimento repetido centenas de vezes, que é o recebimento das chamadas. A repetitividade revela monotonia do trabalho, pois apesar de haver diversos tipos de ligações, elas se reproduzem diariamente nas seis horas de trabalho, criando uma situação pobre de estímulos, com pequenas variações. Segundo Grandjean (1998), os sintomas da monotonia são sinais de fadiga, sonolência e falta de disposição, resultados do esgotamento do fluxo de entrada sensorial e dos processos de adaptação e indiferença. A repetição das ligações de

⁽¹¹⁾ Relatório Gerencial Anatel referente ao ano de 2000

⁽¹²⁾ Relatório Gerencial Anatel Referente a Fevereiro de 2001

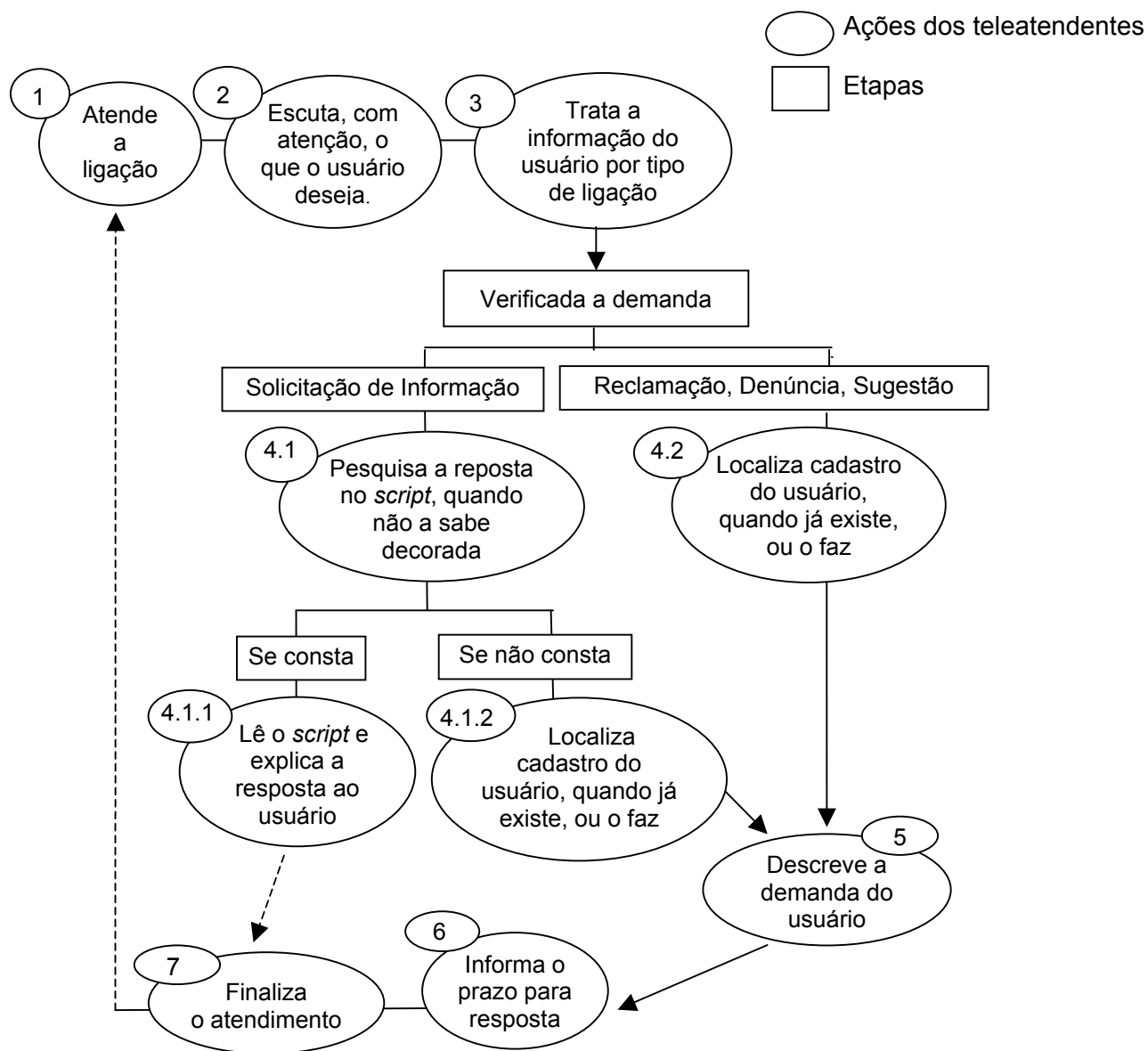
DDD/DDI e auxílio à lista são exemplos de tarefas monótonas, levando os teleatendentes aos sintomas conseqüentes.

As chamadas apresentam diferenças quanto aos procedimentos realizados na sua execução e, dependendo da demanda do teleusuário, o operador realiza diferentes subetapas para a sua conclusão, como indicado na verbalização da teleatendente:

“(…) são 220 ligações diferentes no dia e 220 adaptações de acordo com o usuário e seu problema”.

Essa característica da atividade classifica o trabalho de teleatendimento como complexo, à medida que apresenta um número significativo de elementos a serem tratados para a solução da demanda de cada um dos usuários que procuram o serviço (Weill-Fassina, 1990). O fluxo 2 sistematiza as informações que caracterizam o ciclo típico da atividade:

- Fluxo 2 -
Fluxo Típico da Atividade dos Teleatendentes



Esse fluxo possui etapas que se configuram segundo as exigências cognitivas: (a) etapa do diagnóstico, que compreende desde o atendimento da ligação até o tratamento da informação do usuário, necessária para se chegar à demanda específica; (b) etapa da elaboração da informação que será verbalizada ao usuário ou redigida no aplicativo; e (c) etapa da informação, quando ela é repassada ao teleusuário.

Assim, o centro da atividade dos teleatendentes, confirmando uma inferência da análise do trabalho prescrito, encontra-se no tratamento de informações. Os teleatendentes passam a maior parte do tempo tratando e buscando informações para dar conta da demanda exposta pelo teleusuário. A variabilidade dessas informações é muito grande, pois agrega não só conhecimento a respeito do *script* de resposta, como também da legislação utilizada nas respostas e, principalmente, no tratamento de informação de milhares de teleusuários da central, que com seus diferentes problemas e até mesmo pelo particularismo dos sotaques de um país grande como o Brasil, torna esse trabalho um desafio à competência profissional.

Weill-Fassina (1990) afirma que a chave para a análise dos aspectos cognitivos do trabalho está no estudo da compreensão, do tratamento e da utilização das informações pertinentes à ação do sujeito para a execução da atividade. É pela quantidade de informação a ser tratada que se classifica o trabalho como complexo, e ao mesmo tempo encontra-se o sentido e a significação que são atribuídos pelos teleatendentes para alcançar as metas previstas (número de ligações por dia), que vão, conseqüentemente, gerir o modo dinâmico, a escolha das informações e o desenvolvimento da ação.

3.3. O Passo a Passo da Atividade de Recebimento das Chamadas

No caso da chamada de reclamação é necessário fazer inicialmente o cadastro do reclamante recolhendo dados como nome, número do telefone, endereço, CEP, CPF, e depois diagnosticar a demanda, redigi-la de forma sucinta, informar o prazo para resposta e concluir o atendimento. Para responder a uma solicitação de informação o teleatendente não necessita fazer o cadastro do teleusuário, mas precisa pesquisar no *script* a resposta à pergunta; caso essa não conste ou não seja localizada, ele deve seguir o mesmo procedimento de localização ou preenchimento do cadastro do teleusuário e, posteriormente, descrever o quê, exatamente, o teleusuário deseja saber.

Da mesma forma, seguem as chamadas de denúncia e sugestão. Esses diferentes tipos de chamadas e suas subetapas constituem o teleatendimento e desenham o fluxo da atividade apresentado anteriormente.

Cada teleatendimento se inicia pela colocação do problema pelo teleusuário, que, normalmente, se traduz de forma desconexa e desordenada. A partir daí, o teleatendente deve, quando não está claro, investigar o interesse do teleusuário. Quando está certo do que o teleusuário deseja, ele realiza os procedimentos indicados para a situação. No caso de informações, repassa quando já sabe, ou pesquisa no arquivo de *scripts* a resposta. Essa, muitas vezes, precisa ser decodificada, substituindo os termos técnicos por palavras mais simples, para facilitar o entendimento do teleusuário leigo no assunto. Se ele quiser registrar uma reclamação, denúncia, sugestão ou pedido de informação, o teleatendente deve fazer a busca do cadastro (por nome ou número de telefone), caso ele já tenha utilizado os serviços da Anatel.

Após a tela de cadastro (figura 13), o teleatendente registra a demanda do teleusuário, sendo esse o procedimento que mais exige tempo, atenção e concentração. É necessário experiência para decifrar com mais rapidez o que o teleusuário deseja e para escrever de forma sintética a “enxurrada” de palavras que ele costuma usar ao relatar seu problema, além de estar atento aos erros de português.

- Figura 13 -
Tela de Cadastro do Usuário

Atendimento, Versão: 29/05/2001 14:48:46

Usuário: Usuário Solicitação Pesquisa de Scripts Observações Atendente

Nome Fone de Contato Fone de Contato (2)

Endereço Bairro

Cidade Estado CEP

E-Mail Fax

Observações

Via de Resposta Preferencial

Controle de Atendimentos Assessoria de Relações com os Usuário Tele-atendente 11/06/2001 15:36

Iniciar SupportComm Supervisor Atendimento, Versão: Microsoft Word - Documen...

Cabe salientar que é obrigação do teleatendente “limpar” ou filtrar as informações dos teleusuários que trazem fatos irrelevantes como, por exemplo, um problema de saúde na família, os prejuízos financeiros causados pelo telefone mudo, etc. A fala de um entrevistado ilustra esse ponto (grifos nossos):

“(…) mesmo que o problema seja o mesmo, o usuário o expõe de maneira diferente, uns **são diretos** ‘meu telefone tá mudo’, outros **dão a maior volta** para dizer a mesma coisa”.

“(…) o pessoal quer desabafar e acaba **xingando**, você tem que contornar a situação, tentar explicar que o problema é da prestadora, você está fazendo seu trabalho cobrando da prestadora”.

Feito o registro da solicitação do teleusuário, o teleatendente deve informar o procedimento-padrão, estipulado por lei, dos cinco dias úteis para resposta ou solução do problema. Como na maioria dos casos os teleusuários, por exemplo, já estão com o telefone cortado há dias ou com a conta por vencer, ou mesmo vencida, eles geralmente contestam esse prazo, por isso já foi estipulado que a regulamentação esteja no *script* para o teleatendente argumentar que é uma lei que determina esse prazo. Cumpridos esses passos, nos quais quem deve interromper a ligação é sempre o usuário, o teleatendente encerra mais um atendimento.

A fase de finalização nem sempre é tranqüila, muitas vezes pode ser o momento mais crítico. Por exemplo, se acontecer de o teleusuário ficar mais exaltado quando não tem uma resposta imediata por conta do prazo legal de cinco dias úteis. Além disso, ele costuma utilizar a chamada como uma “descarga” para os seus problemas e demora a desligar, mesmo já tendo sido concluídos os procedimentos por parte do teleatendente. Essa demora não deve ocorrer por causa do tempo da ligação, e os teleatendentes buscam formas de induzir o final da chamada, como eles mesmos destacaram (grifos nossos):

“(…) **despachar** ele, que é o mais difícil”.

“(…) tem aquele usuário que liga e conversa, sempre querendo explicar. O que tinha que ter feito já tá feito, já tá registrada a reclamação, você já passou a informação, mas ele continua falando. E a gente não pode simplesmente desligar, nem falar tchau, a gente não pode **cortá-lo**. Ele é um usuário meio chato porque ele fica alongando o atendimento, você fica cinco, seis minutos com ele”.

Esses fatos e os depoimentos dos teleatendentes revelam dois aspectos que parecem marcar a operacionalização de competências (Leplat, 1991) no desempenho da função: (a) para os teleatendentes debutantes (em geral com até 60 dias na função), a dificuldade maior consiste em localizar a reposta no *script* e em controlar a duração da chamada; (b) para os mais experientes (em geral com mais de 60 dias na função), gerenciar o estado de humor do teleusuário é o mais difícil.

Assim, globalmente, uma dinâmica cognitiva singular assume contornos. O teleatendente vai, no curso da chamada, construindo cognitivamente uma imagem do teleusuário por meio da voz (sotaque, tom, linguagem...) e das informações (tipo de problema, complexidade) que este utiliza, à medida que avança a duração da chamada. O teleatendente busca enquadrar o teleusuário em uma “taxonomia de tipos de usuários” (modelo mental) como forma de melhor gerir sua demanda. Essa dinâmica cognitiva é operativa, tendo em vista que possibilitará ao teleatendente evocar, tratar, elaborar e tomar as decisões mais adequadas no processo. É nessa dialética que se estrutura um *savoir-faire* singular de cada teleatendente, sem o qual torna-se impossível a gestão das exigências do trabalho, sobretudo de seus indicadores críticos.

Os incidentes críticos são rupturas do desenvolvimento normal do um processo de atendimento, qualquer que seja o motivo, tanto por falha técnica (como a pane de um sistema) ou mesmo por falha humana (como um erro). Esses incidentes críticos estão longe de ser registrados pela descrição formal do trabalho; são acontecimentos, ao contrário, que vão modificar sobremaneira as condições de exercício da atividade, e acabam por exigir do trabalhador uma mudança da imagem operatória e das estratégias de decisão (Wisner, 1987). Nesse caso estão bem representados pelas panes no sistema, pela falta recorrente de resposta ao usuário e a conseqüente conduta do usuário.

Se esses imprevistos se acumulam, o sujeito pode não conseguir gerir a situação e desencadear um acidente muitas vezes atribuído, injustamente, ao fator humano. Pois em ergonomia, a investigação da situação de trabalho na sua globalidade mostra que é um erro deixar de lado outros aspectos que podem

muitas vezes ser a base do incidente (como falta de suporte organizacional, pressão temporal, problemas de interface, etc).

Essas detalhadas etapas de execução de um teleatendimento não são os seus únicos indicadores de complexidade, como ilustra o fluxo da atividade. O teleatendente deve também identificar o tipo de chamada que, por sua vez, tem peculiaridades.

3.4. Tipos de Chamadas na Situação Real de Teleatendimento

Por intermédio do registro das ligações durante a observação sistemática, contabilizaram-se e categorizaram-se os tipos de chamadas da central. Em relação à frequência dos tipos de ligação recebidas na central, tem-se uma amostra real da variabilidade de demandas trazidas pelos teleusuários nas ligações recebidas, que se configuram da seguinte forma (tabela 10):

- Tabela 10 -
Frequência dos Tipos de Chamadas

Tipos de Chamadas	Frequências	Percentual (%)
DDD/DDI	168	35,0
Informação sem <i>Script</i>	74	15,4
Reclamação	67	14,0
Reiteração	52	10,8
Auxílio à Lista de Longa Distância	49	10,2
Informação com <i>Script</i>	26	5,4
Sem Dados	18	3,8
Engano	11	2,3
Denúncia	6	1,3
Trote	5	1,0
Pedido de Informação	3	0,6
Sugestão	1	0,2
TOTAL	480	100

Os resultados da observação sistemática apontam a existência de tipos de ligações diferentes das estipuladas no manual dos teleatendentes e

apresentadas anteriormente⁽¹³⁾. Por meio da verbalização dos teleatendentes, da observação e dos registros de ligações pode-se perceber a presença constante do Auxílio à Lista à Longa Distância (ALLD) e da informação fornecida **sem** a consulta do *script*. A ligação para consulta de andamento de solicitação passa a ser chamada de reiteração, e no caso do teleusuário que não procurou a prestadora passa a fazer parte das chamadas sem dados. Esses são tipos de chamadas que não constam na prescrição da empresa.

O Auxílio à Lista à Longa Distância destaca-se como um dos campeões de chamadas (49/10, 2%) e não aparece, nos manuais da instituição, nem como uma tarefa do teleatendente, muito menos como serviço a ser prestado pela Anatel. Esse tipo de ligação ocorre porque as prestadoras não têm fornecido os números de ALLD aos teleusuários e passam o número da central Anatel como se essa fosse oferecer o telefone desejado pelo teleusuário. Ao saber que a Anatel não divulga número de telefones o teleusuário fica irritado, mas o fornecimento do ALLD pode, em alguns casos, resolver o impasse na interação do teleusuário com o teleatendente, problema gerado, nesse caso, pelas operadoras.

Os pedidos de informação apresentaram-se divididos em três categorias: (a) informação sem *script* (75 casos/15,4%) quando o teleatendente já sabe a resposta decorada e informa ao teleusuário sem ler o *script*, mesmo que ele registre no aplicativo que fez a consulta; (b) informação com *script* (26 casos/5,4%), quando o teleatendente realmente faz uso do *script* para fornecer resposta ao teleusuário; e (c) quando não respondida no teleatendimento, encaminha-se para a área responsável o pedido de informação (3 casos/ 0,6%). Das três categorias, a mais constante foi a informação sem o uso do *script*. Esse resultado aponta algumas implicações: **primeiro** constata-se que na maioria dos teleatendimentos o *script* de resposta não é utilizado, pois as perguntas se repetem e, com pouco tempo, o teleatendente já memorizou a resposta, repassando-a sem problemas de interpretação; **segundo**, que os números que o setor de qualidade e chefia recebem a respeito do uso do *script* não são reais, já

⁽¹³⁾ DDD/DDI; Ligação caiu; Sem dados/não quis registrar a solicitação; Consulta de andamento de solicitação; Alterar dados do teleusuário; Agradecimentos e comentário; Teleusuário não procurou a prestadora; Engano/ligação muda; Trote; Reiteração antes do prazo; Atendida pelo *script*.

que os teleatendentes registram a ligação no aplicativo mesmo sem ter consultado efetivamente o *script*.

Os passos a serem realizados para a execução de um teleatendimento e a quantidade de tipos de ligações expressam a realidade da carga de trabalho exigida desses funcionários. A função cognitiva é extremamente solicitada no tratamento das informações solicitadas, na busca no aplicativo pelas respostas, na exposição dessas respostas de forma mais clara para o teleusuário, na síntese clara do problema; junta-se ainda a carga psíquica proveniente dos atritos gerados pelo próprio perfil irritadiço do teleusuário, agravado até o último momento, quando ele fica sabendo que deverá esperar cinco dias úteis pela resposta.

Todos esses aspectos são objetos de interesse deste trabalho, pois podem desestabilizar a relação atendente-usuário e, em consequência, influenciar na qualidade do atendimento prestado na central. Na seqüência, são explicitadas as situações de conflitos nos atendimentos.

3.5. As Múltiplas Exigências do Trabalho

O cruzamento de dados resultantes das observações, das entrevistas e dos questionários mostra os aspectos críticos que geram obstáculo à eficiência e eficácia do atendimento das chamadas. Eles são apresentados, a seguir, com base nos componentes da carga de trabalho.

3.5.1. A Carga Física

Em relação à carga física do trabalho, relacionam-se os aspectos levantados pelos teleatendentes sobre o ambiente (iluminação, temperatura, ruído). De acordo com a escala e os questionários, dois fatores físico-ambientais aparecem como mais críticos:

- ✓ Posição sentada: nas duas unidades as queixas dos atendentes são unânimes quanto ao fato de permanecerem sentados durante as seis horas de trabalho. Na unidade externa a situação é mais grave

devido à cadeira disponibilizada, que ao contrário da cadeira da unidade interna, não apresenta ajustes e adaptações ao tipo de atividade. Segundo Coury (1995), por melhor que seja essa postura, impõe um custo biomecânico significativo sobre os discos intervertebrais, principalmente na região lombar, o que pode produzir fadiga.

- ✓ Pausas para ir ao banheiro: outro ponto bastante citado pelos teleatendentes é a dificuldade para ir ao banheiro. A lista de espera das idas está sempre cheia, obrigando o teleatendente a ter um controle maior das necessidades fisiológicas, provocando queixas como as seguintes (grifos nossos):

“(...) Eu sou uma pessoa que pode ter **problema renal**. Eu não bebo água para não ir ao banheiro e poder dar conta do número de ligações”.

“(...) Em 6 horas de trabalho, **eu só vou uma vez ao banheiro** que é na minha hora de intervalo”.

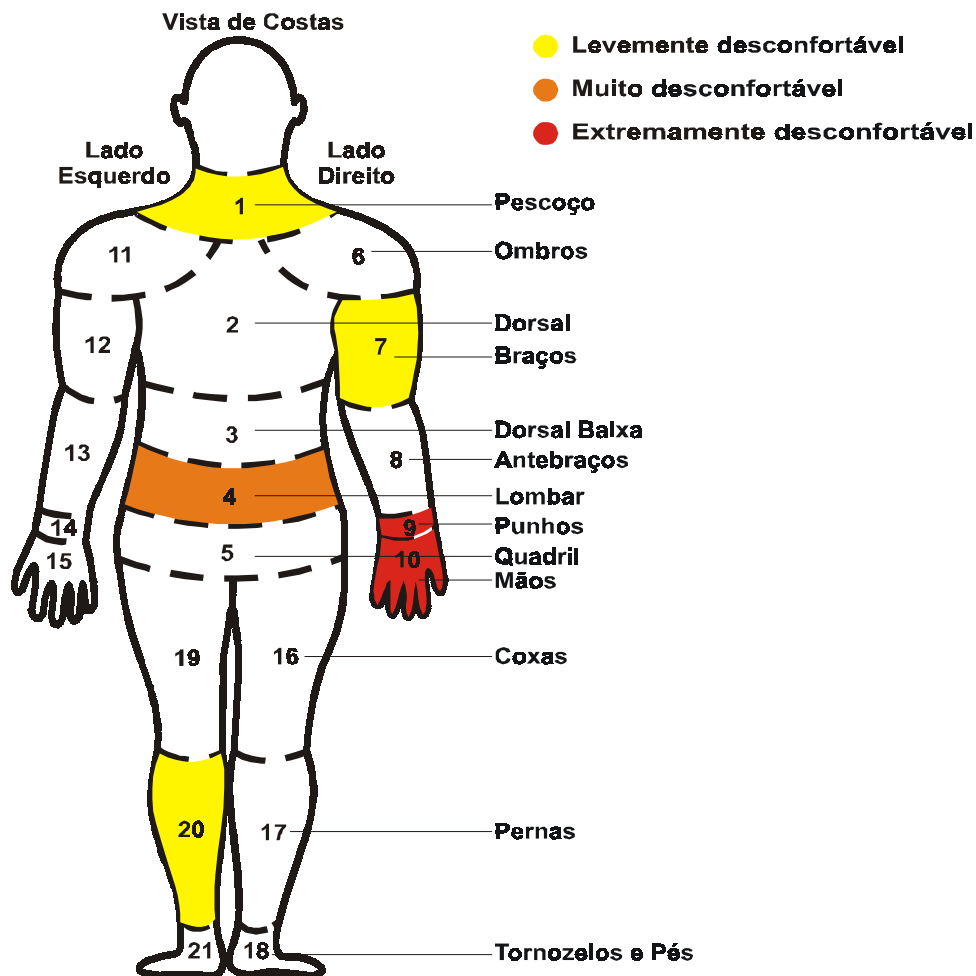
Em relação à primeira queixa, os teleatendentes buscam atender à prescrição imposta, bastante exigida por parte dos supervisores, de permanecer sempre sentados.

No segundo caso, eles respeitam a norma de evitar ao máximo se levantar do ponto de atendimento, o que limita as idas ao banheiro. Essa prescrição é bem controlada tanto pelos supervisores como pelos “curingas” quando estão gerenciando a lista da fila do banheiro. Essas foram as duas reclamações mais freqüentes nas verbalizações dos teleatendentes. Registraram-se alguns casos (cinco) relacionados ao reflexo nas telas dos computadores, gerando dor de cabeça e cansaço visual, e alguns até desligavam a luz localizada em cima do ponto de atendimento para evitar o reflexo. Na unidade externa, utiliza-se mais a luz natural e as reclamações foram menores a esse respeito. Outra queixa referiu-se ao calor devido ao desligamento do ar-condicionado, fato circunstancial relacionado ao programa de racionamento de energia estipulado pelo governo federal, na época de realização da pesquisa.

O resultado da aplicação do diagrama corporal indicou as queixas mais freqüentes de desconforto físico (Iida, 1990), mostrados na figura 16. Os punhos e mão revelaram sintomas de desconforto extremo, ressaltando o uso do computador na realização da tarefa em posto de trabalho sem as adaptações necessárias. Na unidade interna, apesar de as mesas serem apropriadas à natureza da atividade, verificou-se utilização incorreta do mobiliário por parte do teleatendentes como, por exemplo, posicionar o apoio dos punhos por trás do teclado, diminuindo ainda mais o ângulo dos punhos no teclado. Surgiram queixas de muito desconforto na região lombar associadas à má utilização da cadeira disponibilizada na unidade interna e, no caso da unidade externa, pela disponibilização de uma cadeira incompatível à tarefa, como mostra adiante a figura 14.

Ainda como conseqüência da postura, houve reclamações de desconforto moderado nas regiões do pescoço e dos braços. Esses dados mostram que, apesar de não haver casos diagnosticados de Dort entre os atendentes dessa central, os resultados são preocupantes. A configuração que as queixas assumem, no diagrama, indica estágios iniciais de Dort que podem evoluir para quadros clínicos específicos, se medidas preventivas, em caráter emergencial, não forem adotadas pelos gestores da empresa.

- Figura 14 -
**Configuração do Diagrama Corporal
 Aplicado aos Teleatendentes da Central**



Em relação ao leiaute do posto de atendimento (PA) pôde ser constatada grande diferença entre as unidades. O tipo de cadeira da interna possibilita mais conforto e as exigidas modificações de postura, facilitando a variabilidade postural recomendada para esse tipo de atividade. Ela possui encosto com altura que apóia inteiramente as costas do trabalhador, é levemente côncava na altura do tórax e convexa na altura lombar (Grandejan, 1998; Rio & Pires, 2001). A figura 15 (a) e (b) mostra a diferença entre as cadeiras, que no caso da unidade externa não apresenta um modelo adequado ao tipo de trabalho.

- Figura 15 -
Cadeiras das Unidades Externa (a) e Interna (b)

(a)



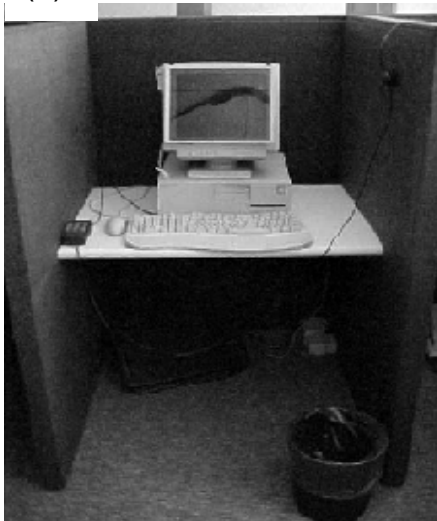
(b)



O posto de atendimento (PA) da unidade interna possui leiaute adaptado para esse tipo de função. Ao contrário do posto da unidade externa, o PA da interna possui os ajustes que atendem às dimensões antropométricas dos teleatendentes (figura 16), como altura do monitor e do teclado, e apresenta, ainda, apoio para os pés e para os punhos (Grandjean,1998).

- Figura 16 -
PA das Unidades Externa (a) e Interna (b)

(a)



(b)



Não foi objeto desta pesquisa verificar as conseqüências das condições físicas, mas não se pôde deixar de observar esses aspectos do trabalho por constituírem importante categoria de análise. Constataram-se reclamações dos teleatendentes sobre os privilégios dos ocupantes da unidade interna, que possuem à sua disposição mobiliário adequado e sala de descanso com mais recursos como TV e sofá, além de receberem café, leite e chá. Nessa comparação, ser transferido para a unidade interna, mesmo que só por um dia, é significado de *status* entre eles.

Certamente, esses fatores agrupados podem influenciar o bem-estar dos teleatendentes e gerar um custo físico significativo, dificultando sua disposição nos teleatendimentos.

3.5.2. A Carga Cognitiva

A **carga cognitiva** se caracteriza por exigências dinâmicas e diferenciadas. Elas são resultados principalmente da natureza das tarefas prescritas e das condições de trabalho apresentadas. Assim, a análise da atividade mostra um conjunto de fatores que aumenta, consideravelmente, as solicitações cognitivas. Tais fatores são de naturezas distintas, como se vê a seguir:

(a) Especificidade da Demanda do Teleusuário

Não é raro o teleatendente ter de investigar e chegar a um diagnóstico sobre as demandas exatas dos teleusuários, que são muitas: ele pode estar querendo uma simples informação, fazer uma denúncia, uma sugestão ou uma reclamação; só nessa última, por exemplo, as possibilidades são diversas como telefone mudo, conta errada ou atrasada, etc. O teleusuário tem normalmente um discurso truncado e nunca está na lógica do teleatendente, como é o caso do tipo “Prolixo” que aborda assuntos sem relevância para o atendimento. Um teleatendente colocou bem essa questão:

“(…) No início se tem muita dificuldade (de identificar o que o usuário quer), mas depois o usuário vai falando e você já sabe qual é o problema”.

Essa especificidade acaba exigindo do teleatendente uma atenção e concentração maiores e apresenta diferenças explícitas no *savoir-faire* entre os debutantes e *experts*. Os que estão começando têm mais dificuldade de gerenciar a situação para localizar a demanda, e por isso tendem a ser menos rápidos nos atendimentos.

(b) Dinâmica da Situação de Teleatendimento

O tempo de atendimento é impulsionado pelo tempo médio, estipulado pela empresa terceirizada, de no máximo três minutos por ligação. Essa pressão é um fator constante e restringe severamente a margem de negociação do teleatendente para gerar as dificuldades encontradas, sobretudo, com relação à interação com o teleusuário e à duração da chamada. Nas observações, registrou-se que o tipo “Prolixo” e as chamadas de reclamação podem aumentar consideravelmente a duração de uma ligação. Essa realidade faz com que o equilíbrio do tempo médio seja regido pela “sorte” de receber, por exemplo, mais chamadas de DDD (por natureza, mais curtas) que de reclamação (mais demoradas) ou teleusuários mais objetivos e menos prolixos.

Resta assim, aos teleatendente, apenas a tentativa de administrar a situação, buscando, como eles dizem, “cortar” o teleusuário. Percebe-se essa prática nos teleatendentes *experts*. Os debutantes encontram mais dificuldade em controlar o tempo de ligação e costumam ter um número menor de ligações que os *experts*, durante o dia. “Cortar” o teleusuário não é uma atividade fácil de se realizar, pois exige habilidade do teleatendente, em saber a hora certa de intervir para tentar finalizar a ligação.

A realidade configurada por essa pressão é bem explicitada em algumas verbalizações (grifos nossos):

“(…) Você vive **correndo contra o relógio**, você vive **pressionada pelo tempo** da ligação”.

“(…) Mais se você corta ele, se cortou no meio da palavra, e no meio da fala, ele fica **agressivo**. Até o final da ligação, ele fica agressivo. Você tem que **ter tato**. É sempre **na hora que respirar**. Respirou? Você pergunta. Aí ele vai responder. E você sempre que responder, responde com uma pergunta”.

A pressão temporal se agrava diante do suporte precário oferecido pela empresa, que pode ser percebido desde a falta de informação para resposta ao usuário, até a falta de treinamento para o teleatendente.

(c) Falta de Treinamento Adequado aos Teleatendentes

Não há um treinamento teórico que trate da instituição, do serviço a ser realizado, do modo de utilização dos *scripts* de resposta e de atendimento. O treinamento consiste apenas de três dias de prática no que eles chamam de ficar como “carrapato”, ou seja, um teleatendente aprendiz que fica na escuta de outro mais experiente, ouvindo e aprendendo com ele. Após esse prazo, os novos operadores vão atuar sozinhos, sem o conhecimento e a segurança necessários. As conseqüências desse esforço podem ser constatadas nos depoimentos (grifos nossos):

“(…) O treinamento se encaixa com as informações da supervisão. Porque se fosse só o treinamento... não ia ser fácil não, eu ia acabar passando informações erradas para o usuário. Porque tem hora que o **usuário fica muito alterado** **você também fica meio inseguro**, aí você **acaba passando a primeira coisa que vem pela sua frente**”.

“(…) A confiança dos atendentes de hoje não é a confiança que tinham os atendentes mais antigos. Houve **muitos erros** dos atendentes novos que entraram com pouco treinamento”.

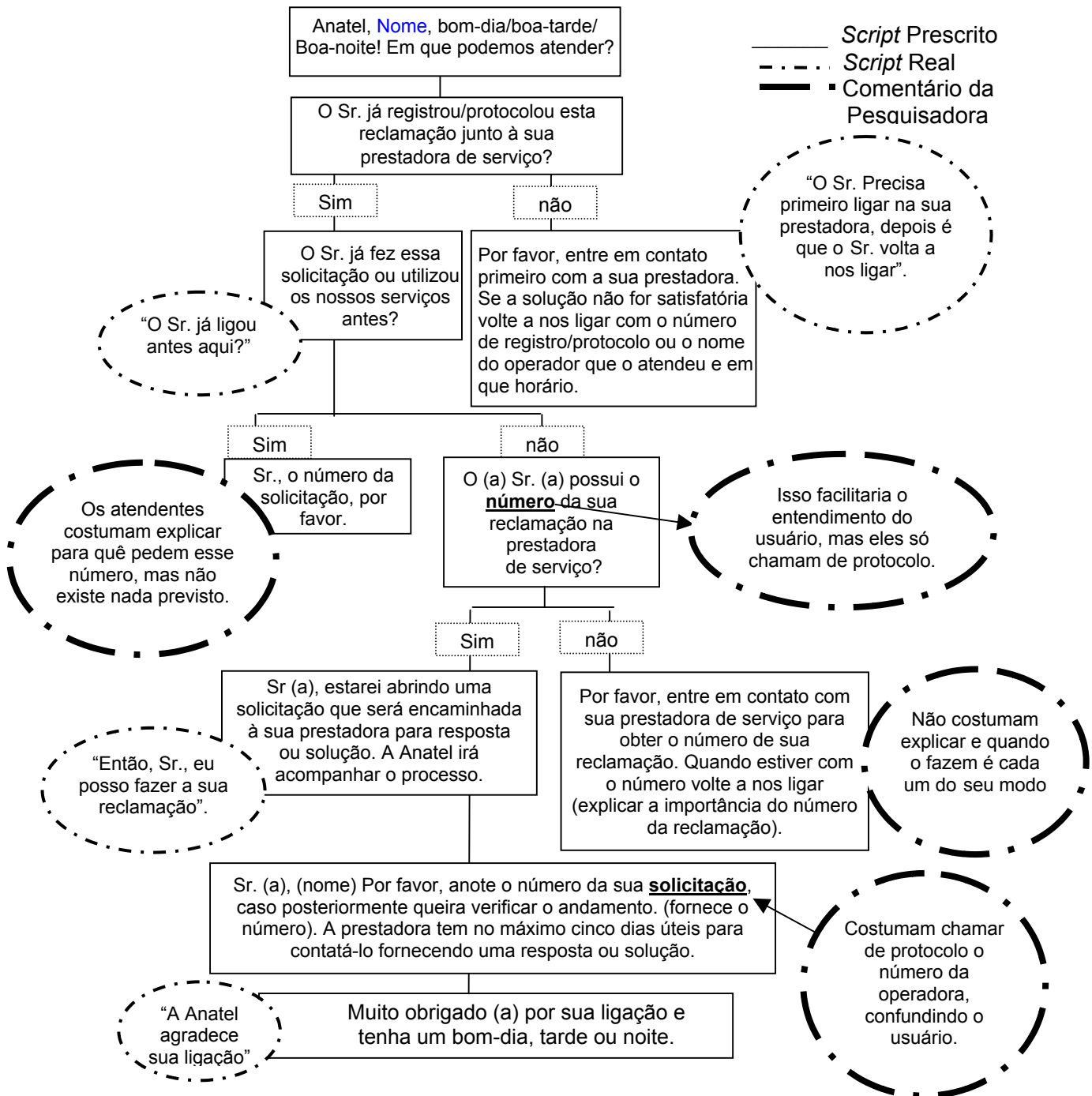
A ausência de treinamento tende, portanto, a gerar situações de “instabilidade” cognitiva nos teleatendentes debutantes que buscam alcançar o perfil exigido pela função sem ter uma base apropriada. A capacitação técnica dos *scripts* diminuiria o desgaste cognitivo, pois quando o operador não conhece previamente os *scripts* de resposta e atendimento, vai para a atividade inseguro, o que acaba exigindo mais dele. Ainda nesse campo, estudos mostram que o fator treinamento inadequado é preditor de depressão e ansiedade em teleatendentes (Holman, 2001).

(d) Uso do *Script* de Teleatendimento

O uso dos *scripts* de teleatendimento relacionados na prescrição do trabalho não é utilizado como indicam as normas. Essa é mais uma das conseqüências da falta de treinamento teórico e, principalmente, do fato de os *scripts* se apresentarem pouco compatíveis com as características das principais demandas surgidas na situação real de atendimento. Os teleatendentes tendem a usar o *script* conforme ensinado pelo colega que os treinou, e não como o exigido. Além disso, partes do *script* encontram-se incompletas, sem a padronização necessária. A ausência de dados permite que o teleatendente desenvolva seu próprio modo de explicar certos aspectos.

A padronização (*scripts*) é uma tentativa de minimizar os problemas existentes na comunicação entre os interlocutores do atendimento (Mascia & Sznelwar, 2000). As conseqüências das falhas são a inexistência de padronização dos atendimentos, podendo acarretar a situação extrema de o teleusuário não entender o que lhe dizem. Por exemplo, ao pedir o número de protocolo, muitos teleatendentes não explicam o que é isto e qual a sua necessidade, deixando o ouvinte confuso, quando seria mais simples indagar o número da reclamação. Esse e outros exemplos podem ser vistos no esquema da figura 17:

- Figura 17 -
Script de Teleatendimento, Ajustes e Arranjos em Situação Real



(e) Complexidade, Desatualização e Lacunas dos *Scripts*

As respostas encontradas nos *scripts* utilizam um vocabulário técnico que dificulta a compreensão por parte não só dos teleusuários, como dos próprios teleatendentes, que às vezes têm de traduzir em termos mais claros a mensagem para o teleusuário. Por exemplo, no caso de **área conurbada**⁽¹⁴⁾, o teleatendente deve explicar o que significa a palavra porque a justificativa não é inteligível para o teleusuário. Foi possível observar também a mesma dificuldade do teleatendente em compreender o que seria tal expressão (grifos nossos):

“(…) No início, eu **lia aquilo tudinho** e a **pessoa não entendia**, eu retornava lia de novo, só que **com outras palavras**. Daí eu **explico com as minhas palavras**, mas tudo em cima do que está ali. Às vezes, tem determinadas coisas que a gente fica mesmo **perdido. Muito confuso**. E às vezes a gente entende na hora que está lendo para usuário”.

A complexidade também pode ser agravada pela dificuldade de localização da resposta. Esses fatores somados com a pressão temporal induzem ao erro.

Acontece ainda de o teleatendente perder tempo na busca por uma resposta e não conseguir localizá-la no *script*, ou mesmo de não haver no sistema a resposta para a reclamação, pedido de informação ou denúncia feita. Como descreve um entrevistado:

“(…) Muitas vezes, o usuário fica sabendo de uma informação primeiro do que a gente”.

Todos os fatores salientados referentes à disponibilização informatizada do *script* de resposta são agravados pelos limites de “interface humano-computador-IHC” que caracterizam a concepção do aplicativo utilizado pelos teleatendentes.

⁽¹⁴⁾ O conjunto de duas ou mais localidades em que as zonas urbanas tornaram-se muito próximas umas das outras, constituindo um todo continuamente urbanizado, podendo ser separadas por rio, lagoas, baías, braços oceânicos ou até 1 Km de distância.

(f) Localização da Resposta no Aplicativo de Atendimento

A forma de redação dos *scripts* no aplicativo de teleatendimento não está clara, induzindo a erros. Por exemplo, as contas. Nelas as respostas são repetidas. As informações, via de regra, aparecem mal-dispostas nos campos. Em conta telefônica e cobrança indevida os conteúdos são praticamente iguais. Como cita esse teleatendente (grifos nossos):

“(...) Ele **não é fácil de usar**. Tem algumas **coisas que se confundem**. Por exemplo: mudança de endereço, tá lá e está em prazo. Tem muita **coisa repetida**”.

A dificuldade dos teleatendentes em localizar algumas respostas está associada à falta de manutenção e atualização dos *scripts*. A equipe da qualidade responsável pelos *scripts* está sempre muito preocupada em disponibilizar novas informações, o que é extremamente válido, mas uma revisão do que já se tem e do modo como se apresenta ao teleatendente não é realizada. De certo modo, observa-se também, que o processo de concepção desses *scripts* não é centrado na análise da atividade e nem nas peculiaridades do serviço.

(g) Funcionamento do Equipamento

É comum o travamento do sistema informatizado, quando fica impossível fazer buscas, tornando-se necessário procurar a resposta na pasta de informações ou com os supervisores. Algumas verbalizações exemplificam a ocorrência (grifos nossos):

“(...) Essa **questão de travar** (o sistema) é bem **desgastante** para nós atendentes. Você não sai do ar, você continua logada, atendendo, e tendo que se **explicar para o usuário**. Então eu acho que é **horrível**”.

“(...) Às vezes o usuário te fala o **problema** e você fala: ‘eu não vou poder registrar isso agora e você vai ter que ligar de novo’. (o usuário afirma) ‘Ah! Mas eu **vou ter que repetir tudo de novo?!**’”.

Os últimos indicadores críticos trazem à tona uma especificidade a respeito do uso do *script* de respostas e do próprio sistema informatizado

(aplicativo). Eles têm a função de facilitar ou suavizar a carga de trabalho do teleatendente, pois seria humanamente impossível armazenar a quantidade de informação necessária à realização de todas as chamadas. Mas, na realidade se configuram (*script* e aplicativo) como pesos para a carga cognitiva pela situação precária em que se encontram.

Assim, uma das principais exigências do trabalho de teleatendimento é de ordem cognitiva, que é tratar de forma adequada as informações disponíveis e tomar decisões apropriadas conforme o suporte que a empresa disponibiliza. Nesse contexto, as normas prescritas dificultam a mobilidade necessária ao teleatendente para lidar com as situações críticas da função.

O caráter rígido das prescrições para o trabalho diminui a possibilidade de gerenciamento da situação pelos teleatendentes, pois eles têm por parte da empresa pouca ou nenhuma autonomia para jogar com os incidentes críticos. Por exemplo, se um teleusuário pergunta sobre alguma notícia que saiu no jornal, mesmo que o teleatendente a tenha lido e saiba informar, ele não pode fazê-lo. Se ele não tem resposta a uma reiteração de muito tempo, ele não possui nenhum argumento ou meio especial de procurar resolver isso. Ademais, o fator tempo pressiona os teleatendentes a serem rápidos com os teleusuários e introduz os fatores pressão e tensão, que aliados à morosidade das respostas dificulta a garantia da qualidade do atendimento.

Todos esses fatores mostram que o trabalho desenvolvido pelos teleatendentes pode ser caracterizado como uma atividade complexa, pois apresenta as características principais desse tipo de tarefa como (Ferreira, 2001b; Weill-Fassin, 1990):

- ✓ imprevisibilidade (tipos de usuário);
- ✓ variabilidade das informações (diferentes demandas);
- ✓ riscos implícitos (das punições à agressão verbal do usuário);
- ✓ ambigüidade (escutar com atenção o usuário e realizar o atendimento no menor tempo possível);
- ✓ tecnologia agregada (pane no sistema); e

- ✓ a dinâmica do sistema, incluindo também, a dinâmica temporal (pressão temporal das chamadas).

Weill-Fassin (1990) define alguns critérios gerais para se caracterizar uma tarefa como complexa:

- ✓ Se for elevado o número de elementos que devem ser tratados pelo teleatendente;
- ✓ a complexidade aumenta se o teleatendimento requer uma capacidade de avaliação e antecipação quanto aos procedimentos e aos disfuncionamentos;
- ✓ a complexidade aumenta quanto mais o atendimento requer uma démarche mental com acentuada abstração; e
- ✓ a complexidade de uma tarefa varia segundo a natureza e o número de perturbações consideradas e, portanto, em função do universo ser particularmente dinâmico e incerto.

Essas características são facilmente perceptíveis no dia-a-dia dos trabalhadores estudados. O principal fator pode ser identificado na própria diversidade do público e na vasta quantidade de informação a ser prestada.

A mesma autora chama a atenção para o fato de que a complexidade da tarefa pode depender do grau de competência do operador, que em permanente assimilação da atividade, é capaz de simplificá-la (Montmollin, 1995). Os teleatendentes têm, em sua maioria, pouco tempo de trabalho, devido ao alto índice de rotatividade da função, além de não receberem treinamento adequado, acarretando um aumento do esforço cognitivo de assimilação das especificidades do serviço, já que o treinamento acontece em situação real de trabalho.

3.5.3. A Carga Psíquica

Do ponto de vista da **carga psíquica**, a atividade dos teleatendentes aparece marcada por exigências distintas que a agravam e possibilitam inferir indicadores de vivências de sofrimento no trabalho. Os principais fatores agravantes ficam por conta da relação conflituosa com os teleusuários do serviço.

Ao teleatendente não é permitido “derrubar” a ligação de um teleusuário agressivo, até que essa chegue ao extremo, ao insuportável. No caso de trote, ele é obrigado a ouvir muita coisa, inclusive palavras de baixo calão, para que possa se dirigir ao supervisor e informar que vai interromper a chamada.

No caso da falta de respostas ao teleusuário, o operador se vê sem argumentos, e a “sensação de impotência” foi comum nas verbalizações. Muitos descreveram que estão naquele emprego porque gostam de ajudar, mas deixar uma pessoa, na maioria das vezes humilde, com o problema do telefone cortado indevidamente resolvido, torna o trabalho incompleto. Esse é um importante fator de empobrecimento do conteúdo de trabalho relatado já em Le Guillant, et al. (1956). Ele constatou que não só a falta de iniciativa, mas a sensação de não deixar nada de si no trabalho e de se sentir como robô, poderia gerar uma monotonia nervosa prejudicial aos sujeitos. Alguns relatos ilustram isso (grifos nossos):

“(…) Eu creio que seja quando não se obtém a resposta nos cinco dias úteis que são as **ligações mais difíceis**. Por que muitas vezes o usuário acaba nos colocando contra a parede. Aí a gente acaba falando ‘ Sr. é realmente o que consta no sistema’. Aí você acaba vencido pelo usuário. Eu creio que essas são as ligações mais difíceis. Quando ocorre isso a **sensação** é uma **mistura de desânimo**, e que eu tô aqui mesmo é para **tapar um buraco**”.

“(…) Você tenta passar uma coisa boa para um usuário, mas não tem jeito porque a **resposta vai ser ruim**, não tem resposta para ele”.

Os xingamentos e os insultos ouvidos sem direito à resposta ou mesmo poder desligar a ligação são outros sérios fatores para o desgaste emocional do teleatendente. Nesse caso, em particular, a conduta verbal do teleusuário, apresentada anteriormente, joga papel fundamental. Muitas vezes, é quase impossível manter a tão exigida cordialidade com o teleusuário que xinga e agride deliberadamente, deixando os teleatendentes em situação constrangedora, e escutar sem poder revidar é uma grande dificuldade relatada por eles (grifos nossos):

“(…) Eu ouvi outro dia, ‘eu tô com um **pobrema** e, eu quero fazer uma **reclamação**’. Pelo palavreado você já vê o nível da pessoa, que o nível de escolaridade não é lá grandes coisas. Você faz a sua parte, aí no meio do caminho a pessoa se estressa, porque você deu o prazo de cinco dias úteis e ela não aceita, você não tem culpa, isso é a resolução. Aí, a mulher virou e falou assim: ‘**você cala a sua boca, porque quem mandou você não estudar, você tem mais é que ser telefonista, mesmo**’. É muito difícil ouvir isso de uma pessoa que fala **pobrema**”.

O efeito dos clientes indelicados (ou grosseiros) já era verificado na neurose das telefonistas (Le Guillant et al., 1956), quando ele relata que junto aos controles e à sobrecarga de trabalho, a tensão nervosa de receber observações injustificadas e pouco polidas dos clientes contribui para uma tensão de espírito. O controle e a sobrecarga de trabalho podem ser constatados nessa central pelo número médio estipulado para os atendentes e o controle no aplicativo de supervisão, que exhibe a posição de cada teleatendente e permite a escuta das ligações sem que eles saibam.

Todavia, a relação com a chefia apareceu como ponto positivo para os teleatendentes, que consideraram as pessoas da supervisão muito amigas e profissionais para com eles. É realmente no relacionamento com o teleusuário que as situações conflituosas vão ocorrer. A postura do usuário é determinante para deteriorar a interação. Os exemplos são muitos: a irritação, a desconfiança, o descrédito na empresa e as reclamações freqüentes são aspectos recorrentes nas verbalizações (grifos nossos):

“(…) O usuário chega muito **nervoso**. Os que são **calmos** são os que nunca ligaram para a Anatel e nunca tiveram um problema antes”.

“(…) Difícilmente eles vêm primeiro à Anatel, eles já estão com problema há muito tempo. Então, quando eles chegam aqui eles **são muito estressados**”.

Esses dados mostram uma característica apontada por Wisner (1987) sobre a carga psíquica encontrada nesse tipo de trabalho, que pode ser elevada, especialmente nos locais onde os sujeitos são contratados para receber reclamações, legítimas ou não, do público contra a empresa. Ele não nega a

presença da alta carga cognitiva, mas chama a atenção para o forte componente psíquico, pois aspectos como relações difíceis com o público, rapidez do trabalho mental, ambigüidade da tarefa e o controle muito próximo por parte da chefia estão claramente presentes. Ainda corroborando com o que Wisner (1987) aponta sobre esse trabalho, verifica-se que por mais competência que o teleatendente desenvolva, ele não está ali para resolver problemas, mas unicamente para registrá-los e encaminhá-los para a área responsável. Essa postura “engessada” do teleatendente indica que o sujeito está no seu posto de atendimento, quase exclusivamente, para escutar as reclamações e os protestos.

Os aspectos cognitivos, psíquicos e físicos, nesta hierarquia, representam um custo humano para o operador que nasce das características da função, das necessidades e do comportamento dos teleusuários, além da lógica de gestão do serviço pela empresa.

3.6. O Custo Pessoal da Função e a Lógica da Empresa

A função de teleatendente se caracteriza por intensas exigências cognitivas e psíquicas dos sujeitos em função da quantidade e da variabilidade de informações e de situações a serem geridas em um contexto dinâmico.

Nesse sentido, alguns aspectos emergem como os mais significativos e merecem registro. O controle formal do tempo de duração das ligações constitui fator importante de pressão na atividade, e a regra informal de “domar” o teleusuário entra em conflito com o primeiro. O teleatendente é colocado em uma situação tal qual um jogo de “cabo-de-guerra”, onde a instituição puxa, de um lado, exigindo rapidez, e o teleusuário, do outro, exigindo atenção e tempo para ser ouvido.

Além desse traço marcante da atividade do teleatendente, a compreensão dos seus efeitos se completa quando se verificam dois aspectos que, agindo de modo combinado, vão desenhar fundamental papel num desafio que torna impossível a permanência na função por muito tempo:

- (a) o risco permanente de ser xingado e agredido verbalmente quando não tem resposta esperada ao problema do teleusuário, sabendo sempre que não pode reagir de forma alguma,
- (b) ao mesmo tempo, a sensação de ter seu trabalho incompleto, por não ver resultados, e o sentimento de impotência diante dos problemas expostos pelos teleusuários e a não-resolução por parte da prestadora ou área responsável da Anatel.

Constata-se, assim, um cenário sociotécnico no qual os teleatendentes, embora desempenhem papel estratégico de “porta de entrada” da instituição, tornam-se vulneráveis à lógica de funcionamento da organização, cuja concepção do trabalho não se centra nem na lógica do teleatendente, enquanto conhecedor da atividade, nem na lógica do teleusuário com suas necessidades e expectativas específicas. Os efeitos desse conflito podem ser percebidos nas próprias expressões dos teleatendentes (grifos nossos):

“(…) Cada **pessoa que liga pensa que é a primeira que você tá atendendo** e passa todos aqueles problemas, e acha que você tem que resolver. **O operador tem as mãos atadas**, ele só tá ali até um limite, ele não vai resolver o problema, vai encaminhar, ele vai fazer a parte dele, mas a pessoa que liga pensa que ele vai resolver”.

“(…) Sento ali, logo, como se fosse um **robô**”.

“(…) Eu não quero ficar muito tempo nesse emprego, a função é cansativa pra mim. Porque **eu não sei separar muito bem isso, o cliente não está falando comigo**, ele está com raiva da empresa. Mas ele está falando comigo, está me xingando, está falando meu nome”.

Assim, o teleatendente se transforma no “para-raios” afetivo das reações dos teleusuários à forma de tratamento dado às suas solicitações, tornando um sacrifício a permanência na atividade. A frase de um teleatendente experiente (com um ano e seis meses de central) resume bem o sentimento e a realidade do dia-a-dia de um operador de *call center* (grifos nossos):

“(…) Eu ficaria para sempre nessa área se eu tivesse oportunidade de crescimento, mas infelizmente não tem. Então, vai chegar uma hora que por falta de oportunidade eu vou ter que pedir pra sair. Uma coisa que eu não gostaria. Porque realmente é **humanamente impossível ser atendente a vida toda**”.

Dessa forma, fica claro o estabelecimento de um caráter esquizo do trabalho prescrito (Ferreira & Freire, 2001), exigindo do operador uma postura que

está além das capacidades do ser humano, e que entra em choque com a realidade, deixando o teleatendente sem margem para reestruturação física, psíquica e cognitiva que favoreça a sua permanência na função.

3.7. Estratégias Operatórias dos Teleatendentes: em Busca da Eficiência

Buscando alcançar os resultados esperados dentre a diversidade de ligações e da variabilidade dos teleusuários, os teleatendentes desenvolvem estratégias de acordo com sua experiência e seus modos operatórios.

Para Montmollin (1990), em ergonomia as competências dizem respeito às estruturas hipotéticas que permitem ao teleatendente dar uma significação à ação e às situações de trabalho, e têm a ver com a experiência anterior do sujeito, tanto na história de vida como no trabalho em si. Dentro desses conhecimentos particulares é possível identificar o *savoir-faire* que não é necessariamente verbalizado, e fica muitas vezes reduzido ao campo da rotina. Pode ser entendido como um conjunto de conhecimentos procedimentais que se manifestam na atividade e são adquiridos pela prática pessoal. Segundo Ferreira & Weill-Fassina (1996), o *savoir-faire* pode ser definido como um conjunto de regras, de “golpes de mão”, “golpes de vistas” que permitem ao sujeito agir sobre o real para transformá-lo.

Como exemplos de *savoir-faire* no caso deste estudo os teleatendentes acabaram por desenvolver uma antecipação para chegar à demanda do teleusuário “Prolixo” ou “Desinformado”. Como estratégia cognitiva, os teleatendentes costumam se antecipar e fazer perguntas que já identifiquem o problema. Para o teleusuário “Descortês” ou “Muito Descortês” o teleatendente costuma colocar o sistema no mudo e aproveita para revidar o que ele não poderia fazer realmente, aliviando o estado de tensão. Para o “Conhecedor do Sistema” a estratégia é repetir, infinitamente, o que consta no *script* e ter cuidado para não fugir dele para que o teleusuário não tenha argumentos sobre alguma informação errada.

Para gerenciar as “enxurradas” de palavras e assuntos sem relevância, principalmente do usuário “Prolixo”, observou-se que os teleatendentes utilizam caneta e papel para anotar o que o usuário vai falando e que pode ser relevante, como número de protocolo, dia em que o telefone ficou mudo, etc. As prescrições são estabelecidas a partir da suposição de que o usuário tem um raciocínio linear e previsível (Mascia e Sznelwar, 2000) e tal estratégia busca aproximar a prescrição do aplicativo de atendimento com a realidade do raciocínio do usuário.

É comum ainda que, para responder às necessidades da atividade, o operador também se articule com os seus colegas através da cooperação (realização conjunta de uma mesma tarefa) e colaboração (relações entre os trabalhadores que compartilham suas competências para lidar com situações particulares), que são processos coletivos (Guérin et al., 1997; De La Garza, 1999). No caso do trote, foi desenvolvida e socializada por eles mesmos uma estratégia curiosa. Quando a brincadeira demora ou cansa o teleatendente, ele diz o seguinte: “Sr., trote é crime, sua ligação está sendo rastreada pela polícia federal, que chegará ao senhor rapidamente, por favor, desligue o telefone”. Em todos os casos em que se utilizou o artifício a ligação foi imediatamente interrompida. A estratégia não é utilizada por muitos, nem é de conhecimento da direção, pois não existe tal serviço da polícia federal. Mas é com essa astúcia que os teleatendentes se livram de usuários inconvenientes.

Para descrever as reclamações mais rapidamente e da forma estipulada pelo departamento da qualidade as reclamações, alguns teleatendentes têm uma folha (anexo 4) sobre a mesa com a descrição dos principais tipos de solicitações e reclamações, como telefone mudo, cobrança indevida, reparo/defeito, denúncia e plano de expansão de linhas. Outros utilizam esse texto no bloco de notas⁽¹⁵⁾ fazendo uso do comando “copiar e colar” que o programa permite, diminuindo a digitação dos textos.

Essas estratégias operatórias são concebidas assim como forma de aliviar a carga imposta pela organização do trabalho. Elas servem para diminuir o

⁽¹⁵⁾ Programa redator de texto da Microsoft®

tempo de duração das ligações e para aliviar a carga psíquica advinda dos insultos e xingamentos dos teleusuários.

Desse modo, o quadro desenhado pelos dados constitui a lógica do teleatendente (modo operatório usual) que se apresenta nas características dos participantes (jovens, mulheres, universitárias e sem experiência); nas múltiplas exigências do trabalho: (a) física: relacionada ao mobiliário inadequado e inexistência de pausas, (b) cognitiva, com a especificidade das demandas, a dinâmica da situação, *scripts* desatualizados, complexos e incompletos, e o funcionamento precário do equipamento; (c) psíquica: como resultado da falta de resposta ao teleusuário, principal responsável pelo deterioramento da relação teleatendente e teleusuário e, conseqüentemente, da imagem da instituição.

4. Recomendações para a Situação de Teleatendimento da Central Estudada

Algumas recomendações são apresentadas a seguir, visando melhorar as condições de trabalho, e assim reverter as situações de conflito encontradas, favorecendo o bem-estar e a segurança do teleatendente e a eficiência e eficácia dos teleatendimentos. Seguem o modelo teórico *ErgoPublic*, ou seja, com base na lógica de cada uma das variáveis envolvidas na situação de atendimento. Essa divisão é um recurso didático, pois essas lógicas estão sempre juntas e se transformando mutuamente. À medida que se altera, por exemplo, a organização do trabalho, há um impacto na lógica dos atendentes.

(a) Quanto à **lógica da instituição**, as possíveis mudanças que visam à transformação dos processos organizacionais e recursos instrumentais verificados como geradores de conflito são as seguintes:

- ✓ Modelo de gestão da empresa terceirizada

A terceirização pode ser um benefício para a Anatel em termos, principalmente, de economia. Mas para que se obtenha o resultado esperado é necessário que se conheça o modelo de gestão da empresa que vai executar o

serviço. O edital de licitação deve trazer claramente cláusulas relativas a esse aspecto. Os problemas encontrados neste estudo indicam que o modelo de gestão adotado pela empresa que realizava o serviço na época é de natureza tecnocêntrica com raízes no taylorismo, e observou-se principalmente os problemas advindos de suas características como controle rígido do tempo, alto grau de supervisão e separação entre planejamento e execução.

Um bom motivo para não se exigir uma gestão com ênfase nos números é que, pelo fluxo de ligações na unidade externa e pela inexistência de filas de espera de atendimentos, verifica-se que não se faz necessário um controle de tempo rigoroso e a estipulação do pagamento da empresa terceirizada por número de ligações atendidas (como especificado no contrato de urgência), que só alimenta esse tipo de gestão taylorista e gera a pressão temporal identificada no diagnóstico, fator relevante na diminuição da qualidade do atendimento. O modelo a ser adotado pode e deve oferecer uma organização do trabalho mais flexível.

- ✓ Buscar um suporte maior das áreas responsáveis pela Instituição

É necessário um suporte maior à central por parte das áreas responsáveis da Anatel, despertando o seu interesse para a importância da central, mostrando seu papel na construção da cidadania, na fiscalização e na regulamentação do setor. Para isso, é preciso levar às diretorias da instituição os números que comprovem tanto a quantidade significativa de contatos entre a Anatel e os cidadãos, como também da falta do apoio provocando a insatisfação dos teleusuários. É necessário mostrar a realidade para se que possa discutir com as superintendências estratégias de se ter respostas mais rápidas tanto às perguntas dos teleusuários como para a aprovação de novos *scripts*. Esses fatores já diminuiriam o grande problema entre atendente-usuário no momento da reiteração, e em conseqüência, a insatisfação do teleusuário, atenuando-se a carga psíquica de trabalho do teleatendente.

✓ Utilização de uma Intranet

A adoção desse meio de comunicação interno pode resolver uma questão que parece simples, mas que acaba gerando alguns problemas. Com esse tipo de recurso tecnológico acaba-se com o modo atual de passar informações que consiste em parar as “ilhas” de pontos de atendimento e informar em voz alta para os atendentes. Constatou-se que os teleatendentes tendem a esquecer a informação, pois a memória de curto prazo do homem retém uma informação por apenas 10 a 20 segundos, que depois é completamente esquecida (Lida, 1990). É justamente esse processo que ocorre quando o supervisor informa o nome de um teleusuário no momento de outro atendimento. Uma intranet possibilitaria a consulta, por exemplo, a nomes de usuários que foram cadastrados, mas por falha no sistema não se anotou o número dos protocolos.

✓ Mudança do sistema de transbordo

O sistema atual de distribuição de chamadas entre as unidades da central se mostra ineficiente à medida que se verifica um fluxo intenso de chamadas na interna em relação a um fluxo escasso na externa. Como exposto anteriormente, a diferença entre o número de chamadas recebidas por um atendente na unidade interna, em média 35 por hora, contra as 15 por hora, registra bem o fato. É conveniente rever o sistema, pois ele acarreta uma carga de trabalho bem mais elevada para os atendentes da unidade interna, impossibilitando até mudanças de práticas prejudiciais à saúde dos atendentes, como tempo exíguo para ir ao banheiro.

✓ *Up grade* do suporte tecnológico

Para solucionar os constantes travamentos das máquinas é adequado realizar um *up grade* nas máquinas de armazenamento do banco de dados do CPD, que já não conseguem guardar as informações sem prejudicar o andamento normal do sistema de atendimento.

✓ Troca do tipo de linha disponibilizada

O tipo de linha disponibilizado para a unidade externa é analógico e por esse motivo impossibilita que o sistema ofereça para os atendentes a opção de *bina*, como acontece na interna. A importância se verifica à medida que ele agiliza a identificação de aspectos chaves do atendimento, como o lugar de onde a pessoa está falando (identificado pelo número do DDD), possibilitando a antecipação. Por exemplo, sabendo que o usuário é da região Nordeste, já se busca identificar as possíveis operadoras da área. Essas antecipações agilizam o atendimento e evitam que o usuário se estresse, porque o atendente não sabe de onde ele está falando.

(b) Sobre a **lógica do usuário**, as recomendações buscam modificações em aspectos relacionados à divulgação do serviço e, globalmente, da informação educativa do cidadão quanto aos seus direitos e deveres.

Percebe-se o usuário ainda sem amplo conhecimento não só dos seus direitos e deveres, como também das próprias mudanças ocorridas no sistema de telefonia. A privatização foi encarada com muito receio (Sobrinho, 1998; Oliveira, 1998) e, ainda pode se encontrar no discurso de alguns teleusuários resquícios da desconfiança sobre a qualidade do serviço prestado pelas empresas privadas. Desse modo, campanhas de esclarecimento da situação do serviço de telefonia e, principalmente, dos serviços prestados pela agência de fiscalização (Anatel), ajudariam na criação de melhor imagem da autarquia junto aos cidadãos.

A realização de pesquisas sobre a satisfação dos teleusuários possibilitaria: (a) mapear perfis, necessidades e expectativas; e (b) subsidiar a elaboração de políticas focais de gestão, voltadas para a melhoria da qualidade de atendimento oferecida pela central.

(c) Sobre a **lógica do atendente**, as recomendações buscam modificações em aspectos relacionados ao perfil, ao estado de saúde e à competência dos teleatendentes. Dentre eles, cabe salientar:

- ✓ Para diminuir o nível de sofrimento psíquico na central seria indicado re-elaborar a forma de tratamento dos teleusuários mais exaltados (Muito Descortês). É oportuna a intervenção revertendo o processo, ou dar maior autonomia aos teleatendentes para gerir os insultos. Isto lhes possibilitaria um controle maior sobre os limites às ligações com xingamentos. Antes da permissão seria necessário um treinamento sobre como lidar com esse tipo de teleusuário e os cuidados que se deve tomar para finalizar ligações desse estilo.
- ✓ Outra sugestão que poderia ser testada pela instituição é a gravação das chamadas, informando ao usuário dessa possibilidade, com o intuito de coibir mais a prática de trotes na central. Essa medida diminuiria o desgaste psíquico dos atendentes advindo desse tipo de ligação.
- ✓ A busca pelo fim da rotatividade implica investimentos em capacitação de pessoal, no desenvolvimento de um plano de carreira e até de bonificação por qualidade e não por quantidade, aumentando a motivação e comprometimento dos teleatendentes, conseqüentemente, ganhando qualidade.
- ✓ O aprimoramento das condições físicas da unidade interna é outro ponto que pode otimizar o rendimento dos teleatendentes, desde o mobiliário às instalações da sala de repouso. Em ambas as unidades são precisos treinamentos sobre como utilizar corretamente o mobiliário disponibilizado e sensibilização para a importância das pausas de alongamento. Os intervalos podem ser realizados em grupo, designando um responsável pelo exercício. Seria importante também a introdução de um número maior de intervalos durante o trabalho.
- ✓ Verificou-se a necessidade de um treinamento teórico mostrando o que são os *scripts* de teleatendimento, como devem ser utilizados os *scripts* de resposta, explicando termos técnicos da área e dedicando um tempo maior para a prática (mais de três dias) para que os teleatendentes possam transmitir mais segurança aos teleusuários. Ainda nesse campo, a

disponibilização a todos os teleatendentes dos textos dos *scripts* para descrição dos principais tipos de reclamação no programa bloco de notas (anexo 4), como apresentado nas estratégias dos teleatendentes mais experientes. A socialização dessa estratégia diminuiria erros de registro de solicitação e a digitação necessária para o cumprimento da atividade.

A implementação dessas recomendações a curto e médio prazo reverterá de forma significativa as condições de trabalho encontradas neste estudo. Elas poderão remover ou atenuar os efeitos das principais fontes prejudiciais ao bem-estar dos teleatendentes, à insatisfação dos teleusuários e à imagem da instituição.

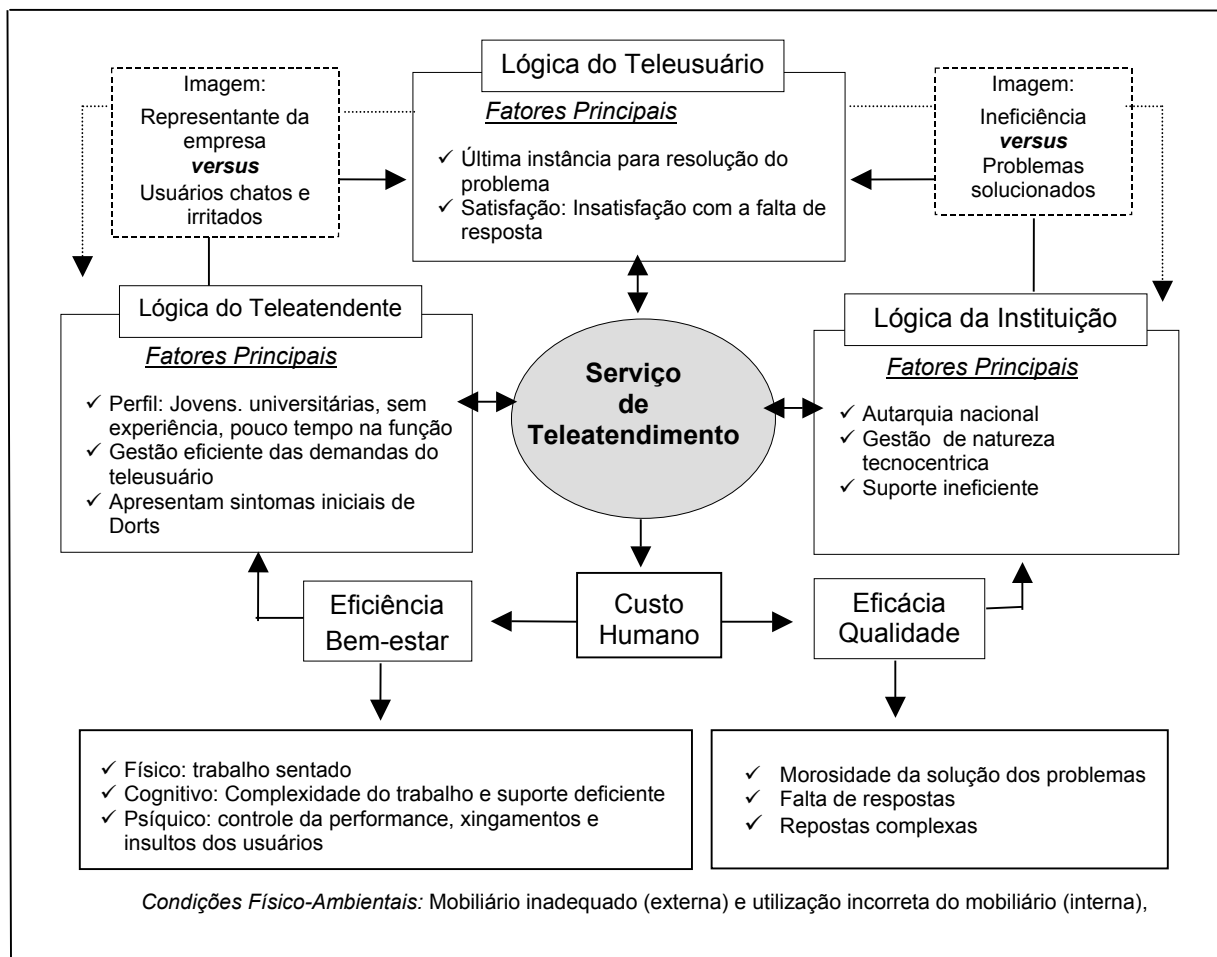
V

Conclusão

Este estudo permitiu elaborar um diagnóstico da situação de atendimento sobre o enfoque da ergonomia aplicada à situação de atendimento - *ErgoPublic*. As três lógicas foram abordadas (empresa, usuário e atendente), buscando apreender as diversas relações que se estabelecem na constituição dessa atividade. Os dados tornaram possível a elaboração de um quadro explicativo segundo o modelo do *ErgoPublic*, apresentado na figura 18:

- Figura 18 -

Contexto Característico da Situação de Teleatendimento



A análise documental identificou as principais exigências do trabalho formal. A tarefa de teleatendimento inclui chamadas diferentes que vão desde uma simples queda de ligação, informações de DDD/DDI, até registro de reclamação e trotes. Para a realização do registro de reclamação, informação, denúncia e sugestão existem *scripts* com fraseologias a serem seguidas. Essa descrição formal explicita, sumariamente, quatro passos a serem executados: escutar, buscar a resposta à solicitação do usuário, responder e finalizar a ligação. A tarefa de atendimento das chamadas é formulada dentro de uma moldura de comportamentos e atitudes esperadas dos sujeitos. Esse profissional deve informar-se sobre as mudanças ou novidades ocorridas, concentrar-se nas ligações e utilizar, sempre, os *scripts* na conversação com o usuário. Deve ainda possuir uma postura ética que exige o uso de boas maneiras, atitude positiva, ser tolerante, ter consideração e respeito pelo que o usuário relata e “saber ouvir”.

A análise da atividade (Guérin et al., 1997) evidenciou as exigências reais do trabalho de teleatendimento e as estratégias de regulação (Ferreira, 2001a). A atividade básica da função de teleatendente é controlar, por meio do tratamento de informações, o humor do teleusuário. Essa exigência evidencia que a distância entre o trabalho prescrito pela empresa e o real, que efetivamente ocorre na situação de atendimento, é bastante significativa, revelando-se em situações corriqueiras como:

- ✓ Não cumprimento do prazo oferecido aos usuários de cinco dias úteis para a resposta à solução do problema, tendo como consequência o fato de se tornar comum a reiteração das reclamações. As reiterações aparecem como ligações significativas em termos de sobrecarga cognitiva e psíquica, à medida que os teleatendentes buscam elaborar argumentos para convencer o usuário, diante de suas lamentações;
- ✓ o tipo de ligação que se apresenta como a mais corriqueira não é estabelecida e assumida formalmente pela empresa como um serviço prestado. A ligação de auxílio à lista apresenta-se como uma das principais ligações, mas o sistema não apresenta um banco de dados atualizado para a prestação eficiente desse serviço; e

- ✓ os *scripts* fornecidos no aplicativo de atendimento não são completos o suficiente e ainda utilizam termos bastante técnicos, exigindo do atendente uma carga cognitiva elevada para decifrar e explicar o seu conteúdo ao usuário leigo.

Os resultados desta pesquisa corroboram constatações (Gubert, 2001) de que as atividades executadas nas centrais de atendimento impõem situações de trabalho complexas e extremamente exigentes aos seus operadores, além de representar variáveis peculiares e específicas da tarefa desenvolvida. A central estudada desenvolve um trabalho substancialmente de recebimento de reclamação, o que fornece um caráter especial à atividade e à carga de trabalho dos seus operadores.

A AET mostrou que não há um equilíbrio, ou pelo menos sua busca, entre as lógicas das variáveis da situação de atendimento (Ferreira, 2000a). A lógica da instituição, de vocação tecnocêntrica, de um lado, impõe um ritmo de trabalho desnecessariamente acelerado, não oferece o suporte necessário ao atendente, e se utiliza de um quadro volátil de funcionários que não permite uma constante evolução e melhoria do seu pessoal, tanto por treinamentos como pelo próprio *savoir-faire* adquirido com a experiência (Weill-Fassina, Rabardel & Dubois, 1993). De outro lado, situa-se a lógica do atendente, como “porta-voz” da instituição, que se encontra constantemente sem respostas e argumentos ao usuário e busca equilibrar o tempo da chamada e a necessidade do usuário, ciente de “estar de passagem”, pois são universitários que não pretendem permanecer naquele trabalho por muito tempo. Por último, a lógica do usuário, que acredita que está na última instância de solução do seu problema, busca no serviço o suporte e o apoio da empresa, com certa urgência, e não dissocia o atendente da instituição. Ele vê o teleatendente como a própria instituição, descarregando nele suas lamentações, frustrações e reclamações.

O desequilíbrio, ou a pouca compatibilidade, entre essas lógicas, resulta nas dificuldades existentes no atendimento, que se manifestam por intermédio dos indicadores críticos, aqui identificados como, por exemplo, os constantes

desabafos dos usuários relativos à não-solução dos seus problemas e o grande número de reiterações, que podem indicar a perda da qualidade do serviço. Ressalta-se a pertinência do modelo teórico adotado, *ErgoPublic*, que possibilitou responder às perguntas norteadoras da pesquisa e identificou os principais indicadores críticos da situação, estabelecendo um rico material para elaboração de recomendações nos campos da empresa, do cliente e do atendente do serviço, ou seja, das três lógicas envolvidas nessa atividade.

A tarefa de teleatendimento é um trabalho técnico de responsabilidade, pois as informações prestadas são leis e normas do setor de telefonia estipuladas pelo governo federal como controle dos serviços das empresas privadas, o que exige uma postura cuidadosa do teleatendente para que não exista interpretação errônea das leis que devem ser, para o trabalho formal, repetidas tal como no *script*. Entretanto, as reclamações registradas são, na maioria das vezes, sérios desrespeitos das prestadoras de serviço de telefonia a essas regulamentações. A realidade acaba exigindo do teleatendente uma explicação, necessária, mas cuidadosa para o usuário.

Assim, a atividade demanda do teleatendente concentração, memorização e antecipação relacionadas à demanda do usuário, além da perspicácia de gestão temporal, diminuindo o tempo de atendimento de maneira que o interlocutor não perceba. Tudo isso é exercido dentro de forte controle por parte da supervisão e da diretoria, que administra o número de ligações de cada atendente e, conseqüentemente, as saídas do posto de atendimento, além das condições materiais e ambientais de trabalho não-favoráveis a um desempenho adequado, seguro e que garanta a eficiência da situação.

Tais aspectos são os indicadores mais expressivos das exigências da atividade e revelam que os teleatendentes, para cumprir o ciclo da atividade, desenvolvem estratégias de regulação da ação, com o objetivo de alcançar a performance ideal, de maneira que o tempo médio de ligação possa ser assegurado e o seu bem-estar garantido, sendo essa atividade ciclicamente formada dentro do contexto organizacional com os meios disponíveis, o suporte oferecido e as próprias condições de trabalho.

As estratégias desenvolvidas para responder a essas exigências se fundamentam, principalmente, na antecipação ao que o usuário deseja, no “corte” da ligação e em finalizar os trotes. Os *experts* costumam utilizar o bloco de notas para inserir os textos mais frequentes no registro de reclamações. Desenvolvem também uma atitude de esquivar, quase imperceptível para o usuário, como uma forma de se desvencilhar da ligação o mais rápido possível, e nos trotes utilizam frases de efeito para amedrontar os inconvenientes.

A tensão resultante das relações sociais empobrecidas e conflitantes com os usuários emerge como aspecto mais significativo da sobrecarga psíquica do trabalho dos atendentes (Wisner, 1987). O teleusuário da central Anatel lembra uma “bomba-relógio afetiva” prestes a estourar a qualquer instante. Segundo a representação dos teleatendentes, algumas condutas possuem uma dinâmica curiosa, podendo um usuário oscilar do tipo “Muito Cortês” ao “Muito Descortês” na mesma ligação. Percebe-se assim, o papel fundamental do atendente influenciando essas condutas, e na própria satisfação do usuário. Seja por meio das desculpas formuladas para a não-resolução do problema ou pela forma de expressão verbal (tom de voz), os atendentes detêm, muitas vezes, o “poder” sobre o humor do usuário. Este componente emerge como um dado qualitativo importante da realidade do trabalho dos operadores, constatado nas entrevistas e observações, que influenciará significativamente as experiências de prazer e sofrimento no trabalho, sobretudo quando esse trabalhador, como regra prescrita, ouvir calado os insultos e xingamentos. Em uma organização flexível, revidar ou pôr fim à situação diminuiria o desgaste, mas encontra-se uma prescrição engessando o comportamento natural nesse tipo de situação, reforçando o velho paradigma tecnocêntrico de que “o cliente tem sempre razão”.

Nesse caminho, os vários tipos de ligações, mesclados à variabilidade dos comportamentos verbais dos usuários e o conseqüente número de decisões a serem tomadas nas situações de dúvidas ou conflitos, impõem a necessidade de confronto de representações individuais, levando, por conseguinte, ao

desenvolvimento de um *savoir-faire* próprio dos *experts* para realizar satisfatoriamente todas as demandas.

O tratamento e a busca das informações complexas e diversificadas sob uma pressão temporal imposta pela lógica da gestão da empresa, que espera o máximo de ligações atendidas, influenciam a tomada de decisão ao registrar a reclamação corretamente ou responder de imediato ao usuário e, por fim, explicitam os elementos mais importantes da carga cognitiva dos atendentes. Essa inexistência da resposta ao problema do usuário aumenta o grau de insegurança e desconforto dos operadores quanto à qualidade do atendimento, e eleva a carga cognitiva, em busca do modo de administrar a demanda de uma informação a ser prestada, como também a sobrecarga psíquica, na obrigação de escutar os insultos conseqüentes.

Esses componentes cognitivos e psíquicos aparecem como os mais significativos, pelos efeitos causados ao bem-estar dos atendentes. Em menor grau, mas também significativa, apresenta-se a carga física do trabalho que resulta, principalmente, do leiaute inadequado no caso da unidade externa, impondo um desgaste postural e muscular acentuado, principalmente da região lombar e dos punhos. Na unidade interna, apesar de o mobiliário possuir os ajustes necessários, os teleatendentes não estão livres do desconforto, pois o uso inadequado dos instrumentos e as pressões advindas da organização do trabalho também se mostraram prejudiciais.

Pôde se verificar que os pressupostos do taylorismo (Taylor, 1987) também estão presentes no “modelo” de gestão do trabalho dessa central. A separação programada entre concepção da execução das tarefas (elaboração das respostas de *scripts* apenas pelo pessoal da qualidade e gerências), controle de tempo e movimentos (tempo de atendimento, de espera, de descanso), normas extremamente rígidas (não sair do *script*, não levantar do posto de atendimento sem permissão) e exigências de produtividade (média de atendimento) são vistos pela chefia como princípios importantes para o andamento normal do setor.

Além disso, as manifestações sobre a utilização da tecnologia da informação são colocadas como um problema. Esse dado é confirmado pelos

travamentos/panes constantes das máquinas. Essa inovação tecnológica favorece o tratamento e armazenamento dos dados, facilitando a pesquisa às inúmeras respostas possíveis. A falta de uma interface amigável do aplicativo aponta um reverso na qualidade da tecnologia, que passa do papel de facilitador para fator dificultador da execução da tarefa, já que as panes e os limites da “IHC” impossibilitam/dificultam grande parte dos atendimentos, sendo solucionadas apenas as ligações de solicitação de informações decoradas pelos atendentes.

A conscientização de que o atendente tem um papel, metaforicamente, de “porta de entrada” da organização mostra que o foco no cliente, tão apregoado pelas empresas, passa inevitavelmente pelo investimento na evolução de competências do pessoal que as representa e pela humanização das condições de trabalho. É necessário possuir funcionários capacitados e apoiá-los de modo que eles também possam oferecer ao cliente ou usuário os melhores resultados.

Este trabalho se configura como mais um estudo na busca do desenvolvimento da abordagem da Ergonomia Aplicada ao Serviço de Atendimento ao Público - *ErgoPublic*. O modelo permitiu, enquanto ferramenta teórica útil, diagnosticar as principais variáveis da situação e analisar as suas possíveis interações.

É importante ressaltar a tentativa de se considerar as reações dos usuários por meio da classificação das condutas, realizadas segundo a representação dos atendentes. Sobre esse ponto não foram encontrados estudos que tivessem como objetivo verificar a influência da conduta do usuário no desenvolvimento do atendimento, e cabe salientar que uma pesquisa mais aprofundada nesse âmbito poderia gerar dados mais abrangentes e específicos.

Em relação aos atendentes, não foi possível um levantamento sobre a saúde laboral devido à troca dos funcionários em caráter de urgência ocorrida meses antes do início da pesquisa, tendo se configurado a expressiva maioria dos atendentes com tempo de serviço de dois a seis meses.

Este estudo aponta, sobretudo, a influência do suporte organizacional na construção da inter-relação atendente-usuário. Enfatiza a necessidade da busca

por soluções pontuais para as falhas organizacionais no gerenciamento dessas centrais de atendimento e, conseqüentemente, de resoluções para os constantes conflitos entre atendente e usuário, além da diminuição da sobrecarga física, psíquica e cognitiva imposta aos teleatendentes. Essa arraigada política de gerenciamento, que parece se apoiar numa “rotatividade providencial” como conseqüência de sua organização do trabalho perversa, justifica e destaca a verbalização de sujeito no título desta dissertação: “É humanamente impossível ser atendente a vida toda”.

VI

Referências Bibliográficas

Abrahão, J. (1993). Ergonomia, modelos, métodos e técnicas. Em: resumos do II Congresso Latino Americano e VI Seminário Brasileiro de Ergonomia. Florianópolis, SC.

Abrahão, J. & Pinho, D.L.M. (1999). Teoria e prática ergonômica: seus limites e possibilidades. Em: M.G.T. Paz & A. Tamayo (orgs), Escola, saúde e trabalho: Estudos psicológicos (pp. 229-239) Brasília: editora da Universidade de Brasília.

Agência Nacional de Telecomunicações (2001). Características e atribuições da Anatel. Recuperado em outubro de 2001: <http://www.anatel.gov.br>

Albrecht, K. & Zemke, R. (1985). Service america! Doing business in the new economy. Homewood: Dow Jones-Irwin.

Almeida, S. (1995). Cliente, eu não vivo sem você: o que você não pode deixar de saber sobre qualidade em serviços e clientes. Salvador: Casa da qualidade.

Alves, J.T.JR., Lima, S. & Ferreira, M.C. (1999). Atendimento clássico do 'auto-atendimento'? Análise de um serviço bancário de atendimento ao público. Em: resumos do V congresso latino-americana de ergonomia. Salvador, BA.

Associação brasileira de telemarketing (2001). 5º pesquisa anual da ABT sobre telemarketing. Recuperado em novembro de 2001: <http://www.abt.org.br>

Caravantes, G.R., Caravantes, C. & Bjur, W.E. (1997). Administração e qualidade: a superação dos desafios, São Paulo: Markron.

Carr, D. K. & Littman, I. D. (1998). Excelência nos serviços públicos: gestão da qualidade total na década de 90. Rio de Janeiro: Qualitymark.

Chauvel, M. A. (2000). Consumidores insatisfeitos: uma oportunidade para as empresas. Rio de Janeiro: Mauad.

Colertt, E.N. & Manenica, I. (1980). The effects and measurement of working postures. Em: Applied ergonomics, 11, (1), 7-16.

Corrêa, F. P., Rinaldi, M. E., Dutra, A.R. A., Santos, N. & Cruz, R. (2001). Avaliação da carga cognitiva em serviços de teleatendimento. Em: VI congresso latino-americano de ergonomia - ABERGO, Gramado, RS.

Coury, H. J. C. G. (1995). Trabalho sentado. Manual para posturas confortáveis. São Carlos: editora da UFSCar.

Daniellou, F. ; Laville, A. & Teiger, C. (1989). Ficção e realidade do trabalho operário. Revista brasileira de saúde ocupacional, 17 (68), 17, 7-13. São Paulo.

Daniellou, F. (1992). Le statut de la pratique et des connaissances dans l'intervention ergonomique de conception. Document de synthèse presente em vue d'obtenir l'habilitation à diriger des recherches. Université de Toulouse, Le Mirail.

Dejours, C. (1990). Intelligence ouvrière et organisation du travail. Em: H. S. Hirata (ed.). Autour du "modèle" japonais (pp.275-303). Paris: dynamiques d'entreprise l'harmattan.

De La Garza, C. (1999). Fiabilité individuelle et organisationnelle dans l'emegece de processus incidentels au cours d'operations de maintenance. Le Travail human, 62, 93-97, Paris.

Epstein, J. (1991). Serviços Públicos: ao serviço do consumidor. Ireland: Fundação Européia para a melhoria das condições de vida e trabalho.

Falzon, P. & Laperyère, S. (1998). L'usager et l'operateur: ergonomie et relations de service. Le travail humain, 61, 69-90. Paris.

Faverge, J.M. (1966). L'analyse du travail em terme de régulation. Em: Leplat (org.) 1992, L' analyse du travail em psychologie ergonomique, 1, 61-86.

Ferreira, M.C. (1992). Carga de trabalho bancário e saúde: um estudo com avaliadores de penhor da Caixa Econômica Federal do DF. Dissertação de mestrado. Universidade de Brasília, Brasília, DF.

Ferreira, M.C. & Weill-Fassina, A. (1996). L'ordinateur dans le travail bancaire. Un artefact de béquilles cognitives? Em: actes du 9^o Congrès de L'association Internationale de psychologie du travail de langue française. Quebec, Canadá.

Ferreira, M.C; Carvalho, R. S. & Sarmet, M. M. (1999). Ergonomia do serviço de atendimento ao público: um estudo de caso. Em: resumos do IX Congresso da Associação Brasileira de ergonomia. Salvador, Ba.

Ferreira, M. C. (2000a). Serviço de Atendimento ao Público: O que é? Como analisá-lo? Esboço de uma abordagem teórico-metodológica em ergonomia. Multitemas, 16, 128-144, Campo Grande, MS.

Ferreira, M. C. (2000b). Atividade, categoria central na conceituação de trabalho em ergonomia. Alethéia, 1 (11), 71-82. Canoas - RS.

Ferreira, M.C.; Moraes, P. B.; Gonçalves, R. M. & Romer, M. (2000). “Pista irregular” na internet: análise intrínseca de web pages dos Detrans brasileiros. Em: resumos da XXX reunião anual de psicologia (CD Rom). Brasília, DF.

Ferreira, M.C. & Freire, O.N. (2001). Carga de trabalho e rotatividade na função de frentista. Revista de administração contemporânea, 2 (5), 175-200, Paraná.

Ferreira, (2001a). O sujeito forja o ambiente, o ambiente “forja” o sujeito: inter-relação indivíduo-ambiente em ergonomia da atividade. Manuscrito submetido para publicação.

Ferreira, M. C. (2001b). Complexité en ergonomie: De quoi parle-t-on? Quelques éléments théoriques sur la notion de complexité. Em: VI congresso latino-americano de ergonomia – ABERGO (CD Rom), Gramado, RS.

Figueiredo, L.C.M. (1995). Revisitando as psicologias: da epistemologia à ética nas práticas e discursos psicológicos. São Paulo: vozes.

Finch, L.C. (1999). Cortesia ao telefone e atendimento ao cliente. Rio de Janeiro: Qualitymark.

Foxall, G. R. (1990). Consumer Psychology In Behavioural Perspective. London: Routledge.

Freire, O. N. & Ferreira, M.C. (2000). Bem-estar do funcionário e qualidade do atendimento. Gazeta mercantil (DF), ano IV, nº 775, p. 02.

Gade, C. (1980). Psicologia do consumidor. São Paulo: EPU.

Giglio, E. (1996). Comportamento do consumidor e a gerência de marketing. São Paulo: Pioneira.

Gonçalves, R.M. & Ferreira, M.C. (1999). Serviço de Atendimento ao Público e *home-pages* governamentais. Em: Resumos do IX Congresso da Associação Brasileira de ergonomia (CD Rom). Salvador, Ba.

Grandjean, E. (1998). Manual de Ergonomia. Adaptando o trabalho ao homem. Porto Alegre: Artes Médicas.

Gubert, K. B. (2001). Os determinantes da atividade em uma central de atendimento: O caso do Disque-Saúde. Dissertação de mestrado. Universidade de Brasília. Brasília, DF.

Guérin, F., Laville, A., Daniellou, F. Duraffourg, J. & Kerguelen, A. (1997). Compreender o trabalho para transformá-lo. A prática em ergonomia. São Paulo: Edgar Blücher.

Holman, D. (2001). Employee well being in call centers. Artigo apresentado no Call centres and beyond: the human resource management implications. Kings college, London.

Holman, D.; Chissick, C. & Totterdell, P. (2001). The effects of performance monitoring on emotional labour and well-being in call centres. Manuscrito não publicado, Institute of work psychology, University of Sheffield, UK.

International Ergonomics Association (2002). The Discipline of Ergonomics. Recuperado em fevereiro de 2002: <http://www.iea.cc/ergonomics/>

Lamprech, J.L. (1994). ISO 9000 e o setor de serviços. Rio de Janeiro: Qualitymark.

Las Casas, A. L. (1991). Marketing de serviços. São Paulo: Atlas.

Laurell, A. C. & Noriega, M. (1989). Processo de produção e saúde: trabalho e desgaste operário. São Paulo: Hucitec.

Laville, A. (1977). Ergonomia. São Paulo: EPU editora.

Le Guillant, Roelens, Begoin, Béquart, Hausen & Lebreton (1956). La névrose des téléphonistes. Em: L. Guillant (org.) Quelle psychiatrie pour notre temps? Travaux et écrits, pp.379-391. Toulouse: Éditions Érès.

Leplat, J. & Hoc, J.M. (1983). Tache et activité dans l'analyse psychologique des situations. Cahiers de psychologie Cognitive, 3, 49-63.

Leplat, J. (1991). Compétence et ergonomie. Em: Amaberty, R.; Montmonllin, M.; Theureau, J. Modèles en analyse du travail. Margada: Liège.

Leplat, J. (1992). Planification de l'action et régulation d'un système complexe. Em: J. Leplat (org.), L'analyse du travail em psychologie ergonomique, 1, 87-98.

Leplat, J. (1996). Quelques aspects de la complexité en ergonomie. Em: F. Daniellou, (org). L'Ergonomie en quête de ses principes – débats épistémologiques. (pp. 57-76). Toulouse: Octáres.

lida, I. (1990). Ergonomia. Projeto e produção. São Paulo: Edgard Blücher.

Mahfood, P. E. (1994). Transformando um cliente insatisfeito em um cliente para sempre. São Paulo: Markron Books.

Marx, R. (2000). LER e organização do trabalho no setor de serviços: o caso de *call centers* em atendimento de serviços financeiros. Em: L. I. Sznelwar & L. N. Zildan (org.), O trabalho humano com sistemas informatizados no setor de serviços. (pp. 81-85). São Paulo: Plêiade.

Mascia, F.L. & Sznelwar, L. I. (2000). Diálogo e constrangimento do script de atendimento a clientes. Em: L. I. Sznelwar & L. N. Zildan (org.), O trabalho humano com sistemas informatizados no setor de serviços. (pp. 81-85). São Paulo: Plêiade.

Mckenna, R. (1993). Marketing de Relacionamento - Relationship Marketing: Estratégias bem-sucedidas para a era do cliente. Rio de Janeiro: Campus.

Mendes, A. M. (1994). Prazer e sofrimento no trabalho qualificado: um estudo exploratório com engenheiros de uma empresa de telecomunicações. Dissertação de mestrado, Universidade de Brasília, DF.

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

Montmollin, M.(1995). Vocabulaire de L'Ergonomie. Toulouse: Octarès Éditions.

Morgan, R.L. (1999). Como acalmar clientes irritados: como ser eficaz em situações desagradáveis. Rio de Janeiro: Qualitymark.

Myers, J. H. & Reynolds, W. H. (1975). Gerência de marketing e comportamento do consumidor. Petrópolis: Vozes.

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

Oliveira, T. (1998). Oposição e sindicatos já tentam barrar a venda da telebrás. Recuperado em janeiro de 2002: www.uol.com.br/JC/_1998/2107/ec2107c.htm

Paraguay, A.I.B.B. (1987). Ergonomia. Carga de trabalho. Fadiga mental. Revista Brasileira de Saúde Ocupacional, 15, (59), 39-43.

Peppers, D. & Rogers, M. (1994). Marketing um a um. Marketing individualizado na era do cliente. Rio de Janeiro: Campos.

Peppers, D. & Rogers, M. (2001). CRM series. Call center one to one. São Paulo: Markron Books.

Pilares, N. C. (1989). Atendimento ao cliente: recurso esquecido. São Paulo: Nobel.

Porto, W. C. & Amaral, L. (1984). Cidadão e o consumidor. Brasília: Imprensa Nacional.

Previdência Social do Brasil (2002). Anuário estatístico da previdência social [versão eletrônica]. Recuperado da internet em janeiro de 2002: www.previdenciasocial.gov.br/12_01_01_02.htm

Quinn, J. & Paquette, P. (1990). “technology in services”: creating organizational revolutions. Sloan Management review, 67-78.

Rathmell, J. (1966). What is meant by service? Journal of marketing, 30, 32-36.

Ribeiro, J. P. (1986). Teoria e técnicas psicoterápicas. Rio de Janeiro: Vozes.

Rio, R. P. & Pires, L. (2001). Ergonomia: fundamentos da prática ergonômica. São Paulo: Ltr.

Rogers, C. R. (1974). Terapia centrada na pessoa. Lisboa: Moraes.

Rogers, C. R. (1997). Tornar-se pessoa. São Paulo: Martins Fontes.

Santos, V., Chaves, J.M.F., Pavão, J.C.M. & Bijos, P. (2000). Projeto ergonômico de centrais de atendimento. Em: L. I. Sznelwar, & L. N. Zildan, (org). O trabalho humano com sistemas informatizados no setor de serviços, (pp. 235-246). São Paulo: Plêiade.

Silva, M. T. (2000). Organização do trabalho na linha de frente: a questão do relacionamento entre cliente e servidor. Em: L.I. Sznelwar & L.N. Zildan (org). O trabalho humano com sistemas informatizados no setor de serviços (pp.87-96). São Paulo: Plêiade.

Smith, A. (1976). A riqueza das nações. Investigação sobre sua natureza e suas causas. São Paulo: nova cultura.

Sobrinho, B.L. (1998). Privatização da telebrás, governo FHC vende a soberania nacional. Recuperado em janeiro de 2002: www.fittel.org.br/privatização/opinião/manifesto.pdf

- Sperandio, A.M. (1984). L'ergonomie du travail mental, Paris: Masson.
- Stone, B. & Wyman, J. (1992). Telemarketing. São Paulo: Nobel.
- Taylor, W.F. (1987). Princípios de administração científica. São Paulo: Atlas.
- Torres, C.C. (2001). Atividade nas centrais de atendimento: outra realidade, as mesmas queixas. Dissertação de mestrado, Universidade de Brasília, Brasília, DF.
- Tuck, M. (1978). Como escolhemos: psicologia do consumidor. Rio de Janeiro: Zahar.
- Walker, D. (1991). Cliente em primeiro lugar: O atendimento e a satisfação do cliente como uma arma poderosa de fidelidade e vendas. São Paulo: Makron Books.
- Weill-Fassina, A. (1990). L'Analyse dês aspects cognitifs du travail. Em M. Dadoy; Cl. Heenry; B.Hillau; G. de Terssac; J-F. Troussier & A. Weill-Fassina (orgs). "Les analyses du Travail. Enjeux et formes", 54, 193-198. Paris: Cereq.
- Weill-Fassina, A.; Rabardel, P. & Dubois, D. (1993) Representacions pour l'actions. 1º ed., Toulouse: Octares.
- 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.

Documentos

Apostila de treinamento de operadores de telemarketing, documento interno da Anatel, controle de qualidade, março de 2000.

Instituto Brasileiro de cursos. Apostila de treinamento de operador de telemarketing. Brasília, DF.

Plano Geral de outorgas de serviço de telecomunicações prestado no regime público. Decreto nº 2.534, de 2 de abril de 1998, Brasília, DF.

Regulamento da Agência Nacional de Telecomunicações, decreto nº 2.338, de 07 de outubro de 1997.

Regimento interno da Agência Nacional de Telecomunicações, Resolução nº 197, de 16 de dezembro de 1999.

Recepção e tratamento de reclamações de usuários (2000), documento interno, nº sue.pg.008 de 13 de outubro de 2000.

Resumo gerencial, novembro de 2000, documento interno da Assessoria de Relação com Usuário da Anatel.

Resumo gerencial, fevereiro de 2001, documento interno da Assessoria de Relação com Usuário da Anatel.

ANEXO 1

Roteiro de Entrevista com a Chefia e os Teleatendentes

ANEXO 2

Planilha de Observação Sistemática

ANEXO 3

Diagrama Corporal de Colertt e Manenica

ANEXO 4

Descrição dos Tipos mais Comuns de Reclamações