



**COPPE/UFRJ**

DO OUTRO LADO DA LINHA TELEFÔNICA: QUANDO CONDICIONANTES  
ORGANIZACIONAIS PRODUZEM ADOECIMENTO DOS TRABALHADORES E  
DESCONTENTAMENTO DOS CLIENTES

Roberta de Jesus de Sá

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, COPPE, da Universidade Federal do Rio de Janeiro, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção.

Orientadores: Francisco José de Castro Moura  
Duarte

Thales da Silveira Paradela

Rio de Janeiro

Maio de 2009

DO OUTRO LADO DA LINHA TELEFÔNICA: QUANDO CONDICIONANTES  
ORGANIZACIONAIS PRODUZEM ADOECIMENTO DOS TRABALHADORES E  
DESCONTENTAMENTO DOS CLIENTES

Roberta de Jesus de Sá

DISSERTAÇÃO SUBMETIDA AO CORPO DOCENTE DO INSTITUTO ALBERTO  
LUIZ COIMBRA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA DE ENGENHARIA  
(COPPE) DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO COMO PARTE  
DOS REQUISITOS NECESSÁRIOS PARA A OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE  
EM CIÊNCIAS EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO.

Aprovada por:

---

Prof. Francisco José de Castro Moura Duarte, D.Sc.

---

Prof. Thales da Silveira Paradela, D.Sc.

---

Prof. Marcelo Gonçalves Figueiredo, Ph.D.

---

Prof. Fábio Luiz Zamberlan, D.Sc.

RIO DE JANEIRO, RJ - BRASIL

MAIO DE 2009

Sá, Roberta de Jesus de

Do outro lado da linha telefônica: quando condicionantes organizacionais produzem adoecimento dos trabalhadores e descontentamento dos clientes/ Roberta de Jesus de Sá. – Rio de Janeiro: UFRJ/COPPE, 2009.

XII, 144 p.: il.; 29,7 cm.

Orientador: Francisco José de Castro Moura Duarte

Thales da Silveira Paradela

Dissertação (mestrado) – UFRJ/ COPPE/ Programa de Engenharia de Produção, 2009.

Referencias Bibliográficas: p. 97- 103.

1. Metas de Produção. 2. Lançamento de Produtos. 3. DORT em Centrais de Teleatendimento. I. Duarte, Francisco José de Castro Moura *et al.* II. Universidade Federal do Rio de Janeiro, COPPE, Programa de Engenharia de Produção. III. Título.

*Dedico este trabalho para as pessoas  
fundamentais na minha vida:  
Ao Papai Roberto e Mamãe Lúcia  
As minhas irmãzinhas Bia e Luizinha  
Ao meu futuro marido,  
Amor da minha vida Rodolfo*

*Para a concretização desta dissertação, gostaria de oferecer meus  
AGRADECIMENTOS para:*

Meus orientadores, meus formadores:

Professor Francisco Duarte pela oportunidade, conselhos e até os “puxões de orelha” durante todo esse período de mestrado.

Professor Thales Paradela por ter paciência, por ler e reler os meus textos, sempre dando todos os detalhes, dicas e ideias para o surgimento deste texto.

CNPq por conceder a bolsa de estudo para a realização deste trabalho.

Meus pais, que dão atenção, carinho, amor... Por investirem e acreditarem em mim.  
Amo vocês!!!

Minhas irmãzinhas que, apesar de serem bem jovens, ficam me escutando e, às vezes, até receberam minhas “irritações” durante a realização deste trabalho. Meninas, vocês estão sempre no meu coração.

Meus avôs Luiz e Camilo e minhas avós Rosalina e Celeste (*in memoriam*) – que se estivesse aqui estaria super “orgulhosa” - por sempre acreditarem na educação para um futuro melhor, isso também é para os senhores.

Família Fonseca, que estou entrando, pelo apoio e recepção generosa e integrativa.

Ao amor da minha vida, Rodolfo Cordeiro da Fonseca, que está no meu lado seja nas horas de felicidades, seja nas horas mais difíceis sempre me dando carinho, compreensão, amor... Amorzinho, Te amo muito!!!

Resumo da Dissertação apresentada à COPPE/UFRJ como parte dos requisitos necessários para a obtenção do grau de Mestre em Ciências (M.Sc.)

DO OUTRO LADO DA LINHA TELEFÔNICA: QUANDO CONDICIONANTES ORGANIZACIONAIS PRODUZEM ADOECIMENTO DOS TRABALHADORES E DESCONTENTAMENTO DOS CLIENTES

**Roberta de Jesus de Sá**

Maio / 2009

Orientadores: Francisco José de Castro Moura Duarte

Thales da Silveira Paradela

Programa: Engenharia de Produção

Tendo como base a metodologia da Análise Ergonômica do Trabalho, esta dissertação desenvolve um estudo sobre as causas do absenteísmo dos teleoperadores de uma empresa de seguros localizada na cidade do Rio de Janeiro. O resultado foi uma estreita relação com fatores organizacionais, dentre os quais este estudo destaca: o trabalho dos supervisores e as metas de produção e o deficiente lançamento/modificações de produtos. Dessa reflexão foram realizadas algumas proposições para orientar transformações organizacionais com o objetivo de reduzir não só o adoecimento, mas também o descontentamento de consumidores perante os serviços das centrais de atendimento telefônico.

Abstract of Dissertation presented to COPPE/UFRJ as a partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Science (M.Sc.)

ON OTHER SIDE OF PHONE LINE: WHEN ORGANIZATIONAL FACTORS  
RESULT ON SICK EMPLOYEES AND UNSATISFIED CUSTOMERS.

**Roberta de Jesus de Sá**

May / 2009

Advisors: Francisco José de Castro Moura Duarte

Thales da Silveira Paradela

Department: Production Engineering

Based on ergonomic work analysis method, this dissertation develops a study about the causes of absences for telemarketing workers in an insurance company in Rio de Janeiro. The result was its intimate relation with organizational factors, this study detaches: the supervisor's work and production goals; and the defective products releasing/modifications. Following this reflection, some propositions were made to orientate organizational transformations in order to reduce not only sickness, but also unsatisfied customers when using call center services.

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>1</b>
<b>1.CENTRAIS DE TELEATENDIMENTO: ENTRE A RIGIDEZ DA ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO E A VARIABILIDADE DOS CLIENTES ...</b>	<b>6</b>
<b>1.1. O Setor de Serviços .....</b>	<b>8</b>
<b>1.2. As Centrais de Teletendimento no Brasil.....</b>	<b>14</b>
<b>1.3. As DORT no Trabalho do Teletendimento e sua Dimensão Organizacional.....</b>	<b>19</b>
<b>2.O TELEATENDIMENTO DE UMA EMPRESA DE SEGUROS AUTOMOBILÍSTICOS .....</b>	<b>27</b>
<b>2.1.A Metodologia Utilizada .....</b>	<b>27</b>
<b>2.2.A Demanda da Pesquisa .....</b>	<b>31</b>
<b>2.3. Os Aspectos Gerais da Empresa .....</b>	<b>35</b>
<b>2.3.1.Gestão de Recursos Humanos .....</b>	<b>37</b>
<b>2.3.2.O Setor de Qualidade .....</b>	<b>41</b>
<b>2.3.3.O Setor de Tráfego.....</b>	<b>43</b>
<b>2.4.Características Gerais das Centrais de Teletendimento.....</b>	<b>45</b>
<b>2.4.1.Central de Atendimento ao Cliente .....</b>	<b>48</b>
<b>2.4.2.Central de Pós-Venda .....</b>	<b>52</b>
<b>3.UMA INVESTIGAÇÃO SOBRE AS METAS DE PRODUÇÃO E OS LANÇAMENTOS / MODIFICAÇÕES DE PRODUTOS .....</b>	<b>66</b>
<b>3.1.O Trabalho dos Supervisores e as Metas de Produção.....</b>	<b>67</b>
<b>3.2.Os lançamentos/Modificações de Produtos nas Centrais de Teletendimento: Uma Interface com Outras Áreas da Empresa .....</b>	<b>75</b>
<b>3.3.Algumas Proposições Sugeridas na Análise Ergonômica do Trabalho.....</b>	<b>81</b>
<b>3.3.1. O reposicionamento de metas .....</b>	<b>82</b>
<b>3.3.2. A Necessidade de Integração entre os Setores da Empresa.....</b>	<b>86</b>

<b>CONCLUSÃO .....</b>	<b>91</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>98</b>
<b>ANEXO I - ALGUMAS FONTES DE PESQUISA .....</b>	<b>105</b>
<b>ANEXO II - MODELO E RESULTADOS DO QUESTIONÁRIO .....</b>	<b>108</b>
<b>ANEXO III - ALGUMAS TRANSCRIÇÕES DAS CENTRAIS ESTUDADAS</b>	<b>132</b>

## ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1. Quantidade de Participantes nos Procedimentos da Análise Ergonômica	30
Tabela 2. Dias perdidos de uma empresa de seguros automobilísticos (Jan a Dez de 2007)	33
Tabela 3. Número de licenças médicas e dias perdidos (Jan a Dez de 2007) numa empresa específica de atendimento telefônico	34
Tabela 4. Número de efetivos nas Centrais estudadas	46

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. As maiores causas de afastamento entre os trabalhadores	20
Gráfico 2. Evolução do Absenteísmo por doenças das centrais de teleatendimento de uma empresa de seguros - Jan a Dez de 2007	32
Gráfico 3. Queixas osteomusculares das centrais de atendimento telefônico da pesquisa de campo nos últimos 12 meses	34
Gráfico 4. Regiões com maior número de queixas osteomusculares nos últimos 7 dias da aplicação do questionário	35
Gráfico 5. Organograma das Centrais de Teleatendimento estudadas	38
Gráfico 6. Crescimento dos teleoperadores na empresa de seguros	39
Gráfico 7. A faixa etária dos teleoperadores na empresa estudada	46
Gráfico 8. Escolaridade dos teleoperadores na empresa estudada	47
Gráfico 9. O tempo de permanência dos atuais teleoperadores na empresa estudada	47
Gráfico 10. Fluxograma da atividade SAC	53
Gráfico 11. Fluxograma da atividade endosso	56
Gráfico 12. Fluxograma da atividade Agendamento de Futuros Contatos de Vendas	60
Gráfico 13. Fluxograma da atividade de Renovação	61
Gráfico 14. Fluxograma da atividade de Vendas	63

## ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1. Trecho de uma ligação entre teleoperador e cliente do SAC	50
Quadro 2. Diálogo entre operadores da atividade de SAC	52
Quadro 3. Diálogo entre teleoperador e cliente na atividade de endosso	55
Quadro 4. Entrevista com um teleoperador da central de pós-vendas	55
Quadro 5. Diálogo que mostra a influência de outros setores	60
Quadro 6. Ligação de retorno para uma possível contratação de seguro	62
Quadro 7. Diálogo entre teleoperador e cliente na central de vendas	80

## INTRODUÇÃO

Esta dissertação coloca em evidência dois aspectos críticos para as condições de trabalho numa central de atendimento telefônico: a relação entre gestão dos supervisores e metas de produção e o deficiente lançamento/modificações de produtos. Dois fatores que foram identificados através de uma pesquisa que teve por base a Análise Ergonômica do Trabalho (AET) entre os teleatendentes de uma empresa de seguros automobilísticos localizada na cidade do Rio de Janeiro.

A procura por serviços das centrais de atendimento telefônico é crescente na atual economia. O estudo (OLIVEIRA JÚNIOR *et al.*, 2005) da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP) e da Associação Brasileira de Telesserviços (ABT) sobre centrais de atendimento telefônico no Brasil aponta que, nos anos 90, surgiram os principais fatores para essa expansão são: a privatização do setor de telecomunicações, o desenvolvimento da integração entre computador e telefone e a criação do Código de Defesa do Consumidor (Lei nº 8078/1990). Portanto, as centrais de atendimento telefônico são criações recentes no país, 72% delas possuem menos oito anos e 96% foram criados após 1990.

Diante desse crescimento, as empresas de teleatendimento são um dos setores que mais geram empregos. Na época da pesquisa mencionada acima, estimava-se que as centrais de teleatendimento terceirizadas e próprias empregavam cerca de 615.000 pessoas e 67% das empresas afirmaram que pretendiam contratar novos empregados e somente 11% pretendiam reduzir o número de trabalhadores.

O ritmo de crescimento desses empregos é acompanhado por queixas de saúde dos trabalhadores, principalmente a incidência das DORT (Distúrbios Osteomusculares

Relacionados ao Trabalho) nas centrais de teleatendimento, como demonstra estudos (ROCHA *et al.*, 2006; FERREIRA JR. & SALDIVA, 2002; COOK & LIMERICK, 2004). Essa situação, portanto, culminou com a redação dada pela portaria Nº 9, de 30.03.2007, em forma do Anexo II da Norma Regulamentadora -17: Ergonomia (NR – 17), estabelecendo “*parâmetros mínimos para o trabalho em atividades de teleatendimento/telemarketing nas diversas modalidades desse serviço, de modo a proporcionar um máximo de conforto, segurança, saúde e desempenho eficiente*” (BRASIL, 2007).

Ao mesmo tempo, é intenso o número de consumidores que reclamam dos serviços das centrais de teleatendimento. Em 2008, foram apresentadas novas regras, através do decreto nº 6.523, de 31 de julho de 2008, para o serviço de atendimento ao consumidor (SAC). Entre uma das medidas está o funcionamento 24 horas por dia nos sete dias da semana, por exemplo. No estado de São Paulo foi regulamentado, pelo Decreto nº 13.226, de 30 de dezembro de 2008, a criação de cadastro para bloqueio do recebimento de ligações de *telemarketing*, conforme nota dada no *site*, em 31 de dezembro de 2008, da Fundação de Proteção e Defesa do Consumidor do Estado de São Paulo (PROCON-SP).

Diversos estudos sobre centrais de atendimento telefônico (JAKSON FILHO & ASSUNÇÃO, 2006; VILELA, 2005; LIMA & SOARES, 2004) mostram a existência de uma contradição maior no setor: de um lado a natureza do trabalho de interação entre cliente e teleoperador, sempre marcado por uma grande variabilidade e de outro as formas de organização existentes cujos modos de gestão são marcados por mecanismos de

controles clássicos, como as metas de tempo e os procedimentos padronizados que cerceiam as expressões necessárias ao processo de comunicação humana.

Observa-se, portanto, um cenário de adoecimento dos trabalhadores e de descontentamento dos clientes. Nessa perspectiva, emerge um questionamento: o que estaria causando esses problemas nos serviços das centrais de teleatendimento? Essa foi uma pergunta que surgiu através da análise da atividade dos teleoperadores da empresa estudada e, sem dúvidas, não é fácil de ser respondida e de se encontrar uma causa geral única, visto que cada situação do trabalho humano é singular. A DORT, que é o ponto de partida desta investigação, é um exemplo, de que não se pode generalizar, mas se deve compreender como ela se manifesta numa determinada condição de trabalho.

Em setembro de 2007, a motivação deste estudo surgiu com a participação desta autora no desenvolvimento de um projeto da Fundação Coppetec (<http://www.coppetec.coppe.ufrj.br/>) sobre centrais de atendimento telefônico encomendado por uma empresa de seguros automobilístico, sob coordenação Prof. DSc. Francisco José de Castro M. Duarte do Programa de Engenharia de Produção/Coppe/UFRJ.

Tal projeto teve a duração de cinco meses - setembro de 2007 a janeiro de 2008 – o objetivo da empresa, através do setor de Recursos Humanos, era ter um relatório sobre Análise Ergonômica do Trabalho (AET) para atender ao Anexo II da NR – 17, que regula o trabalho no teleatendimento. Durante o estudo da atividade dos teleoperadores, percebeu-se que seria possível tentar estabelecer uma relação entre o absenteísmo da população com fatores organizacionais, tais como metas de tempo e de vendas. Daí iniciou-se a construção

da problemática da pesquisa para a dissertação. O objetivo direcionou-se para o porquê desses fatores e quais outros favoreciam o adoecimento nas centrais de teleatendimento estudadas.

Os procedimentos utilizados durante a AET foram: avaliação dos dados de saúde dos trabalhadores e do funcionamento geral da empresa, aplicação de questionário para compreensão das principais queixas de saúde, de aspectos físicos e de outros comentários livres dados pela população, estudo das centrais de atendimento telefônico por meio de entrevistas com gerentes, coordenadores, analistas e operadores; análise da atividade, através de acompanhamentos chamado de “carrapato”<sup>1</sup> seguida de entrevistas de validações.

Para compreender o universo das centrais de atendimento telefônico foi feito revisões bibliográficas através de livros, periódicos, relatórios sobre o teleatendimento, anais de congresso... Sem dúvidas, o principal meio utilizado para a pesquisa foi pela internet, como o portal de periódicos Capes, *scholar* Google, entre outros. Além disso, existiram outras essenciais, como a própria verificação das referências bibliográficas de outros autores que deram uma orientação para o estudo deste trabalho. Por esse motivo, no anexo I está algumas informações sobre a pesquisa bibliográfica para futuros estudiosos.

O primeiro capítulo tenta mostrar porque o trabalho dos teleoperadores está entre uma gestão baseada em mecanismos de controle oriundos da indústria clássica e da variabilidade dos clientes. Para isso, as revisões bibliográficas sobre teleatendimento

---

<sup>1</sup> Expressão das Centrais estudadas para treinar novos atendentes. AET utilizou esse procedimento por possibilitar a observação completa das interações (cliente, software...) dos teleoperadores.

possibilitaram a interação sobre o debate de outros autores, principalmente ergonomistas, sobre a origem e características de problemas na esfera desse serviço, como as DORT que afligem os teleoperadores.

O segundo capítulo é dedicado a uma descrição do caso pesquisado. Através da apresentação da metodologia utilizada e das suas seguintes fases: a demanda inicial e seu reposicionamento; as características e a organização das centrais de teleatendimento e dos outros setores correlacionados; e, a análise da atividade dos teleoperadores de uma empresa de seguros automobilísticos localizada na cidade do Rio de Janeiro.

O terceiro capítulo discute os dois principais problemas encontrados nas centrais de atendimento telefônico da pesquisa: a relação entre metas e supervisão e as distorções de lançamentos/modificações de produtos. No primeiro, verifica-se uma gestão que atua apenas no trabalhador seja por cobrança de metas seja por redução de pausas, mas não utilizando uma regulação através dos meios produtivos. No segundo problema, encontra-se na falta de interface entre as centrais e outros setores organizacionais. O resultado é um teleatendimento, que lida diretamente com o cliente, conhecendo parcialmente ou até desconhecendo as características dos produtos implantados por outros setores da organização. Além disso, são expostas algumas recomendações para a transformação do trabalho dos teleoperadores

## **1. CENTRAIS DE TELEATENDIMENTO: ENTRE A RIGIDEZ DA ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO E A VARIABILIDADE DOS CLIENTES**

O trabalho dos chamados operadores, atendentes ou teleoperadores se dá pelo recebimento ou realização de chamadas telefônicas direcionadas para diferentes tipos de negócios, sendo que os mais usuais são vendas, serviço de atendimento ao consumidor (SAC) e atendimento de suporte técnico ou modificações nos produtos de serviços, designado como pós-venda. Os trabalhadores das Centrais utilizam o telefone simultaneamente à digitação e verificação de dados no *script* (roteiro de atendimento) nos sistemas do computador.

Os teleoperadores trabalham normalmente em pequenas estações de trabalho enfileiradas, onde formam um conjunto que é gerido por um supervisor. O trabalho é direcionado para objetivos específicos dentro de um tempo pré-estabelecido para cada chamada ou um número de vendas determinado por dia, que geralmente são estimulados por prêmios de produção. Na maioria das Centrais, a rotina de trabalho é de seis horas diárias durante seis dias da semana, conforme o artigo 277 da Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT), e vinte minutos para intervalos, incluindo cinco minutos para ir ao banheiro. Tudo é controlado por computadores, inclusive o ritmo da produção que é a velocidade que as chamadas telefônicas são transmitidas para cada trabalhador.

Do outro lado da linha telefônica, quando no caso, por exemplo, do serviço de atendimento ao cliente (SAC), está o consumidor cercado de dúvidas, comentários e ansiosos por uma solução imediata para algum tipo de problema. Existem, também, os

teleoperadores que realizam ligações para possíveis clientes, geralmente com o intuito de oferecerem produtos ou serviços, e podem, às vezes, conseguir atingir seus objetivos ou não serem bem recebidos por algumas pessoas. Uma realidade variável que é impossível de ser prevista e requer do trabalhador uma capacidade de exercer várias construções interativas dentro da variabilidade da demanda.

A interpretação comum entre alguns autores (VILELA, 2005; VENCO, 2006; SZNELWAR *et al.*, 2006) é que as centrais de teleatendimento seriam marcadas por uma gestão que utiliza intensamente variados tipos de controles da administração científica: o tempo, as metas, a padronização, a repetição das tarefas. Ao mesmo tempo, os teleoperadores lidam com a confrontação entre uma gestão baseada no controle estrito do tempo e na diversidade de demandas dos clientes. Segundo pesquisadores (ASSUNÇÃO *et al.*, 2006, LEAL & SOARES, 2000), isso pode ser um dos principais motivos para o adoecimento dos atendentes. Crawford *et al.* (2008) pesquisaram vários trabalhadores do setor de telecomunicações e afirmaram que existe um crescimento do número de casos de DORT maior entre os trabalhadores das Centrais do que outros, que usam computadores. Os principais fatores de riscos, segundo esses autores, seriam as condições físicas e organizacionais. No Brasil, inclusive, em 2007, foi regulamentado o anexo II da NR-17: Ergonomia, que aborda essas duas condições.

A DORT é ainda uma questão de difícil compreensão, devido as suas múltiplas formas de sintomas e de possíveis causas. Por isso, é necessária a verificação da dada situação de trabalho. Nas centrais de teleatendimento, a DORT, segundo alguns autores ergonomistas estudados (LIMA *et al.*, 1997; ASSUNÇÃO & VILELA, 2004) é

influenciada por aspectos organizacionais; não somente por causa de alguns princípios da administração científica aplicados, mas, principalmente, pelos modos de gestão dos mecanismos de controle.

No intuito de entender o contexto organizacional das Centrais, justifica-se, também, sublinhar quais as características do chamado setor de serviços e como esse interage com os outros setores econômicos, em especial no âmbito entre o terciário e o secundário. Com base nos autores Salerno (2001) e Zarifian (2001a), é possível perceber que existem diferenças, semelhanças e trocas entre esses setores econômicos. Isso seria um dos principais determinantes da organização do trabalho nos serviços. Diante disso, fatos chamam atenção como as inadequadas medidas para calcular especificamente a eficiência do trabalho nesse setor. É o caso das centrais de atendimento telefônico no exemplo de que metas de tempo ou de vendas não são suficientes para medir a real produtividade, visto que existe a necessidade de uma construção mais dinâmica entre trabalhadores e os vários tipos de consumidores. Além disso, esses intensos controles não dão conta de melhorar a qualidade percebida pelos clientes, o que culminou, em 2008, no decreto nº 6.523 para fixar novas regras para o serviço de atendimento ao consumidor (SAC), que visam proteger os consumidores contra informações confusas ou práticas abusivas por parte das organizações.

### **1.1.O Setor de Serviços**

A tradicional classificação setorial da divisão econômica em setores primário (agricultura), secundário (indústria) e terciário (serviços) pode ter os conceitos entrelaçados na atualidade, visto que, as atividades de serviços participam cada vez mais de amplos tipos de produção de cunho industrial. Essa complexa mistura se verifica, por exemplo, na

compra de um produto como o automóvel. Além do produto físico, leva-se simultaneamente um conjunto de serviços, como assistência técnica, a mobilidade da compra pela internet, parcelamento da compra, serviço de atendimento ao consumidor (SAC). Salerno (2001) vai além, ao dizer, que os consumidores atuais compram “um serviço de mobilidade, um *status*, não necessariamente um automóvel”.

Diante, desse cenário, autores (SILVA *et al.*, 2006) de fundações governamentais como o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA) considera o dito setor de serviços como a parte, historicamente, marginalizada pelos estudos de economia, pois suas atividades eram consideradas como “não produtivas” e, ainda, hoje, perdura-se a caracterização em termos “residuais”: tudo aquilo que não pertence à agricultura ou a indústria. Porém, no contexto atual

“o crescimento da participação do emprego e do valor agregado no setor de serviços, associado à emergência das tecnologias de informação e comunicação, como um vetor de inovação em outros setores da economia, fez com que um melhor entendimento sobre as especificidades das atividades de serviços ganhasse cada vez mais prestígio” (SILVA *et al.*, 2006).

Percebe-se, portanto, a partir do texto de discussão do IPEA (SILVA *et al.*, 2006) que o setor em questão carece de estudo sobre produtividade, empregos e políticas públicas adequadas. Talvez, por causa disso, o setor de serviços venha incorporando os modelos produtivos da manufatura, como os mecanismos de controle utilizados pelas empresas de teleatendimento, em que há uma produção em massa, uma divisão do trabalho em tarefas simples, uma separação entre o planejamento e a execução, um controle estrito da supervisão, por fim, destacam-se características típicas da metodologia da administração científica. Isso já foi motivo de debates e críticas na literatura. Assunção *et al.* (2006), por

exemplo, escreveu que as organizações sindicais internacionais denominam as centrais como as “*senzalas da era eletrônica*”, devido ao fato da gestão intensificar a atividade do teleatendente como meio de produtividade.

A questão é que a área industrial e a área de serviços, na concepção de Philippe Zarifian (2001a), sofrem evoluções convergentes. Isso quer dizer que o “*setor industrial descobre e incorpora à noção de “serviço”, o setor dos serviços industrializa seus modos de funcionamento*” (ZARIFIAN, 2001a).

Para pensar sobre essa “industrialização” aos modos do funcionamento dos serviços é importante perceber o conceito de produtividade como a razão entre resultados e recursos. Então, como o terciário mede a sua produção? Para Gadrey (2001), essa produção geralmente tem que estar relacionada ao aumento das vendas ou entregas de serviços, senão há uma regressão dessa atividade. Mas, diferente da indústria, o recurso é de difícil caracterização e, portanto, calcula-se somente o trabalho, ou seja, o “*crescimento do produto será, então, proporcional à participação da força de trabalho empregada no setor de serviços em relação ao total de trabalhadores*” (SILVA *et al.*, 2006). Esse é o caminho, mais provável, que explicaria a utilização pelas empresas terciárias de mecanismos de controle oriundos da lógica da manufatura clássica.

Acontece que a maior parte das atividades principais dessas organizações lida com uma variável que interfere diretamente na produção dos serviços: o cliente. Isso porque uma seguradora de automóveis, por exemplo, tem que atender as novas demandas socioeconômicas: diversos canais de venda, contato para alterações do seguro ou reclamações dos seus consumidores. O ponto central está, portanto, na relação de serviços “*não se trata do setor de serviços em si, mas da intensidade das relações e interações entre*

*atores da oferta e da demanda, atores esses que cooperariam em diferentes graus para a obtenção de serviços e de efeitos úteis” (SALERNO, 2001). Portanto, a não inclusão da relação de serviços pela empresa devido à dificuldade de mensurá-la no cálculo de produtividade exclui uma lógica essencial: o relacionamento ou contato entre o consumidor e o funcionário, que irá representar a firma perante o cliente.*

Veja o mérito do serviço de atendimento ao cliente (SAC), a lógica pela gestão industrial é o maior número de atendimentos, dentro dos padrões clássicos industriais, que se faz através do controle do tempo médio de operação (TMO). Acontece que, na execução trabalho, existe também a lógica da relação de serviços - que é o resultado satisfatório tanto da demanda como da oferta no âmbito da diversidade dos clientes. Isso é até conhecido pela gerência, mas não está incluído nos cálculos de produção e acabam por serem avaliados superficialmente. Ocorre, portanto, um desvio do objetivo principal da tarefa, que é o atendimento ao cliente, para a preocupação excessiva com as metas produtivas, como a diminuição do tempo médio de atendimento para maior número atendimento possível, então, a cobrança da gestão diante da relação de serviços fica somente naquilo que o linguajar empresarial designa como “sorriso na voz”<sup>2</sup> durante o atendimento.

Encontra-se, nessa exemplificação, “conflitos” e “falhas” na tentativa de combinar duas lógicas, uma vez que, o atendimento de acordo com a relação de serviços pode durar, por exemplo, dois minutos ou quinze minutos em uma suposta ligação telefônica devido a características peculiares de cada ligação, então como avaliar dentro de um padrão de tempo pré-estabelecido pela lógica da gestão industrial de que a ligação dure no máximo

---

<sup>2</sup> Expressão utilizada pelos atendentes e supervisores na Central estudada que significa tratamento cortês ao cliente.

quatro minutos, por exemplo. Essa visão limitada dos acontecimentos acontece porque o projeto dos métodos das centrais, através dos *scripts* (roteiro de atendimento), tenta enquadrar a demanda dentro de procedimentos já pré-estabelecidos. Talvez, por isso exista o distanciamento do teleoperador do processo produtivo que acaba por acarretar um conflito psicossocial do trabalhador, por exemplo, as avaliações estritamente baseadas em dados produtivos mensais (metas de vendas ou de tempo de atendimento) fazem com que os atendentes fiquem no dilema entre cumprir as metas determinadas pela empresa ou atender a variabilidade de perspectivas dos clientes.

Isso é o cerne da complexidade na definição de serviços dentro da “*enorme diversidade de características, práticas gerenciais, formas de trabalho, relações com o cliente e o público em geral*” (SALERNO, 2001). Dentro dessa perspectiva, o terciário está com um cálculo produtivo superficial e um conflito entre lógicas diferentes entre gestão e cliente, em que o mediador são os trabalhadores. No caso do teleatendimento, por exemplo, Soares (2005) acrescenta “*a tensão na situação de trabalho é fator marcante, pois o atender foge das convenções contextualizadas: as regras, os scripts, as padronizações de tempo, e provocam equívocos, estranhezas e mal-entendidos*” (SOARES, 2005).

Na esfera do setor terciário, nota-se também outro problema da utilização de conceitos da manufatura: a desconexão do processo produtivo entre os setores de concepção (criação de produtos/serviços) e os setores de comercialização, naquilo que Zarifian (2001a) afirma ser um dos problemas na produção dos serviços ou no projeto de serviços. Vide a exemplificação, no caso da central de teleatendimento nomeada como 1514 do Departamento de Trânsito (DETRAN) de Brasília, estudado por Torres (2001):

*“... no caso a informação oficial que nós temos é essa, mas se a sra. ligou no setor específico do DETRAN e eles passaram outra informação então, a sra. tem que confirmar lá.”*

*“Aqui o oficial é uma coisa, no DETRAN eles falam outra, isso é problemático.”*

*“Tem funcionário do próprio DETRAN que não sabe o procedimento.”*

Estas situações revelam a percepção dos operadores do 1514 com relação ao atendimento prestado pelos demais funcionários do DETRAN. Nota-se que há um choque de informações entre os serviços que só é revelado na situação de atendimento, através das queixas dos usuários”(TORRES, 2001).

O exemplo acima mostra um desencontro de informações provavelmente porque alguns setores criam regras que não são divulgadas para outras esferas da organização. Para o autor (ZARIFIAN, 2001a), existem aquelas áreas de criação que estudam e anunciam novos produtos/serviços ou novas formas de procedimentos, mas estão quase sempre desconectados dos outros setores da empresa e das expectativas reais de negociação dos clientes; já outros órgãos como as centrais de teleatendimento, ao contrário, estão próximos dos consumidores, mas são incapazes de efetuar um novo tipo de venda ou transmitir informações com segurança, por falta de um bom conhecimento dos produtos/serviços ou procedimentos desempenhados pelos setores de criação.

Para o Silva *et al.* (2006), a solução para as organizações de serviços seriam empresas mais inovadoras. Mas, essa interpretação é ainda distante da realidade das empresas, pois elas até tentam introduzir soluções novas ou renovar velhos conceitos, mas a prática que predomina são as vantagens de curto prazo de uma situação: o controle social, através dos mecanismos de controle do recurso trabalho, como o exemplo das empresas estipularem o tempo de ida ao banheiro em apenas cinco minutos, como forma de reduzir o

número de pausas e conseqüentemente fazer com que o teleoperador produza mais ligações. Isso acaba por criar barreiras para o desenvolvimento do setor de serviços, por exemplo, formas de inovação como o “*ad hoc, ou seja, a construção socialmente interativa para um problema particular proposto pelo cliente. Ela não é reproduzível, e sim, indiretamente, por meio de codificação e de formalização da experiência e competência*” (SILVA *et al.*, 2006).

## **1.2. As Centrais de Teleatendimento no Brasil**

No Brasil, segundo a pesquisa da PUC-SP e da ABT (OLIVEIRA JÚNIOR, M. M. *et al.*, 2005), as centrais de teleatendimento podem ser terceirizadas ou próprias por determinada empresa e a maioria delas atendem ao mercado nacional. Com relação à força de trabalho, a maior parte possui o ensino médio (74%) e são mulheres (76,2%). Os atendentes levam, em média, 19 semanas para se tornarem hábil em determinada atividade e o tempo médio de permanência, em média, são 2,4 anos. Em média, fazem 82 ligações por dia e com relação aos dados de autonomia de solicitações inesperadas, a pesquisa mencionada acima, afirma que existe

“baixa autonomia dos profissionais quanto à manutenção dos horários de almoço e paradas, e também à revisão dos métodos de trabalho, possivelmente por estes aspectos possamos compreender dimensões de disponibilização dos serviços e padronização das interações com os clientes” (OLIVEIRA JÚNIOR, M. M. *et al.*, 2005).

Para exemplificar esse trabalho sem quase nenhuma autonomia que fica entre variados tipos de expectativas de clientes e o controle estrito do ritmo e do tempo de trabalho que é feito através da tecnologia e dos supervisores. Isso se observa na descrição

de Ruth (2000) sobre a situação de trabalho dos teleoperadores numa empresa brasileira de cartão de crédito.

“Numa situação típica de trabalho um operador humano, está falando por telefone com um cliente que tem algumas reclamações, usando um computador com uma interface mal desenhada. Simultaneamente, o operador é controlado por este computador que está registrando quantos segundos ele ou ela utiliza em falar com cada cliente. Há pressão para reduzir o tempo gasto falando com cada um. Além disso, o operador sabe que há um supervisor, que a qualquer momento pode escutar em sigilo a comunicação com o cliente” (RUTH, 2000).

As centrais de teleatendimento têm na sua organização do trabalho características *“como a divisão entre planejamento e execução do trabalho, o controle de tempos e movimentos e a seleção ‘científica’ do trabalhador na busca de maior produtividade e da produção de mais-valia”* (VENCO, 1999). Para os gestores das Centrais, a tarefa do teleoperador é simples, porém eles expressam que é conflituosa e difícil pela relação com o cliente. Talvez, por isso, o trabalho no teleatendimento seja temporário, como mostra a pesquisa mencionada no parágrafo anterior. Oliveira & Jacques (2006) esclarecem que o argumento das empresas para a característica de rotatividade no teleatendimento é o perfil jovem dos trabalhadores, que trata o cargo apenas como uma ocupação passageira e não como uma profissão. Mesmo com essa condição, as empresas investem em treinamentos para *“a criação de habilidades e competências que contam com a “fidelização” do atendente na função”* (OLIVEIRA & JACQUES, 2006). Porém, os autores concluem, o treinamento estaria atrelado apenas ao conhecimento da tarefa de um determinado processo produtivo e em aspectos motivacionais dos indivíduos.

São inúmeros os desafios do setor terciário na economia, como apresentados anteriormente, que repercutem em cenários como das centrais de atendimento telefônico, que são criações recentes desse setor e demonstram ter dificuldades na sua atividade principal: a interação com seus consumidores. Isso é o que sugere o relatório que mostra as principais reclamações dos consumidores, como o “Cadastro de Reclamações Fundamentadas” da Fundação de Proteção e Defesa do Consumidor do Estado de São Paulo (PROCON-SP). Ele dá destaque às centrais de teleatendimento das empresas com comentários sobre uma das suas principais queixas: a caótica “falta” de informação e contradição entre funcionários sobre os produtos e procedimentos nas modernas companhias. É o caso do setor de telefonia, por exemplo, que lidera a lista de reclamações, sendo a principal demanda *“a falta de clareza quanto às características do serviço ou quanto à forma de abordagem”* (PROCON-SP, 2007). A justificativa, segundo o relatório, é que o atendimento não corresponde às expectativas geradas nos clientes pelas propagandas das empresas.

Para problemas semelhantes ao descrito acima, a solução é, segundo o PROCON-SP (2007), *“um serviço de call center de melhor qualidade, visto que o disponível apresenta demora exagerada e é de difícil acessibilidade”*. Isso se comprova com o fato das centrais de atendimento telefônico, segundo o órgão, estarem entre os principais motivos de reclamações dos consumidores.

Outro fato publicado em um dos principais jornais da cidade do Rio de Janeiro, em 31 de julho de 2008, chama a atenção pela seguinte matéria *“SACs: qualidade no atendimento por decreto”* (PAUL, G., 31 jul. 2008), que informava sobre o Decreto nº 6.523, que entre suas medidas de regularização, prevê o funcionamento do serviço de

atendimento ao cliente (SAC) nos sete dias da semana durante 24 horas por dia e a diminuição no tempo de espera para o atendimento. O objetivo dessas medidas, segundo a reportagem, é proteger os consumidores e fazer com que as companhias adaptem seus processos, sua infra-estrutura e treinem os seus trabalhadores.

Essa é a forma que os órgãos governamentais encontraram para estimular as empresas a darem maior qualidade na produção dos serviços, pois

“desenvolver as condições para compreensão do cliente requer uma mobilização da experiência, do conhecimento acumulado sobre a organização, trocas de experiência no interior dos coletivos de trabalho, utilização dos apoios administrativos e técnicos, recrutamento oportuno da retaguarda, etc” (VILELA, 2005).

Na prática, porém, a criação de regras, por parte do governo, como por exemplo, a vinculação da qualidade do serviço com a redução do tempo de espera para o atendimento dos consumidores, acabam por, segundo Assunção *et al.* (2006) só “*justificar a definição, pelas empresas, de rígidos tempos médios de atendimento (TMA)*”. O efeito esperado, portanto, é o contrário, as empresas acabam por só intensificar o trabalho, ao invés de, organizarem os modos de funcionamentos produtivos. No caso de uma influência, como o Decreto, é necessário verificar as demandas da nova produção, mas, não se deve “acelerar” o ritmo de produção para compensar as deficiências produtivas perante os atos legais.

Esse quadro ainda acontece, apesar do poder público ter publicado o Anexo II da Norma Regulamentadora nº 17 sobre Ergonomia (NR – 17), em 2007, que estabelece medidas como maior movimentação postural dos trabalhadores, pausas de trabalho para evitar DORT, participação dos trabalhadores na definição de metas de tempo e produção, números adequados de trabalhadores para uma determinada demanda. Porém, segundo Peres *et al.* (2006), a criação dessa norma se justifica pelo reconhecimento das condições de

trabalho encontradas, que expõe riscos de adoecimento dos trabalhadores. Ao mesmo tempo, os autores reconhecem que

“Intervenções que contrariam a força e a lógica econômica encontram imensas dificuldades em sua trajetória, destacando que os desafios para a melhoria das condições de trabalho e saúde dos trabalhadores estão condicionados às conjunturas econômicas, políticas e à participação dos diferentes atores sociais” (PERES *et al.*, 2006).

Peres *et al.* (2006) ressaltam uma dificuldade que, em 2009, é demonstrada pelo sindicato dos teleatendentes que promoveram um abaixo assinado, através da internet, entre trabalhadores do setor para a criação de uma nova lei que altere alguns artigos da Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT), a fim de, estabelecer o direito as pausas descritas no Anexo II da NR 17 e a proibição da remuneração inferior ao salário mínimo para o setor (SINTELL, 2009).

Por outro lado o Decreto nº 6.523 repercutiu e está sendo cobrado pela sociedade. O jornal O Globo (CASEMIRO, L. & NOBREGA, C., 07 jan. 2009), por exemplo, encomendou pesquisas para a avaliação do atendimento das novas regras pelas companhias. O resultado foi que houve uma melhora com relação à última avaliação (SAMPAIO, N. *et al.*, 02 dez. 2008), mas, ainda, metade das companhias não estavam adequadas. Portanto, se não houver uma fiscalização rigorosa para o cumprimento do anexo II da NR – 17 a tendência é ter um quadro de crescimento de trabalhadores doentes por condições oriundas do trabalho.

### 1.3. As DORT no Trabalho do Teleatendimento e sua Dimensão Organizacional

A literatura científica sobre o tema aponta várias direções sobre os possíveis fatores causadores das DORT<sup>3</sup>. Lima *et al.* (1997), dizem que elas podem ser classificadas em algumas categorias gerais:

“biomecânicos (posturas, forças, compreensão mecânica, repetitividade...); fisiológicos (hormônios, defeitos congênitos, obesidade...); psicológicos (estresse, perfil psicológico, desprazer dentro e fora do trabalho...); hábitos e atividades da vida extra trabalho (dupla jornada da mulher, estilo de vida, tabagismo...); organização do trabalho (pausas curtas ou inexistentes entre os ciclos de trabalho, pressão temporária, horas extras, estilo gerencial...); e, condições físicas e ambientais (posto de trabalho, baixas temperaturas, vibrações...) (LIMA *et al.*, 1997).

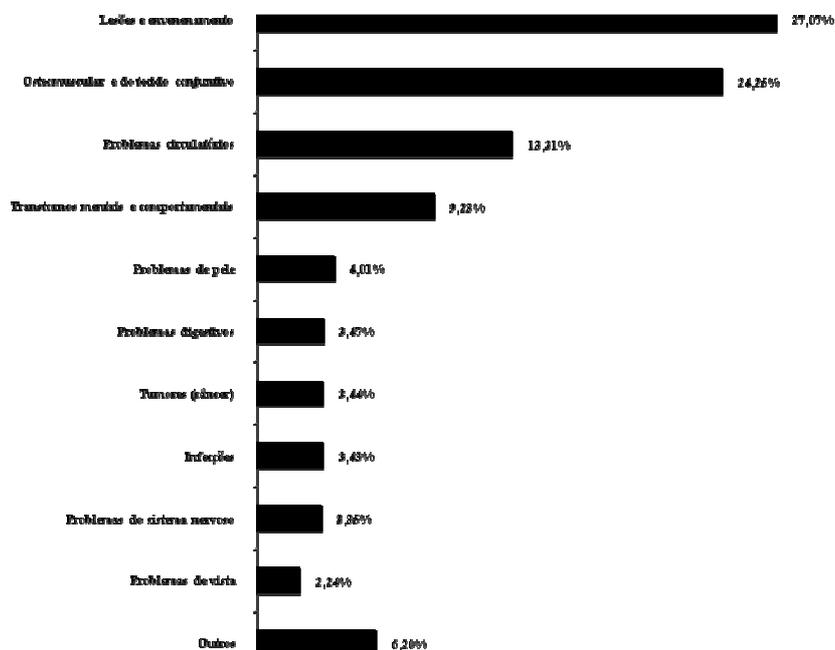
As DORT aparecem sob diversos contextos e em diferentes tipos de trabalho da civilização do século XXI. Segundo reportagem de um jornal da cidade do Rio de Janeiro “*o esforço repetitivo que acompanha as novas tecnologias e o estresse presente no ambiente de trabalho moderno, especialmente na última década, abalaram a saúde dos trabalhadores brasileiros*” (DOCA & ALMEIDA, 2007). Essa matéria de jornal também mostra um levantamento de dados do Ministério da Previdência (gráfico 1), em que 24,25% das licenças médicas entre os trabalhadores por DORT, o que representava o segundo lugar entre as principais causas de afastamento.

Nas centrais de atendimento telefônico sobressaem características como repetição dos movimentos, pressão por metas e manutenção do emprego, trabalho sob constante supervisão, uso constante do computador e telefone que indicam uma relação mais próxima

---

<sup>3</sup> Alguns autores pesquisados denominam as DORT como LER (Lesões por Esforço Repetitivo).

com fatores físicos posturais e com elementos da organização do trabalho (estilo de gestão, avaliações...) para o aparecimento das DORT.



**Gráfico 1: As maiores causas de afastamento entre os trabalhadores. Fonte: Ministério da Previdência\*.**

Crawford *et al.* (2008), por exemplo, realizaram uma pesquisa no setor de telecomunicações e concluíram que os trabalhadores das centrais de atendimento telefônico são os mais afetados por sintomas das DORT neste setor, inclusive, também “*identifica-se fatores psicossociais que afetam os teleatendimentos, como estresse, baixa satisfação e falta de controle no trabalho*” (CRAWFORD *et al.*, 2008).<sup>4</sup> Esses autores, ainda,

\* *apud* Geralda Doca & Cássia Almeida. “A tecnologia que adocece”. **Jornal O Globo**, 08 abr. 2007, Caderno de Economia p. 29.

<sup>4</sup> Tradução da Autora.

completam com a afirmação de que os fatores organizacionais parecem ter maior impacto no pescoço e na região dos ombros dos teleoperadores. Rocha *et al.* (2006) exemplifica a observação de Crawford *et al.* (2008), “*os sintomas dos ombros e pescoço podem ser do uso do telefone por mais de 8 horas diárias, as posturas desconfortáveis pelo mobiliário e a percepção da falta de controle no trabalho*” (ROCHA *et al.*, 2006).

Aspectos físicos podem contribuir para o aparecimento das DORT nas centrais de atendimento telefônico seja por causa de mobiliários ou equipamentos inadequados seja porque há uma utilização errônea dos objetos de trabalho. Algo que necessita de atenção, visto que, as condições físicas de alguns ambientes de trabalho podem prejudicar a saúde do trabalhador, tais como mesas difíceis de serem ajustadas, ruídos, cadeiras incompatíveis com o tipo de trabalho... Tanto que esses fatores são um dos parâmetros de normatização do anexo II da NR-17, que normatiza o trabalho do teleatendimento. Toomingas & Gavhed (2008) também afirmam que algumas empresas não explicam para os trabalhadores como utilizarem os mobiliários e equipamentos e nem explicam a importância dos utensílios de trabalho estarem posicionados corretamente para não causarem danos a saúde.

Em outra direção, a relevância de fatores relacionados à organização do trabalho fica saliente com a leitura de alguns autores ergonômicos (ASSUNÇÃO, 2006; VILELA, 2005; VENCO, 2006) sobre centrais de atendimento telefônico, pois indicam uma gestão aos moldes da administração científica, que no contexto atual, pode ser classificada como uma organização de conflitos.

“Nas organizações os conflitos são resultantes da competição entre seus elementos pelos recursos existentes nas mesmas, não havendo delegação de poderes onde processos e inovações são determinados, e, os canais de comunicação fluem em um só sentido, de cima para baixo, não havendo

desta forma valorização do elemento humano o que o torna insatisfeito, apático, e desinteressado na realização de seu trabalho” (SIGNORI *et al.*, 1999).

Entende-se, portanto, que no teleatendimento tem que haver um estudo além da questão do mobiliário, pois *“uma intervenção que leve em consideração apenas estes últimos elementos pode ser não apenas incompleta, mas provocar, paradoxalmente, o oposto do que pretende, isto é, ao invés de reduzir ou eliminar os casos de LER, aumentá-los”* (LIMA *et al.*, 1997). Os autores, Lima *et al.* (1997), completam que com as melhorias de mobílias e equipamentos, a gerência pode pensar que estão afastados todas as situações que causariam as DORT, então, pode se direcionar para a intensificação do trabalho e agravar a doença através da maior cobrança por resultados e “aceleração” do ritmo de trabalho.

A fim de compreender as DORT no trabalho dos teleoperadores, é interessante observar as principais trocas no serviço desempenhado nas centrais de teleatendimento. De acordo com Santos *et al.* (2000), existem quatro tipos de interações: entre os teleatendente e os clientes, entre teleatendentes, entre os teleatendentes e os supervisores e entre supervisores. Para esses autores (SANTOS *et al.*, 2000), o sucesso destas interações determina a qualidade do serviço prestado no atendimento.

*“Verificou-se que quanto maior a variabilidade e complexidade das solicitações de uma central, assim como o nível de resolução de problema que estas impõem, mais importante se tornam as interações entre os profissionais que compõem o coletivo de trabalho”* (SANTOS *et al.*, 2000).

Porém, a idéia de boas interações é por diversas vezes interrompidas, como na lógica da gestão (supervisores) perante os trabalhadores. Os próprios autores (SANTOS *et*

al., 2000) afirmam que ainda não existe um “*programa de capacitação dos atendentes, de uma formação dirigida para a articulação entre o saber individual e o saber coletivo*”.

A ocorrência das DORT, nas centrais de atendimento telefônico, pode estar mais evidente no trio supervisor - teleoperador – cliente, sendo que as diversidades dos clientes acabam por exigir um atendente generalista e que atenda a expectativas singulares; já os supervisores impõem as regras da organização, como padronização, metas... Os casos das DORT, portanto, podem estar no poder frágil de reação dos trabalhadores perante os outros atores de interação (supervisores e consumidores). Lima *et al.* (1997), esclarecem que “*a LER, em sua essência, aparece quando as forças sociais e econômicas externas superam a resistência dos trabalhadores*”.

Há um paradoxo que se dá, segundo alguns autores (ASSUNÇÃO & VILELA, 2004; OLIVEIRA & JACQUES, 2006; TORRES, 2001), a partir da adaptação dos mecanismos de controle característicos da administração científica (meta de tempo, de vendas, *scripts*<sup>5</sup>, estilo de supervisão rígida) numa atividade que atende as solicitações dos consumidores. Oliveira & Jacques (2006) analisam a gestão híbrida dessas organizações.

“Os modos de gestão apresentados ilustram a bricolagem do “novo” e do “velho”: encontra-se o receituário taylorista naquilo que continua sendo útil e funcional, articulado como *móvil* de estratégias de gestão de excelência. Misturam-se controle e disciplina com tecnologias sofisticadas, controle de tempos e movimentos com regimes de horários maleáveis, supervisões e monitorias ostensivas com investimento em criação de competências e habilidades” (OLIVEIRA & JACQUES, 2006).

Destaca-se, portanto, no modelo de organização do trabalho do teleatendimento, uma estreita relação entre eficiência e controle. Percebe-se que “*o capital precisa de eficiência*

---

<sup>5</sup> Roteiro de atendimento

*para reproduzir-se, mas para isso e para garantir a continuidade da reprodução é preciso controlar a força de trabalho” (SALERNO, 2004).*

Diante dos intensos controles e a natureza da tarefa de contato com os clientes cria no trabalhador o sentimento de “vergonha” e “falta” de autonomia no seu papel produtivo dentro da organização. Torres & Abrahão (2006) descrevem como o ato de “sofrer”, pois *“os trabalhadores esgotam suas possibilidades de adaptação espontânea do trabalho às suas características individuais” (TORRES & ABRAHÃO, 2006).*

Proporciona-se, portanto, uma tarefa árdua e obrigatória. Sendo assim, o trabalhador não desenvolve toda a sua capacidade produtiva. O trabalho torna-se, portanto, apenas “horas” trabalhadas e as metas de vendas ou tempo se tornam os únicos objetivos. Assunção & Vilela (2002) esclarecem que *“a insatisfação em relação ao conteúdo significativo da tarefa engendra um sofrimento mental, o qual pode fragilizar o indivíduo, tornando-o susceptível ao adoecimento” (ASSUNÇÃO E VILELA, 2002).*

Percebe-se que nas centrais de teleatendimento, a organização do trabalho tenta separar, através dos mecanismos de controle (padronização, avaliação...), a subjetividade do saber inerente a cada trabalhador do processo produtivo. Esse objetivo das empresas de teleatendimento é semelhante ao conceito lembrado por Salerno (2004) que foi descrito por Fleury (1980) sobre a organização do trabalho na indústria: o operador pode ser substituído rapidamente, pois se estabelece um processo com tarefas simples e supervisionadas.

Acontece que uma diferença marcante entre a produção das indústrias e, das centrais de atendimento telefônico se deve a um fato: o contato direto com o cliente e suas

variabilidades. Daí pode ocorrer um desacordo, pois os modos de gestão parecem direcionar o trabalho dos teleoperadores para a produtividade interna sob uma perspectiva de eficiência e não necessariamente para o verdadeiro objetivo dessa atividade que é o atendimento dos clientes que levaria a eficácia. Ao mesmo tempo, essas empresas se preocupam com as demandas dos clientes e da economia, pois são organizações “*com módulos flexíveis, com uma prestação de serviços heterogênea, sensíveis às necessidades de consumo e inseridos em redes interfirmas*” (OLIVEIRA & JACQUES, 2006).

Nas Centrais, observa-se que a “tensão” da organização do trabalho é mais visível quando se aumenta, por exemplo, o ritmo de produção (o número de ligações por hora) por causa de atrasos produtivos ou picos de produção ou novas demandas. Utiliza-se a intensificação do trabalho, ao invés de encontrar soluções através dos meios produtivos. Observa-se, então, o problema dentro da organização do trabalho, uma utilização de mecanismos de controle pela gestão, principalmente, o social, para se evitar a eclosão de um conflito e manter a lealdade na base do serviço de teleatendimento, através da “*motivação, sem dúvida, mas uma motivação, com maior quantidade de moral e psicologia do que profissional, como se não houvesse muito a esperar que o meio empresarial desenvolva no “coração” dos negócios*”<sup>6</sup> (ZARIFIAN, 2002).

Essa discussão no ensaio do sociólogo Philippe Zarifian sobre centrais de teleatendimento remete ao pensamento de que, no modelo de organização do trabalho utilizado, não só informações a respeito de novos produtos ou procedimentos são necessárias, mas também intervenções motivacionais nas atividades diárias da produção.

---

<sup>6</sup> Tradução da autora

Pois, os teleoperadores se reportam para múltiplos objetivos dentro da atividade de trabalho que é, por diversas vezes, divergentes e pode levar ao adoecimento físico e mental. Oliveira & Jacques (2006) analisam essa questão

“Os teleatendentes, ainda que monitorados por computadores e *scripts* e apesar das indicações da gestão para que “não levem para o lado pessoal”, para que se coloquem tão somente “como um veículo” entre a empresa e os clientes, afetam-se humanamente com as situações críticas de atendimento” (OLIVEIRA & JACQUES, 2006).

Nas centrais de atendimento telefônico, a forma de explosão das DORT parece estar conectada com o objetivo estrito das metas e controles da gestão. Isso pode ser a indicação para os altos índices por DORT e de absenteísmos no geral. Ao contrário, do que pensam alguns supervisores, não é culpa exclusiva dos próprios teleoperadores, como mostra o relato dos chefes operacionais estudados por Tonet Junior (2007):

*“Então hoje, o profissional de call center que a gente vê é 80%, posso dizer assim, ou até um pouquinho mais, trabalha só mesmo pelas facilidades que o call center oferece, não por gostar realmente do trabalho do call center. E isso é um ponto muito negativo, porque daí vem a falta de motivação, o stress, a LER, e daí por diante”* (TONET JUNIOR, 2007)

## **2. O TELEATENDIMENTO DE UMA EMPRESA DE SEGUROS AUTOMOBILÍSTICOS**

A partir deste momento será apresentado o campo empírico no estudo sobre as centrais de teleatendimento. Inicia-se com a exposição sobre a metodologia utilizada que se baseia na Análise Ergonômica do Trabalho (AET), principalmente nas fases recomendadas pelo Anexo II da NR – 17: Ergonomia, que regula o trabalho de teleatendimento. O foco desta parte do texto será a demanda, a descrição das características e a organização das centrais de teleatendimento estudadas e outros setores correlacionados e a análise da atividade dos teleoperadores de uma empresa de seguros automobilísticos da cidade do Rio de Janeiro.

### **2.1. A Metodologia Utilizada**

A metodologia da Análise Ergonômica do Trabalho (AET) (GUÉRIN *et al.*, 2006) tem o intuito de ampliar as possibilidades de ações para a transformação do trabalho. Para GUÉRIN *et al.*, 2006, a atividade de trabalho é um elemento que recebe diversas influências, como as características do operador, os regulamentos da empresa... Isso mostra diferenças entre o trabalho real e o prescrito pela organização. Dessa relação, pode-se resultar “saúde, acidentes, competências...” (GUÉRIN *et al.*, 2006) para os trabalhadores e “qualidade, produção...” (GUÉRIN *et al.*, 2006) para a empresa. Na atividade do teleatendimento sobressai mais um determinante que é o cliente, que possui demandas variáveis e exige soluções imediatas que podem não ser compatíveis com a organização do trabalho das Centrais sob a forma da manufatura de massa, baseada em padronização do conteúdo do atendimento (*script*), tempo médio de atendimento (TMA)...

A AET, dentro da esfera de serviços, requer o olhar ao redor da tarefa analisada. Nas centrais de atendimento telefônico, por exemplo, constitui-se de um teor complexo que envolve “*abordagens cooperativas e coprodutivas*” (CERF, M. *et al.*, 2007) e; assim, desenvolve-se diversas interações, sendo a principal a relação cliente - teleoperador - supervisão sob diferentes propósitos. O projeto sobre Centrais de Atendimento Telefônico encomendado por uma empresa de seguros automobilísticos teve o grupo de pesquisa composto pela autora e os orientadores deste trabalho. Tal tarefa, portanto, foi uma oportunidade que se transformou na pesquisa de campo desta composição.

Optou-se pela AET com base nos parâmetros determinados pelo Anexo II da NR-17: Ergonomia, que regulamenta o setor estudado. Diante disso, procura-se mostrar: a demanda, os aspectos gerais da empresa e dos outros setores correlacionados, análise da tarefa dos teleatendentes, resultados da pesquisa e algumas recomendações para a transformação do trabalho estudado. Sendo que, os dois últimos serão apresentados no próximo capítulo. Para compreender a situação de trabalho da dada população foram desenvolvidos os seguintes procedimentos no trabalho de campo:

- Aplicação de questionário (anexo II) para compreensão das queixas de saúde e de aspectos físicos, com a participação de 373 operadores de teleatendimento. Além disso, a pesquisa procurou estimular os comentários livres da população estudada, que resultou em 188 anotações dos trabalhadores.
- Estudo sobre a empresa e dos aspectos gerais das centrais de atendimento telefônico (levantamento de dados de desempenho, características da organização...) e

informações sobre setores correlacionados com as Centrais chamados de Recursos Humanos, Tráfego e Qualidade.

- Entrevistas com o médico do trabalho, o técnico de segurança, três gerentes, quatro coordenadores, seis supervisores, dois analistas de qualidade, dois analistas do setor de tráfego (órgão responsável pelo controle técnico das centrais) e 28 operadores de teleatendimento. As entrevistas tiveram como base a estrutura do Anexo II da NR-17, em que os fatores seguem basicamente por duas linhas diferentes: fatores físicos (ambientais, equipamentos, mobiliário, posturas...) e organizacionais (arranjos, definição de tarefas, objetivos de tarefas, atividades de suporte...).
- Acompanhamentos da atividade através de observações que duravam cerca de 1h30min, sendo a primeira hora de acompanhamento do tipo carrapato - que é a escuta simultânea do fone do atendente, sentando ao seu lado, o que permite visualizar suas manobras no sistema de informação enquanto faz o atendimento e verbalizações - e nos 30 minutos restantes era realizada entrevista com o operador, em que os principais pontos percebidos durante as observações eram colocados para a validação/verbalização do operador, ou seja, o operador validaria as observações do observador, corrigiria eventuais percepções imprecisas, explicaria com mais detalhes dúvidas do observador que não é especialista na atividade (incluindo o porquê de certas estratégias de atividade adotadas), além de discorrer de forma mais ampla para outros exemplos análogos não percebidos na amostragem investigada. Totalizaram-se 26 carrapatos com teleatendentes.

- Quatro supervisores também tiveram a atividade acompanhada. Nesse caso, os principais pontos investigados foram, além do conteúdo geral da atividade, os principais controles que utilizam, as principais formas de interação com a operação e as estratégias gerais para consecução dos objetivos operacionais.
- Transcrição de algumas ligações porque representam o conteúdo do trabalho do teleatendimento.

**Tabela 1**

**Quantidade de Participantes nos Procedimentos da Análise Ergonômica \***

	<i>Questionário</i>	<i>Entrevistas</i>	<i>Acompanhamento da atividade</i>	<i>Transcrição</i>
<i>Central de Vendas</i>	196	<i>Gerente; 2 coordenadores; 2 supervisores; 12 operadores</i>	<i>10 operadores; 2 supervisores</i>	7
<i>Central de Atendimento ao Cliente</i>	75	<i>Gerente, coordenador; 2 supervisores; 5 operadores</i>	<i>7 operadores; 1 supervisor</i>	3
<i>Central de Pós-Vendas</i>	102	<i>Gerente; coordenador; 2 supervisores; 9 operadores</i>	<i>9 operadores; 1 supervisor</i>	3

Diante da base literária (ASSUNÇÃO & VILELA, 2002; VENCO, 1999) e durante as etapas da AET, principalmente nos acompanhamentos da atividade de trabalho

\* Foram entrevistados, também, o médico do trabalho e os setores de Recursos Humanos, Qualidade e Tráfego. Além disso, o médico do trabalho e os três setores forneceram dados necessários para análise ergonômica do trabalho.

realizados, observou-se que os elementos organizacionais poderiam influenciar na situação de trabalho do teleoperador. Então, a pesquisa se direcionou para esses fatores com a intenção de obter diagnósticos que realmente transformem a realidade de trabalho.

“O objetivo era superar uma visão clássica da ergonomia que ainda vigora em alguns setores e mostrar que uma transformação na atividade de trabalho dos operadores de teleatendimento no sentido de melhorar condições que intervêm sobre o absenteísmo deve superar especificações de mobiliário e fiscalização postural. O objetivo não era negar os fatores físicos, porém contribuir para a ampliação do painel de fatores intervenientes” (SÁ, PARADELA, DUARTE, 2008b).

Dentro dessa finalidade, a observação sistemática (entrevistas, análise da tarefa de atendentes e supervisores) foi feita no fato de que existem assuntos decorrentes da organização do trabalho que podem direcionar uma gestão que só atua na intensificação do trabalho ou levem a uma situação de trabalho mais desconectada da realidade dos outros setores da empresa, o que provocaria um maior desgaste da atividade, e, conseqüentemente, podem ser os principais influenciadores para o absenteísmo dos teleoperadores e o descontentamento dos clientes no teleatendimento.

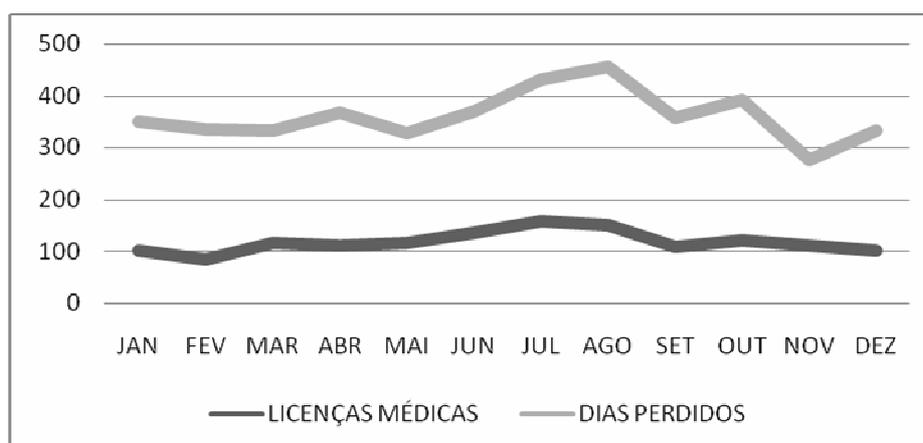
## **2.2. A Demanda da Pesquisa**

Uma empresa de seguros automobilísticos encomendou uma AET por causa da exigência do Anexo II da NR-17, que regula o trabalho no teleatendimento. A empresa não apresentou uma demanda inicial concreta. Portanto, só após explicações e debates com os gerentes, optou-se por estudar o absenteísmo das Centrais de Teleatendimento como demanda inicial. Posteriormente, dentre as principais causas de afastamentos apresentada pela empresa, a pesquisa se direcionou para a questão das DORT, pois a literatura científica do assunto estudado mostra que há diversos fatores que causam essa doença. As DORT é

ponto de partida em muitos estudos sobre teleatendimento, inclusive é a principal direcionamento do Anexo II da NR-17 mencionado acima.

Ao definir a demanda após a leitura dos dados apresentados pela empresa. Foi aplicado um questionário, com perguntas sobre saúde e aspectos físicos, com a participação de 373 teleoperadores, demonstrados todos os resultados em anexo. É importante destacar que houve 188 comentários de aproximadamente (50,48%) teleoperadores, sendo que os principais assuntos eram: mobiliário e equipamento de trabalho, conforto ambiental, organização do trabalho e saúde.

No gráfico 2 é apresentado a evolução do absenteísmo no ano de 2007 entre os teleoperadores das Centrais da empresa.



**Gráfico 2: Evolução do Absenteísmo por doenças das centrais de teleatendimento de uma empresa de seguros – Jan a Dez de 2007**

Veja-se, agora, as principais doenças desenvolvidas durante o ano de estudo (2007), na tabela 2.

**Tabela 2**

**Dias perdidos de uma empresa de seguros automobilísticos (Jan a Dez de 2007)**

<b>Causas</b>	<b>Dias Perdidos</b>	<b>%</b>
<b>Sistema Respiratório, Víruses</b>	772	18
<b>Sistema Osteomuscular</b>	685	16
<b>Sistema Gastrintestinal</b>	243	6
<b>Acidente/Traumatismo</b>	483	11
<b>Doença de Olho</b>	280	6

Observa-se que os problemas osteomusculares estão como a segunda principal causa de absenteísmo com 16% dos dias perdidos no ano, muito próximo de sistemas respiratórios, víruses. Durante julho e agosto, que são os meses com temperaturas mais baixas, ocorre uma evolução no gráfico 2 que pode explicar os 18% de sistema respiratório e víruses, o que sugere que parte significativa das causas associadas a este tipo de absenteísmo tem origem fora do escopo da atividade de trabalho.

A fim de perceber como era o resultado dessas queixas em outros locais, iniciou-se uma busca de quais eram as principais doenças que levavam ao absenteísmo em outras empresas de atendimento por telefone. Na tabela 3, mostra-se o resultado: dos 3.493 trabalhadores, 45% das licenças médicas e a maior parte dos dias perdidos são por causa osteomuscular, que evidencia a DORT como um problema que se manifesta com frequência dentro da esfera da atividade do atendimento telefônico.

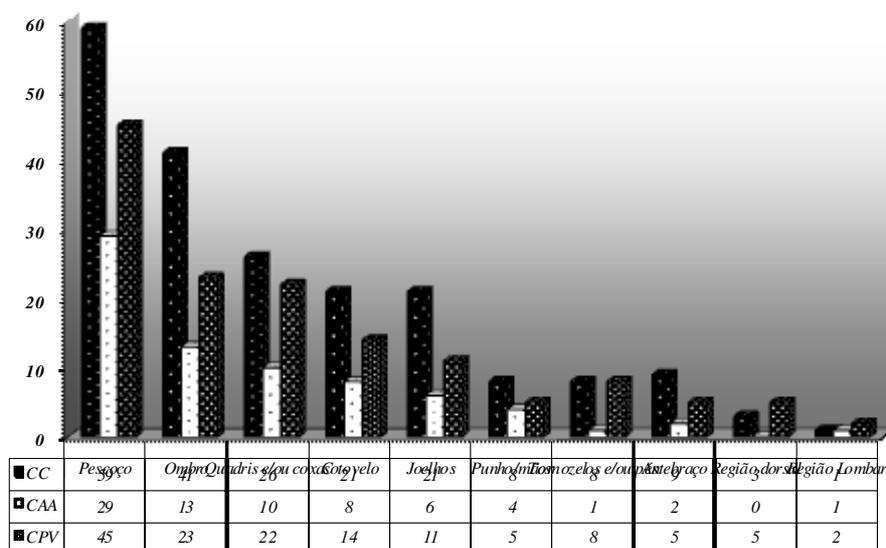
As queixas dos teleoperadores através do questionário (gráficos 3 e 4), os dados de outras empresas (tabela 3) e a literatura sobre teleatendimento confrontadas com os dados oficiais de absenteísmo da empresa foi o ponto de partida para a pesquisa focar a questão DORT como efeito de condicionantes da atividade de trabalho, visto que, esse tipo de

adoecimento pode nos ajudar a entender alguns comentários dos gerentes da empresa estudada como “é só aumentarem as metas para aparecem as doenças”. Algo que sugere não ser pertinente a doenças como o sistema respiratório devido às muitas causas que são externas ao trabalho.

**Tabela 3**

**Número de licenças médicas e dias perdidos (Jan a Dez de 2007) numa empresa específica de atendimento telefônico**

Causas	Nº LM	% LM	Dias Perdidos
Sistema Osteomuscular	604	45	3756
Distúrbio da voz	95	7	339
Acidente/traumatismo	76	6	540
Sistema Respiratório	66	5	225
Doença do olho	48	4	228



**Gráfico 3: Queixas osteomusculares das centrais de atendimento telefônico da pesquisa de campo nos últimos 12 meses**



seis anos de existência, a empresa conquistou maior participação no mercado de seguros automobilísticos, sendo que atualmente está entre as dez primeiras do mercado.

O *core business* da empresa é a comercialização de seguro automotivo. Os seus principais canais são as agências bancárias, o atendimento telefônico e o *e-commerce*. O primeiro é realizado pelos próprios funcionários do banco, porém eles necessitam ser constantemente assessorados por pessoas da seguradora. Daí surge à necessidade de uma central telefônica que não só auxiliem aqueles empregados, mas, também, capturem novos clientes e mantenha os atuais após o encerramento do período contratado. Além disso, existe a demanda por serviços de atendimento ao cliente (SAC) e de pós-vendas. Já o *e-commerce* realiza algumas atividades prestadas também pelas Centrais atendendo uma demanda eletrônica dos negócios atuais.

Diante das vantagens, como o *marketing* conjunto com o banco, ressalta-se o dever de um nível de atendimento excelente, algo que é difundido para todos os funcionários do teleatendimento e da empresa. A percepção dos clientes é atrelada com a qualidade bancária, pois “*um cliente mal atendido em nossa central de atendimento pode piorar a imagem dele em relação a todo o banco e gerar enormes prejuízos*”, comenta um dos gerentes das Centrais. Para empresa isso é a justificativa de não terceirizar o atendimento telefônico, visto que, podem ter um controle maior sobre aspectos de qualidade e o desenvolvimento da estratégia de crescimento da empresa.

Existem três Centrais de Atendimento principais na empresa em questão: Central de Pós-Vendas (CPV) que realizam modificações nos contratos existentes, entre outros; Central de Atendimento ao Cliente (CAA) que recebem reclamações, dúvidas de

funcionários do banco...; e, Central de Vendas (CV) que fazem vendas, renovações e agendamentos de futuros contatos de seguros. As duas primeiras Centrais (CPV e CAA) são receptivas porque recebem chamadas telefônicas dos clientes, porém elas são híbridas<sup>7</sup> porque terem capacidade de se tornarem CV em alguns momentos como baixo número de demanda... Na época de estudo possuíam 202 teleoperadores e 13 supervisores. Já na CV são classificadas como centrais ativas porque não apenas recebe, mas também realiza ligações para os clientes (a maior parte do tempo de trabalho) para tentar convencer os clientes a comprarem seus produtos. Para isso, contava com um contingente de 241 trabalhadores, 3 supervisores e 2 coordenadores. Nessa estrutura ainda trabalham mais três setores que auxiliam as Centrais: Recursos Humanos, Setor de Qualidade e Setor de Tráfego. Para uma melhor visualização segue a exposição do organograma (gráfico 5).

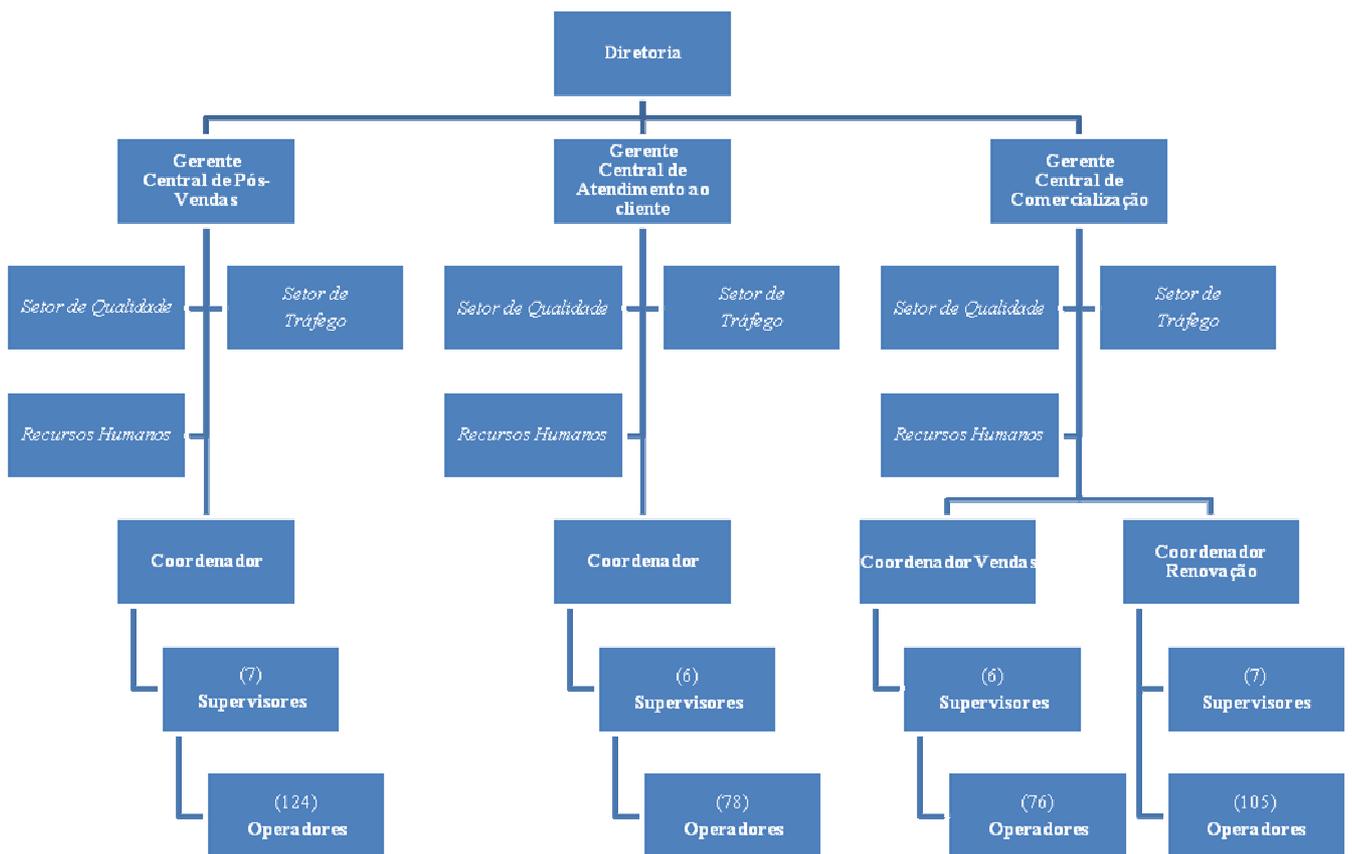
### **2.3.1. Gestão de Recursos Humanos**

O setor de Recursos Humanos da empresa estudada cuida do recrutamento e seleção de pessoal, benefícios, treinamentos... Porém, o espaço físico dos postos de atendimento (prédios, mesas, cadeiras...) e os *softwares* de atendimentos são alugados dentro de um prédio específico para esse tipo de atividade. Isso já é um dos indicadores de uma estratégia que caminha ao lado de um dos problemas evidenciados por Zarifian (2001a) sobre os serviços: o distanciamento entre os setores, principalmente o de concepção de novos/modificações de produtos e o de comercialização. A separação física nessa empresa acaba por piorar a distância organizacional<sup>8</sup>. Como relatam alguns teleoperadores: “*parece*

---

<sup>7</sup> Expressão utilizada nas centrais de teleatendimento estudadas

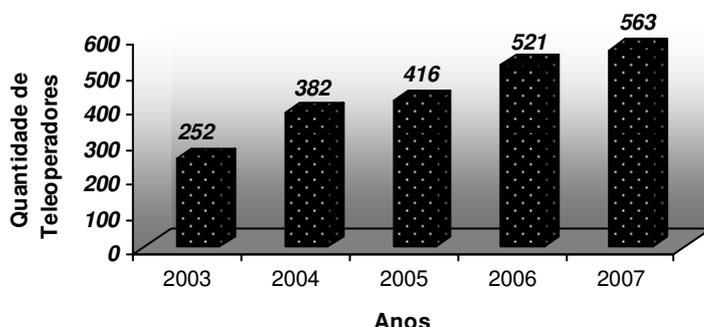
<sup>8</sup> Toda a parte administrativa fica num prédio, enquanto as centrais de atendimento ficam em outro.



**Gráfico 5: Organograma das Centrais de Teleatendimento estudadas**

*que há várias empresas. No prédio principal, por exemplo, me olham diferente e tudo que é melhor vai para lá”.*

A empresa parece conhecer o problema, tanto que tenta integrar as gerências, porém, é necessário ir além, procurar outras soluções em que o espaço “terceirizado” não seja motivo para a separação do processo produtivo entre os departamentos. Principalmente porque crescer no teleatendimento significa maiores contratações, veja-se a evolução no gráfico 6, o que provavelmente demandará novos espaços e uma maior integração entre os setores para minimizar o problema mencionado acima por Zarifian (2001a).



**Gráfico 6: Crescimento dos teleoperadores na empresa de seguros**

O objetivo com as Centrais de Teleatendimento não terceirizadas é o setor de Recursos Humanos poder ter maior controle sobre a força de trabalho, o primeiro ponto é o recrutamento e seleção de pessoas, nessa empresa se busca pessoas com o nível médio completo e não é necessário ter experiência de trabalho, o que atrai uma parcela considerável de jovens. A maior parte geralmente começa como temporários terceirizados, sendo por um período uma “reserva de contingência” para eventuais indisponibilidades de teleoperadores, como licenças, absenteísmo, férias...

Depois de ser selecionado, o teleoperador faz um treinamento de quatro semanas, através de um período de adaptação com a estrutura da empresa que nas duas primeiras semanas se dá por demonstração teórica de produtos e atividade de trabalho e palestras que alertam para os cuidados físicos inerentes a ocupação, como “tomar água” no decorrer do trabalho e participar de sessões de ginástica laboral. Após essa etapa, o iniciante observará o trabalho de outro teleoperador mais experiente, é a parte prática do treinamento, através da escuta do atendimento e do acompanhamento da utilização do *software* de atendimento, que no linguajar da empresa denomina-se “carrapato”. Depois disso, o teleoperador inicia o atendimento, através da “operação assistida”, termo dito na empresa, na qual ele recebe auxílio integral dos supervisores durante as ligações com os clientes.

Também é por esse setor, a formulação do modelo de avaliação mensal dos teleoperadores, que contém fatores previamente definidos e graduados. Uma tabela em que as linhas horizontais representam a variação em quatro tipos de graus (não atingiu, atingiu parcialmente, atingiu, superou) e as linhas verticais estão os fatores de avaliação. Esses fatores são dados operacionais, como por exemplo, metas de tempo (tempo médio de operação – TMO), metas de venda, avaliações da monitoria de qualidade, uma escuta em tempo real do comportamento - o chamado “sorriso na voz”, a correta “fala” dos procedimentos... - do teleoperador perante o cliente. E outros itens, como assiduidade, pontualidade, comprometimento, relacionamento e até mesmo pontuação para o atendente trazer sugestões para a operação, que, por diversas vezes, permanece apenas para fins de avaliação. O resultado do desempenho, também, é um meio para se participar do programa de recrutamento interno, que oferece ascensão de cargos para os funcionários da empresa. Para os teleoperadores geralmente são oferecidas algumas vagas para serem supervisores.

Porém, alguns trabalhadores criticam a divulgação do programa, inclusive entre os supervisores “*A oportunidade interna geralmente é em cima da hora*”.

Com relação a benefícios, a empresa oferece um pacote de remuneração maior que outras que detém serviços de teleatendimento. O salário na época estudada era 50% maior que a média da categoria. Além de seguro de vida, *ticket* de alimentação, plano de saúde, previdência privada, auxílios diversos como pagamento de curso superior e vale transporte. Também existe um programa de participações nos resultados da empresa que remunera com uma parte fixa definida em acordos coletivos e outra de acordo com as metas atingidas por cada indivíduo e coletivas em diversos níveis (equipe, gerência, corporativo).

### **2.3.2. O Setor de Qualidade**

O setor de Qualidade influencia as Centrais no sentido de ser responsável por fazer:

1) O trabalho prescrito de cada operação do teleatendimento; 2) os treinamentos contínuos; e 3) as monitorias de qualidade.

O trabalho prescrito de cada operação do teleatendimento é feito através da elaboração de *scripts* (roteiro de atendimento), que são o conteúdo da “fala” que o teleoperador deve utilizar, e de procedimentos, que são os manuais de condução do atendimento. Em algumas atividades, como a atividade de agendamento realizada na Central de Vendas por teleoperadores temporários, o *script* é bem reduzido tanto que o trabalho fica bastante simplificado. Enquanto que centrais como o Serviço de Atendimento ao Consumidor (SAC), há em torno de 200 procedimentos disponíveis nos sistemas do computador. Segundo a área, nem sempre existe tempo necessário para a elaboração de

novos procedimentos e *scripts* adequados pela falta de sincronia com os outros setores, principalmente o de concepção<sup>9</sup> de novos/modificações de produtos, o que gera transtornos no teleatendimento, como o aumento do número de dúvidas nas Centrais e atendimentos com “falhas” perante o cliente. Os trabalhadores relatam que “*O setor de produtos passa as informações muito em cima. Todas as informações são muito em cima*”. Nesta atividade da Qualidade aparece uma contradição, apesar da empresa cobrar a participação dos trabalhadores através da avaliação mensal, os teleoperadores não participam dos processos de elaboração e revisão de *scripts* e procedimentos.

A segunda atividade da qualidade é a elaboração e aplicação dos treinamentos contínuos. No caso são atualizações dos conhecimentos das determinadas operações, que são feitas mensalmente, duram até duas horas e geralmente são utilizadas horas extras. O treinamento pode ainda ser individual quando determinado teleoperador tem um “fraco” desempenho no atendimento percebido durante a monitoria pela Qualidade. Também, aplica-se provas para a verificação do aprendizado. Uma das queixas das Centrais com relação a esse setor são os horários que são comunicados os treinamentos, sem muita antecedência ou até mesmo no dia. Isso é motivo de reclamações pelos teleoperadores durante a análise da atividade “*A empresa esquece que você tem vida pessoal. Avisam tudo em cima da hora. Exemplo: prova de desempenho, sendo também comentado por supervisores “O treinamento fora do horário do trabalho atrapalha a faculdade*”.

A última atividade principal são as monitorias de qualidade das centrais de teleatendimento, existe a meta de observar aproximadamente sete ligações por mês de cada

---

<sup>9</sup> É conhecido na empresa estudada, como o setor de produtos

teleoperador. As avaliações são feitas a partir de critérios pré-estabelecidos específicos de cada tipo de atendimento, tais como: “*postura comunicativa (vocabulário, empatia...), procedimentos e argumentação (por exemplo, confirmação de CEP, Informação de valor do prêmio...) e fechamento (condução do fechamento, confirmação de endereços...)*” (Sá, Paradela, Duarte, 2008c). O resultado obtido na monitoria irá para a avaliação mensal do trabalhador e se o desempenho tiver “baixo” rendimento também serão feitos treinamentos específicos com cada teleoperador.

### **2.3.3. O Setor de Tráfego**

O Tráfego de uma central de teleatendimento controla o funcionamento da operação e as características físicas da comunicação realizada pelos teleoperadores, cuida da parte técnica das Centrais. Um dos *softwares* da empresa permite ao setor de Tráfego visualizar diferentes índices de controle produtivo, tais como TMA (Tempo Médio de Atendimento) individual e por equipe, desempenho de produtividade, pausas, tempo conectado (ou “*logado*” como dito pelos funcionários da empresa).

Esses dados da produção são postos em relatórios que são direcionados para supervisores, coordenadores e gerentes que são utilizados pelos primeiros para avaliação de desempenho e os últimos para orientação de assuntos estratégicos operativos.

Uma das principais tarefas do Tráfego é o cálculo do número de posições de atendimento (PAs) necessárias na produção das Centrais, que é feito com base nas metas estratégicas da empresa – número total de renovações, vendas e níveis de serviço pretendidos – das previsões de demanda das Centrais e com base no desempenho produtivo

(TMA e produtividade em vendas e renovação). A partir daí, o Tráfego consegue definir o número de PAs necessárias para atingir as metas desejadas pela organização. Esse dimensionamento é visto por áreas financeiras, já que dependem custos. Após isso, é que sai o número real de PAs.

Os níveis de serviço<sup>10</sup> da Central de Pós-Vendas e do Serviço de Atendimento ao Cliente (SAC) dessa empresa nos meses de estudo mostram que os 80% da meta foram atendidos, tendo a média de nível de serviço em torno de 89% e 96% respectivamente. Nessas Centrais de caráter receptivo<sup>11</sup>, o número de clientes em espera (nível de serviço) é o principal indicador para o cálculo de número de trabalhadores necessários.

Outra forma de avaliação do dimensionamento de trabalhadores nas centrais receptivas é o fato de existir uma flexibilização da utilização das PAs, que se refere à capacidade híbrida dessas Centrais. Em alguns momentos de ociosidade, tais como a diminuição do número de ligações de consumidores, fechamento das agências do banco... O Tráfego pode mudar a atividade de algumas PAs dessas centrais para realizarem o trabalho da Central de Vendas. Essa troca é constante e os teleoperadores e supervisores afirmam que a realizam, no mínimo três vezes por semana, sendo que outros mencionaram que trabalham de forma flexível quase que diariamente.

---

<sup>10</sup> Para as Centrais, o nível de serviço é o número de clientes que ligam e esperam menos de 20 segundos para serem atendidos.

<sup>11</sup> Centrais receptivas são aquelas que recebem ligações dos clientes.

Outro controle importante é a definição pela área de Tráfego do ritmo do trabalho, através do nível de “agressividade do discador”<sup>12</sup> que é uma forma de controlar a quantidade de ligações que são transmitidas para cada teleoperador. Isso é bastante utilizado na Central de Vendas, que possui células ativas<sup>13</sup>. A área de Tráfego pode “acelerar o discador” para que o indivíduo realize um maior número de ligações por unidade de tempo, que reduzirá a possibilidade de intervalos entre os atendimentos. Isso seria um dos principais mecanismos para se reduzir o número de pausas que pode causar intensificação da carga de trabalho, dependendo do número de vezes que essa “aceleração do discador” seja realizada.

#### **2.4. Características Gerais das Centrais de Teleatendimento**

As centrais de atendimento telefônico estudadas são compostas de postos de trabalho denominados de PA (posição de atendimento). Cada posto contém um terminal de computador e um aparelho telefônico. No ano de 2007, havia o total de 260 postos que eram ocupados por diferentes operadores a cada turno da manhã e da tarde. A tabela 4 mostra o número de efetivos das Centrais no período estudado.

O questionário aplicado inicialmente mostrou que o perfil da maioria dos operadores da central de atendimento é de jovens (87,8% até 35 anos) do sexo feminino (66,7% da população). O nível mínimo de escolaridade é o ensino médio completo, sendo que 57,1% dos operadores já completaram ou estão cursando

---

<sup>12</sup> Expressão utilizada por funcionários do Tráfego.

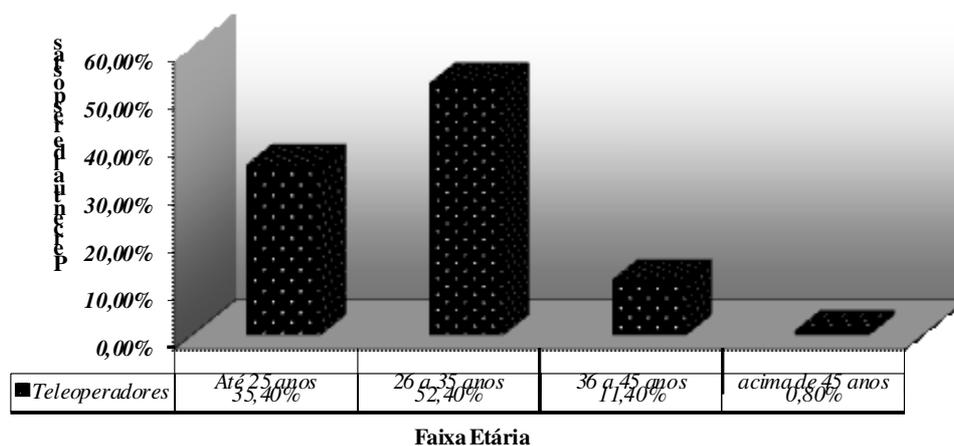
<sup>13</sup> Células ativas são as que realizam ligações.

universidade. Aproximadamente 62,1% dos teleoperadores têm até dois anos como trabalhador da seguradora. Os gráficos 7, 8 e 9 a seguir mostram de forma mais completa alguns dados mencionados acima.

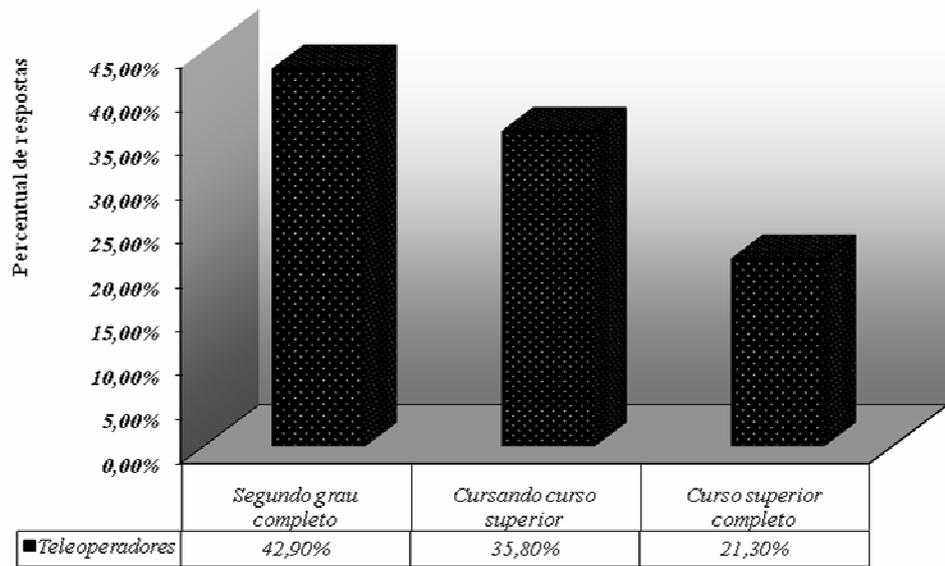
**Tabela 4**

**Número de efetivos nas Centrais estudadas**

	Central de Atendimento ao Cliente	Central de Pós-Vendas	Central de Vendas
<b>Quantidade de efetivos</b>	78	124	241

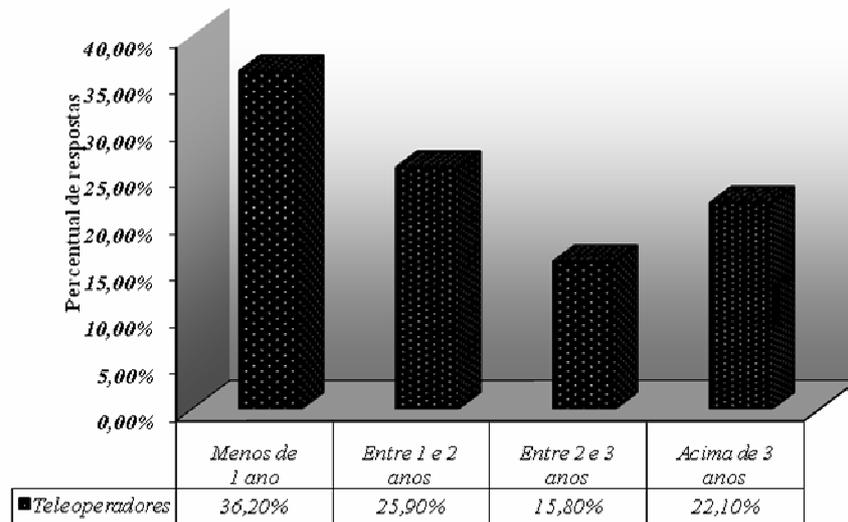


**Gráfico 7: A faixa etária dos teleoperadores na empresa estudada**



**Escolaridade**

**Gráfico 8: Escolaridade dos teleoperadores na empresa estudada**



**Tempo**

**Gráfico 9: O tempo de permanência dos atuais teleoperadores na empresa estudada**

Os operadores trabalham seis horas por dia, sendo o tempo disponível para pausa – incluindo tempo de banheiro e lanche – de vinte minutos. Os principais indicadores de desempenho dos trabalhadores são as metas de vendas e tempo médio de atendimento (TMA).

#### **2.4.1. Central de Atendimento ao Cliente**

Os maiores objetivos da central de atendimento ao cliente são: o auxílio aos funcionários das agências do banco na venda do produto e o serviço de atendimento ao cliente (SAC). O coordenador explicita *“é uma área híbrida: os operadores, também, atendem: reclamações, comercialização, clientes de maior potencial aquisitivo do Banco”*. Além daquelas atividades, os 78 trabalhadores realizam ainda atividades da central de vendas, quando tem as suas PAs “viram” para a atividade de vendas pelo setor de Tráfego.

O tempo médio de atendimento (TMA) é estabelecido em 04min30seg (SAC), 04min00 (agências) e 03min30seg (agência de clientes de maior poder aquisitivo). Observa-se que os teleoperadores têm tempos médios fixos para cada atendimento neste setor; então, eles tentam balancear o ritmo do seu trabalho. Por exemplo, quando efetuam uma ligação longa, tentaram minimizar o tempo (TMA) no próximo atendimento ou/e tentará adiantar o trabalho descrevendo o relatório final no *software* de atendimento enquanto transmitem uma informação para o cliente. Teleoperadores afirmaram que *“não há uma pressão no dia a dia, mas na avaliação é bastante cobrado o TMA”*. A supervisão

também comentou que “na avaliação do último semestre, 80% dos operadores não conseguiu atingir a meta da TMA e; isso é, porque essa meta é inatingível”. Os comentários dos operadores e dos supervisores são coerentes com a observação da atividade em que se percebe que há diversas variáveis que estão fora do seu controle, ou seja, que são dependentes de outros fatores. Assunção & Vilela (2004) ilustram esse problema.

“Vários fatores que interferem na execução da tarefa trazem dificuldades para seu cumprimento no tempo determinado pela empresa. Há clientes que se queixam; outros não têm paciência para seguir o formato do diálogo e querem logo resolver seu problema; outros não compreendem certas palavras; outros ainda têm dificuldade de fala. Enfim, as interferências na pretensa linearidade do diálogo são inúmeras.” (ASSUNÇÃO & VILELA, 2004).

Os clientes do serviço ao atendimento ao consumidor (SAC) e os funcionários do banco podem não saber que o operador tem um tempo pré-determinado, o sistema pode estar com problemas, o cliente pode estar “irritado” por algum motivo, o funcionário do banco pode ser “indelicado” como descrito por operadores “*O funcionário do banco é, às vezes, muito grosso ou toma tempo*”, entre outras variáveis. A transcrição a seguir mostra como o estado de nervosismo do cliente impacta no atendimento. Neste caso (quadro 1), percebe-se que o cliente insistia em voltar a falar do problema para o teleoperador, que tornava a ligação mais demorada e desgastante.

*Cliente: Só tomei conhecimento agora na renovação e eu não vou andar com aquele livreto de contrato tipo papel higiênico no porta luva do carro, certo? Agora eu falei para ele que gastei R\$ reais de transporte de retorno.*

***Teleoperador: perfeito.***

*Cliente: E gastei mais R\$ reais em um aluguel de carro para eu não ficar a pé e eu não botei isso porque até agora não tinha certeza que tinha esse direito. Você ta me entendendo agora?*

***Teleoperador: Entendi e estou implementando neste protocolo aberto (por outro operador) que o Senhor também (cliente interrompe operador)***

*Cliente: agora vocês vão verificar quando custa um aluguel de um carro no meio do nada, certo? ... Alô*

*Teleoperador: pois não, estou te ouvindo e registrando*

*Cliente: (Nome do lugar) fica no meio do nada. Você procura ver onde fica (nome do lugar).*

*Teleoperador: Eu complementei o que o Senhor (cliente interrompe operador)*

*Cliente: mas, presta atenção no que estou te dizendo*

*Teleoperador: Já fiz o registro da forma que o Senhor me informou. A seguradora irá apurar e retornará resposta para o Senhor*

*Cliente: certo! E eu quero formalizado por escrito, tá bom?*

#### **Quadro 1: Trecho de uma ligação entre teleoperador e cliente do SAC**

Durante a análise da atividade, percebeu-se que as ligações longas, também, provocam uma “pressão” com relação ao tempo pelo próprio teleoperador devido à avaliação mensal (para não ultrapassar o intervalo de tempo determinado) ou até mesmo pelo supervisor quando há fila de clientes. Isso acaba sendo contraditório, já que convive na atividade de trabalho a lógica da gestão industrial e a, da relação de serviços (ZARIFIAN, 2001b). Exemplos aconteceram como o caso de um teleoperador que tentava diminuir o tempo da ligação e o cliente se estendia na ligação e exigia que o teleoperador satisfizesse o seu “desejo”. O teleatendente demonstrava paciência e argumentava sobre o porquê do aumento do seguro, então, “irritado” com a insistência do cliente, ele movimentava o corpo e de repente, enquanto o cliente se comunicava, o teleoperador colocou o telefone no mudo e começou a brigar de forma “imaginativa” com o cliente; logo depois, voltou a explicar tranquilo o procedimento para o receptor. Depois, na entrevista, questionada sobre a atitude, ela respondeu “fico irritada com esses clientes que não tem pulso; passou o telefone para a mulher”. Talvez, isso seja uma forma de expressar seus sentimentos e

opiniões dentro do ambiente de trabalho. Para tentar manter o equilíbrio entre o conflito inerente a atividade. Observe o que literatura descreve sobre esse tipo de situação.

“O custo afetivo pode ser expresso sob a forma de reações afetivas, de sentimentos e de estado de humor que são resultantes da dinâmica de trabalho imposta pela instituição. Dessa maneira, o atendente se transforma em uma espécie de ‘equilibrista’ afetivo, tendo que gerir simultaneamente as exigências da instituição e as expectativas dos cidadãos. O elevado custo afetivo pode ser caracterizado por alguns ‘sintomas’, tais como: irritabilidade, mau-humor, dificuldade de relacionamento, estresse emocional e depressão” (VERAS E FERREIRA, 2006).

Para compreender a Central em questão, utiliza-se o exemplo do Serviço de Atendimento ao Consumidor (SAC), que é quando o cliente tem dúvidas, reclamações, cancelamento... Essa é atividade que atualmente recebe regulamentação, através do decreto 5.523, criado em 2008, que teve bastante impacto nesta atividade perante a sociedade. Para melhor ilustrar a observação do conteúdo do trabalho do SAC e também das outras atividades desenvolvidas pelos teleoperadores da empresa (no decorrer do texto) foi desenvolvido para esta dissertação fluxogramas<sup>14</sup> - sendo o primeiro o gráfico 10 (atividade SAC) - confeccionados através da análise da atividade, das entrevistas dos funcionários e dos estudos de dados da empresa. Isso foi feito para ilustrar as atividades, em que o trabalho real (setas tracejadas) percorre caminhos variados, diferente do caminho rígido do trabalho prescrito (setas inteiras). Observa-se que as fases não são rígidas, ao contrário podem ser combinadas de diversos modos ou, até mesmo, ter outros caminhos não observados pela autora deste trabalho. Isso porque dependerá da dinâmica do relacionamento entre o teleoperador e o cliente.

---

<sup>14</sup> A idéia de fazer um fluxograma surgiu com a leitura dos chamados estágios complementares dos autores Santos *et al.* (2000).

Veja-se no gráfico 10 que existem outras fases no trabalho real dos teleoperadores. Elas mostram que durante atendimento podem ocorrer situações que não são consideradas pela empresa nos cálculos de TMA efetuados pelo Tráfego, tais como os problemas nos *softwares*, que a área de Qualidade, quando foi questionada, respondeu “*Coitadinhos! Não percebemos isso. É que o sistema utilizado por todo banco e, por isso, fica lento*”.

Segue um exemplo (quadro 2) de variação no fluxograma da fase 3 (procurar informações no *software*) para a fase 3.1. (pedir informações para colegas e supervisores), que acaba por necessitar de mais tempo para o atendimento. Ressalta-se que uma ligação típica desta atividade está em anexo.

*Teleoperador 1: Só um momento, por favor.*

*Cliente: ok!*

*Teleoperador 1: (Nome do operador do lado), você sabe o que fazer no caso de atraso de carnê? Não encontro no sistema.*

*Teleoperador 2: Não sei direito. É melhor perguntar para o supervisor.*

**Quadro 2: Diálogo entre operadores da atividade de SAC**

#### **2.4.2. Central de Pós-Venda**

A central de pós-vendas tinha 124 teleoperadores em setembro de 2007 e a principal atividade da área é o endosso – que continha 38 Pa’s (Postos de Atendimentos) – e sua atividade é fazer alterações na apólice – contrato de seguro automotivo - do cliente. Como por exemplo, substituição de veículo ou titularidade, aumento da garantia... Existem outras atividades que são chamadas de micro-operações que são responsáveis por solucionar incoerências no contrato do seguro, nesse caso a maioria pratica a chamada ligação ativa.

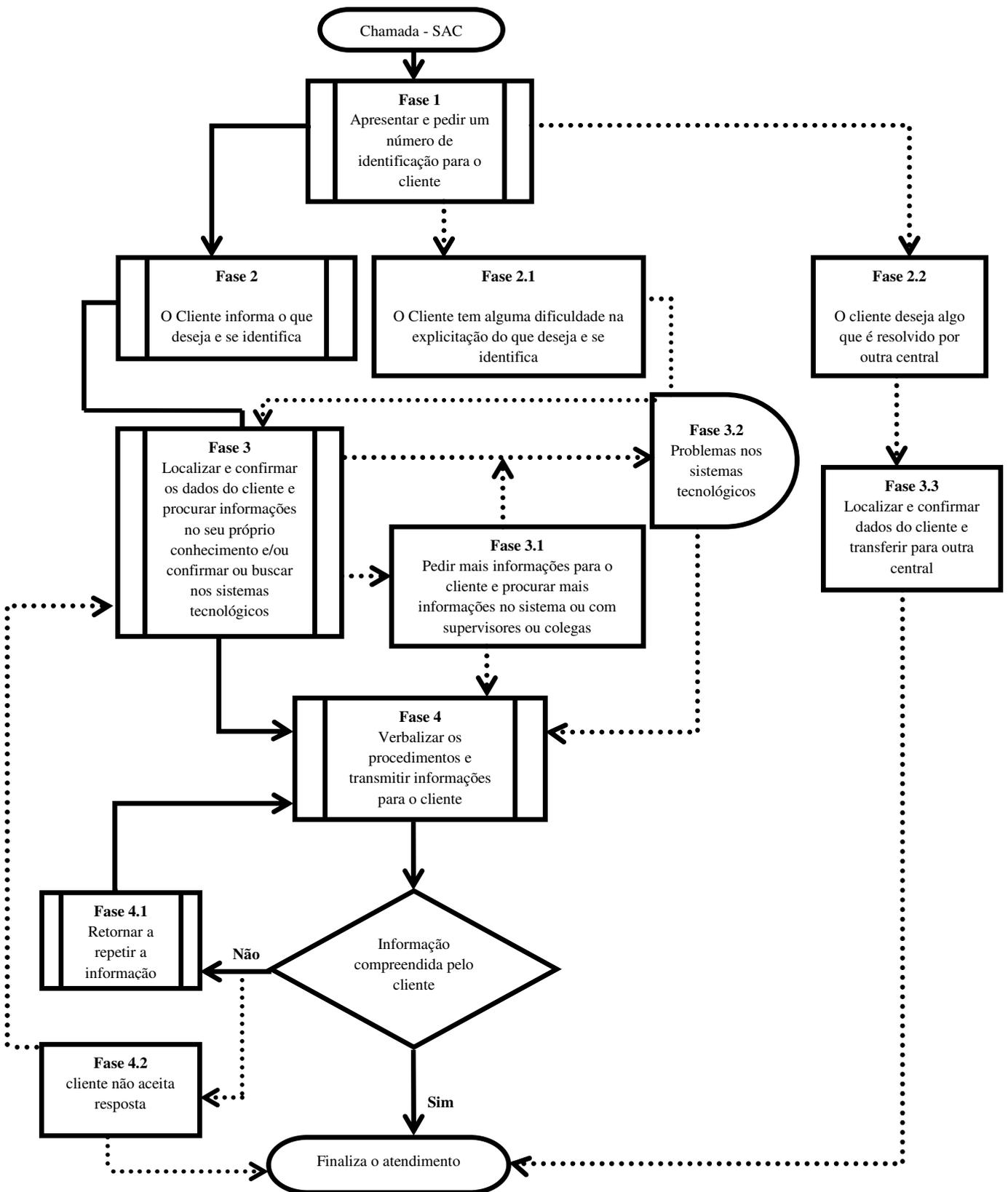


Gráfico 10: Fluxograma da atividade SAC

Assim como na central de atendimento ao cliente, quando o setor de Tráfego percebe que há tempo ocioso, há uma mudança para as células ativas e os teleoperadores realizam a atividade da CV. Outra semelhança é que o principal mecanismo de controle é o TMA. Porém, apesar das duas centrais serem da mesma empresa e terem um caráter mais receptivo, elas possuem uma dinâmica diferente, por exemplo, na central de pós-vendas, os operadores podem usar papel para fazer anotações e o TMA é avaliado através de um intervalo de tempo que em média estava entre 06min30seg e 07min30seg. O oposto acontece na CAA que é proibido o uso de papel e o TMA é um tempo fixo pré-estabelecido. Essas diferenças acontecem devido às diferentes estratégias de gestão adotadas por cada gerente (uma opção dada pela empresa).

Na análise da atividade percebe-se que as ligações típicas, principalmente da atividade endosso são longas, demonstradas no anexo III. Foi criado um fluxograma (gráfico 11) sob as mesmas condições do fluxograma da atividade SAC (gráfico 10), porém demonstra diferenças encontradas entre o trabalho real e prescrito da atividade do endosso.

Um exemplo de variação é exposto no quadro 3 da fase 1 (apresentar e perguntar o que o cliente deseja) passando pela fase 1.2 (problemas nos sistemas do computador). Observe que os tempos de espera posto no quadro 3 representa demora de processamento pelo *software* do computador. Como a fase 1.2, não é considerada pela empresa pode ocorrer uma avaliação errônea do desempenho do teleoperador.

***Teleoperador: Bom-dia! Meu nome é (nome do teleoperador) em que posso ajudar?***

*Cliente: Eu liguei a pouco e caiu a ligação parece*

***Teleoperador: Bom-dia! Meu nome é (nome do operador) em que posso ajudar?***

*Cliente: Eu liguei a pouco e caiu à ligação parece que é (nome de outro operador).*

**Teleoperador:** *Não tenho como transferir a ligação, por gentileza, eu vou dar continuidade ao atendimento, qual é o número da apólice ou CPF do segurado?*

*Cliente: (cliente dar o número do CPF)*

**Teleoperador:** *Um momento, por favor!*

*Espera 6 seg*

**Teleoperador:** *Confirmando (nome do cliente e telefone)*

**Teleoperador:** *Qual era o assunto que o Senhor estava tratando?*

*Cliente: Transferência de seguro; acho que era (nome de outro operador)*

*Espera 14 segundos*

**Teleoperador:** *só mais um momento, por favor.*

*Espera 90 segundos*

**Teleoperador:** *só mais um momento, por favor.*

**Teleoperador:** *Confirmando (nome do cliente e telefone)*

**Teleoperador:** *Qual era o assunto que o Senhor estava tratando?*

### **Quadro 3: Diálogo entre teleoperador e cliente na atividade de endosso**

Um fato chamou atenção nas entrevistas com os teleoperadores: os modos de gestão variam de um setor para outro, por exemplo, os teleoperadores do SAC reclamam da “pressão” dos supervisores, porém na atividade de endosso não há tanto essa reclamação. Observe uma das respostas das entrevistas (quadro 4).

— ***Você tem meta quando passa para o ativo?***

— *“Tem. É o tempo de login. É dividido: a meta de vendas pelo tempo que você está no ativo”.*

— ***O TMO é avaliado com relação ao grupo? É muito cobrado?***

— *“É avaliado de acordo com o grupo. Não é tão penalizado. É uma parte da avaliação total”.*

### **Quadro 4: Entrevista com um teleoperador da central de pós-vendas**

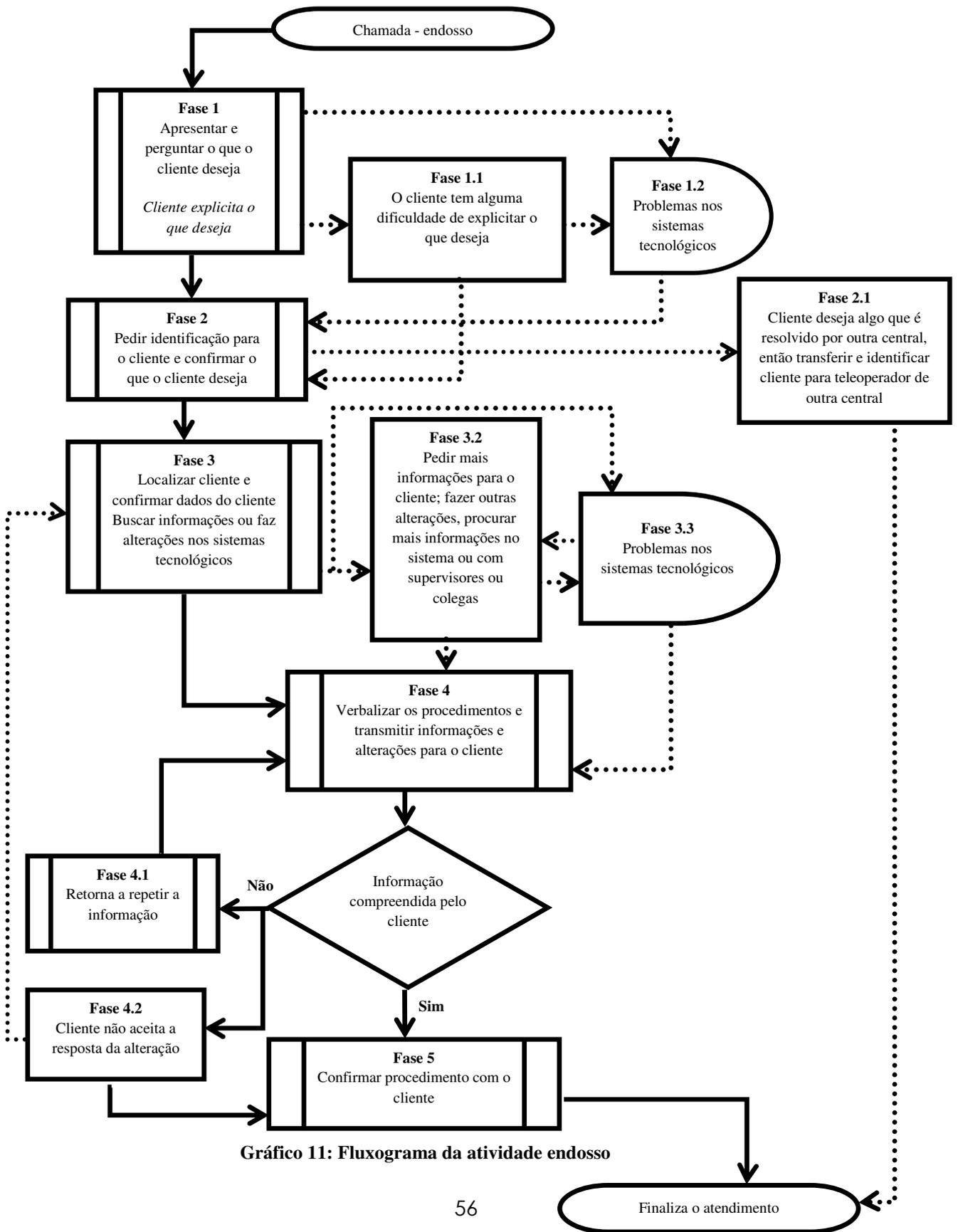


Gráfico 11: Fluxograma da atividade endosso

### 2.3.3. Central de Vendas

A Central de Vendas também é conhecida na empresa como o setor de comercialização que possuía 241 operadores, 13 supervisores e se dividia em três subsetores: a) agendamento de futuros contatos de vendas, b) renovação e c) vendas. A maior pressão por metas de produção e o acréscimo da dimensão ativa das ligações fazem com que condicionantes organizacionais que impactam sobre questões osteomusculares sejam mais facilmente identificadas nesta Central.

#### *a) A Atividade de Agendamento de Futuros Contatos de Vendas*

É uma área pequena, com trabalhadores que englobam o grupo de “reserva de contingência” da Central. A meta dessa central é fazer 60 agendamentos por dia. Para estimular isso, o espaço físico tem um quadro com as metas do setor por hora e a cada hora o supervisor exclama em voz alta a meta atingida por cada teleoperador. O trabalho é basicamente o seguinte: o trabalhador pede para falar com um possível cliente e tenta agendar um futuro contato de venda do produto. Para o teleoperador, todas as ligações acabam sendo iguais e, então, já decoradas pelo trabalhador. Na análise da atividade, houve algumas situações que não era conforme ao planejado, como por exemplo, o cliente desligou o telefone e o teleoperador continuou falando o *script* final. Outro fato é que na fase 4.2 do fluxograma (gráfico 12) os teleoperadores geralmente demonstravam “ansiedade” quando o cliente demorava em dar uma informação. Alguns teleoperadores fizeram comentário, como “*tem cliente que é muito lerdo!*”. Isso porque o atendente se

direciona em atingir a meta estabelecida e, portanto, entrava em conflito com uma possível dinâmica de uma ligação.

#### *b) A Atividade de Renovação*

A coordenadora da atividade de renovação explica que, em trinta dias, os clientes recebem correspondência com proposta de renovação do seguro do automóvel. No período de 30 até 15 dias antes do vencimento, os clientes têm alguns benefícios se renovarem pela internet e afirma que a meta da empresa é de mais ou menos 10% de renovação pelo *e-commerce*. Quando faltam treze dias para o vencimento do seguro, os teleoperadores ligam para oferecer a proposta de renovação. Ela afirma que as taxas globais de produtividade para renovar são de 76% dos seguros.

O objetivo da renovação é recontratar seguros, através de ligações ativas ou receptivas. A meta dos teleoperadores são 18 renovações por dia. O ritmo desta operação é veloz e transparece, por exemplo, na velocidade da voz dos atendentes para poderem diminuir o tempo da ligação e, com isso, podem tentar mais possibilidades para atingir a meta. Semelhante ao agendamento pôde ser percebida certa “ansiedade” na fase 4.1 do fluxograma (gráfico13) dos teleatendentes quando ocorriam eventuais demoras nas respostas por parte do cliente. Questionado sobre essa postura, um teleoperador atribuiu à necessidade de atingir as metas a sua irritação, que incluía, neste caso, gesticulação e exclamação “*que cara lento!*”.

#### *c) A Atividade de Vendas*

A função de vendas, também é de comercialização, porém trata-se da contratação de novos clientes para o seguro. A função dos teleoperadores é ligar para os possíveis clientes

filtrados pela atividade de agendamento de futuros contatos de vendas. O foco dessa atividade é atingir a meta de quatro vendas por dia através das ligações ativa ou receptivas, pois essas centrais também recebem ligações de clientes.

A maioria dos supervisores e parte dos teleatendentes entrevistados afirma que folgas e brindes são bons estímulos para vendas. Porém, teve outra parte dos teleoperadores entrevistados que não são tão motivados por campanhas realizadas na empresa “*as campanhas são horríveis (folgas e coisas sem valor). São vários operadores e só poucos irão conseguir. É muita concorrência*”. Todos os teleoperadores entrevistados de vendas acreditam que alcançar a meta é o maior estímulo porque é a permanência na empresa.

Nota-se, também, que o setor de vendas depende demais de outras áreas da empresa, principalmente, o setor de concepção de novos/modificações de produtos. Em uma das análises da atividade aconteceu à seguinte situação expressa no quadro 5:

***Teleoperador: Forma de pagamento (dados do seguro do cliente) e a primeira parcela fica para 9 de janeiro, ok?***

*Cliente: A primeira para 9 de janeiro?*

***Teleoperador: Correto.***

*Cliente: Não pode ser um pouquinho mais para frente, não?*

***Teleoperador: Deixa-me verificar aqui só um momento, por favor.***

*Espera 20 segundos.*

***Teleoperador: Eu posso colocar até o dia 17, tudo bem? (concedeu porque o cliente pediu)***

*Cliente: Ah, porque antes a gente conseguia fazer até 30 dias. Não consegue mais não?*

***Teleoperador: Vou verificar para a Sra.***

*Espera 28 segundos*

***Teleoperador: Sra (nome do cliente), qual seria o melhor dia para a sra efetuar o pagamento da sua primeira parcela?***

*Cliente: No começo de fevereiro, lá para o dia 05 de fevereiro.*

*Teleoperador: Só um momento.*

*Cliente: Tá jóia*

*Espera 8 segundos.*

*Operador: Tudo bem Sra (nome da cliente), então pode ficar para o dia 05/02. (concedeu porque o cliente conhecia o produto)*

**Quadro 5: Diálogo que mostra a influência de outros setores**

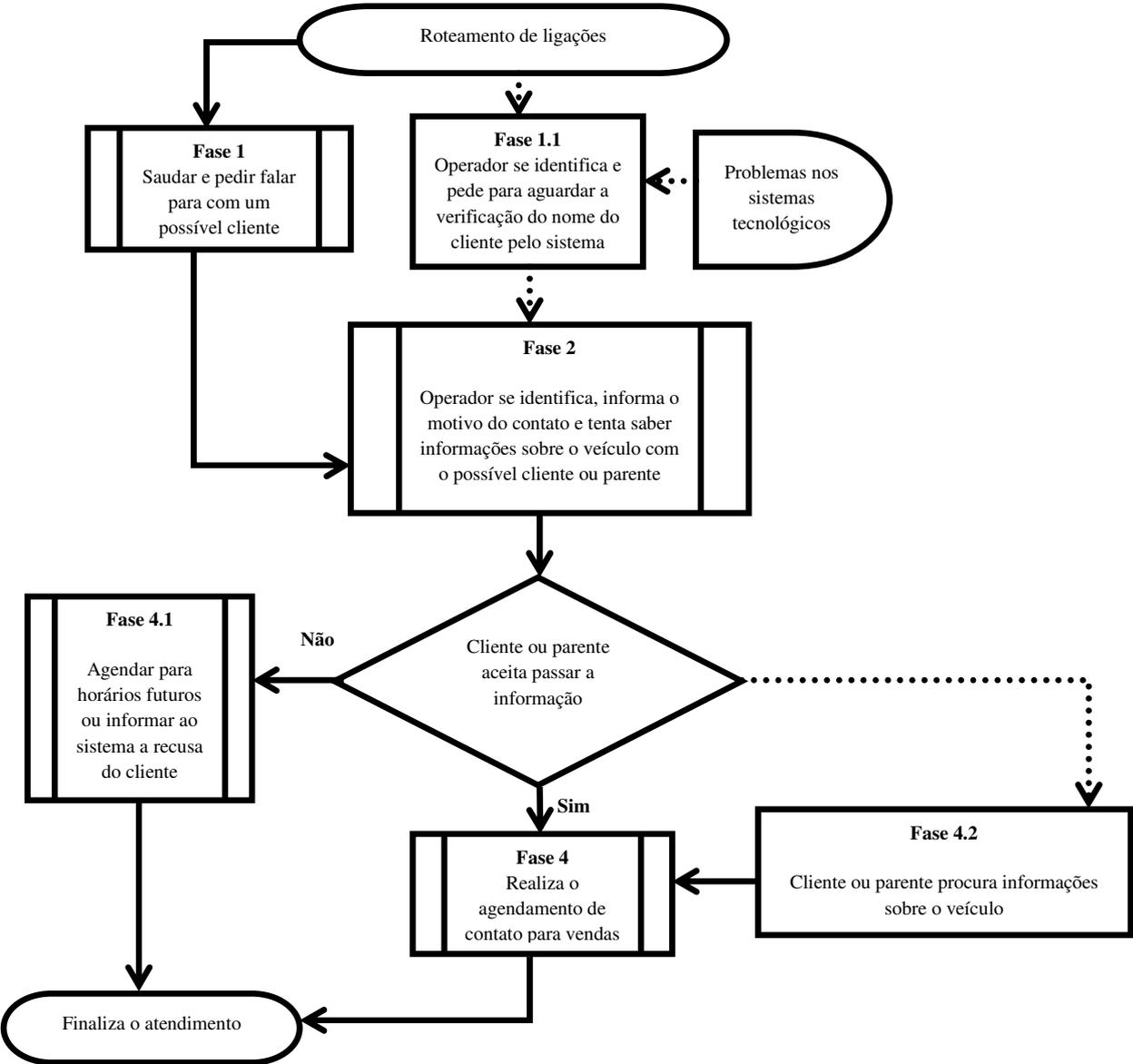
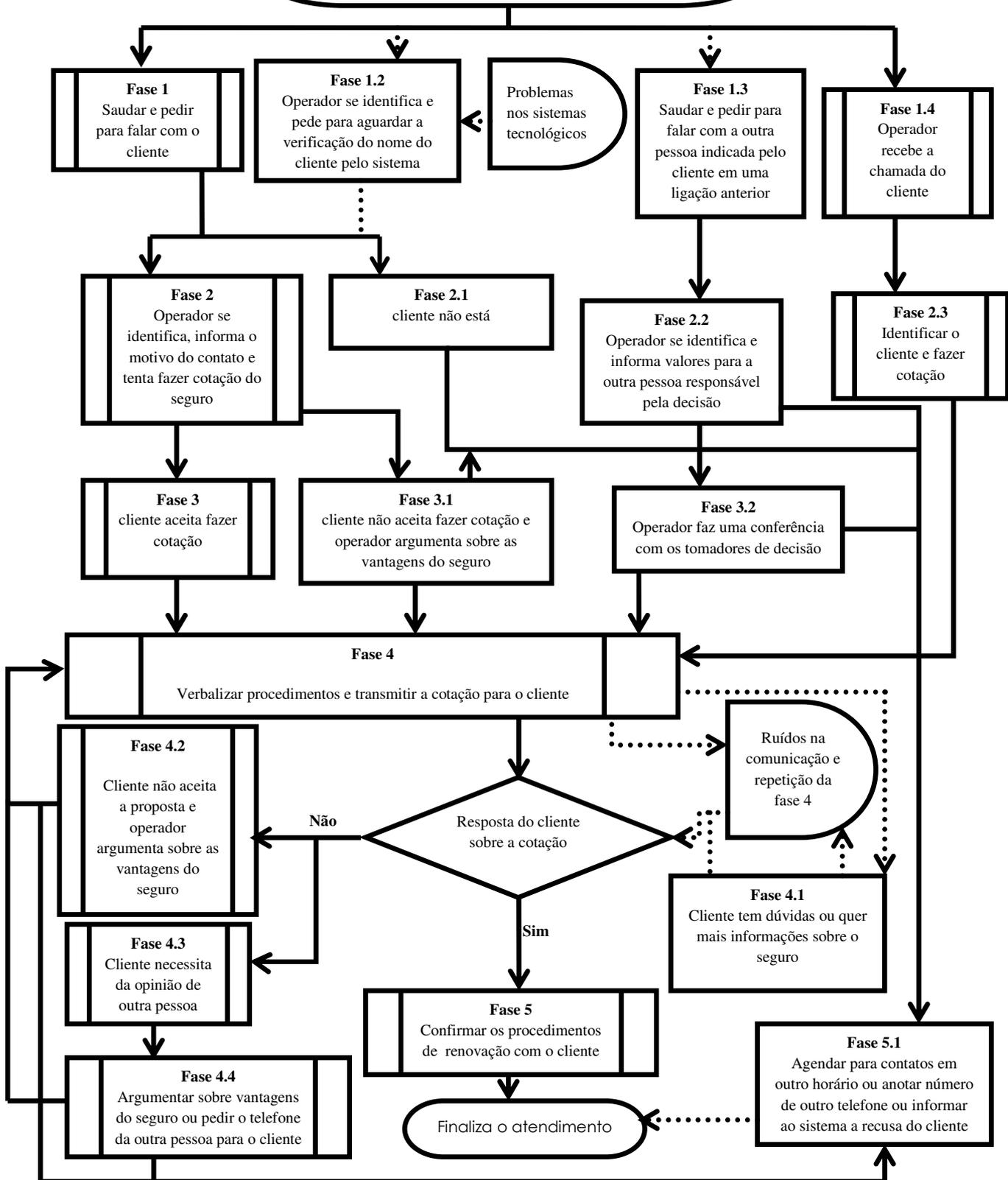


Gráfico 17 Roteamento de ligações – chamada ativa ou receptiva Renovação Contatos de Vendas



### Gráfico 13: Fluxograma da atividade de Renovação

Os momentos de espera (sublinhados no quadro 5) foram propositais para não liberar automaticamente a postergação da parcela, não houve nenhuma consulta a nada por parte do teleoperador nesse momento, em *mute*<sup>15</sup>, o atendente falava “*Isso era ótimo para convencer o cliente, mas agora proibiram e, agora, só se o cliente pedir e, por isso, tenho que dá esses intervalos*”. Isso foi ressaltado para demonstrar o quanto a área de vendas é dependente de variáveis externas, principalmente, de decisões de outros setores.

No anexo III estão algumas ligações típicas, a maioria delas são ativas que dura em média menos de um minuto e é semelhante à tarefa desempenhada pela atividade de agendamento de futuros contatos de vendas. Geralmente a duração das ligações receptivas sobe em média para 12 minutos, pois o operador efetua uma cotação de seguro que é semelhante a um questionário. Porém, é comum que o cliente não compre o produto na primeira ligação. Então o operador enfatiza para o cliente que ele mesmo poderá ligar em outro horário, pois se o cliente ligar para a central poderá entrar em contato com qualquer outro teleatendente, que acarretaria uma perda de venda para o atendente. O quadro 6 mostra uma situação que há retorno por parte do teleoperador para o cliente, observa-se que o atendente olhava o relógio constantemente para poder ligar para o cliente na hora combinada.

**Teleoperador:** *É a (teleoperador) (nome da corretora do banco), tudo bem?*

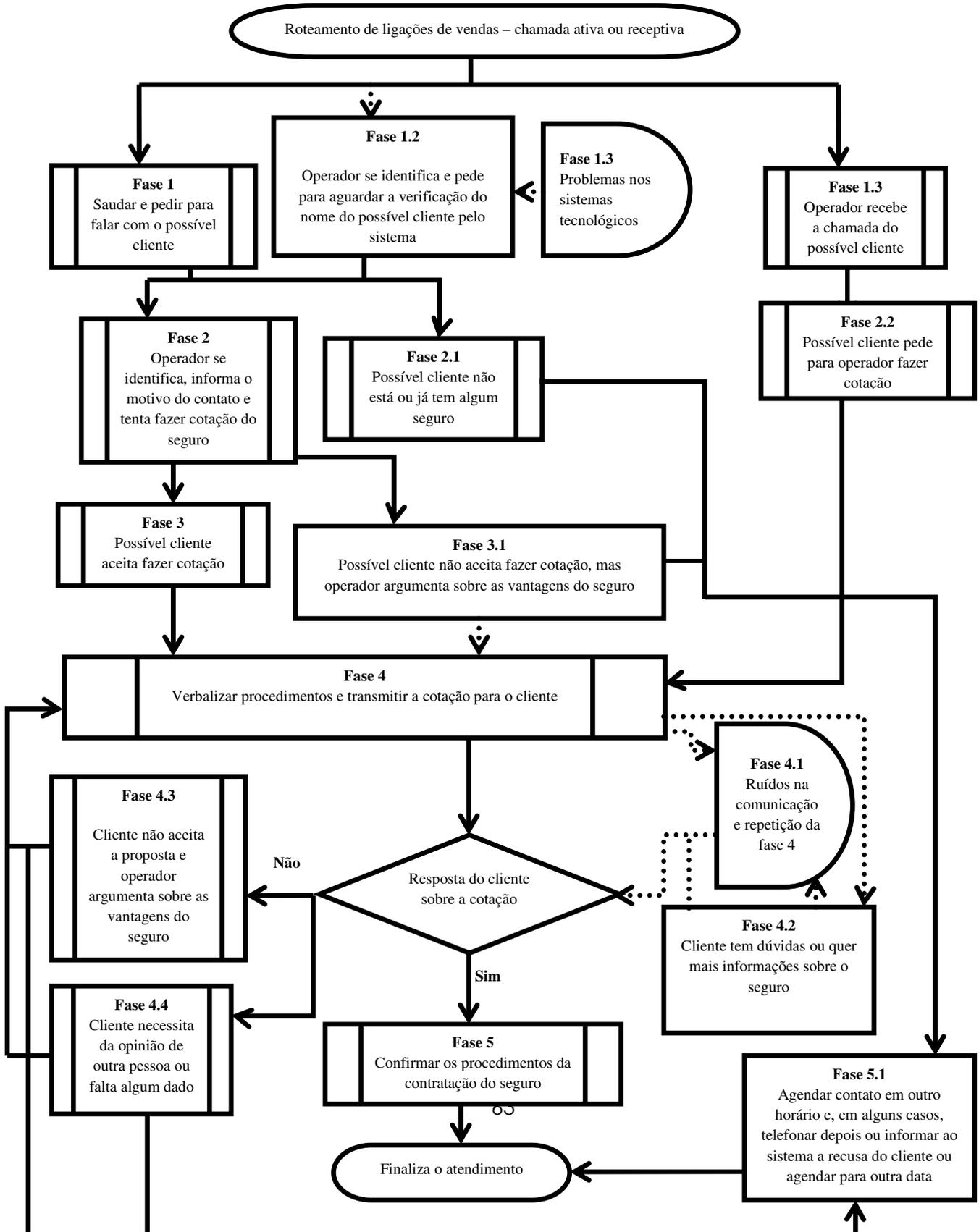
**Cliente:** *Oi (teleoperador), tudo!*

**Teleoperador:** *Então deu tempo da senhora conversar com a mãe da senhora?*

**Cliente:** *Deu sim. Só queria tirar mais uma dúvida com você.*

<sup>15</sup> Expressão utilizada nas centrais estudadas para designar um dispositivo que deixa o cliente em modo de espera.

**Quadro 6: Ligação de retorno para uma possível contratação de seguro**



No fluxograma da atividade de vendas (gráfico 14) que tem menor variação entre o trabalho r **Gráfico 14: Fluxograma da atividade de vendas** de que o principal conteúdo das tarefas é persuadir o cliente para comprar o produto e atingir as metas estabelecidas pela organização, tendo o cuidado de seguir o *script* da contratação do seguro e ficar atentos sobre as mudanças de produtos e tarifas, quando é dado o aviso de supervisores ou treinamentos da qualidade.

A maioria das ligações, o atendente faz agendamentos para outro horário futuro no seguinte caminho do gráfico14 (fase 1 – fase 2.1 – fase 5.1) ou fazem cotações para tentar efetuar vendas (fase 1 ou fase 1.2. - fase 2 – fase 3 –fase 4 – fase 4.2 – fase 5.1). Esse último caminho é muito comum porque, o possível cliente, só quer fazer pesquisa de preço ou tem que conversar com outra pessoa para decidir sobre o fechamento do contrato de seguro. Além disso, nas ligações ativas, há dificuldade do teleoperador encontrar o cliente e dele querer um seguro. O teleoperador, portanto, tenta minimizar o tempo dessas ligações *“coloco, logo, na página de agendamento para adiantar e, assim, ter a oportunidade de entrar uma ligação receptiva”*. Isso quer dizer que o atendente já na fase 1 adianta para a fase 5.1, que pode ser visualizado no fluxograma (gráfico 14). Nos meses estudados, as vendas a partir de ligações ativas variaram entre 7 e 13% apenas, a maior parte foi receptiva. A literatura comenta sobre algumas das interferências nesta atividade.

“Os operadores percebem diferenças na comunicação, dependendo do fato de o cliente, ao ligar, se encontrar em casa ou no trabalho. A capacidade de decisão do cliente (titular ou não da conta), a receptividade para comprar serviços e outros aspectos de acordo com a “campanha” que estão

executando, são componentes do trabalho que interferem na implementação dos modos operatórios” (ASSUNÇÃO & VILELA, 2004).

Numa análise geral, percebe-se que os elementos organizacionais se destacam mais, principalmente metas como relatam teleoperadores da Central de Vendas *“Fico louco com a meta. É mais complicada do que a relação com o cliente”*. A intensificação do trabalho por causa de metas também é visualizada nas centrais receptivas, principalmente na atividade do SAC, como dito por teleoperadores *“Às vezes, eles pedem para acelerar quando está demorando muito tempo ou perguntam se está tudo bem”*. Outro fato são os fatores que intensificam o trabalho devido à norma de outros setores, principalmente o de concepção de novos/modificações de produtos ou mudança de procedimentos pela qualidade. Por exemplo, na atividade de vendas houve um caso que o teleoperador tinha que ficar “fingindo” para o cliente numa situação de postergação de pagamento. Pela falta de participação no processo produtivo, os teleoperadores costumam ficar confusos com as novas informações *“Tô a 4 anos, estou acostumada com um informação e muda de uma hora para outra fico meio perdida”*, relatam funcionários do SAC. Com o intuito de avaliar esses fatores e identificar de forma mais objetiva as influências dos elementos organizacionais sobre a intensificação do trabalho e até no descontentamento de consumidores seguem dois resultados investigativos no próximo capítulo.

### **3. UMA INVESTIGAÇÃO SOBRE AS METAS DE PRODUÇÃO E OS LANÇAMENTOS / MODIFICAÇÕES DE PRODUTOS**

O terceiro capítulo irá expor os pontos que mais se destacam no estudo desenvolvido nas Centrais que são as metas de produção e os lançamentos/ modificações de produtos e procedimentos. O primeiro remete a uma “gestão social” (ZARIFIAN, 2002) para conquistar a produtividade dos trabalhadores, que transparece mais na central de vendas. O segundo está na desconexão entre o setor de concepção e de execução que resultam em consumidores descontentes com os serviços oferecidos pelo teleatendimento.

Durante a palestra “Novas orientações sobre teleatendimento”, realizada na COPPE/UFRJ, sobre as novas regras do Anexo II da NR-17, o auditor fiscal da Delegacia Regional do Trabalho relatou que *“o cara entra animado; depois desanima se sente explorado, têm monitorias, metas... Então, supervisor acha que as pessoas são desinteressadas”* (FERNANDES, 2007). Esse é um conflito explícito nas centrais de teleatendimento: a relação supervisor versus teleoperador, com ênfase na questão das metas de desempenho, que é um dos pontos críticos dessa organização do trabalho.

O caso do lançamento/modificações de produtos também se destaca no contexto das centrais de teleatendimento. A percepção surgiu com o questionamento sobre o porquê que os supervisores gritavam as novas informações no decorrer do teleatendimento. Após as entrevistas com os teleoperadores e, principalmente, na verbalização de gerentes, confirmou-se aquilo apontado como um dos principais problemas nas Centrais, já dito por

Zarifian (2001) no estudo sobre serviços: a distância entre os setores da organização, em especial entre os de concepção e os de execução.

“Faz-se o projeto de produto sem o devido projeto de processo, de forma que elementos de suporte (novos módulos do software, procedimentos, scripts...) não são construídos com o tempo e a profundidade necessários para orientarem os operadores em seus atendimentos. Acrescenta-se o fato do treinamento no conteúdo dos novos produtos ser, não raramente, curto e incompleto” (SÁ, PARADELA, DUARTE, 2008a).

### **3.1. O Trabalho dos Supervisores e as Metas de Produção**

Durante as observações foi percebida a necessidade da análise da atividade do supervisor com o intuito de compreender o conteúdo geral, os principais controles utilizados, as principais formas de interação com os subordinados e as estratégias gerais para consecução dos objetivos a nível operacional. Isso porque a chefia imediata pode estar colaborando para a intensificação do trabalho dos teleoperadores. Já que

“Na visão dos operadores, as chefias são sempre autoritárias e unilaterais, sem concessões expressivas para o diálogo sobre o trabalho e seu ritmo. As pressões sofridas embotam nos operadores a percepção de que também o supervisor sofre reprimendas semelhantes de seus superiores e que deve, por força do cargo, fortalecer na equipe o ânimo e a disposição para o trabalho” (VENCO, 2006)

Snook (2008) relembra Nicolau Maquiavel na questão de que os líderes deveriam causar “medo” ou “amor”. Apesar da variabilidade de liderança nas Centrais, nota-se que sobressaem supervisores que atuam sobre os teleoperadores através da gestão por medo, amizade, ironia... Percebe-se na análise da atividade o emprego da intensificação do trabalho seja por horas extras seja por controle de conversas e tempos perdidos. Logo, os supervisores não estariam atuando nos meios produtivos, mas como diz Zarifian (2002)

*“praticam uma gestão muito mais social do que profissional”*. No trabalho de campo, isso começa a chamar atenção nos comentários gerais escritos pelos teleoperadores da Central de Vendas (CV) no questionário aplicado na seguradora *“Péssimo! Preciso do emprego então tenho que aguentar, somos coagidos diariamente, tratados como retardados, isso faz mal ao corpo e a nossa mente. Chego em casa nervosa, venho trabalhar nervosa”*. Para o autor (SNOOK, 2008), na gestão do “medo” *“os controles firmes e a métrica produtiva podem afetar negativamente a criatividade e o compromisso dos empregados”*<sup>16</sup>. Para Zarifian (2002), nas centrais de teleatendimento, a questão não é só o “medo”, o trabalho dos supervisores

*“encontra-se preso na necessidade de assumir a sua tarefa, e então fazer pressão nos seus operadores, de uma maneira que, necessariamente, exerce um constrangimento com o cuidado de traduzir um trabalho menos penoso, de manter um mínimo de motivação, de conceder ao operador, senão haverá uma perspectiva de mobilização”*<sup>17</sup> (ZARIFIAN, 2002).

Nas centrais estudadas, percebe-se, porém, que existem diferenças no estilo de gestão dos supervisores entre as centrais ativas (Central de Venda) e as centrais receptivas (Centrais de Atendimento ao Cliente e Pós-Vendas). No caso da atividade nas centrais receptivas, percebe-se que o trabalho dos supervisores tem um perfil prioritariamente de “consultor” dos teleatendentes. Durante a observação de um supervisor, percebeu-se que 68% do tempo de trabalho eram disponíveis para o suporte à operação com o objetivo de

---

<sup>16</sup> Tradução da autora.

<sup>17</sup> Tradução da autora.

prezar a qualidade do atendimento e precisão das informações, o percentual foi confirmado como rotina do trabalho pelo funcionário estudado.

“Chamou a atenção uma conversa entre dois supervisores da central de pós-vendas, um deles menos experiente que buscava refinar alguns dados de controles de tempo de operação e mostrava para outro supervisor aparentemente mais experiente que orientava o colega: “venda é número, não tem firula. Aqui não, precisa ser mais analítico, qualitativo”. Essa orientação era no sentido do enfoque da avaliação dos operadores que, segundo o mais experiente, deveria ter menos foco no controle de tempo e deveria ser mais amplo nas demais competências do operador, sobretudo a qualidade do atendimento” (SÁ, PARADELA, DUARTE, 2008c).

Existe um excesso de capacidade produtiva em alguns momentos nas centrais receptivas que permite “virar” atividade de trabalho para CV que acontece porque os níveis de serviço<sup>18</sup> não são contínuos devido à diminuição de demandas em alguns horários de trabalho, agências do banco que encerram o expediente... Porém existem picos de produção durante a jornada de trabalho ou, às vezes, ocorre algum fato extraordinário, atendentes relatam *“tem dia que parece incrível, todo mundo liga na mesma hora e isso fica uma loucura, nem dá para tomar uma aguinha”*. O cálculo de posições de atendimentos (PAs) das centrais receptivas atingiu bem as metas de tempo durante o período estudado (agosto e setembro de 2007), tendo níveis de serviços médios de 89% e 96% respectivamente. Percebe-se, durante as observações, que faltam soluções planejadas para os períodos de maior “tensão”, pois em prol de uma produção mais rápida não haja sobrecarga da atividade de trabalho, que atualmente se dá por constantes avisos dos supervisores aos teleoperadores de que há filas de espera e, por isso, diminui-se o número de pausas e os atendimentos são estimulados a terminar com maior rapidez.

---

<sup>18</sup> Percentual de chamadas atendidas com menos de 20 segundos de espera.

Já na Central de Vendas, o trabalho dos supervisores é diferente dos gestores das centrais receptivas. Durante as observações, nota-se que não se leva em consideração a relação de serviços. Portanto, nesta Central acontece com maior ênfase o ponto de discussão inicial deste subtítulo porque o objetivo da CV é só vender o máximo possível. *“Muitos colegas, inclusive eu, já escutou do cliente: ‘Tô falando com um robô?’. Com a meta intensa fico robotizado querendo acelerar o meu trabalho. Não paro para compreender o que o cliente quer e, assim, todas as ligações ficam iguais”*, verbaliza um teleoperador dessa Central. A meta, na época do estudo (setembro de 2007 a janeiro de 2008) era vender quatro seguros automobilísticos por dia. Isso era a preocupação e as principais conversas entre todos os atendentes e supervisores daquele setor *“Quando eu não consigo bater a meta eu não paro nem para ir ao banheiro”* diz um dos teleoperadores, *“o cara tem que superar sempre”* comenta um dos supervisores.

Os supervisores trabalham aproximadamente 8 horas por dia e se percebe que os supervisores têm certa cooperação, como assumir uma equipe para o outro ter o horário de almoço, mas há também competição entre os supervisores, tanto que os teleoperadores verbalizaram que *“com menos supervisores é menor a aceleração, é mais calmo e sem disputa entre grupos”*. O trabalho deles consiste em fazer a sua equipe atingir a meta traçada pela organização. Porém, não se dá pelo auxílio aos teleoperadores na formulação de estratégias de vendas, como a persuasão efetiva de consumidores, ocorrendo até comentários de supervisores de que *“vendas é sorte”*. Estratégias de gestão eram muito fundamentadas no controle do comportamento do operador como no caso abaixo e o principal argumento dos supervisores era sempre as metas.

“Um dos supervisores cuja atividade de trabalho foi acompanhada supervisiona sua equipe entre 8:00h e 15:00h; supervisiona a equipe da tarde entre 15:00h e 16:00h e dedica-se a tarefas administrativas entre 16:00h e 17:30h. Acompanhando a troca de turno, foi possível perceber na atividade do supervisor a preocupação de passar pelas diversas PAs com o objetivo de garantir que a troca fosse feita rapidamente, agilizando o *login*, evitando que os operadores façam “social” (em suas palavras). A preocupação com minimizar as conversas foi percebida não apenas no momento de troca de turno. Segundo o supervisor, por vezes os operadores “seguram a tela” de finalização para evitar a entrada de nova ligação, permitindo uma pequena pausa, encetando diálogos por vezes” (SÁ, PARADELA, DUARTE, 2008c).

Apesar de a meta coletiva ter sido superada em 113% no período de estudo, apenas 20% dos teleoperadores baterem a meta individual. Porém, por que ocorrem esses dados com tanta discrepância? Ninguém nas Centrais procurava investigar o porquê que o sistema produtivo não estava alcançando as metas individuais traçadas, enquanto a meta coletiva era superada com certa folga. A razão está no cálculo das metas individuais da CV (meta coletiva / número de PAs) que dá um número entre 3 e 4 vendas por dia. A ampla divulgação na CV é o arredondamento da meta para 4 vendas por dia, pois serve como uma margem de segurança. Percebeu-se que para os gestores não era interessante a divulgação da superação de 13% da meta da coletiva para os componentes da Central. Por isso, percebe-se uma sensação de “derrota” entre os teleoperadores. Observa-se que essa folga produtiva era ignorada pela gestão, talvez, seja um método da supervisão para estimular à produção, através do pensamento que o desempenho da Central estava ineficiente, por isso, demandava esforço extra dos teleoperadores, através de estratégias traçadas pelos supervisores. Mas, quais seriam elas? A equipe de pesquisa avaliou as seguintes hipóteses possíveis:

a) *Teleoperadores mais eficientes através do atendimento mais rápido*

Pode-se pensar que a solução seria fazer com que os atendentes da CV trabalhassem mais rápido para vender mais produtos dentro da sua jornada de trabalho. Na análise da atividade de dois operadores que já estavam alcançando em torno de 90% de sua meta mensal, percebeu-se que o tempo médio dos atendimentos no dia 10/11/07 era de 9min09s e 9min15s e no dia 31/11/07 era de 9min10s e 9min42s respectivamente. Segundo a coordenação da CV, esses números demonstram que o teleoperador não consegue trabalhar com maior velocidade porque gasta-se tempo para convencer os clientes e para efetuar os procedimentos da contratação (expostos exemplos no Anexo III) de seguros. Portanto, ele atenderia quantidades semelhantes de consumidores na mesma jornada de trabalho. A média de atendimento da equipe detinha o mesmo ritmo, ficando em 6min35s no dia 10/11/07 e 7min12s no dia 31/11/07. Portanto, apesar desta hipótese até ser utilizada por supervisores (redução de pausas, restrições de conversas...) e por atendentes (interromper a “fala” do cliente, pronunciar as palavras de forma rápida...) não seria uma estratégia suficiente para conseguir maior número de vendas comprovadas pelos números acima.

*b) Teleoperadores mais eficientes através de estratégias de convencimento dos consumidores*

Outra hipótese possível seria os supervisores trabalharem junto com o setor de *Marketing* da empresa, através da criação de novos produtos, novas tarifas... Acontece que existe o problema da “falta” de interface entre os setores da empresa. Diante disso, os supervisores não têm autonomia para desenvolver essa estratégia que é algo, hoje, “fora” do alcance das Centrais e da realidade da empresa. O assunto será abordado com maiores detalhes no próximo subtítulo.

c) *Teleoperadores com maior número de horas de trabalho*

A única solução visualizada pela supervisão foi às horas extras. Sendo que não eram com aqueles de menores desempenhos “*alguns já chutaram o balde*”, verbaliza um supervisor, mas com os atendentes de melhores performances produtivas que até tentavam resistir à extensão da jornada de trabalho como comentado por um dos chefes imediatos “*eu tenho que suar para conseguir que o cara faça hora extra, mesmo a empresa pagando*”, mas a justificativa para a insistência por um dos supervisores era “*o cara tem que me ajudar*”.

“*Estamos com hora extra a rodo*”, comenta o supervisor que tinha diante de sua mesa uma escala adicional de hora extra, prevendo para todos os dias do mês de novembro entre três e quatro nomes para fazer a hora extra. Além disso, havia a redução de pausas diárias na operação através do controle mais próximo, como por exemplo, evitando possíveis conversas ou outros tempos perdidos em trocas de turnos” (SÁ, PARADELA, DUARTE, 2008c).

O que chamou atenção foi o fato dos supervisores terem consciência de que eram necessários 90 operadores no setor/turno e ele contava com apenas 80. Isso quer dizer que para atingir as metas coletivas eram necessários que todas as PAs<sup>19</sup> estivessem em pleno funcionamento. Na investigação notou-se que isso exigia que alguns, “os melhores”, trabalhassem mais para dar conta disso.

“Essa compensação através de superação das metas individuais de alguns para atingir a meta coletiva dá-se também pelo fato da meta coletiva ser calculada a partir do número de PAs contratadas. Desta forma, se há uma PA

---

<sup>19</sup> PAs – Posto de Atendimentos

vazia, a meta da equipe não muda, considera esta PA como produtiva, e o conjunto de operadores precisam superar o desempenho para que o coletivo atinja o nível de produção pretendido” (SÁ, PARADELA, DUARTE, 2008c).

É certo que isso estaria “fora” do controle dos supervisores, que deveriam questionar mais o assunto dentro da empresa. PAs vazias, por exemplo, é ineficiência do setor de Recursos Humanos. Percebe-se que as Centrais sofrem por problemas de origem em outros setores, seja por absenteísmos (PAs vazias), medidas eficientes de dimensionamento de PAs, criação de produtos, sistemas de informática...

“Houve uma mudança de classificação de atendimento que teve impacto sobre as metas de vendas no mês de novembro. Os clientes do banco que, ao invés de fazerem um endosso de seus contratos para substituição do veículo (ou outra modificação) e preferiam cancelar o contrato existente para fazer outro contrato, deixaram de ser considerados como venda de contratos e passaram a ser considerados como renovação. Isto, segundo o supervisor de venda, influía negativamente sobre as vendas, diminuindo o universo de clientes potenciais, quanto mais porque estes clientes eram “certos” (em suas palavras). No penúltimo dia de novembro, apenas quatro operadores de um grupo de 20 operadores pertencentes à equipe de um determinado supervisor haviam batido suas metas individuais. “Está mais difícil conseguir vender quatro seguros por dia”, comentou um supervisor” (SÁ, PARADELA, DUARTE, 2008c).

Sendo assim, há uma gestão limitada, sendo inclusive dado como natural no contexto organizacional das Centrais. Portanto, a supervisão não consegue interferir nos problemas efetivos numa ação sobre os meios e condicionantes do sistema produtivo. Então, ela continua investindo na gestão social (ZARIFIAN, 2002), alguns agindo com um estilo mais autocrático outros de forma mais conciliadora, mas todos agindo apenas sobre

os mecanismos de controles (metas, redução de pausas...) e na sobrecarga do trabalho do teleoperador (horas extras, filas de clientes...).

No Anexo II da NR-17, que regula o trabalho de teleatendimento, esclarece que as jornadas de trabalho são no máximo de 6 horas diárias que “somente poderá prolongar-se além do limite previsto nos termos da lei em casos excepcionais (...)” (BRASIL, 2007) e estabelece pausas de descanso com o intuito de prevenir doenças osteomusculares. Portanto, se a Norma apresentada acima, preocupa-se com a questão do tempo e dos intervalos no setor regulamentado, o trabalho dos supervisores seja por horas extras, seja por redução de pausas estaria intensificando a atividade dos teleoperadores. Portanto, a gestão social (ZARIFIAN, 2002) praticada, principalmente nas CV, sugere ser um dos principais fatores colaboradores para o surgimento das DORT da empresa estudada.

### **3.2. Os lançamentos/Modificações de Produtos nas Centrais de Teleatendimento: Uma Interface com Outras Áreas da Empresa**

No ambiente das centrais de teleatendimento foi observado supervisores avisando informações exatamente no “grito” para os teleoperadores durante a atividade de trabalho, com o intuito de esclarecer dúvidas ou avisarem novos procedimentos da empresa. Porém, por que acontece essa situação nestes locais de trabalho? Após observações, entrevistas com supervisores, teleoperadores e gerentes percebeu-se um problema crônico nas Centrais: o lançamento/modificações de produtos.

Os principais problemas que ocorrem nas Centrais devido à “falta” de interface entre as áreas foram identificados através das entrevistas com os gerentes, expostos a seguir:

“- As informações relativas às alterações que ocorrerão são encaminhadas às centrais muito próximo da implantação, (normalmente, na própria semana em que serão implementadas);

- não há tempo hábil para a elaboração por parte do setor de qualidade da empresa de material mais detalhado para treinamento das operações. Não se pode utilizar o material encaminhado pela área responsável (produto), pois são utilizados muitos termos técnicos;

- não há tempo hábil para simulações e levantamento das possíveis dúvidas dos clientes e atendentes. Assim, dada a prioridade da implantação, torna-se necessário construir procedimentos à medida que os problemas surgem. Não há tempo para a realização de testes e antecipação das possíveis inconsistências antes da implantação;

- não há envolvimento das centrais (qualidade, supervisão e operação) nas reuniões de pré-implantação, onde são expostos e discutidos os futuros projetos, o que permitiria tempo de análise para a construção de soluções que atendam às reais necessidades da operação;

- os operadores se sentem despreparados para prestar informações, pois saem dos breves treinamentos com muitas questões sem respostas. O descontentamento com relação ao cronograma é acentuado.

- Desconforto por parte os instrutores, que pouco conhecem do assunto, não podendo por diversas vezes ter respostas às dúvidas da operação;

- Muitas vezes o sistema de informações gera inconsistências não previstas, não sendo possível saber como solucioná-las e muito menos para onde direcionar o cliente”(SÁ, PARADELA, DUARTE, 2008a).

Isso se dá provavelmente por um problema comum entre os setores de serviços, exposta por Zarifian (2001a) que fala sobre a existência de uma concentração dos setores de concepção<sup>20</sup> e de uma desconcentração dos setores de execução<sup>21</sup> (soma-se o fato das Centrais ainda terem uma “gestão social” (ZARIFIAN, 2002)). Isso estaria criando distâncias e desconhecimentos das tarefas entre as áreas explicitadas acima.

---

<sup>20</sup> Representado na empresa pelo setor de *Marketing*.

<sup>21</sup> Representado na empresa pelas Centrais de Teleatendimento

O setor de *Marketing* da empresa atento a nova conjuntura dos negócios, tentam “segmentar” mais os serviços prestados (pagamento mensal durante os doze meses do seguro do automóvel, tarifas especiais para taxistas...) com o objetivo de conseguir uma parcela maior de clientes. Entretanto, não há uma participação dos atores das Centrais de Teleatendimento na concepção dos produtos/procedimentos seja da criação do produto seja na concepção de procedimentos. Nas Centrais, isso pode contribuir para a intensificação do trabalho “*Quando tem mudança de produto/procedimento é complicado. Fica todo mundo batendo cabeça e eu sou exigido o tempo todo para tirar dúvidas*”, comenta um supervisor da central de pós-vendas.

“A falta de ajuste em alguns produtos, ou a falta de adequação do lançamento destes produtos em procedimentos específicos para as centrais de atendimento, ou ainda a falta de tempo para treinamento específico dos atendentes no conteúdo destes novos produtos/procedimentos podem gerar períodos com funcionamento degradado do sistema, percebido através do aumento do tempo de atendimento (devido a dúvidas de procedimento), aumento de filas (devido ao aumento do tempo de atendimento e/ou aumento da demanda) e piora na qualidade do atendimento. Do ponto de vista do operador, nestes momentos o trabalho se intensifica em carga física (devido à diminuição das possibilidades de micro-pausas) e cognitiva (devido à incapacidade de construção de quadros adequados de referência para a operação).” (SÁ, PARADELA, DUARTE, 2008c).

A análise de Zarifian (2001a) sobre essa questão acima está no fato de que há um confronto e uma tentativa de combinação entre os diversos universos de uma empresa de serviço. No exemplo empresarial aqui proposto temos o universo da concepção, representado pelo setor de *Marketing*, que é o setor responsável por pesquisas, desenvolvimento, modificações e anúncios de produtos e o universo de contato com os

clientes, é o caso das centrais de atendimento telefônico, *e-commerce* e as agências do banco parceiro da empresa.

Esses universos, numa visão macro, funcionam sem uma devida qualidade de cooperação. Na prática, acontece como no exemplo da empresa estudada, durante as observações aconteceu numa semana um problema de envio de cartas de cobranças indevidas para todos os clientes e o resultado foi um aumento expressivo de ligações para a Central de Atendimento ao Cliente, que perpetuou por duas semanas. Era tão intenso o trabalho que não foi permitido nem entrevistar os teleoperadores, apenas escutá-los. Durante a análise da atividade, percebeu-se que naquelas semanas o trabalho era maçante, pois era repetitivo e havia um controle restrito na direção de reduzir pausas, já que as filas eram intensas, baixando o nível de serviço, um cliente ficava cerca de 30 minutos para ser atendido pelo SAC da empresa, como demonstrava o *software* dos supervisores.

Na análise da atividade foi verbalizado por gerentes que as mudanças de tarifas no sistema são efetuadas pelo banco<sup>22</sup> somente aos domingos. Porém, algumas segundas-feiras ficaram sem informações corretas devido a problemas de origem técnica do banco. Isso acaba por gerar distúrbios no teleatendimento que não consegue solucionar a demanda dos consumidores e nem do sistema eletrônico. Por exemplo, para ampliar as oportunidades de mercado, o setor de *Marketing* lançou no mercado um produto específico para taxistas, porém não perceberam que poderiam ocorrer os tais problemas técnicos e foi o que aconteceu: na segunda-feira, após o anúncio, a central não detinha um sistema ajustado e o setor responsável pelo lançamento não passou todas as informações sobre o novo produto

---

<sup>22</sup> Empresa parceira da seguradora

para as Centrais. O resultado gerado por essa desconexão entre os setores foi diversos consumidores descontentes com o serviço da empresa porque os teleoperadores não detinham informações suficientes para proceder perante o cliente, os supervisores não foram ágeis na busca de alternativas para o transtorno... A Central de Atendimento Telefônico estava desinformada dos assuntos inerentes a empresa em frente à demanda que no caso eram os taxistas.

Percebeu-se que os setores apenas se voltam para os objetivos locais que na verdade deveriam ser integrados: o setor de *Marketing* gera de novos projetos para atração de consumidores, mas ele está desconectado do processo produtivo do serviço de execução e do *feedback* (retorno) das expectativas dos clientes. Já as Centrais de Atendimento Telefônico, aprisionadas no sistema rígido de produção, ficam próximas dos problemas dos consumidores, porém são desprovidas de capacidade de encontrar soluções emergenciais e isoladas do processo de concepção do setor de *Marketing*. Percebe-se que elas ficam restritas à eficiência para atingir as metas de produção. Como o exemplo das Centrais de Vendas que preocupa-se somente com as metas de produção.

Isso acaba por gerar confusões e tencionam ainda mais a atividade dos teleoperadores. Na Central de Vendas, observou-se um caso que as mudanças efetuadas pelo setor de *Marketing* poderiam influenciar negativamente a venda. Neste caso, o teleoperador (dito como um dos “melhores” da Renovação) conseguiu convencer o cliente diante das diferenças de tarifa (quadro 7).

***Teleoperador: (passa os cálculos da renovação para o cliente)***

*Cliente: Outro dia a guri me passou (valor menor)*

***Teleoperador: É esse é o valor do seguro hoje para o sr. a gente sempre sofre alterações de tarifa, por isso recomendamos que quanto mais cedo fazer melhor. Para que o sr. não sofra nenhuma alteração de tarifas. O seu seguro ficou (valor)***

*Cliente: A guri me ligou semana passada tava (valor menor)...*

***Teleoperador: É que no fim de semana nós sofremos alterações de tarifa. Esse é o valor de hoje para o sr.***

*Cliente: Ah, e não pode ser o seguro da semana passada?*

***Teleoperador: Não porque já sofremos alteração de tarifa no fim de semana e esse é o valor mínimo para hoje. O sr. pode fazer em quatro parcelas ou mais se o sr. preferir***

*Cliente: (fala sobre a forma de pagamento)*

***Teleoperador: (confirma)***

*Cliente: Se tivesse feito semana passada pagaria (valor) a menos...*

***Teleoperador: Sim. Por isso nós recomendamos a fazer o quanto antes para que não sofra alterações de tarifa.***

#### **Quadro 7: Diálogo entre teleoperador e cliente na central de vendas**

As informações demoram ou não chegam aos teleoperadores e nem no setor de Qualidade. Como relatado durante uma verbalização por um atendente.

“um operador relatou que acessou o site da empresa e encontrou uma informação nova transmitindo-a para o cliente. Após essa ligação, o setor de qualidade – órgão que controla o conteúdo das ligações - penalizou o operador pela transmissão da informação que seria inverídica. Um tempo depois, o setor de qualidade cancelou a penalização e se desculpou com o teletendente, pois a informação estava correta, apesar da área de qualidade não a ter de forma atualizada” (SÁ, PARADELA, DUARTE, 2008b).

As informações observadas na pesquisa mostram que muitos problemas das Centrais estão relacionados à falta de interface com outras áreas da empresa em especial a área de concepção de produtos. “A comunicação interna é péssima. Tem produto que foi avaliado há muito tempo”, reclama um supervisor sobre como seria melhor as vendas se

existisse uma melhor interface entre os setores. Neste subtítulo foi exposta uma contradição que poderia ser minimizada ou evitada, através da utilização do “Saber” (teleoperadores, supervisores...) por meio da integração entre os departamentos. A entrada de novos produtos, necessários ao crescimento da organização pode acabar por implicar no prejuízo da “imagem” da empresa perante o cliente, redução da capacidade produtiva e intensificação do trabalho dos atendentes.

“Neste sentido, pode-se dizer que as centrais de atendimento é o último elo interno onde desembocam diversos desfuncionamentos de outros setores da empresa, exigindo do operador, em última instância a voz da empresa com seu cliente, maiores esforços de regulação de sua atividade de trabalho, muitas vezes sem os mecanismos adequados de suporte” (SÁ, PARADELA, DUARTE, 2008a).

Sendo assim, a consequência do deficiente lançamento/modificações de produtos é o descontentamento de clientes que simultaneamente com questões organizacionais (falta de autonomia, padronização, supervisão restrita...) podem gerar sobrecargas psíquicas nos teleoperadores, tanto que o Anexo II da NR-17, que regula a atividade de teleatendimento, determina pausas de descanso, sendo uma das justificativas o desgaste psicológico que pode ser provocado por esse tipo de atividade. Diante disso, respaldado também na literatura científica sobre o assunto, esse problema em discussão pode propiciar o aparecimento das DORT.

### **3.3. Algumas Proposições Sugeridas na Análise Ergonômica do Trabalho**

Diante dos problemas descritos neste estudo, algumas sugestões foram encaminhadas para empresa para que fosse objeto de reflexões entre os diversos

componentes sociais (teleoperadores, gerentes, supervisores...), dentre as quais se destacam: o reposicionamento de metas e a incorporação do saber dos trabalhadores das Centrais para a criação/lançamento de produtos tendo em vista a perspectiva da engenharia simultânea. Esta pesquisa não quis excluir outras possibilidades de causas, mas escolheu focar o caminho de dialogar com as questões organizacionais, que neste caso, parece ser um importante fator não só pelo adoecimento dos trabalhadores, mas de distorções no sistema produtivos que levam a problemas de desempenho do sistema produtivo.

### **3.3.1. O reposicionamento de metas**

Observa-se que um dos fatores organizacionais que mais impactam na intensificação do teleoperador são as metas de produção junto com o trabalho dos supervisores. Um problema que se agrava com a percepção de que as centrais de teletendimento refletem distorções de vários setores que impactam ainda mais na atuação social dos supervisores sobre a atividade dos teleoperadores. É o caso das metas de vendas que são fixas, sendo estabelecida por outros setores.

A meta de vendas é de quatro vendas por dia, ainda que avaliada mensalmente, não observa que fatos podem acarretar em problemas de disponibilidade de PAs e reduzir a capacidade de produção de determinado período. Casos como absenteísmo, problemas com os *softwares*, mudanças de tarifas... Isso dificulta o alcance das metas e faz com que os supervisores pressionem ainda mais o trabalho dos teleoperadores, através de aumento de horas extras, redução de pausas, aceleração do ritmo de ligações telefônicas, entre outros.

Calcula-se as metas para cada indivíduo dividindo-se a meta estabelecida para toda CV pelo número de PAs, o que gera um número em torno de 3 a 4 vendas, que são arredondadas para 4 vendas por dia. A proposta do reposicionamento de metas é não fazer esse arredondamento por dia, mas de prever uma meta por semana e por horas efetivas de trabalho<sup>23</sup>, que consideraria possíveis falhas no sistema produtivo, pausas, treinamentos...

“Uma opção, no caso das metas de produção (renovação e vendas), seria considerar, ao invés de uma meta geral fixa, uma meta por PA, por tempo *logado*. Por exemplo: 22 vendas a cada 36 horas *logados* com sistemas de informação em pleno funcionamento” (SÁ, PARADELA, DUARTE, 2008c).

Esse novo cálculo produtivo atuaria em vários aspectos levantados na análise da atividade:

- O objetivo seria avaliar a capacidade produtiva real da atividade da Central de Vendas, o que impediria distorções de outras áreas da organização, tais como absenteísmo, problemas de *software*, entre outros, já que essas “falhas” não seriam consideradas dentro do cálculo produtivo, por não serem horas trabalhadas. Além disso, deve-se subtrair do tempo de produção possíveis interrupções inerentes à atividade de trabalho, como as novas pausas determinadas no regulamento do anexo II da NR-17. Através disso, os supervisores poderiam atuar no desenvolvimento da atividade dos teleoperadores e das particularidades de cada subordinado.

“Como está, o operador pode ter uma alta eficiência, mas se o sistema ficar parado por metade do tempo (um exemplo extremo para ilustrar), ter-se-á a percepção de que o operador é ineficiente e pode-

---

<sup>23</sup> É o tempo que o teleoperador permanece no sistema do computador, que tem por expressão nas centrais de teleatendimento de tempo *logado*.

se prever planos desnecessários de capacitação, reciclagem... Ou mesmo, alguém com seqüentes problemas de saúde pode ser percebido como pouco eficiente, quando na verdade o problema é o absenteísmo e suas mais diversas causas” (SÁ, PARADELA, DUARTE, 2008c).

Portanto, se existir um tempo *logado* menor do que o previsto, que seria redutor no alcance de metas, é preciso observar se existe uma possível causa de deficiências externa as Centrais de Teletendimento. Só eliminando essa hipótese, partir-se-ia para problemas de desempenho dos indivíduos. Não por meio da gestão social (ZARIFIAN, 2002) que é praticada a toda hora atualmente por supervisores, mas através de verdadeiras capacitações e de técnicas produtivas interativas entre os atores das Centrais com o objetivo de aumentar a eficiência real dos trabalhadores.

- Na existência de PAs vazias, isso não seria um indicador que prejudicaria o desempenho das metas das centrais, pois a meta da Central seria devido à quantidade de horas de permanência no sistema do computador. Portanto, se as vendas forem inferiores ao esperado pela organização por causa de PAs que estão sem ocupantes, estará sob responsabilidade de outros setores, devendo tomar atitudes como contratações, deslocamentos... Dessa forma a empresa corrigiria deficiências reais e geraria uma melhor performance ao longo do tempo.
- Um tempo de avaliação maior da meta, por semana como sugerido por este trabalho, reduziria a intensificação do trabalho, pois haveria um maior equilíbrio dos resultados e das diversidades naturais desta atividade de trabalho. Não precisaria fazer uma margem de segurança por cada teleoperador, já que atualmente

arredonda-se para cima (quatro vendas diárias), pois a meta de toda Central é o verdadeiro objetivo quantitativo da empresa que estaria sendo atingindo com as metas calculadas por semanas.

- Horas extras não seriam necessárias para compensar desempenho de outrem, treinamentos... O aprimoramento dos teleoperadores que é necessário para a qualidade de atendimento não seria visto pelos supervisores como empecilho para o alcance de metas e seriam melhores aplicados na empresa, sem intensificar o trabalho.
- O controle social exercido pela atual gestão dos supervisores seria enfraquecido, pois não se teria o objetivo de intensificar o trabalhador, mas aprimorar as metas estabelecidas por semana, já destacando tempos de pausas, entre outros. Desse modo, as pessoas fariam as pausas necessárias para evitar futuros quadros de absenteísmos e, conseqüentemente, reduziria essa distorção produtiva.

A proposta de um novo cálculo produtivo visa alcançar as metas através da regulação dos meios de produção, para que as verdadeiras deficiências sejam corrigidas e medidas, ao invés de intensificar somente a atividade do teleoperador. As metas não podem ser apenas o único determinador do trabalho nas Centrais, ela deve ser conquistada de forma eficiente, sem transtornos para a saúde de nenhum trabalhador e sem prejudicar o verdadeiro objetivo do teleatendimento: estabelecer um canal de diálogo com os clientes. Sendo assim, neste subtítulo, procurou-se buscar algumas alternativas para tentar reduzir as DORT entre a população estudada.

### **3.3.2. A Necessidade de Integração entre os Setores da Empresa**

Uma pesquisa sobre teleatendimento realizada em vários países (HOLMAN, BATT, HOLTGREWE, 2007) afirma que a maioria das empresas seguiu a organização da indústria de massa, que tem altos níveis de padronização e monitoração dos trabalhadores. Mas, existem centrais de teleatendimento, principalmente na Suécia, que têm uma organização de trabalho diferente: elas trabalham em equipes e integradas buscando o melhoramento contínuo da qualidade. O resultado, segundo a pesquisa mencionada acima, é a posição superior das empresas organizadas por equipes seja por produtividade seja por vendas.

A superioridade das empresas de teleatendimento organizadas em equipes está no trabalho conjunto dos setores, envolvendo todos os trabalhadores. Isso é uma característica que é falha ou até inexistente na maioria das centrais de teleatendimento. O problema que chama atenção é o tempo reduzido ou quase nulo entre o final de alguns novos projetos e a preparação (treinamentos, mudanças das tarifas no sistema...) dos setores relacionados às Centrais que acabam por propiciar o aparecimento de distorções no sistema produtivo, intensificação do trabalho e o descontentamento de clientes.

“Torna-se difícil a adequada (re)elaboração de procedimentos e sua maturação na operação através de treinamentos. Não raramente o exíguo tempo faz com que este trabalho tenha extensão e profundidade pequenas, fazendo com que a operação não esteja completamente preparada para a situação, o que gera erros, deterioração da qualidade do atendimento e relação com cliente, além da intensificação da atividade de trabalho através do desbalanceamento entre objetivos e meios de execução da tarefa” (SÁ, PARADELA, DUARTE, 2008c).

O que se pode constatar neste estudo é que não existe na organização do trabalho uma visão sistêmica e coordenada para envolver todos os componentes sociais

(teleoperadores, analistas de qualidade, supervisores...) na construção de processos, procedimentos e produtos. Aparecem até alguns exemplos isolados, como o relato de teleoperadores de um novo setor dentro da Central de Pós-Vendas que participaram da definição de metas “*No bônus os próprios operadores sugeriram o número de processos por dia. Isso é ótimo!*”. Infelizmente, a incorporação do Saber Investido (SCHWARTZ, 2000) na condução das expectativas estratégicas não é uma realidade constante nesta companhia, como dito por outros atendentes na Central de Vendas “*A caixa de sugestões fica dentro da coordenação; todos têm medo*”. Um exemplo são as monitorias que são executadas por supervisores ou analistas da área de Qualidade. Elas poderiam ser utilizadas não como uma forma de encontrar erros dos indivíduos, mas como uma ferramenta sistêmica que identifique oportunidades, melhorias e treinamentos em necessidades específicas.

Quando questionado sobre a incorporação do saber dos operadores, o setor de Qualidade respondeu que não existe um procedimento específico para isso, mas, que os teleoperadores até fazem sugestões, sendo algumas aproveitadas. Na análise da atividade, percebe-se que não é uma prática constante pela Qualidade, pois a elaboração de *script* (roteiro de atendimento) e procedimentos não costuma inserir nenhum conhecimento desses profissionais. Verbalizações de teleoperadores chamam atenção por demonstrar uma vivência real do trabalhador em relação às diversas reações dos clientes “*O script final é muito longo; se perde tempo. Já tentei falar isso com a qualidade*”. Observa-se que a opinião também é verbalizada por supervisores “*O script final é desnecessário e repetitivo com relação ao inicial*”. Os simples comentários acima podem demonstrar que existe uma falha ou uma barreira na comunicação entre os trabalhadores das Centrais (teleoperadores,

supervisores, coordenadores...) e outros setores que poderiam contribuir para o enriquecimento da qualidade no atendimento da empresa, principalmente no lançamento/modificações de produtos. Uma alternativa seria observar os moldes da Engenharia Simultânea (CASAROTTO *et al.*, 2007) para integrar as diversas áreas e níveis de funcionamento da organização que permitiriam outra realidade para a atividade de trabalho, principalmente para os teleoperadores que lidam diretamente com os clientes. Os lançamentos/ modificações de produtos teriam a contribuição das trocas de opiniões entre os setores o que minimizariam e antecipariam possíveis problemas transformando o processo produtivo e o tornado qualitativo, veloz e pronto para qualquer situação.

“A prontidão e a velocidade passam a seguinte mensagem para o cliente: “Nós realmente nos preocupamos em fornecer um serviço excelente para o(a) senhor(a), e a sua opinião é extremamente valiosa para mensurar a performance de nosso serviço”. Nada pode ser mais frustrante que canais de comunicação entre cliente/empresa que não possuem agilidade. Os clientes perguntam-se: “Até que ponto minhas opiniões são levadas em consideração por esta empresa? Por que esta empresa possui canais de reclamações/sugestões se quando as faço não obtenho resposta?”” (SILVA & RIBEIRO, 1998).

Possibilitar uma melhor interface entre os setores, envolvendo todos os atores sociais afetados por determinados projetos da empresa, é essencial para o fortalecimento da qualidade e da imagem da empresa perante o cliente. No caso de lançar/modificar produtos é essencial que as áreas que lidam com o público estejam preparadas para vender o produto, tirar dúvidas... Afinal *“no contato com o cliente a empresa “é” a pessoa que está a sua frente, quer seja no balcão de atendimento, no caixa do banco ou mesmo no outro lado da linha telefônica”* (SILVA & RIBEIRO, 1998).

Além disso, a recomendação presente visa à diminuição da intensificação do trabalho dos teleoperadores em virtude dessas desconexões entre setores da organização. Pois, isso gera no trabalhador um quadro de descontentamento seja por não construir identidade com o seu trabalho seja por pressões para uma maior produtividade.

“Diante de uma falha no projeto do produto, ou dúvidas de procedimentos, o operador precisa desenvolver estratégias alternativas de regulação do atendimento, nem sempre atingindo resultados satisfatórios. Este processo de desenvolvimento contínuo de estratégias, aliado a dificuldade de atendimento dos objetivos da tarefa (metas), dentro de um quadro de cobrança de resultados, gera a intensificação da atividade de trabalho e pode concorrer para o favorecimento de fatores causadores das LER” (SÁ, PARADELA, DUARTE, 2008b).

A superação dos problemas de interface acontece com a dinâmica de integração dos setores. Dentro dessa perspectiva, o “saber” dos teleoperadores pode ser aproveitado tanto no projeto de produto (uma vez que eles, por estarem na linha de frente, reconhecem atributos percebidos pelos clientes como importantes) como no projeto de processos (procedimentos, scripts, treinamentos...). Uma vez que eles teriam maior capacidade de antecipar eventuais dificuldades operacionais e ter maior envolvimento com os novos produto/procedimentos da empresa. Isso também pode gerar nos teleoperadores maior entusiasmo com o trabalho que sugere diminuir a sobrecarga psíquica e, conseqüentemente, pode ajudar na redução dos casos de DORT.



## CONCLUSÃO

Para concluir o texto, volta-se na motivação deste estudo que é compreender os aspectos críticos das condições de trabalho das centrais de atendimento telefônico, dentre as quais esta dissertação destaca os seguintes fatores organizacionais: as metas e o trabalho dos supervisores e os lançamentos/modificações de produtos. Diante do crescimento do setor de serviços, as centrais de atendimento telefônico podem estar demonstrando que as empresas carecem de modelos produtivos específicos, visto que os atuais estariam contribuindo para o adoecimento dos trabalhadores e descontentamento de diversos clientes.

O serviço é visto como um estorvo para muitos consumidores seja por demora, seja por desinformação por causa de distorções num processo produtivo sem comunicação entre os setores da empresa. Os clientes acabaram por rejeitar os requisitos impostos pelas organizações, como pode ser visto nas diversas reclamações feitas em órgãos dos direitos do consumidor (PROCON-SP, 2007), que culminou na redação do Decreto n. 6.523, que regulamenta os serviços de SAC. Porém, isso pode ser uma justificativa para as empresas atuarem na intensificação dos trabalhadores, que ficam submetidos aos mecanismos de controle das empresas. Apesar da criação de regras para o trabalho em centrais de atendimento telefônico, que é o Anexo II da NR-17, há uma resistência das empresas para adotar as medidas expostas na Norma. Por isso, os teleoperadores ainda continuam reivindicando seus direitos, atualmente no *site* do sindicato dos teleatendentes (SINTELL-RJ, 2009) existe a formulação de um abaixo-assinado para que o legislativo inclua artigos

sobre as pausas osteomusculares, já incluídas no Anexo descrito acima, na Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT).

Durante o trabalho de campo foi observado que os serviços das Centrais da empresa estudada se assemelhavam com os estudos descritos na literatura (VENCO, 2006, PERES *et al.*, 2006, TORRES, 2001), que destacam os fatores da organização do trabalho, visto que companhias estariam adotando modelos produtivos da indústria dentro dos serviços de teleatendimento, seja pela falta de modelos produtivos, seja para buscar reduzir as diversidades humanas tanto dos trabalhadores como dos clientes, tal como a tentativa da empresa de prever o comportamento dos consumidores na forma de *scripts* (roteiro de atendimento).

Realizou-se uma Análise Ergonômica do Trabalho (AET) tendo por base o Anexo II da NR-17, que regula o trabalho do teleatendimento, através do: estudo do funcionamento geral da empresa, aplicação de questionários sobre as principais queixas de saúde e aspectos físicos, bem como a estimulação para realizarem comentários gerais sobre o trabalho na organização; realização de entrevistas com supervisores, gerentes, coordenadores, analistas dos setores correlacionados as Centrais, médico do trabalho e teleoperadores; verificação de quais parâmetros do Anexo II da NR-17 que deveriam estar acontecendo na empresa; acompanhamento da atividade, através do “carrapato”, que dá maior possibilidade de visualizar a tarefa dos atendentes, sendo seguidas de validações da análise junto ao trabalhador e transcrições de algumas ligações acompanhadas. Ressalta-se que o Anexo acima exposto coloca também as etapas de discussão e restituição dos resultados aos trabalhadores envolvidos e uma avaliação e revisão das intervenções efetuadas com a participação dos trabalhadores, supervisores e gerentes. Algo que

infelizmente não foi possível, o resultado ficou estrito apenas as camadas superiores da organização.

Percebeu-se, durante as primeiras reuniões, que os gerentes da empresa desconheciam completamente o método da AET tanto que gerentes comentaram sobre a possibilidade de estabelecer um “*operador padrão*” para se adequar a estrutura física alugada. Após diversas explicações do que seria AET para a empresa, concluiu-se que a demanda inicial seria o absenteísmo das Centrais de teleatendimento.

A comparação entre os dados oficiais de absenteísmo da empresa e as queixas mencionadas pelos trabalhadores no questionário aplicado pela pesquisa, os dados de outras empresas e a literatura científica sobre teleatendimento (ASSUNÇÃO *et al.*, 2006; VILELA, 2005; SOARES, 2005) foi à base para a construção da demanda, sendo decisiva para o estudo da questão das DORT. Elas podem ser de causas diversas, tais como questões físicas (posturas, ambiente...), organizacionais (metas, horas extras...), entre outros. A percepção nesta pesquisa foi que elementos organizacionais se destacam no trabalho dos teleoperadores, sendo escolhido para ser objeto de estudo sem deixar de considerar que podem existir outros fatores intervenientes. Com isso, procurou-se compreender as contradições e conflitos que acabam em perspectivas negativas perante toda a sociedade sobre o serviço das centrais de teleatendimento, com destaque para:

- De um modo geral, o trabalho dos supervisores consiste em atuar somente sobre o teleoperador - através da chamada “gestão social” (ZARIFIAN, 2002) que seria comandar as pessoas por medo, ou amizade, ou ironia - simultaneamente, emprega-se a intensificação do trabalho seja por horas extras, seja por controle do tempo e de

movimentos. Percebe-se que não há atuação nos meios de produção pelos gestores operacionais. Isso sugere ser um dos principais fatores para o aparecimento das DORT entre os atendentes, destaca-se esse problema na Central de Vendas.

- Existe uma separação entre os setores da empresa, salienta-se a distância entre as Centrais de Atendimento Telefônico e o *Marketing* que já começa a ser visualizada no aspecto físico<sup>24</sup>. O fato é que existem distorções no lançamento/modificações de produtos seja porque as Centrais se voltam para a eficiência (metas de produção), seja porque o *Marketing* se volta somente para a criação de novos projetos restritos ao setor. Essa dissonância contribui para o descontentamento de clientes que junto às características rígidas da organização do trabalho (padronização, falta de autonomia...) podem gerar sobrecargas psíquicas, sendo uma possibilidade para o surgimento das DORT.

A questão das metas e o trabalho dos supervisores provocaram diversos debates dentro do grupo de pesquisa no contexto da empresa estudada. O ponto de discussão está na atuação dos gestores operacionais apenas na regulação social (controle de conversas e tempos perdidos, imposição de horas extras, avaliações de desempenho...), não há atuação nos meios produtivos, tais como compreender porque as metas individuais não são alcançadas, como se verificou na pesquisa que os desempenhos eram prejudicados por algum tipo de distorção no processo produtivo (absenteísmos, *softwares* inoperantes...). Talvez, o problema esteja na carência de pesquisas por novos cálculos produtivos e novos modelos de organização do trabalho específicos para as centrais de atendimento telefônico.

---

<sup>24</sup> Toda parte administrativa fica num prédio, enquanto as Centrais de Teleatendimento ficam em outro.

Tudo isso pode contribuir para o aparecimento das DORT, principalmente devido ao uso intenso das horas extras pela Central de Vendas, uma condição desgastante que já está sinalizada na regulamentação específica do setor.

Durante a análise da atividade e entrevistas posteriores com gerentes, verificou-se a existência de problemas de interfaces entre os setores da empresa, dando destaque nesta dissertação os lançamentos/modificações de produtos que “interage” pouco com as Centrais estudadas. Diante disso, o teleoperador acaba por ter que ajustar diversas distorções porque demora ou até não chega às novas informações sobre os projetos de novos ou mudanças de produtos. O fato é que o processo produtivo parece ser desenhado para não depender do “Saber” dos teleoperadores. Nem ao menos por meio de sugestões, que apesar de ser cobrado nas avaliações mensais, não são utilizadas por setores responsáveis pela concepção de *scripts* e de criação/modificação de produtos. O que é sentido também por supervisores, *“Os outros setores da empresa não conhecem a vida no atendimento e não consideram o que é sugerido. Perdemos seguros de carros por causa de itens que o setor de produtos insiste em não incluir”*. O resultado são áreas com distorções por falhas na comunicação, os atendentes sem autonomia e treinamentos suficientes que acabam tendo por consequência algum tipo de reclamação de consumidores sobre centrais de teleatendimento, tais como atendentes despreparados, esperas longas por algum tipo de atendimento... A resposta das empresas é a intensificação do trabalho dos teleoperadores, que ficam pressionados sob metas, qualidade de atendimento, falta de informação, descontentamento de consumidores... Isso pode gerar sobrecargas psíquicas que são reconhecidas pela literatura científica sobre o assunto como um dos fatores que podem causar as DORT.

Para os dois problemas foram esboçadas algumas proposições emergenciais: o reposicionamento de metas e a incorporação do “Saber” das Centrais no lançamento/modificações de produtos. A primeira propõe um novo cálculo para as metas do teleatendimento para que seja possível visualizar as verdadeiras causas que distorcem o objetivo econômico das Centrais e permitam uma melhor relação de serviços com os consumidores. A segunda expõe a importância da incorporação do “Saber” das Centrais (teleoperadores, supervisores...) pelos outros setores organizacionais, principalmente aqueles que criam novos produtos ou procedimentos. Desse modo, pode-se enriquecer o processo produtivo, motivar pessoas, evitar “falhas” perante os clientes... O intuito foi dar os primeiros passos para a transformação do trabalho no teleatendimento. Os impactos dessas propostas também visam à possibilidade de reduzir as doenças osteomusculares que podem estar sendo provocadas pelas condicionantes organizacionais estudadas.

Este estudo teve apenas a oportunidade de conhecer os problemas gerados nas centrais de atendimento telefônico, sem a possibilidade de expandir seu foco a outros setores. Portanto, é necessário que futuros pesquisadores observem e investiguem o trabalho das áreas responsáveis pela criação dos produtos, assim pode-se compreender qual sua posição e visão em relação ao teleatendimento ou outros setores da empresa que estão mais próximos da realidade dos clientes. Além disso, veja-se que as organizações do setor de serviços carecem de modelos produtivos específicos que levem em conta tanto os objetivos financeiros como no âmbito da relação de serviços.

Sendo assim, há um longo caminho para ser construído nos serviços das centrais de atendimento telefônico. Percebeu-se nessa pesquisa que a redução das DORT pode ser alcançada através dos “ajustes” nas distorções das condicionantes organizacionais, que

tratados com as soluções corretas poderá não só diminuir os quadros de absenteísmo e os números das DORT, mas também aumentar o desempenho das empresas de teleatendimento e, talvez, com seus próprios modelos de produção e qualidade.

## REFERÊNCIAS

- ASSUNÇÃO, A. A. *et al.* Abordar o trabalho para compreender e transformar as condições de adoecimento na categoria dos teleatendentes no Brasil. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, São Paulo, v. 31, n. 114, p. 47-62, Jul./Dez.2006.
- ASSUNÇÃO, A. A. & VILELA, L. V. O. Os mecanismos de controle da atividade no setor de teleatendimento e as queixas de cansaço e esgotamento dos trabalhadores. **Caderno Saúde Pública**, Rio de Janeiro, v. 20, n. 4, p. 1069-1078, jul./ago. 2004.
- ASSUNÇÃO, A. A. & VILELA, L. V. O. **As condições de adoecimento numa empresa de teleatendimento: estudo ergonômico** (Relatório de Pesquisa). Belo Horizonte: Ministério Público do Trabalho/ Faculdade de Medicina da UFMG, 2002.
- BRASIL. Portaria Nº 9, de 30 de março de 2007. Aprova o Anexo II da Norma Regulamentadora n – 17 Trabalho em Teleatendimento/Telemarketing. **Diário Oficial [da] República federativa do Brasil**, Brasília, DF, 02 de abr. 2007. Disponível em: <<http://www.in.gov.br/materias/xml/do/secao1/2633295.xml>>. Acesso em: 27 ago. 2007.
- CASAROTTO, N. *et alli.* **Gerência de Projetos/ Engenharia Simultânea**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2007
- CASEMIRO, L. & NOBREGA, C. “‘call center’: metade não passa em teste”. **Jornal O Globo**, 07 jan. 2009, Caderno de Economia: Defesa do Consumidor p. 21.
- CERF, M. *et al.* As atividades de serviço: desafios e desenvolvimentos. In: Falzon, P. (org.). **Ergonomia**.1 ed. São Paulo: Blucher, 2007
- COOK, C. & LIMERICK, R. B. The effect of forearm support on musculoskeletal discomfort during call centre work. **Applied Ergonomics** v.35, n. 4, p. 337-342, jul. 2004.
- CRAWFORD, J. O. *et al.* Musculoskeletal disorders within the telecommunications sector – a systematic review. **International Journal of Industrial Ergonomics** v. 38, n. 1, p. 56-72, jan. 2008.

- DOCA, G. & ALMEIDA, C. “A tecnologia que adocece”. **Jornal O Globo**, 08 abr. 2007, Caderno de Economia p. 29.
- FERNANDES, E. C. Novas Orientações sobre Teleatendimento. Rio de Janeiro, Coppe/UFRJ, 07 nov. 2007. Palestra ministrada para a comunidade acadêmica da UFRJ.
- FERREIRA JR., M. & SALDIVA, P. H. N. Computer–telephone interactive tasks:predictors of musculoskeletal disorders according to work analysis and workers’ perception. **Applied Ergonomics** v. 33, n. 2, p. 147-153, mar. 2002.
- FLEURY, A. C. C. Produtividade e organização do trabalho na indústria. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 20, n. 3, p. 19-28, jul./set. 1980.
- GADREY, J. Emprego, produtividade e avaliação do desempenho dos serviços. In SALERNO, M. S. (org.), **Relação de Serviço: produção e avaliação**, 1 ed. São Paulo: SENAC São Paulo, 2001.
- GUÉRIN, F. *et al.* **Compreender o trabalho para transformá-lo: a prática da ergonomia**. 3. ed., São Paulo: Edgard Blücher Fundação Vanzolini, 2006.
- HOLMAN, D., BATT, R., HOLTGREWE, U. **The Global call center report: international perspectives on management and employment**. Global Call Center Research Network, 2007. Disponível em: <<http://www.ilr.cornell.edu/globalcallcenter/>>. Acesso em: 16 abr. 2008.
- JACKSON FILHO, J. M. & ASSUNÇÃO, A. A. Trabalho em teleatendimento e problemas de saúde. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, São Paulo, v. 31, n. 114, p. 4-6, Jul./Dez.2006.
- LEAL, L. & SOARES, R. G. Análise Ergonômica em uma central de teleatendimento. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE ERGONOMIA, 10., 2000, Rio de Janeiro. **Anais...** Recife: ABERGO, 2000. 1 CD-ROM.
- LIMA, F. P. A. & SOARES, R. G. O enquadramento social das interações atendente/cliente: a relação de serviço entre a dor e o riso. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE ERGONOMIA, 13., , 2004, Fortaleza. **Anais...** Recife: ABERGO, 2004. 1 CD-ROM.

- LIMA, F. *et al.* **L.E.R – Dimensões Ergonômicas e Psicossociais**. 1 ed., Belo Horizonte: Livraria e Editora Health, 1997.
- OLIVEIRA, S. & JACQUES, M. G. C. Políticas e práticas de gestão e saúde: recortes sobre o trabalho de teleatendimento no Rio Grande do Sul. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, São Paulo, v. 31, n. 114, p. 63-72, Jul./Dez. 2006.
- OLIVEIRA JÚNIOR, M. M. *et al.* **Relatório da Indústria de call centers no Brasil 2005**. São Paulo: Associação Brasileira de Telesserviços/ Programa de Pós-Graduação em Administração PUC-SP, 2005.
- PAUL, G. SACs : Qualidade no Atendimento por Decreto. **Jornal O Globo**. 30 jul. 2008, Caderno de Economia: Defesa do consumidor p. 28.
- PERES, C. C. *et al.* Uma construção social: o anexo da norma brasileira de ergonomia para o trabalho dos operadores de telemarketing. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, São Paulo, vol. 31, n. 114, p. 35-46, 2006.
- ROCHA, L. E. *et al.* Fatores de risco para sintomas osteomusculares entre operadores de uma central de atendimento telefônico de um banco localizado em São Paulo. **Boletim de Saúde**, Porto Alegre, v. 20, n. 1, p. 119-128, 2006.
- RUTH, W. Desenvolvimento tecnológico e processos de mudança na vida do trabalho: uma abordagem através dos atores. In: SZNELWAR, L. I. E ZIDAN, L. N. (org.). **O trabalho humano com sistemas informatizados no setor de serviços**. São Paulo: Editora Plêiade, 2000.
- SÁ, R. J., PARADELA, T. S., DUARTE, F. J. C. M. Condicionantes organizacionais e a intensificação de trabalho em centrais de teleatendimento: estudo sobre efeitos de metas de produção e lançamento de produtos em uma empresa do setor de seguros. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 27., 2008a, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ABEPRO, 2008. 1 CD-ROM.

- SÁ, R. J., PARADELA, T. S., DUARTE, F. J. C. M. A análise ergonômica o trabalho ajudando a entender fatores organizacionais que contribuem para a manifestação de DORT em centrais de atendimento: um estudo de caso. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE ERGONOMIA, 15., 2008b, Porto Seguro. **Anais...** Recife: ABERGO, 2008. 1 CD-ROM.
- SÁ, R. J., PARADELA, T. S., DUARTE, F. J. C. M. **Avaliação ergonômica do trabalho em centrais de atendimento telefônico** (Relatório de Pesquisa). Rio de Janeiro: Fundação COPPETEC/PEP/COPPE, 2008c.
- SALERNO, M. S. Da rotinização à flexibilização: ensaio sobre o pensamento crítico brasileiro de organização do trabalho. **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 11, n. 1, p. 21-32, Jan./Abr. 2004.
- SALERNO, M. S. A seu serviço: interrogações sobre o conceito, os modelos de produção e o trabalho em atividades de serviços. In: SALERNO, M. S. (org.), **Relação de Serviço: produção e avaliação**, 1 ed., São Paulo: SENAC São Paulo, 2001.
- SAMPAIO, N. *et al.* “‘call center’: teste reprova 40% dos atendimentos”. **Jornal O Globo**. 02 Dez. 2008, Caderno de Economia p. 26.
- SANTOS, V. *et al.* Projeto Ergonômico de centrais de atendimento. In: SZNELWAR, L. I. E ZIDAN, L. N. (org.). **O trabalho humano com sistemas informatizados no setor de serviços**. São Paulo: Editora Plêiade, 2000.
- SÃO PAULO (Estado). Fundação de Proteção e Defesa do Consumidor. **Cadastro de Reclamações Fundamentadas**. São Paulo: PROCON-SP, 2007 Disponível em: <<http://www.procon.sp.gov.br/reclamacoes.asp?ano=2007>>. Acesso em 05 jun. 2008.
- SÃO PAULO (Estado). Fundação de Proteção e Defesa do Consumidor. **Governo regulamenta lei que bloqueia ligações indesejadas**. São Paulo: PROCON-SP, 2008. Disponível em: <<http://www.procon.sp.gov.br/noticia.asp?id=1024>>. Acesso em: 07 jan. 2009.

- SIGNORI *et al.* Gerenciamento da LER/DORT através da organização do trabalho. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 19., 1999, Rio de Janeiro. **Anais eletrônicos...** Rio de Janeiro: ABEPRO, 1999. Disponível em: <<http://publicacoes.abepro.org.br/>>. Acesso em: 15 jun. 2008.
- SILVA, A. M. *et al.* **Economia de serviços: uma revisão de literatura - textos para discussão nº 1173.** Brasília: IPEA, 2006. Disponível em: <[www.ipea.gov.br/pub/td/2006/td\\_1173.pdf](http://www.ipea.gov.br/pub/td/2006/td_1173.pdf)>. Acesso em : 15 set. 2008.
- SILVA, S. C. & RIBEIRO, J. L. D. A qualidade assegurada através da prestação, recuperação e correção de serviços. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 18., 1998, Niterói. **Anais eletrônicos...** Rio de Janeiro: ABEPRO, 1998. Disponível em: <<http://publicacoes.abepro.org.br/>>. Acesso em: 15 jun. 2008.
- SNOOK, S. A. Love and fear and the modern boss. **Harvard Business Review**, Ipswich, v. 86, n. 1, p. 16-17, jan./ 2008.
- SINTELL-RJ. **Abaixo assinado online pela regulamentação da atividade de operador de telemarketing.** Rio de Janeiro, SINTELL-RJ, 2009. Disponível em: <<http://www.abaixoassinado.org/abaixoassinados/1796>>. Acesso em: 10 Jan. 2009.
- SOARES, R. G. **Da dor ao riso: a relação de serviço entre saber fazer e saber atender.** Dissertação de Mestrado, Departamento de Engenharia de Produção, UFMG, Belo Horizonte, MG, Brasil, 2005.
- SCHWARTZ, Yves. **Le Paradigme Ergologique ou un métier de Philosophe.** Toulouse: Octares, 2000.
- SZNELWAR, L. I. *et al.* Trabalhar em centrais de atendimento: a busca de sentido em tarefas esvaziadas. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, São Paulo, vol. 31, n. 114, p. 97-112, 2006.
- TOOMINGAS, A. & GAVHED, D. Workstation layout and work postures at call centres in Sweden in relation to national law, EU-directives and ISO-standards, and to operators' comfort and symptoms. **International Journal of Industrial Ergonomics** v. 38, n. 11-12, p. 1051-1061, nov.- dez. 2008.

- TONET JUNIOR, C. L. **O sentido e a natureza do trabalho de atendimento em call center: uma análise do discurso organizacional e a percepção de seus operadores de atendimento.** Dissertação de Mestrado, Programa de Pós-Graduação em Administração, UnB, Brasília, DF, Brasil, 2007.
- TORRES, C. C. & ABRAHÃO, J. I. A atividade de teleatendimento: uma análise das fontes de prazer e sofrimento no trabalho. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, São Paulo, vol. 31, n. 114, p. 113-124, 2006.
- TORRES, C. C. **A atividade das centrais de atendimento: Outra realidade, as mesmas queixas.** Dissertação de Mestrado, Instituto de Psicologia, UnB, Brasília, DF, Brasil, 2001.
- VENCO, S. B. Centrais de atendimento: a fábrica do século XIX nos serviços do século XXI. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, São Paulo, vol. 31, n. 114, p. 7-18, jul./dez. 2006.
- VENCO, S. B. **Telemarketing nos bancos: o emprego que desemprega.** Dissertação de Mestrado, Faculdade de Educação, UNICAMP, Campinas, SP, Brasil, 1999.
- VERAS, V. S. & FERREIRA, M. C. “Lidar com gente é muito complicado”: relações socioprofissionais de trabalho e custo humano da atividade em teleatendimento governamental. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, São Paulo, vol. 31, n. 114, p. 135-148, jul./dez. 2006.
- VILELA, L. V. O. **A atividade do teleatendente: uma interface entre a organização do trabalho e o cliente.** Dissertação de Mestrado, Faculdade de Medicina, UFMG, Belo Horizonte, MG, Brasil, 2005.
- ZARIFIAN, P. Mutação dos sistemas produtivos e competências profissionais: a produção industrial de serviços. In: SALERNO, M. S. (org.), **Relação de Serviço: produção e avaliação**, 1 ed., São Paulo: SENAC São Paulo, 2001a.
- ZARIFIAN, P. Valor, organização e competência na produção de serviços – esboço de um modelo de produção de serviços. In: SALERNO, M. S. (org.), **Relação de Serviço: produção e avaliação**, 1 ed., São Paulo: SENAC São Paulo, 2001b.

- ZARIFIAN, P. **Le travail dans un centre d'appel**. França: site personnel, 2002. Disponível em: <<http://www.pagesperso-orange.fr/Philippe.zarifian/page33.htm>>. Acesso em: 13 jun. 2008.

**ANEXO I**  
**ALGUMAS FONTES DE PESQUISA**

FONTES	MEIO DE ACESSO	PALAVRAS-CHAVE	RESULTADOS	ARTIGOS SELECIONADOS	TOTAL DE ARTIGOS USADOS
Anais do Encontro Nacional de Engenharia de Produção (ENEGETP)	<a href="http://publicacoes.abepro.org.br/">http://publicacoes.abepro.org.br/</a> ENEGETP 1996-2008	Central de Atendimento Telefônico	-	-	3
		Central de Teleatendimento	20	13	
		Call Center	35	5	
		LER/DORT	22	2	
		Processo/Produto	7	1	
		Relação de Serviços	11	2	
		Serviços + Central de Teleatendimento	-	-	
		Análise Ergonômica do Trabalho	52	3	
Anais do Congresso Brasileiro de Ergonomia (ABERGO)	Mídia CD dos Anais da ABERGO 2006, 2004, 2002, 2001, 2000	Organização do Trabalho	7	3	2
		Serviços	20	2	
		LER/DORT	12	3	
		Análise Ergonômica do Trabalho	10	2	
Periódico Gestão & Produção	<a href="http://www.periodicos.capes.gov.br/">http://www.periodicos.capes.gov.br/</a> 2000-2008	Central de Atendimento ou <i>Call Center</i>	-	-	1
		Serviços	18	1	
		Organização do Trabalho	3	2	
		Ergonomia	7	3	
		LER/DORT	-	-	
		Lesão por esforço repetitivo	-	-	
Periódico Produção	<a href="http://www.periodicos.capes.gov.br/">http://www.periodicos.capes.gov.br/</a> 2002-2008	Central de Atendimento ou <i>Call Center</i>	1	1	-
		Serviços	11	5	
		Organização do Trabalho	19	5	
		Análise Ergonômica do Trabalho	-	-	
		LER/DORT	-	-	
		Lesão por esforço repetitivo	-	-	
Periódico <i>Applied Ergonomics</i>	<a href="http://www.periodicos.capes.gov.br/">http://www.periodicos.capes.gov.br/</a> 2000-2008	" <i>Call center works</i> "	3	1	2
		<i>Musculoskeletal disorders + call center</i>	20	2	
		"Services call center"	2	-	

<b>Periódico</b> <i>International Journal of Industrial Ergonomics</i>	<a href="http://www.periodicos.capes.gov.br">http://www.periodicos.capes.gov.br</a>  2000-2008	<i>"Call center works"</i>	4	4	2
		<i>Musculoskeletal disorders + call center</i>	21	5	
		<i>"Services call center"</i>	25	2	
<b>Periódico</b> <i>Harvard Business Review</i>	Biblioteca Coppead/UFRJ  Setembro e dezembro 2007; janeiro, março, abril e maio 2008	<i>Service (customer orientation)</i>	7	7	1
		<i>New Products</i>	4	4	
		<i>Organizational</i>	10	10	
		<i>Leadership</i>	9	9	

**ANEXO II**  
**MODELO E RESULTADOS DO QUESTIONÁRIO**

## Questionário

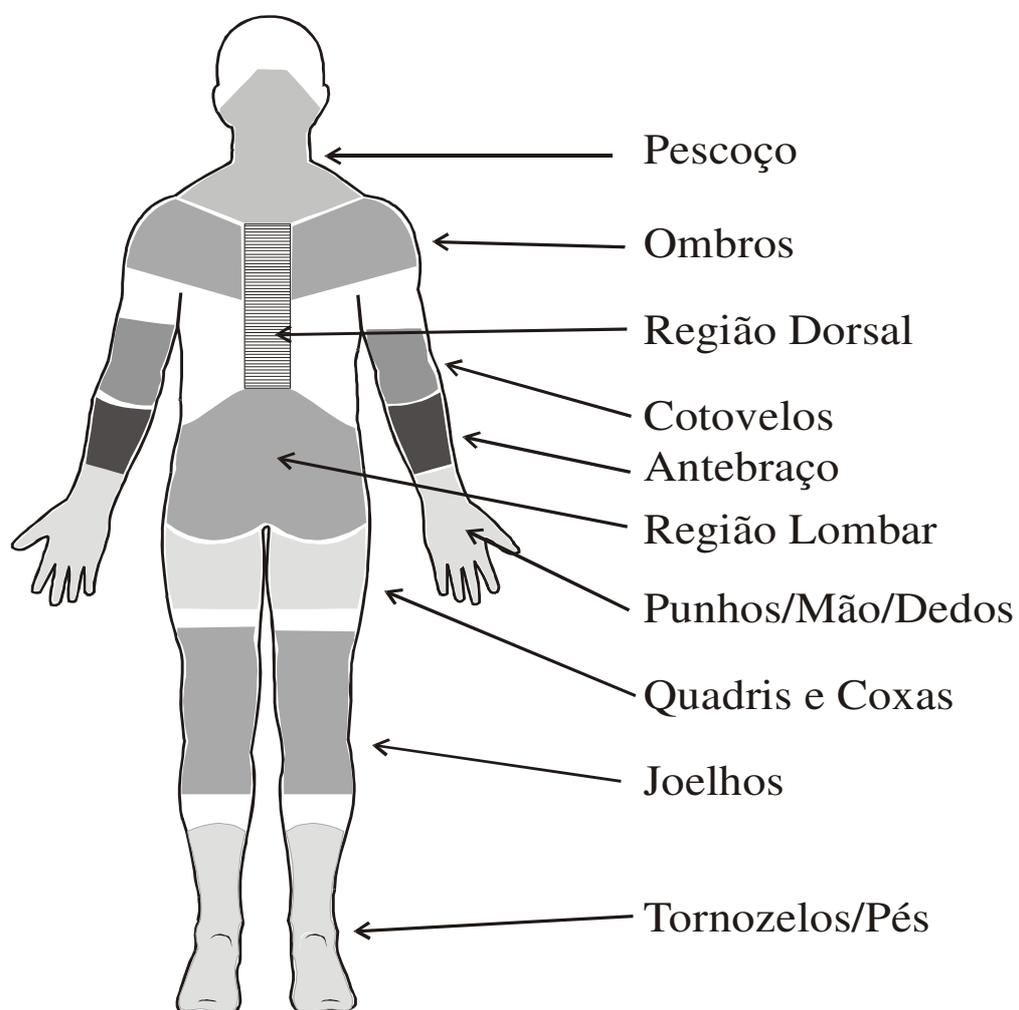
### **INSTRUÇÕES PARA PREENCHIMENTO**

Por favor, responda a cada questão assinalando um “x” na caixa apropriada.

Marque apenas um “x” em cada questão.

Não deixe nenhuma questão em branco,  
mesmo se você não tiver nenhum problema em nenhuma parte do corpo.

Para responder, considere as regiões do corpo conforme ilustra a figura abaixo.



<b>Características gerais:</b>		
<p>a. Idade:</p> <p>1 <input type="checkbox"/> até 25 anos</p> <p>2 <input type="checkbox"/> de 26 a 35 anos</p> <p>3 <input type="checkbox"/> de 36 a 45 anos</p> <p>4 <input type="checkbox"/> acima de 45 anos</p>	<p>b. Tempo de trabalho em centrais de atendimento:</p> <p>1 <input type="checkbox"/> menos de 1 ano</p> <p>2 <input type="checkbox"/> entre 1 e 2 anos</p> <p>3 <input type="checkbox"/> entre 2 e 3 anos</p> <p>4 <input type="checkbox"/> acima de 3 anos</p>	<p>c. Tempo de trabalho na empresa:</p> <p>1 <input type="checkbox"/> menos de 1 ano</p> <p>entre 1 e 2 anos</p> <p>entre 2 e 3 anos</p> <p>de 3 anos</p> <p>2 <input type="checkbox"/></p> <p>3 <input type="checkbox"/></p> <p>4 <input type="checkbox"/> acima</p>
<p>d. Escolaridade:</p> <p>1 <input type="checkbox"/> Segundo Grau completo</p> <p>2 <input type="checkbox"/> Cursando curso superior</p> <p>3 <input type="checkbox"/> Curso superior completo</p>	<p>e. Sexo</p> <p>1 <input type="checkbox"/> Masculino</p> <p>2 <input type="checkbox"/> Feminino</p>	
<p><b>Para responder com a opção “Não”, basta deixar a pergunta sem resposta</b></p>		
<p><i>Considerando os últimos 12 meses, você tem tido algum problema (tal como dor, desconforto ou dormência) nas seguintes regiões:</i></p>		
<p><i>Você tem tido algum problema nos últimos 7 dias, nas seguintes regiões:</i></p>		
<p><i>Durante os últimos 12 meses teve que evitar suas atividades normais (trabalho, serviço doméstico ou passatempos) por causa de problemas nas seguintes regiões:</i></p>		
<p>1. Pescoço?</p> <p>Não Sim</p> <p>1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/></p>	<p>2. Pescoço?</p> <p>Não Sim</p> <p>1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/></p>	<p>3. Pescoço?</p> <p>Não Sim</p> <p>1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/></p>
<p>4. Ombros?</p> <p>Não Sim</p> <p>1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/>, no ombro direito</p> <p>3 <input type="checkbox"/>, no ombro esquerdo</p> <p>4 <input type="checkbox"/>, em ambos</p>	<p>5. Ombros?</p> <p>Não Sim</p> <p>1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/>, no ombro direito</p> <p>3 <input type="checkbox"/>, no ombro esquerdo</p> <p>4 <input type="checkbox"/>, em ambos</p>	<p>6. Ombros?</p> <p>Não Sim</p> <p>1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/>, no ombro direito</p> <p>3 <input type="checkbox"/>, no ombro esquerdo</p> <p>4 <input type="checkbox"/>, em ambos</p>
<p>6. Cotovelo?</p> <p>Não Sim</p> <p>1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/>, no cotovelo direito</p> <p>3 <input type="checkbox"/>, no cotovelo esquerdo</p> <p>4 <input type="checkbox"/>, em ambos</p>	<p>7. Cotovelo?</p> <p>Não Sim</p> <p>1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/>, no cotovelo direito</p> <p>3 <input type="checkbox"/>, no cotovelo esquerdo</p> <p>4 <input type="checkbox"/>, em ambos</p>	<p>8. Cotovelo?</p> <p>Não Sim</p> <p>1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/>, no cotovelo direito</p> <p>3 <input type="checkbox"/>, no cotovelo esquerdo</p> <p>4 <input type="checkbox"/>, em ambos</p>

<p>6. Antebraço?</p> <p>Não Sim</p> <p>1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/>, no antebraço direito</p> <p>3 <input type="checkbox"/>, no antebraço esquerdo</p> <p>4 <input type="checkbox"/>, em ambos</p>	<p>7. Antebraço?</p> <p>Não Sim</p> <p>1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/>, no antebraço direito</p> <p>3 <input type="checkbox"/>, no antebraço esquerdo</p> <p>4 <input type="checkbox"/>, em ambos</p>	<p>8. Antebraço?</p> <p>Não Sim</p> <p>1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/>, no antebraço direito</p> <p>3 <input type="checkbox"/>, no antebraço esquerdo</p> <p>4 <input type="checkbox"/>, em ambos</p>
---	---	---

<p><i>Considerando os últimos 12 meses, você tem tido algum problema (tal como dor, desconforto ou dormência) nas seguintes regiões:</i></p>			<p><i>Você tem tido algum problema nos últimos 7 dias, nas seguintes regiões:</i></p>			<p><i>Durante os últimos 12 meses teve que evitar suas atividades normais (trabalho, serviço doméstico ou passatempos) por causa de problemas nas seguintes regiões:</i></p>		
<p>9. Punhos/Mãos/Dedos?</p> <p>1. Não</p> <p>2. Sim <input type="checkbox"/>, no punho/mão/dedos direitos</p> <p>3. no punho/mão/dedos esquerdos</p> <p>4. em ambos</p>			<p>10. Punhos/Mãos/Dedos?</p> <p>1. Não</p> <p>2. Sim <input type="checkbox"/>, no punho/mão/dedos direitos</p> <p>3. no punho/mão/dedos esquerdos</p> <p>4. em ambos</p>			<p>11. Punhos/Mãos/Dedos?</p> <p>1. Não</p> <p>2. Sim <input type="checkbox"/>, no punho/mão/dedos direitos</p> <p>3. no punho/mão/dedos esquerdos</p> <p>4. em ambos</p>		
<p>12. Região dorsal</p> <p>Não Sim</p> <p>1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/></p>			<p>13. Região dorsal</p> <p>Não Sim</p> <p>1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/></p>			<p>14. Região dorsal</p> <p>Não Sim</p> <p>1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/></p>		
<p>19. Região lombar</p> <p>Não Sim</p> <p>1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/></p>			<p>20. Região lombar</p> <p>Não Sim</p> <p>1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/></p>			<p>21. Região lombar</p> <p>Não Sim</p> <p>1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/></p>		
<p>22. Quadril e/ou coxas</p> <p>Não Sim</p> <p>1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/></p>			<p>23. Quadril e/ou coxas</p> <p>Não Sim</p> <p>1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/></p>			<p>24. Quadril e/ou coxas</p> <p>Não Sim</p> <p>1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/></p>		
<p>25. Joelhos</p> <p>Não Sim</p> <p>1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/></p>			<p>26. Joelhos</p> <p>Não Sim</p> <p>1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/></p>			<p>27. Joelhos</p> <p>Não Sim</p> <p>1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/></p>		
<p>28. Tornozelos e/ou pés</p> <p>Não Sim</p>			<p>29. Tornozelos e/ou pés</p> <p>Não Sim</p>			<p>30. Tornozelos e/ou pés</p> <p>Não Sim</p>		

1 <input type="checkbox"/> 2	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/>
<b>Considerando os últimos 12 meses, você tem tido algum dos seguintes sintomas:</b>	<b>Você tem tido algum dos seguintes sintomas nos últimos 7 dias:</b>	<b>Durante os últimos 12 meses teve que evitar suas atividades normais (trabalho, serviço doméstico ou passatempos) por causa de algum dos seguintes sintomas:</b>
31. distúrbios do sono? Não Sim 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/>	32. distúrbios do sono? Não Sim 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/>	33. distúrbios do sono? Não Sim 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/>
34. problemas gastro-intestinais? Não Sim 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/>	35. problemas gastro-intestinais? Não Sim 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/>	36. problemas gastro-intestinais? Não Sim 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/>
37. dor de cabeça? Não Sim 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/>	38. dor de cabeça? Não Sim 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/>	39. dor de cabeça? Não Sim 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/>

<b>Considerando os últimos 12 meses, você tem tido algum dos seguintes problemas relacionados à visão:</b>	<b>Você tem tido algum dos seguintes problemas relacionados à visão nos últimos 7 dias:</b>
40. olhos secos, irritados ou visão turva? Não Sim 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/>	41. olhos secos, irritados ou visão turva? Não Sim 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/>
42. problemas com lentes de contato? Não Sim 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/>	43. problemas com lentes de contato? Não Sim 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/>
44. necessidade de piscar com mais frequência? Não Sim 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/>	45. necessidade de piscar com mais frequência? Não Sim 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/>
46. esforço para enxergar ou fadiga visual? Não Sim 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/>	47. esforço para enxergar ou fadiga visual? Não Sim 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/>

*Faça aqui outros comentários que você ache importante sobre os efeitos do trabalho na sua saúde:*

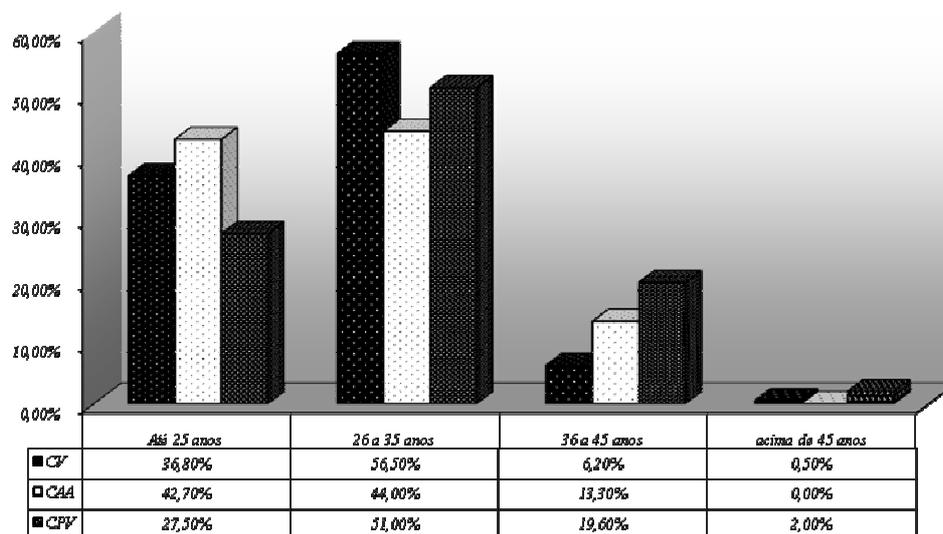
*Como você avalia seu ambiente de trabalho:*

48. Sua <b>mesa</b> ?	1 <input type="checkbox"/> Boa	2 <input type="checkbox"/> Regular	3 <input type="checkbox"/> Ruim
49. A <b>altura</b> da sua mesa?	1 <input type="checkbox"/> Boa	2 <input type="checkbox"/> Regular	3 <input type="checkbox"/> Ruim
50. O <b>espaço</b> na sua mesa?	1 <input type="checkbox"/> Bom	2 <input type="checkbox"/> Regular	3 <input type="checkbox"/> Ruim
51. Sua <b>cadeira</b> ?	1 <input type="checkbox"/> Boa	2 <input type="checkbox"/> Regular	3 <input type="checkbox"/> Ruim
52. Sua cadeira tem <b>altura regulável</b> ?	1 <input type="checkbox"/> Sim	2 <input type="checkbox"/> Não	
53. Sua cadeira tem <b>braços</b> ?	1 <input type="checkbox"/> Sim	2 <input type="checkbox"/> Não	
54. Seu <b>computador</b> ?	1 <input type="checkbox"/> Bom	2 <input type="checkbox"/> Regular	3 <input type="checkbox"/> Ruim
55. O <b>programa de computador</b> que você usa?	1 <input type="checkbox"/> Bom	2 <input type="checkbox"/> Regular	3 <input type="checkbox"/> Ruim
56. A qualidade da <b>conexão</b> do seu computador com a rede?	1 <input type="checkbox"/> Boa	2 <input type="checkbox"/> Regular	3 <input type="checkbox"/> Ruim
57. O <b>monitor</b> do seu computador?	1 <input type="checkbox"/> Boa	2 <input type="checkbox"/> Regular	3 <input type="checkbox"/> Ruim
58. A <b>posição</b> do seu monitor?	1 <input type="checkbox"/> Boa	2 <input type="checkbox"/> Regular	3 <input type="checkbox"/> Ruim
59. Você tem <b>protetor de tela</b> ?	1 <input type="checkbox"/> Sim	2 <input type="checkbox"/> Não	
60. Seu <b>mouse</b> ?	1 <input type="checkbox"/> Bom	2 <input type="checkbox"/> Regular	3 <input type="checkbox"/> Ruim
61. Seu <b>teclado</b> ?	1 <input type="checkbox"/> Boa	2 <input type="checkbox"/> Regular	3 <input type="checkbox"/> Ruim
62. Você tem <b>apoio para punho</b> ?	1 <input type="checkbox"/> no mouse	2 <input type="checkbox"/> no teclado	3 <input type="checkbox"/> Não tenho
63. Seu <b>material de escritório</b> ?	1 <input type="checkbox"/> Bom	2 <input type="checkbox"/> Regular	3 <input type="checkbox"/> Ruim
64. Seu <b>telefone</b> ?	1 <input type="checkbox"/> Bom	2 <input type="checkbox"/> Regular	3 <input type="checkbox"/> Ruim

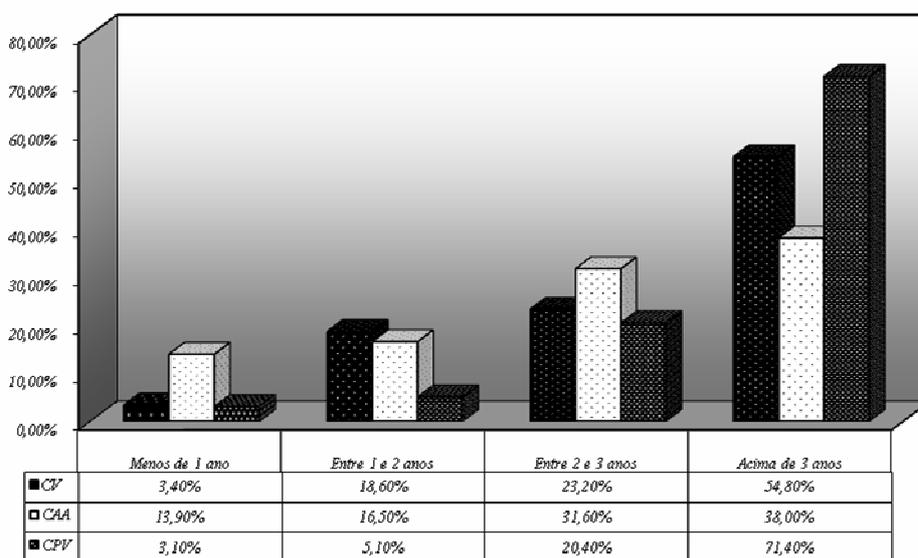
65. A <b>disposição dos móveis</b> na sala?	1 <input type="checkbox"/> Boa	2 <input type="checkbox"/> Regular	3 <input type="checkbox"/> Ruim
66. <b>Temperatura</b> da sala?	1 <input type="checkbox"/> Boa	2 <input type="checkbox"/> Regular	3 <input type="checkbox"/> Ruim
67. <b>Ruídos</b> na sala? Excessivo	1 <input type="checkbox"/> Muito pouco	2 <input type="checkbox"/> Suportável	3 <input type="checkbox"/>
68. <b>Iluminação</b> da sala?	1 <input type="checkbox"/> Boa	2 <input type="checkbox"/> Regular	2 <input type="checkbox"/> Ruim

*Faça aqui outros comentários que você ache importante sobre os efeitos do trabalho na sua saúde:*

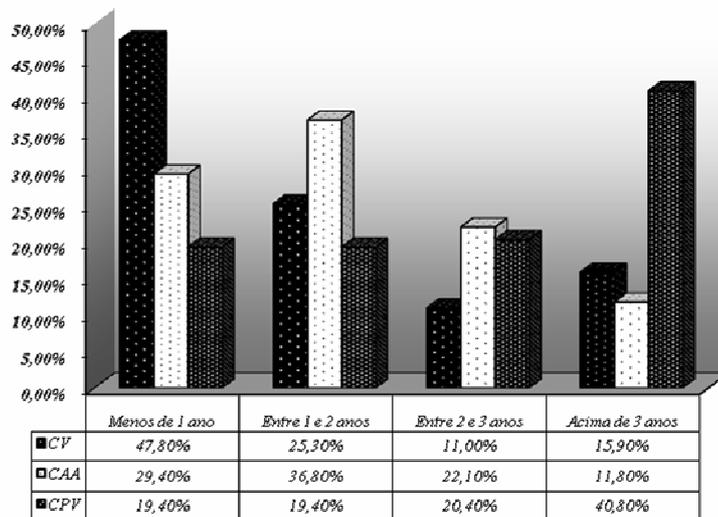
## PERFIL DOS TELEOPERADORES DA EMPRESA ESTUDADA



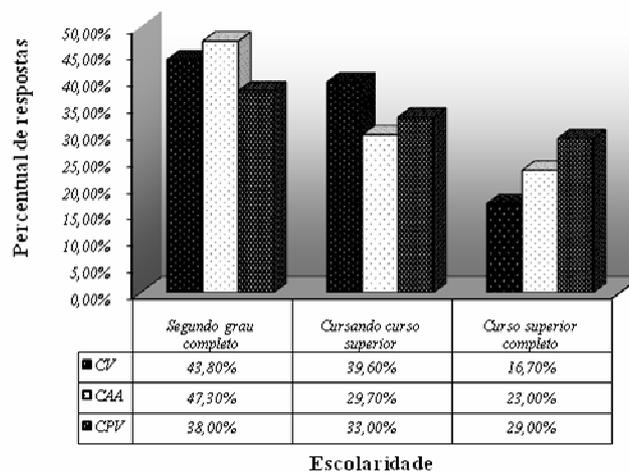
**Faixa Etária dos Teleoperadores**



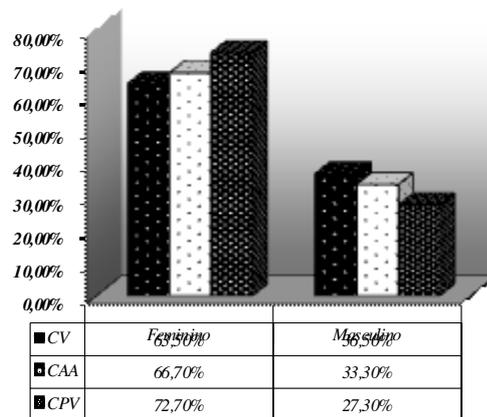
**Tempo de Serviço dos teleoperadores em Centrais de Teletendimento**



O tempo de permanência dos atuais teleoperadores na empresa estudada

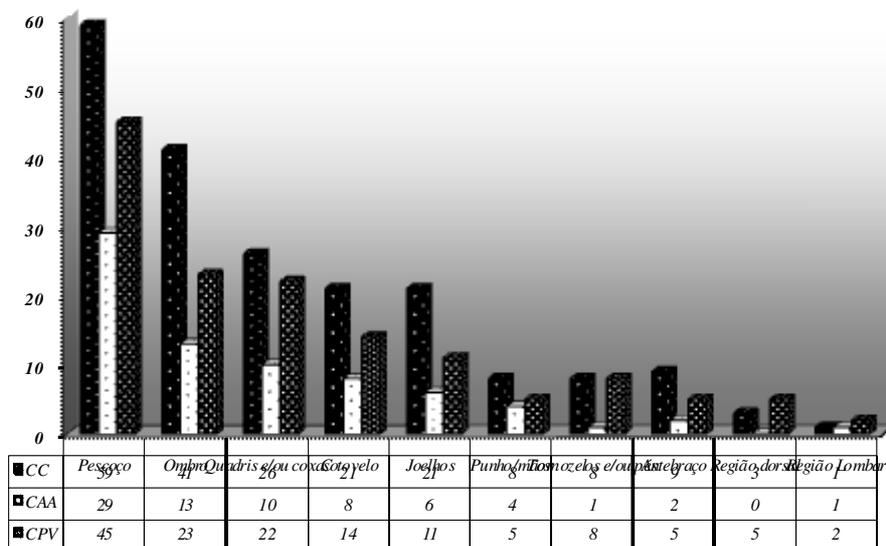


Escolaridade dos teleoperadores na empresa estudada



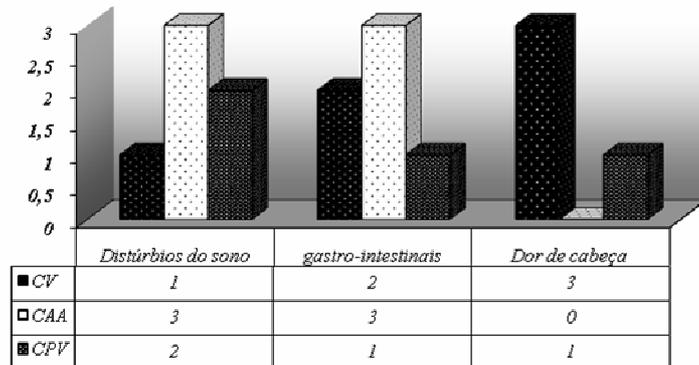
Sexo dos Teleoperadores

## SAÚDE DOS TELEOPERADORES DA EMPRESA ESTUDADA

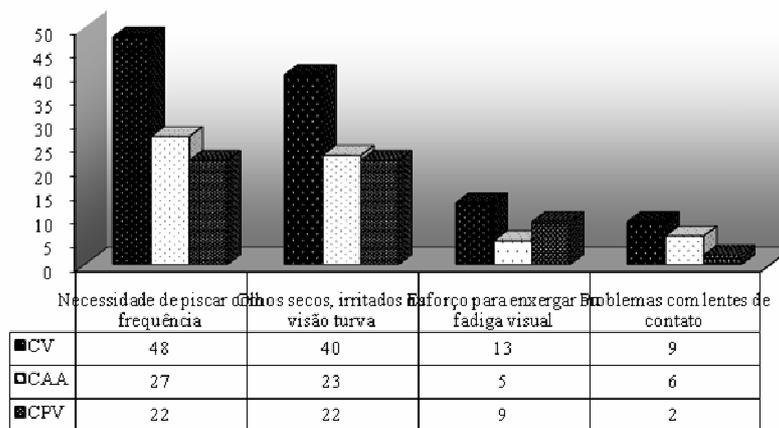


Regiões com maior número de queixas osteomusculares (últimos 12 meses)

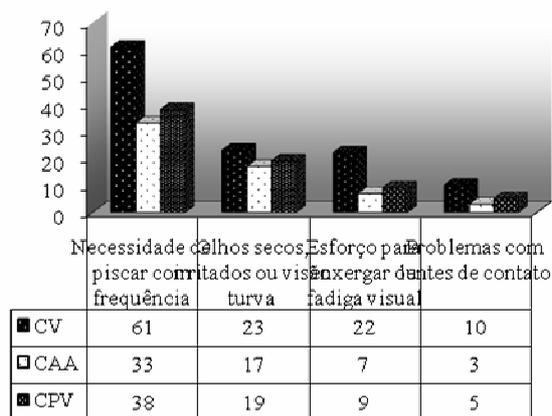




**Sintomas de Saúde (últimos 7 dias)**

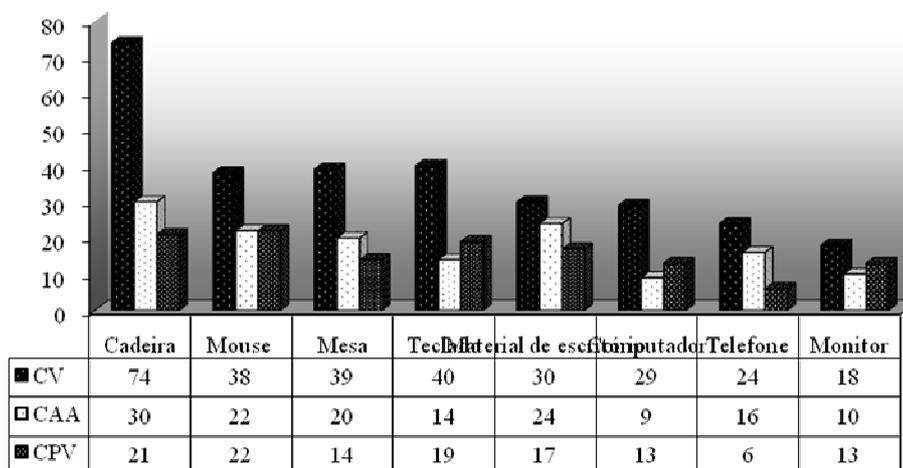


**Sintomas relacionados à visão (últimos 12 meses)**

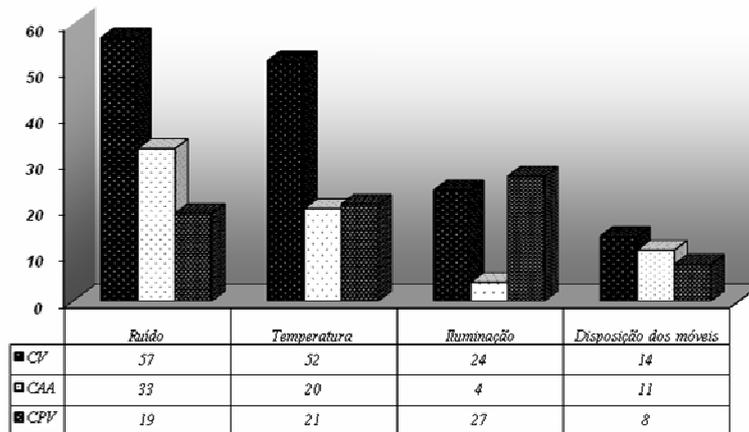


**Sintomas relacionados à visão (últimos 7 dias)**

## ASPECTOS FÍSICOS



**Reclamações de Mobiliários e Equipamentos**



### Reclamações do Ambiente de Trabalho

## COMENTÁRIOS GERAIS

Foram 188 comentários no questionário, descritos abaixo.

### Central de Atendimento ao Cliente (CAA)

- “Sugiro melhora nos equipamentos de trabalho. Trocar as cadeiras, os teclados, mouse, ter protetor de tela, descanso de pés, headseats”.
- “Partes dos equipamentos (...), cadeiras, mesas (...) estão danificados”.
- “Muitos operadores não tem headsets”.
- “Muitas mesas e cadeiras quebradas/sem regulação”.
- “As cadeiras e mesas com melhor qualidade, pois estão sempre quebradas”.
- “As cadeiras são desconfortáveis, os mouses muito ruins e teclados com teclas duras”.
- “As cadeiras não tem altura considerável”.
- “Cadeiras mais confortáveis”.
- “Cadeiras mais altas nas costas, descansos de punho e proteção de tela”.

- *“Nossas cadeiras geralmente estão com problemas para regulagem correta. E as mesas não possuem adequação para a diversidade da central”.*
- *“Melhores cadeiras e mesas com regulagem que realmente funcione” (2 comentários).*
- *“Posições das cadeiras: muitas estão quebradas e não oferecem conforto”.*
- *“As mesas deveriam ter gavetas, descanso de pé, protetor de tela nos computadores”.*
- *“Mesas que você conseguisse colocar em posições favoráveis”.*
- *“Melhorias das cadeiras e mesas proporcionando maior conforto”.*
- *“A empresa poderia melhorar o espaço das mesas e ter um local para colocar a bolsa debaixo da mesa”.*
- *“Inclusão de mouses em melhores condições e de headsets melhores”.*
- *“Mouse e teclado (ruim)”.*
- *“O mouse é muito rápido na sua configuração”.*
- *“O mobiliário permite a invasão de ruídos”.*
- *“Gostaria de ter esse apoio para punho no mouse e no teclado”.*
- *“Sugiro protetor de tela” (2 comentários).*
- *“Teclados mais macios; mouses e acomodações mais confortáveis”.*
- *“Computadores melhores”.*
- *“O ar refrigerado é muito frio e afetada nossa saúde”.*
- *“A temperatura dificilmente fica agradável, ou seja, ou o calor incomoda ou o frio pelo ar-condicionado”.*
- *“A única opção que não é tão confortável é a temperatura do ar condicionado. Faz muito frio”.*
- *“Pode melhorar o alto nível de ruídos”.*
- *“O ruído é enorme”.*

- *“O ambiente que já é extremamente ruidoso, torna-se irritado e, porque não dizer, quase insuportável com a intensidade oral freqüente, desnecessária e elevadíssima (alto nível de estresse)”*.
- *“Diminuição dos ruídos da central”. (2 comentário iguais)*
- *“Muito barulho na central, dificulta o nosso atendimento”*.
- *“Barulhos em excesso que dificultam a concentração”*.
- *“Para este tipo de trabalho deveríamos ter um ambiente mais tranquilo e sem ruídos”*.
- *“A iluminação poderia ser melhor”*.
- *“Aumentar o espaço físico das posições de atendimento” (2 comentários)*.
- *“De forma geral o ambiente é bom, observando que a área em questão é uma central e os postos de atendimento são regulares”*.
- *“O ambiente, o aumento da carga horária e os gritos excessivos de determinados supervisores têm causado estresse”*.
- *“Além do ruído excessivo, há muita informação cedida ao mesmo tempo, causando estresse e irritação nos operadores”*.
- *“Menos horas de trabalho”*.
- *“Deveria ter pelo menos um intervalo de 10 minutos entre cada 1 hora de atendimento, isto ajudaria o operador a levantar da posição e relaxar”*.
- *“Se não tivermos condições adequadas de trabalho, o maior prejudicado será nosso corpo”*.
- *“Pausa lanche 15 min: comemos correndo todos os dias”*.
- *“O mouse é muito sensível causando dores ao punho, pois temos que clicar em pequenos botões com maior esforço”*.
- *“Às vezes sinto dor no pulso e nas últimas semanas tenho sentido dor somente no dedo indicador (mão direita)”*.
- *“Especificamente quanto às dores de cabeça e problemas relacionadas ao sono, não sei se há alguma relação, mas percebo que agravou após a colocação das películas de proteção (insulfilmes) nas janelas da central”*.
- *“O intenso estresse provocado pelos atendimentos prestados aos clientes”*.

- *“Tive alergia que o médico informou se tratar de estresse”.*
- *“O estresse do atendimento afeta a vida do operador ao longo do tempo, causando cansaço e irritação”.*
- *“Cansaço mental devido ao alto índice de treinamentos e exigências”.*
- *“As flores dentro do local fechado causa alergias”.*
- *“O trabalho influi muito na minha saúde: mal iluminado, equipamentos como - cadeiras, descanso de pés, mouse, monitor, a maioria – ou não existem ou estão com problemas (defeitos)”.*
- *“As cadeiras deveriam ser mais apropriadas para o tempo que ficamos sentados. Algumas tem encostos que na ficam firmes não deixando a coluna ereta”.*
- *“No período de 6h de carga de trabalho, pelo tempo sentado, aumentou o problema de circulação nas pernas, precisando até passar por uma pequena intervenção cirúrgica. Podia ser dado uma flexibilização melhor para podermos nos intervalos de atendimento podermos ficar em pé para ajudar na circulação”.*
- *“Pausa no banheiro: só temos 5 min para utilizar em 6 h de trabalho. Com isso tenho tido cistite (problemas com a bexiga)”.*
- *“O local que é realizada a ginástica laboral no turno da manhã é inapropriado. A ginástica deveria ocorrer conforme a do período da tarde”.*
- *“O horário da ginástica laboral deve ser conforme o horário da tarde, se deslocando e realizando a ginástica fora da central”.*
- *“A ginástica laboral pela manhã está sendo feita na PA, poderia deixar dar pausa e fazer em outro ambiente”.*
- *“A permanência das atividades de ginástica na empresa (segunda, quarta e sexta)”.*
- *“Não há uma limpeza constante do material de trabalho (mouse, teclado, Pa’s (...))”.*
- *“A ginástica laboral é feita dentro do ambiente de trabalho”.*
- *“A ginástica laboral feita no turno da manhã não posso participar e sinto falta. Com o pessoal da tarde é maravilhoso e muito bom. Além disso, é bom para relaxar e para confraternização uns com os outros”.*
- *“Mais ginástica”.*

- *“A postura. A empresa poderia dar aos funcionários um equipamento correção de postura durante o expediente”.*

### **Central de Pós-Vendas (CPV)**

- *“As mesas e cadeiras apesar de serem reguláveis, muitas vezes, não estão funcionando”*
- *“Necessário maior controle sobre o material de trabalho, como: cadeira, mesa, apoio para punho, cadeiras com regulação melhor para que o ambiente de trabalho se torne cada vez melhor”.*
- *“Muitas das vezes as cadeiras estão quebradas e não tem como ajustar”.*
- *“Quase todas as mesas estão com os reguladores quebrados e por isso não temos como colocar a mesa na nossa altura”.*
- *“É preciso que melhore as cadeiras e a regulação das mesas, pois tem mesas que geralmente nem sobe e nem desce”.*
- *“Os mouses e teclados deveriam ser de melhor qualidade para diminuir o esforço com as mãos e punhos, reduzindo o desconforto no final do dia”.*
- *“Melhorar a tela do sistema, colocar um descanso, cadeiras que realmente se ajustem ao nosso trabalho e conforme as pessoas”.*
- *“Cadeiras mais adequadas. Tela de cristal líquido/LCD cansa menos a vista ou protetor de tela”.*
- *“Melhorar as PA's que estão quebradas permitindo que possamos regular a altura”.*
- *“Como não há PA's fixas, fica inviável ter uma monitor adequando, na maioria das vezes”.*
- *“A temperatura é muito fria deixa os músculos tensos”.*
- *“Com relação ao item 68, considero a iluminação ruim, não pela falta e sim pelo excesso.*
- *“A iluminação é muito forte”.*
- *“Atualmente a iluminação tem incomodado bastante devido ao foco de luz que está muito forte. Bem como limpeza nos computadores que ficam cheios de poeira”.*
- *“O que muito me incomoda é o frio e o barulho que é demais”.*

- *“Verificar as lâmpadas que prejudiquem a visão e dão dor de cabeça”.*
- *“Bom ambiente, apenas falta protetor de tela e apoio para punho”.*
- *“Melhorar iluminação”.*
- *“Melhorar iluminação do ambiente”.*
- *“A iluminação está péssima”.*
- *“A iluminação está muito forte e faz muito reflexo no computador o que tem causado fortes dores de cabeça em muitos operadores”.*
- *“A iluminação já foi feita a devida reclamação referente à colocação da central que por algumas vezes prejudica a iluminação, muitas vezes clareando demais e prejudicando a visão do monitor do computador”.*
- *“Local estressante com muito barulho e iluminação branca demais deixando a visão limitada”.*
- *“Limpeza das posições de atendimento dedetização do ambiente pois já foram vistas baratas, e também higienização dos teclados e dos mouse”.*
- *“Com relação ao ambiente de trabalho, nem sempre sentamos na mesma mesa, cadeira ou equipamento. Eu sempre reclamo quando pego algum equipamento quebrado, mas tem colegas de trabalho que não sinalizam”.*
- *“A troca de turno é muito rápida e estressante o que causa um clima de estresse durante todo dia”.*
- *“Acredito que os maiores prejudicados são a visão e os punhos”.*
- *“Os dedos da mão direita, principalmente o anelar fica dormente e duro, ficando sem sensibilidade”.*
- *“Dor na coluna devido à postura, cadeira de trabalho e altura de mesas que em sua grande maioria não podem ser ajustados”.*

### **Central de Vendas**

- *“Cadeiras desconfortáveis e o ajuste geralmente não funciona”.*
- *“Mesas e cadeiras com defeito, onde não se consegue adaptá-las de acordo com a sua altura”.*
- *“Melhorar as cadeiras”.*

- *“As cadeiras e as mesas sempre estão quebradas e isso prejudica muito a nossa saúde, não temos como regular”.*
- *“Às vezes, o regulador das mesas estão quebrados ou enterrados, dificultado a regulagem dos mesmos”.*
- *“É complicado ficar na frente do computador e estas cadeiras são horríveis”.*
- *“Apoio para os pés somente em algumas mesas”.*
- *“O descanso para os pés devem ser mais apropriados”.*
- *“Falta descanso dos pés”.*
- *“Qualidade do fone é ruim”.*
- *“Headset pesados e desconfortável. Iluminação muito próxima das nossas cabeças”.*
- *“A tela do computador é muito pequena”.*
- *“Falta uma tela protetora no monitor”.*
- *“Falta manutenção nos computadores que vivem totalmente sujos e empoeirados”.*
- *“O computador é em si muito sujo”.*
- *“Diariamente, o teclado e as PAs deveriam ser limpos, pois há muita poeira, o próprio ar condicionado”.*
- *“Os computadores não tem manutenção de limpeza, acumula muita poeira”.*
- *“Várias mesas não estão funcionando a regulagem da altura do monitor e do teclado e várias cadeiras estão com o apoio dos braços muito abertos e esse item não tem como regular”.*
- *“O ambiente de trabalho é bom, com exceção de quando os materiais estão danificados”.*
- *“Bom dia, o ambiente está quase perfeito, se não fosse a sujeira do teclado e a lentidão do sistema. Agradeço a atenção. Bom dia”.*
- *“Não ser às vezes tão fria a sala. Teclado mais leve e também o mouse”.*
- *“O teclado do computador costuma estar sujo”.*
- *“Limpeza nas mesas e equipamentos de trabalho”.*

- *“Limpeza diária na mesa e nos computadores, lixeiras, banheiros”.*
- *“Colocar protetor de tela e a temperatura tem que aumentar pois é muito frio”.*
- *“Seria necessário protetor de telas em cada pc...e a limpeza da PA deveria ser constante, pois os teclados são cobertos de sujeira”.*
- *“Deve-se fazer uma checagem mensal do material de trabalho, como mesa, computador. A limpeza também deve ser constante”.*
- *“As pessoas com que trabalhamos, são muito família. Somos uma equipe em geral. O sistema é muito arcaico, deveria ser mais atualizado. As cadeiras mais confortáveis”.*
- *“Mudança no mobiliário e nos computadores”.*
- *“É necessário que as PA’s sejam reguláveis para fácil ajuste as necessidades de cada operador”.*
- *“Cadeiras sempre com defeito”.*
- *“Acho necessário protetor de tela para cansar menos a vista”.*
- *“Em relação ao sistema, deveria ser utilizado de forma mais fácil e utilizar o mouse o menos possível”.*
- *“Padronizar iluminação de acordo com o ambiente; onde o teto é rebaixado, as luzes têm que ser adaptadas, não pode ser de mesma intensidade das demais”.*
- *“Iluminação é muito forte”.*
- *“As luzes são muito fortes e fica aquela claridade na tela que impacta nos olhos. Da cansaço, dor de cabeça. As cadeiras deveriam ser trocadas (todas)”.*
- *“Melhorar a claridade na central”.*
- *“A iluminação excessiva prejudica a visualização do monitor”.*
- *“Muito barulho atrapalha na comercialização com ruído”.( 2 comentários)*
- *“A iluminação fica em cima da porta”.*
- *“Na parte de trás do call center seria bom manter a temperatura melhor”.*
- *“A luz da central de atendimento é muito forte, podia ser mais fraca”.*

- *“O ar condicionado tem dia que está muito forte e as vezes não tem saúde que dê para suportar”*
- *“Ar condicionado é muito forte fazendo com que todos os funcionários venham a usar casacos e até mesmo luvas isso faz com que neste ambiente fechado ficamos mais cansados”.*
- *“As vezes o ar condicionado fica numa temperatura muito baixa”.*
- *“Aumentar a temperatura do ar condicionado”.*
- *“Pouco mais de ventilação, ambiente muito seco (ar)”.*
- *“As PA’s são com um material que acumula muita poeira e nos causa alergia”.*
- *“Impactam muito, digitar por muitas horas, a luz é muito forte, ar condicionado aqui é exagerado de frio. Os efeitos do trabalho prejudicam um pouco”.*
- *“Está tudo ok, o único conceito negativo é sobre o prédio (o elevador) organizar melhor fazer um rodízio”.*
- *“Alguns dias a temperatura é muito fria”.*
- *“Na maioria das vezes o ar condicionado está exageradamente frio”.*
- *“O ar condicionado gela em excesso”.*
- *“Esvaziar as lixeiras com frequência”.*
- *“Temperatura do setor no agendamento é muito quente. Iluminação: ficou ruim após a mudança”.*
- *“Muita iluminação e muito forte”.*
- *“Ter mais tempo como 10 minutos a cada uma hora, para poder ir ao banheiro, pois precisamos beber bastante água para molhar as cordas vocais e até mesmo evitar problemas urinários, por prendermos por muito tempo a urina”.*
- *“Ter mais tempo de pausa banheiro, pois necessitamos de beber água para molhar/lubrificar as cordas vocais, portanto se bebemos água necessitamos de ir ao banheiro com mais frequência”.*
- *“Péssimo! Preciso do emprego então tenho que agüentar, Somos coagidos diariamente, tratados como retardados, isso faz mal ao corpo e a nossa mente. Chego em casa nervosa, venho trabalhar nervosa. Nosso coordenador não coordena nada pois ele deixa uma supervisora mandar nele. Não tem capacidade*

*de assumir o cargo. Parece uma coisa de doidos! Supervisora: na frente dos outros trata bem e por trás trata mal”.*

- *“Pode fazer macumba no trabalho? Não! Aqui não é lugar para expressões religiosas. Vou traçar o perfil da supervisora (nome): solteirona, não gosta de crianças, macumbeira, deu pra sentir né? Ela joga pimenta na mesa das pessoas, canela, sal grosso, entre outras especiarias árabes”.*
- *“Pressão psicológica...o que atrapalha a vida produtiva na empresa”.*
- *“A pressão maior é psicológica, trabalhamos inclusive com sal grosso e canela que uma determinada supervisora joga na PA”.*
- *“Horários das nossas pausas pois 5 minutos para ir ao banheiro é impossível e 15 para lanche”.*
- *“As pausas de lanche e banheiro não podem ser limitadas a 5 min para ir ao banheiro”. “O ar condicionado é muito forte”.*
- *“Meu ambiente de trabalho é bom só as pausas que são poucos minutos”.*
- *“Acho que o horário de lanche deveria ser no mínimo 20 minutos e não ter limite de pausa para banheiro”.*
- *“Excesso de aplausos”.*
- *“Um dia de descanso é muito pouco para relaxar o corpo e a mente”.*
- *“Por ser um serviço estressante sinto-me hoje uma pessoa muito nervosa”.*
- *“Estresse”.*
- *“Ansiedade”.*
- *“Nervosismo”.*
- *“Devido a este trabalho passei a desenvolver hérnia de disco e hoje gostaríamos muito que fosse revisto a troca de cadeiras por mais apropriadas”.*
- *“O tempo para lanche, ter que comer rápido demais traz problemas estomacais, prisão de ventre causando estresse físico e mental”.*
- *“Ar condicionado extremamente gelado, onde nos faz com frequência ter problemas como, gripe, sinusite, fortes dores de cabeça”.*
- *“O trabalho em si gera muito estresse e um cansaço extremo”.*

- *“Tem havido muitos problemas na empresa, de pessoas com pressão alta, e problemas nas cordas vocais...”*
- *“Embora vocês não tenham perguntado, a minha garganta é muito afetada, quase sempre estou roca”.*
- *“Stress no final do dia”.*
- *“Ombros tonços”.*
- *“Pernas inchadas e doloridas”.*
- *“Dor na planta dos pés e desconforto na região lombar”.*
- *“Nos últimos três meses, a irritação discriminada acima, refere-se á conjuntivite que tive no mês de julho de 2007, que me levou ficar afastado por 1 semana”.*
- *“Sinto muita dor no braço direito seria muito bom se pudéssemos parar e descansar”.*
- *“O stress diário faz também com que os sintomas se intensifiquem”.*
- *“Estresse devido ao excesso de pressão em busca da meta, causando pressão alta, problemas no estômago, labirintite etc...”*
- *“Sugiro uma vez por semana uma pessoa competente para fazer massagens nas PA’s, um forma de descontração”.*
- *“Melhorar o ambiente pessoal, o principal problema aqui é psicológico! A empresa poderia dar um atendimento regular de psicologia”.*
- *“Deveriam ter trabalho adicional de fonodiologia para trabalhar a voz; e o shiatsu semanal para trabalhar a musculatura”.*
- *“Parabéns pela pesquisa... Isso mostra a preocupação ou responsabilidade da empresa conosco!”*
- *“Atividade de massagem para toda operação todos os dias”.*

**ANEXO III**  
**ALGUMAS TRANSCRIÇÕES DAS CENTRAIS ESTUDADAS**

## **Ligação Típica da Central de Atendimento ao Cliente (CAA)**

### **Atividade de SAC I**

**Teleoperador:** *Nome do teleoperador, Bom-dia, com quem eu falo?*

*Cliente:* *Nome do cliente*

*Cliente:* *Operador é o seguinte: no sábado dei 'prego' neste carro que está assegurado e que eu acabei de refazer o seguro do carro e quando eu acabei de fazer eu não tinha certeza daquilo que tinha direito antes porque meu nível de cobertura é do tipo 4 uma (palavra não adequada) dessa. Bom, a pessoa que me atendeu no sábado me disse que eu só tinha direito ao transporte do carro e ao meu transporte da cidade que eu estava.*

**Teleoperador:** *certo.*

*Cliente:* *E eu acabei de saber agora na renovação que eu tinha direito a um carro para ficar lá na (palavra não adequada) da cidade durante os 3 dias, certo?*

**Teleoperador:** *sim.*

*Cliente:* *Só tomei conhecimento agora na renovação e eu não vou andar com aquele livreto de contrato tipo papel higiênico no porta luva do carro, certo? Agora eu falei para ele que gastei R\$ reais de transporte de retorno.*

**Teleoperador:** *perfeito.*

*Cliente:* *E gastei mais R\$ reais em um aluguel de carro para eu não ficar a pé e eu não botei isso porque até agora não tinha certeza que tinha esse direito. Você ta me entendendo agora?*

**Teleoperador:** *Entendi e estou implementando neste protocolo aberto (por outro operador) que o senhor também*

*Cliente:* *agora vocês vão verificar quando custa um aluguel de um carro no meio do nada, certo?... Alô*

**Teleoperador:** *pois não, estou te ouvindo e registrando*

*Cliente:* *(Nome do lugar) fica no meio do nada. Você procura ver onde fica (nome do lugar).*

**Teleoperador:** *Eu complementei o que o senhor...*

*Cliente:* *mas, presta atenção no que estou te dizendo*

**Teleoperador:** *Já fiz o registro da forma que o senhor me informou. A seguradora irá apurar e retornar resposta para o senhor*

*Cliente:* *certo! E eu quero formalizado por escrito, tá bom?*

**Teleoperador:** *tudo bem?*

*Cliente:* *Muito obrigado, qual é o seu nome?*

**Teleoperador: dar o nome**

Cliente: Agora tô gravando tudo. Isso tudo foi gravado, né?

**Teleoperador: Todo contato de uma central de atendimento são gravados.**

Cliente: Certo.

**Teleoperador: Qualquer dúvida é só entrar...**

Cliente: Esse contato ta sendo gravado?

**Teleoperador: Como lhe informei todos os contatos são devidamente gravados.**

Cliente: Tá, muito obrigado então.

**Teleoperador: Obrigado igualmente.**

## Atividade de SAC II

**Teleoperador: (nome do teleoperador), Bom-dia! O que posso ajudar?**

Cliente: Bom-dia, (nome do teleoperador)!

**Teleoperador: Bom-dia!**

Cliente: Sou (nome) assegurado e gostaria de uma informação?

**Teleoperador: pois, não! O que posso ajudar senhor (nome)?**

Cliente: É o seguinte: o meu seguro é novo e houve um sinistro comigo e fiz o seguro pela central e o rapaz ficou de me enviar até o dia (...) o carnê para fazer o pagamento e o dia (...) foi ontem, não chegou nada e quero saber como faço para efetuar esse primeiro pagamento? Quero saber de você?

**Teleoperador: qual é o número do seu CPF?**

Cliente: (fala seu CPF)

**Teleoperador: (Confirma nome e telefone) só um momento, quando eu consulto no sistema a proposta, senhor (nome).**

Cliente: ok

**Teleoperador: Eu vou ficar em silêncio e qualquer coisa é só chamar pelo meu nome**

Cliente: ok

Pausa (109 seg)

**Teleoperador: Obrigada por aguardar! Eu verifiquei no sistema senhor Que já havia uma ocorrência com relação a reclamação e inclusive que o senhor informa que o operador passou que o senhor que estaria recebendo o carnê na sua residência onde o procedimento seria ele ter passado o código de barras para o senhor ter feito o pagamento no ato e só a partir da segunda o senhor receberia o carnê, certo?**

Cliente: ohh ... (nome do operador), será que esse código de barras seria aqui um número de 7 dígitos (ops) 37 dígitos

**Teleoperador: exatamente.**

Cliente: Ahh!

**Teleoperador: esse é o código de barra que o operador passou para o senhor.**

Cliente: Ele passou (nome do teleoperador), realmente, só que no ato, eu não me liguei nesse assunto que esses 37 dígitos seria um código de barra para fazer esse pagamento. Então, você acredita que seja acredita ou confirma?

**Teleoperador: O senhor tem um número para que eu possa confirmar?**

Cliente: tenho... agora são 37 dígitos, viu?

**Teleoperador: o senhor pode falar que eu vou verificar aqui se é o código de barra. Só um momento que vou habilitar o sistema!**

Cliente: Correto.

**Teleoperador: Qual é o número?**

Cliente: eu vou falar de 3 em 3, tá (operadora)? (fala os números)

**Teleoperador: Sim... sim... sim...**

**Teleoperador: Exatamente. Esse é o código de barras que o operador forneceu para o senhor para pagar a 1ª parcela e as demais parcelas o Sr. tem que receber o carnê para efetuar o pagamento.**

Cliente: muito obrigada, (teleoperador). Então, hoje é dia (...), ainda, tenho tempo hábil para efetuar o pagamento?

**Teleoperador: não!! O senhor deveria ter feito o pagamento no máximo no dia (..).**

Cliente: Mas (operador) eu não sabia disso, não! E agora?

**Teleoperador: Bem, senhor (nome), o que acontece para esse sinistro provavelmente não vai ter atendimento por não ter feito o pagamento da 1ª parcela. Mas, de qualquer forma, o senhor abriu um processo na terça-feira (dia 03) e será analisado pela companhia. Vou pedir para o senhor aguardar essa resposta. Mas, não irei garantir para o senhor o atendimento porque foi passado o senhor o código de barra da 1ª parcela.**

*Cliente: Só que foi passado (teleoperador)... e esse ...como você sabe todas as informações são gravadas...*

**Teleoperador: sim.**

*Cliente: ... e o rapaz em momento nenhum ele disse que esse código de barras seria para eu pagar a 1ª parcela*

**Operadora: É, inclusive, o senhor já colocou essa informação no processo. E, aí, vai ser analisado pela seguradora. Inclusive, nestes casos, é feita a escuta da gravação**

*Cliente: correto.*

**Teleoperador: Eu vou pedir que o senhor aguarde o retorno da seguradora em relação à reclamação que o senhor abriu.**

*Cliente: Eu não sabia de jeito nenhum... se soubesse teria pago... é claro! Então, hoje não posso mais pagar?*

**Teleoperador: não**

*Cliente: Por que ocorreu o sinistro, não?*

**Teleoperador: Não só porque ocorreu o sinistro porque, realmente, está fora do prazo de pagar.**

*Cliente: oh, rapaz! Não sabia disso não, se soubesse teria pago... então, ta bom ... eu vou aguardar, né?*

**teleoperador: sim, o senhor aguarde um retorno que a seguradora entrará em contato com o senhor.**

*Cliente: Mas, você acha que corre o risco de eu não ter assistência justamente por causa disso?*

**Teleoperador: Sim , pode ser que o senhor não tenha assistência. Será apurada a validação feita entre o senhor e o operador para, realmente, verificar se foi deixado claro essa informação para o senhor**

*Cliente: É... eu acredito que se ele puxar essa gravação não vai ter essa informação, não! Teve realmente esse monte de números, mas eu não sei se era para fazer esse pagamento. Se ele disse, eu não entendi. Mas, eu acredito e quero crer que ele não tenha deixado isso claro e a gravação vai dizer isso.*

**Teleoperador: Sim. Vai dizer. E o senhor terá o retorno da companhia.**

*Cliente: Então, você acha que eu vou ter esse retorno até quando, teleoperador?*

**Teleoperador: o processo do senhor foi aberto na terça-feira, a seguradora entrará em contato com o senhor no máximo até dia (...).**

*Cliente: no máximo dia (...).*

**Teleoperador: isso.**

*Cliente: é que uma de vocês, uma das atendentes me disse para eu ligar até sexta- feira, não me confirmou.*

**Teleoperador: É que o prazo máximo é dia (...).**

*Cliente: Tá bom! Então vou aguardar... Muito obrigado pela sua atenção.*

**Teleoperador: nada. Obrigada por ligar. E qualquer informação, nós estamos a sua disposição.**

## **Ligação Típica da Central de Pós-Vendas (CPV)**

### **Atividade Endosso**

**Teleoperador:** Bom-dia, meu nome é (nome do teleoperador) em que posso ajudar?

*Cliente:* Eu liguei a pouco e caiu à ligação parece que é (nome de outro operador).

**Teleoperador:** Não tenho como transferir a ligação, por gentileza, eu vou dar continuidade ao atendimento, qual é o número da apólice ou CPF do segurado?

*Cliente:* (cliente dar o número do CPF)

**Teleoperador:** Um momento, por favor!

*Espera 6 seg*

**Teleoperador:** Confirmando (nome do cliente e telefone)

**Teleoperador:** Qual era o assunto que o sr. estava tratando?

*Cliente:* Transferência de seguro... Acho que era (nome de outro operador)

*Espera 90 segundos*

**Teleoperador:** só mais um momento, por favor.

*Espera 14 segundos*

**Teleoperador:** Confirmando foi feito (dados do seguro do cliente) então, vou acessar apólice agora e fazer a substituição do veículo na mesma.

**Teleoperador começa a confirmar dados do seguro do cliente**

*Espera 50 segundos*

**Teleoperador:** O veículo é (dados do veículo) ano e modelo (dados do veículo), tipo de combustível (dados do veículo), correto?

*Cliente:* Isso!

**Teleoperador:** O valor de mercado na tabela FIPE hoje é (dados do veículo). Esse valor está satisfatório?

*Cliente:* tá!

**Teleoperador:** Será mantido o fator de reajuste da sua apólice que é (dados do seguro)

**Teleoperador:** Quais são os opcionais desse veículo (Faz questionamentos sobre os opcionais ao cliente)

**Teleoperador:** Não foi contratada cobertura para (dados do seguro). O sr. gostaria de incluir uma dessas coberturas?

*Cliente: Resposta do cliente*

**Teleoperador: cita as coberturas do seguro e pergunta se deseja incluir outras coberturas**

**Teleoperador: Quem é o principal condutor do veículo?**

*Cliente: (dados cliente)*

**Teleoperador: pergunta informações para o cliente para o seguro.**

**Teleoperador: E dar o valor adicional para o cliente e forma de pagamento.**

*Cliente: aceita*

**Teleoperador: Confirma o Chassi e a placa**

**Teleoperador: Um momento, por favor!**

*Espera 17 segundos*

**Teleoperador: O sr. autoriza a gravação deste endosso?**

*Cliente: sim.*

**Teleoperador: passa o número do endosso para o cliente**

**Teleoperador: Um momento, por favor!**

*Espera 67 segundos*

**Teleoperador: Mais um momento**

*Espera 88 segundos*

**Teleoperador: mais um momento, por favor!**

*Espera 30 segundos*

**Teleoperador: Sr. muito obrigada por aguardar, desculpe a demora! Confirma a partir de agora os dados do seguro do cliente.**

**Teleoperador: Passa o telefone da vistoria.**

**Teleoperador: (Passa informações sobre o seguro do veículo)**

**Teleoperador: Mais alguma informação?**

*Cliente: Não. Tudo de bom! Bom-dia!!*

**Teleoperador: A seguradora agradece em nome da corretora do banco e um bom-dia para o sr. também!!**

*Cliente: tchau!!*

## Ligação Típica da Central de Vendas (CV)

### Atividade Vendas I

**Operador:** *Boa- tarde! Meu nome é (operador) representa a corretora de automóveis do Banco. Cliente se encontra.*

*Cliente:* Não.

**Operadora:** *Qual é o melhor horário para encontrá-la?*

*Cliente:* (fala a hora aproximada)

**Operadora:** *A corretora agradece. Bom-dia!*

### Atividade de Vendas II

*Cliente:* Alô

**Operador:** *Bom-dia! Meu nome é (nome do operador) e falo da (nome da corretora do banco). Senhora (nome da cliente) está?*

*Cliente:* É ela.

**Operador:** *O motivo do meu contato é oferecer uma proposta de seguro do Banco para o seu carro. O seu veículo já tem seguro no momento?*

*Cliente:* Já sim

**Operador:** *Termina quando a vigência?*

*Cliente:* Em (dados do cliente)

**Operador:** *Retornaremos em contato então em uma dada mais próxima.*

*Cliente:* Ok

**Operador:** *(nome da corretora do Banco). Bom- dia!*

### Atividade de Vendas III

*Teleoperador liga para uma cliente que iria confirmar.*

*Cliente: Alô!*

***Teleoperador: Bom-dia!***

*Cliente: Bom-dia!*

***Teleoperador: Sra. (nome do cliente).***

*Cliente: Isso!*

***Teleoperador: É a (teleoperador) da Seguradora do Banco, tudo bem?***

*Cliente: Oi (teleoperador), tudo!*

***Teleoperador: Então deu tempo da senhora conversar com a mãe da senhora?***

*Cliente: Deu sim. Só queria tirar mais uma dúvida com você.*

***Teleoperador: pois não***

*Cliente: Se eu fosse a principal condutora ele ficaria mais barato ou não faria diferença?*

***Teleoperador: No caso teria diferença porque o valor do seguro é baseado no perfil do principal condutor.***

*Cliente: Hãã... Então, faz a cotação no meu nome para a gente ver.*

***Teleoperador: Só um momento. Eu farei a cotação no nome da Sra., mas aconselho a Sra. a colocar quem realmente seja o principal condutor para que no momento da indenização a Sra. não tenha nenhum problema para receber, tá? Porque é feita uma análise, ok!***

*Cliente: Entendi. É só para a gente saber mesmo.*

***Teleoperador: ok! Só um momento.***

*Espera de 11 segundos*

***Teleoperador: Só um momento que eu to incluindo os dados da Sra.***

*Cliente: Tá bom.*

*Espera 9 segundos*

***Teleoperador: Confirma para mim a sua (dados do cliente)?***

*Cliente: (dados do cliente)*

**Teleoperador: A quilometragem permanece (dados do cliente)?**

Cliente: (dados do cliente)

**Teleoperador: A Sra. tem garagem na residência?**

Cliente: (dados do cliente)

**Teleoperador: No trabalho?**

Cliente: (dados do cliente)

**Teleoperador: Usa para colégio ou faculdade?**

Cliente: (dados do cliente)

**Teleoperador: Nas mesmas condições da cotação o valor do seguro com a Sra. como a principal condutora ficaria (dados do seguro da cliente)**

Cliente: Isso franquia normal ou reduzida?

**Teleoperador: Reduzida.**

Cliente: Nossa fica mais caro! Deve ser porque a minha mãe é mais velha.

**Teleoperador: Acredito que sim.**

Cliente: Tá. Com relação à garagem no trabalho fiquei com uma dúvida porque no local que a minha mãe trabalha (dados do cliente).

**Teleoperador: Só não pode ser na rua.**

Cliente: Então (dados do cliente)

**Teleoperador: Então, o valor ficaria (dados do cliente).**

Cliente: Tá. Então, vou querer fazer esse! Deixa eu te perguntar é válido a partir de agora ou só meia noite

**Teleoperador: Como o veículo é (dados do cliente)**

**Teleoperador: Se a Sra. colocar a vigência para começar hoje a vigência começa agora.**

Cliente: Ah é!! Então não preciso esperar meia-noite.

**Teleoperador: não precisa espera meia-noite**

Cliente: Ficou?

**Teleoperador: (dados do seguro do cliente)**

Cliente: Tá jóia. Então fecha esse para mim.

**Teleoperador: Eu vou fazer uma breve leitura de todas as informações que constam na proposta que a ligação é gravada e traz maior segurança.**

*Cliente: ok!*

*(operador começa a relatar e confirmar sobre dados da cliente)*

**Teleoperador: Alguma dúvida?**

*Cliente: Mais uma dúvida! Quando eu fiz meu outro seguro eu tinha uma promoção aí que se acontecesse algum sinistro e levasse aonde vocês indicassem tinha um desconto na franquia ou não existe mais isso?*

**Teleoperador: Sim. A Sra continua participando da promoção é a promoção VPI caso venha sofrer um sinistro de perda parcial a Sra. poderá levar o veículo até uma oficina de vistoria eletrônica digital e então poderá escolher se deseja ter 25% de desconto na franquia ou se prefere ficar com carro reserva por tempo indeterminado, tá?**

*Cliente: Tá jóia?*

**Teleoperador: (Pergunta sobre dado do cliente)**

*Cliente: (confirma dado)*

**Teleoperador: A Sra. autoriza envio de mensagem para o celular com informações sobre a seguradora?**

*Cliente: (resposta do cliente)*

**Teleoperador: Forma de pagamento (dados do seguro do cliente) e a primeira parcela fica para 9 de janeiro, ok?**

*Cliente: A primeira para 9 de janeiro?*

**Teleoperador: Correto.**

*Cliente: Não pode ser um pouquinho mais para frente, não?*

**Teleoperador: Deixa-me verificar aqui só um momento, por favor.**

*Espera 20 segundos.*

**Teleoperador: Eu posso colocar até o dia 17, tudo bem?**

*Cliente: Ah, porque antes a gente conseguia fazer até 30 dias. Não consegue mais não?*

**Teleoperador: Vou verificar para a Sra.**

*Espera 28 segundos*

**Teleoperador: Sra (nome do cliente), qual seria o melhor dia para a Sra efetuar o pagamento da sua primeira parcela?**

*Cliente: No começo de fevereiro , lá para o dia 05 de fevereiro.*

**Teleoperador: Só um momento.**

*Cliente: Tá jóia*

**Teleoperador: Tudo bem Sra (nome da cliente), então pode ficar para o dia 05/02.**

*Cliente: Tá, em todas vão ser dia 05.*

**Teleoperador: Todas dia 05.**

*Cliente: Tá.*

**Teleoperador: (confirma dados do cliente)**

**Teleoperador: Então posso confirmar a contratação do seguro com a vigência começando agora.**

*(Confirma dados e informação sobre o seguro do cliente)*

**Teleoperador: Devo informa que para a segurança toda ligação é gravada, somente se ocorrer alguma divergência de informação o seguro pode ser alterado e os condutores devem estar com a carteira regularizada para recebimento de indenização.**

*(operador informa dados sobre o seguro do cliente)*

**Teleoperador: Mais alguma dúvida?**

*Cliente: Por enquanto não.*

**Teleoperador: Agradeço a preferência e uma ótima vigência para a Sra. e um Bom-dia!**

*Cliente: Bom-dia, obrigada!*

## **Atividade de Renovação I**

**Teleoperador: Bom-dia! Aqui quem fala (operador) da Seguradora do Banco. Só um momento para que eu me informe com quem desejo falar. Só um momento, por favor.**

*Espera ( 37 segundos)*

**Teleoperador: Só mais um momento, por favor.**

*Espera ( 57 segundos)*

**Teleoperador: Alô! Gostaria de falar com o (cliente)**

*Cliente: Sim.*

**Teleoperador: Aqui é (operador) da Seguradora do Banco é sobre a renovação do seu veículo que irá vencer dia (data)**

*Cliente: Sei (...)*

**Teleoperador: Vou confirmar o número da apólice e dar procedimento a renovação**

*Cliente: Vamos ver, se não ficar muito caro. Se eu trocar não posso trocar seguro por outro*

**Teleoperador: Sim. É só ligar para o nosso setor de endosso**

**Teleoperador: (passa os cálculos da renovação para o cliente)**

*Cliente: Outro dia a guri me passou (valor menor)*

**Teleoperador: É esse é o valor do seguro hoje para o Sr. ; a gente sempre sofre alterações de tarifa, por isso recomendamos que quanto mais cedo fazer melhor. Para que o Sr. não sofra nenhuma alteração de tarifas. O seu seguro ficou (valor)**

*Cliente: A guri me ligou semana passada tava (valor menor)*

**Teleoperador: É que no fim de semana nós sofremos alterações de tarifa. Esse é o valor de hoje para o Sr.**

*Cliente: Ah, e não pode ser o seguro da semana passada?*

**Teleoperador: Não porque já sofremos alteração de tarifa no fim de semana e esse é o valor mínimo para hoje. O Sr. pode fazer em quatro parcelas ou mais se o Sr. preferi**

*Cliente: (fala sobre a forma de pagamento)*

**Teleoperador: (confirma)**

*Cliente: Se tivesse feito semana passada pagaria (valor) a menos*

**Teleoperador: Sim. Por isso nós recomendamos a fazer o quanto antes para que não sofra alterações de tarifa.**

**Teleoperador: Propõe uma data futura de pagamento e o cliente resolve adquirir a renovação.**

**Teleoperador: Faz os procedimentos para a renovação do seguro**

**Teleoperador: A Seguradora em nome do Banco agradece e deseja um bom-dia para o senhor.**

## **Atividade de Renovação II**

**Teleoperador: Bom-dia! Aqui quem fala (operador) da Seguradora do Banco. Só um momento para que eu me informe com quem desejo falar. Só um momento, por favor.**

*Espera 7 segundos*

**Teleoperador: Gostaria de falar com (cliente)**

*Sem resposta 3 segundos.*

**Teleoperador: Alô!!**

*Cliente: Oi.*

**Teleoperador: Gostaria de falar com (cliente)**

*Cliente: Ela não está.*

***Operador: Tem algum telefone?***

*Cliente: Não, agora no momento não tem como falar com ela.*

***Operador: A que horas posso retornar a ligação?***

*Cliente: A partir de (hora)*

***Operador: Obrigada e um bom-dia!***

*Cliente: Bom-dia!*