XXII SIMPEP SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
Política Nacional de Inovação e Engenharia de Produção
09, 10 e 11 de novembro 2015

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

CARLOS EDUARDO DOS SANTOS - carlosedsantos@me.com
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS - UFSCAR - SÃO CARLOS

Resumo: *ESSA PESQUISA TEVE POR OBJETIVO CONFRONTAR OS RESULTADOS DA AÇÃO ERGONÔMICA REALIZADA POR UMA EMPRESA DE TELEATENDIMENTO COM AS PERCEPÇÕES DOS OPERADORES NA DIREÇÃO DA MELHORIA DAS CONDIÇÕES DE TRABALHO. FOI REALIZADA REVISÃO BIBLIOGRÁFICA E ESTUDO DE CASO, EXPLORANDO OS CONCEITOS DA ANÁLISE ERGONÔMICA DO TRABALHO, DA ATIVIDADE E DOS CONSTRANGIMENTOS DO OPERADOR DE TELEATENDIMENTO. NO ESTUDO DE CASO FOI APRESENTADA A AÇÃO ERGONÔMICA REALIZADA PELA EMPRESA E RECOMENDAÇÕES DE INTERVENÇÃO, E NA PESQUISA DE CAMPO FORAM REALIZADAS ENTREVISTAS COM OS OPERADORES PARA CONHECER SUAS PERCEPÇÕES SOBRE O TRABALHO E DIFICULDADES ENFRENTADAS. A LITERATURA APONTA QUE O TRABALHO DE OPERADOR DE TELEATENDIMENTO É DESGASTANTE E COM FORTE IMPACTO NO FATOR MENTAL, RESULTADO DAS PÉSSIMAS CONDIÇÕES DE TRABALHO. A INTERVENÇÃO ERGONÔMICA NESSES AMBIENTES DE TRABALHO TORNA-SE NECESSÁRIA VISANDO MINIMIZAR OS IMPACTOS DA ATIVIDADE NOS OPERADORES. NO CASO ESTUDADO CONSTATOU-SE QUE A AÇÃO ERGONÔMICA REALIZADA ESTÁ AQUÉM DA PERCEPÇÃO DOS OPERADORES NA BUSCA DE MELHORIAS DAS CONDIÇÕES DE TRABALHO. O QUE SE COLOCA A SEGUINTE QUESTÃO: SERÁ QUE A AÇÕES ERGONÔMICAS REALIZADAS PELAS EMPRESAS BUSCAM DE FATO A MELHORIA DAS CONDIÇÕES DE TRABALHO E NÃO APENAS UM ENGODO, TENDO EM VISTA DEMONSTRAR ÀS INSTITUIÇÕES FISCALIZADORAS DO TRABALHO QUE MEDIDAS SÃO ADOTADAS PARA MINIMIZAR OS RISCOS À SAÚDE DO TRABALHADOR?*

Palavras-chaves: *ERGONOMIA; ANÁLISE ERGONÔMICA DO TRABALHO; CALL CENTER; TELEATENDIMENTO.*

Área: *4 - ERGONOMIA E SEGURANÇA DO TRABALHO*
Sub-Área: *4.1 - PROJETO E ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO*

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

Abstract: *THIS RESEARCH AIMED TO CONFRONT THE RESULTS OF AN ERGONOMIC ACTION PERFORMED BY A COMPANY OF CALL CENTER WITH THE OPERATORS´ PERCEPTIONS TOWARDS THE IMPROVEMENT OF WORKING CONDITIONS. WAS CONDUCTED LITERATURE REVIEW AND CASE STUDY. THE BIBLLIOGRAPHICAL RESEARCH EXPLORING THE CONCEPTS OF ERGONOMIC WORK ANALYSIS, CHARACTERIZING THE ACTIVITY AND THE CONSTRAINTS OF THE CALL CENTER OPERATOR. IN THE CASE STUDY WAS PRESENTED THE ACTION ERGONOMIC TAKEN BY THE COMPANY AND RECOMMENDATIONS, AND IN THE FIELD RESEARCH WERE PERFORMED INTERVIEWS WITH OPERATORS FOR UNDERSTANDING THE PERCEPTION ABOUT THE WORK AND DIFFICULTIES. THE LITERATURE POINTS OUT THAT THE WORK CALL CENTER OPERATOR IS EXHAUSTING AND WITH STRONG IMPACT ON THE MENTAL FACTOR, A RESULT OF BAD WORKING CONDITIONS. ERGONOMIC INTERVENTION IN THESE ENVIRONMENTS OF WORK BECOMES NECESSARY IN ORDER TO MINIMIZE THE IMPACTS THIS ACTIVITY IN THE OPERATORS. IN THE CASE STUDIED IT WAS FOUND THAT ERGONOMIC ACTION TAKEN BY THE COMPANY AND ITS RECOMMENDATIONS ARE BELOW THE AWARENESS OF OPERATORS IN THE SEARCH FOR IMPROVEMENTS IN WORKING CONDITIONS. THE QUESTION ARISES: THE ERGONOMICS ACTIONS CARRIED OUT BY COMPANIES SEEKING TO THE IMPROVEMENT OF WORKING CONDITIONS AND NOT JUST A DECOY, IN ORDER TO DEMONSTRATE ENFORCEMENT OF LABOUR INSTITUTIONS THAT MEASURES ARE ADOPTED TO MINIMIZE THE RISKS TO WORKERS ´ HEALTH?*

Keyword: *ERGONOMICS; ERGONOMIC WORK ANALYSIS; CALL CENTER; TELEMARKETING.*

1. Introdução

A Ergonomia é uma disciplina que possibilita o desenvolvimento de ações para melhoria das condições do trabalho nos aspectos físico, cognitivo e organizacional, numa busca em descobrir saídas para os problemas que o homem encontra no trabalho. A ação ergonômica tem por objetivo atender a um conjunto de necessidades e expectativas de todos os atores sociais envolvidos, entre eles direção, gerência, operadores, e representantes dos trabalhadores (CURIE, 2004); (GUÉRIN *et al.*, 2001).

A realização de determinada ação ergonômica pode atender ou não às expectativas dos trabalhadores na melhoria das condições de trabalho, e neste contexto surge a seguinte questão: Será que toda ação ergonômica contribui para a melhoria das condições de trabalho na perspectiva dos trabalhadores? Com base nessa questão esta pesquisa teve por objetivo confrontar as recomendações ergonômicas do projeto de ergonomia realizado por uma empresa de teleatendimento com a percepção dos trabalhadores na direção da melhoria das condições de trabalho. Para isso, foi conduzido um estudo de caso no qual contemplou a análise da ação ergonômica realizada pela empresa, além de pesquisa em normas e orientações internas, escuta de ligações gravadas e entrevista com 49 empregados, entre operadores, monitores e supervisores.

Esta pesquisa foi realizada no momento que empresa de teleatendimento concluiu seu diagnóstico e recomendações de intervenção ergonômica e antes de implantar ou divulgar aos trabalhadores, assim, foi possível coletar as evidências dos operadores quanto às suas expectativas e percepções para melhoria das condições de trabalho e confrontá-las com as recomendações de intervenção ergonômica propostas pela empresa.

A realização dessa pesquisa justifica-se pelo fato que toda ação ergonômica deve atender as demandas dos trabalhadores na melhoria das condições de trabalho, contudo, a ausência da participação dos empregados na construção das ações ergonômicas pode resultar em ações aquém das expectativas dos trabalhadores. A validação com os empregados do diagnóstico que o ergonomista produziu é uma forma de melhor compreender as situações levantadas, inclusive agregando informações ao projeto e direcionando a descrição final da atividade. A ação ergonômica necessita ser validada mediante o julgamento dos destinatários da ação, sendo possível somente por meio do contato com empregados objetos da avaliação (DEJOURS, 2004); (DANIELLOU & BÉGUIN, 2007).

A partir destas perspectivas, esta pesquisa buscou contribuir por meio de um estudo crítico se ações de intervenção ergonômica atendem a expectativas dos trabalhadores na melhoria das condições de trabalho.

2. Revisão Bibliográfica

2.1 A Análise Ergonômica do Trabalho

A Análise Ergonômica do Trabalho – AET tem como papel fundamental articular a base conceitual da Ergonomia, baseada em modelos técnicos e conhecimentos científicos com a colaboração de inúmeros profissionais e interlocutores. O objeto da intervenção ergonômica é a ação, produzindo efeitos sobre as pessoas e sobre a empresa, analisando as situações de trabalho existentes e situações a conceber (MONTMOLLIN & DARSES, 2011); (DANIELLOU & BÉGUIN, 2007); (GUÉRIN *et al*, 2001); (WISNER, 2004).

É um método destinado a examinar a complexidade de modo a identificar as fontes científicas nas quais será necessário buscar teorias, métodos e conhecimento que podem permitir a resolução dos problemas que caracterizam a situação, sendo uma ferramenta essencial de orientação da intervenção ergonômica. (WISNER, 2004); (GUÉRIN *et al*., 2001).

A AET pode ser caracterizada em fases onde muitos autores convergem seus conhecimentos para o desenvolvimento da análise ergonômica do trabalho. Nas obras de Wisner (1987), Abrahão *et al.* (2009), Guérin *et al.* (2001) e Daniellou & Béguin (2007), pode-se encontrar a AET e proposições de fases para construção de uma ação ergonômica para melhoria das condições de trabalho. Não existe um modelo único de ação ergonômica, dado que a construção do objeto analisado assume suas particularidades conforme a empresa, atividade pesquisada e a demanda. O ergonomista constrói a compreensão do trabalho mediante uma imersão no objeto de estudo, possibilitando compreender a realidade em sua especificidade, e considerando sempre a globalidade da situação e nível de análise adequado à compreensão dos problemas (GUÉRIN *et al*, 2001); (WISNER, 2005).

A complexidade que envolve a relação do homem e seu trabalho é tão extensa que impossibilita realizar uma descrição exaustiva, e a prática de aplicação de *check-list* não é garantia de que todos os elementos da situação de trabalho sejam evidenciados. O fato é que a análise da situação de trabalho deve ser realista e estar centrada nas práticas operatórias dos trabalhadores, na maioria das vezes muito distantes da prescrição. A partir dessa análise deve-se chegar a uma ação, e não perder-se em descrições e explorações com diversas

possibilidades. O trabalho do ergonomista é uma arte, como o trabalho de médicos e engenheiros (WISNER, 2005).

2.1 O teleatendimento e a organização do trabalho

Até a primeira metade do século XX o trabalho das telefonistas era caracterizado pelo esforço físico e penoso por meios dos gestos necessários para colocar conectores sobre um extenso quadro de telefonia. Após a segunda metade do século essa atividade passou a ser predominante em informações telefônicas e o principal problema característico dessa atividade é o da sobrecarga mental. As condições de trabalho oferecidas pelos empregadores, o cumprimento de metas, o esforço, bem como a pressão recebida dos clientes usuários dos serviços, provocam no operador um desgaste cognitivo e emocional de elevado nível (WISNER, 1987); (VILELA e ASSUNÇÃO, 2004).

O trabalho de operador não pode ser descrito em uma ordem cronológica devido à sua característica desorganizada, bem como por envolver os modos operatórios da telefonista. A atividade resulta em superar diversas dificuldades que se analisadas distintamente se aparentam insignificante, mas o ritmo e frequência ao logo do tempo torna o trabalho difícil, complexo e desgastante na perspectiva mental (PACAUD, 1949).

Essa atividade apresenta alguns aspectos prejudiciais à saúde, como o impacto na audição e visão, dor muscular, estresse, distúrbios do sono, entre outras consequências na vida fora do trabalho. É evidente que a carga de trabalho é o fator essencial para caracterizar seu estado penoso, formando um quadro abrangente, devendo ser considerado em intervenções ergonômicas, sem ainda refutar a magnitude do impacto do trabalho na vida fora do trabalho, incluindo esse fator nos critérios orientadores para o desenvolvimento de melhores condições de trabalho (DESSORS *et al.* 2009).

Segundo Sprigg *et al.* (2003), no seu estudo sobre os fatores de risco psicossociais em *call centers*, comentam que nem todos apresentam péssimas condições de trabalho. Existem características intrínsecas que são difíceis de mudar, como a do operador possuir na natureza de sua atividade sempre o atendimento telefônico, mas alguns elementos que envolvem o trabalho podem ser redesenhados para torná-lo menos estressante e mais satisfatório.

A atividade do operador não está resumida a simples gestos e cumprimento de roteiros padronizados, mas de muitas situações complexas e de um fator principal que modifica constantemente sua tarefa, a relação com o cliente. As dificuldades relacionadas aos conflitos, rigidez e controle desencadeiam no operador a adoção de modos operatórios para desenvolver

sua atividade, contudo, este comportamento está relacionado a mecanismos de defesa psíquica, evitando o sofrimento pelo esforço e submissão ao imperativo conteúdo do trabalho. Somente com a busca de novos projetos de trabalho ausentes dos paradigmas atuais será possível construir caminhos para conseguir reduzir as contradições neste processo de trabalho (SZNELWAR *et al.* 2006).

Segundo Le Guillant e*t al.* (1984), as dificuldades enfrentadas pelos operadores são fatos conhecidos há anos, porém, negligenciados, minimizados ou interpretados de forma inadequada, sendo que no ano de 1910 estudos já descreviam essas dificuldades.

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

Os trabalhados de Pacaud (1949), Le Guillant *et al.* (1984), Dessors *et al* (2009), Sprigg *et al.* (2003) e Sznelwar *et al.* (2006) demonstram que mesmo com a evolução tecnológica, leis e normas trabalhistas, essas não foram suficientes para conter o prejudicial impacto que as situações de trabalho em centrais telefônicas exercem nos seus trabalhadores.

3. Metodologia

A abordagem de pesquisa utilizada foi a qualitativa, pois permite considerar a realidade subjetiva dos indivíduos contribuindo para o desenvolvimento da pesquisa. Nessa abordagem segundo Martins (2012), as interpretações dos indivíduos são itens fundamentais para compreender a complexidade pesquisada, e com base na revisão bibliográfica, a realidade objetiva é construída pelo ponto de vista do pesquisador por meio da realidade subjetiva dos indivíduos e das múltiplas fontes de evidências.

O método utilizado foi o estudo de caso, que se trata de uma investigação profunda sobre um fato ou fenômeno atual no contexto da vida real. O método de estudo de caso é uma investigação empírica, abrangente, e que estuda um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto real, onde os limites entre o fenômeno e o contexto não estão bem definidos (YIN, 2001); (NAKANO, 2010).

Essa pesquisa contemplou análise do processo de trabalho na Central de Teleatendimento a partir do olhar dos trabalhadores. Como ferramentas de pesquisa foram utilizadas a entrevista semiestruturada e observação participante, escuta de atendimentos gravados e análise documental referente a orientações, normas, indicadores e resultados. Para

isso foram entrevistados supervisores, monitores e operadores, com discussões em grupos, dirigidos aos aspectos do trabalho físico, cognitivo e organizacional.

4. Pesquisa

A pesquisa consistiu em duas etapas: a primeira foi conhecer o projeto de ergonomia realizado pela empresa bem como suas recomendações de intervenção ergonômica. Num segundo momento foi realizada a entrevista com os operadores de teleatendimento para obter a percepção das condições de trabalho.

4.1 Projeto de ergonomia da empresa

A empresa pesquisada é de natureza pública federal, possui duas unidades próprias que prestam serviço de atendimento por telefone de abrangência nacional, sendo um *call center* localizado em Minas Gerais com 338 empregados, e outro em São Paulo com 486 empregados. Em 2011 o site de Minas Gerais realizou o atendimento de 3.757.352 ligações, e o site São Paulo 2.466.105 ligações, com resultado de Tempo Médio de Atendimento - TMA e níveis de serviço conforme quadro 01.

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

QUADRO 01 – Indicadores de produtividade de 2011.

Consta no relatório da empresa que a ação ergonômica realizada teve origem na preocupação com a qualidade de vida dos empregados dessas centrais, demandando ao setor responsável a implantação de ações de entretenimento e lazer nos intervalos legais, além de ações de prevenção e promoção à saúde para esse público de empregados, considerando a atividade de elevado estresse a que estão sujeitos e os riscos de adoecimento. Para a realização desse projeto uma equipe própria de profissionais foi estruturada, e com base na ergonomia da atividade desenvolveram um estudo técnico abrangendo as disciplinas correlatas à Ergonomia, compostas de segmentos parciais que contribuem para as suas conclusões conforme quadro 02.

Perspectiva de avaliação	**Meios para levantamento de dados**
Análise Biomecânica	Fotos, filmagem, observação direta.
Aspectos Organizacionais do Trabalho	Entrevistas, pesquisa documental, observação direta participante; escuta de atendimentos gravados.
Avaliação do Meio Ambiente	Avaliação com equipamentos de medição ambiental.
Fichas de Caracterização	Fotos, entrevistas, observação direta participante, escuta de atendimentos gravados.

Fluxo de Processos	Observação direta, entrevistas, pesquisa documental.
Perfil Psicológico e Cognitivo	Aplicação de questionário com perguntas abertas e fechadas em 100% dos empregados
Perfil Médico	Observação direta, pesquisa documental, pesquisa em registros de afastamentos.

QUADRO 02 – Aspectos considerados pela empresa na realização da ação ergonômica

No resultado do projeto realizado pela empresa, foram identificadas 45 recomendações de intervenção ergonômica, sendo agrupadas nos seguintes aspectos conforme quadro 03:

Aspectos	Conteúdo das ações corretivas	Quantidade de ações	Perc.
Ambiente de Trabalho	Corrigir ruído do ambiente, do *headset* e da iluminação; monitoramento das condições ambientais; redimensionar áreas de refeitório e banheiros.	07	16%
Processo Produtivo	Diminuir ritmo de trabalho, rever atuação da monitoria, flexibilizar *script* e aplicar rodízio entre funções.	06	13%
Treinamentos	Capacitação gestores, capacitação de operadores em situações de conflito e reciclagem geral.	04	9%
Projetos	Novas salas de descanso e programas de conservação vocal.	02	4%
Organização do Trabalho	Rever sistemas de pausas e controle, flexibilizar utilização de itens no posto de trabalho como livro, papel e caneta; acompanhamento da saúde física e mental dos operadores.	06	13%
Gestão dos Sites	Unificar sistemas, criar mecanismos de controle de taxa de ocupação, refazer projetos de trabalho.	08	18%
Posto de Trabalho	Corrigir ajustes e especificar novo terminal telefônico (microfone e fone auricular) e especificar novos postos de trabalho.	06	13%
Bem Estar do Operador	Aplicar aos operadores diretrizes de cuidados posturais, condição laboral, valorização profissional, integração e evitar fornecimento de bebidas geladas e com cafeína.	06	13%
	Recomendações diagnosticadas pela empresa	**45**	**100%**

QUADRO 03 – Recomendações de intervenção ergonômica diagnosticadas pela empresa.

4.2 Entrevistas com operadores

O segundo momento desta pesquisa, a entrevista, ocorreu antes da divulgação e implantação das ações recomendadas pela empresa, momento singular para conhecer a percepção dos empregados sobre as condições de trabalho. As entrevistas foram realizadas com operadores, monitores e supervisores dos sites de Minas Gerais e São Paulo, envolvendo uma amostra de 49 empregados, sendo 08 supervisores, 06 monitores e 35 operadores. Resultado da entrevista foi o registro de 266 verbalizações dos trabalhadores referente à percepção e expectativa de melhoria das condições de trabalho, conforme quadro 04.

Aspectos	Verbalizações registradas	Percentual
Móveis e equipamentos	34	13%
Condições físicas do ambiente de trabalho	38	14%
Sistemas e ferramentas de trabalho	32	12%
Controle do trabalho	61	23%

Atuação da monitoria	31	12%
Atividade de operador	47	18%
Perspectivas como operador	23	9%

QUADRO 04 – Verbalizações registradas de melhorias das condições de trabalho.

Sobre os equipamentos e móveis existentes foi ressaltada a falta de manutenção das cadeiras e posições de trabalho e da falta de atualização dos computadores.

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

Sobre a percepção das condições físicas do ambiente de trabalho as reclamações foram quanto aos problemas de áreas sociais, como refeitórios e sala de descompressão, bem como de climatização.

> O refeitório eu acho muito pequeno pra quantidade de gente, tem horário que lota, tem que voltar, tirar a pausa, avisar o supervisor porque tá lotado o refeitório (Entrevista 23. Operador, São Paulo).
> A sala de descanso é a sala mais barulhenta do site por causa da máquina do ar condicionado (Entrevista 48. Supervisor, Minas Gerais).

Referente à percepção das ferramentas de trabalho, em especial dos sistemas disponíveis no atendimento, foi relatada a desatualização da informação, lentidão, falta de informação e complexidade da informação disponível, estando de forma desorganizada e de difícil acesso para uma resposta rápida ao cliente.

> A gente tem dificuldade de atender alguns clientes por conta da limitação dos sistemas (Entrevista 6. Supervisor, São Paulo).
> Sistemas complexos, desatualizados e muitas informações conflitantes (Entrevista 1. Monitor, São Paulo).
> É comum a falta de informação (novos assuntos), em que o cliente sabe primeiro que o operador (Entrevista 4. Supervisor, São Paulo).

Sobre o controle do trabalho foram relatadas situações de constrangimentos referentes ao controle temporal, em especial pausas de intervalo, lanche e banheiro.

> É um duplo controle, pois o empregado tem que bater o cartão e tempo pra logar na máquina. Tem que acabar com isso, de operador bater o cartão e sair correndo (Entrevista 31. Supervisor, Minas Gerais).
> Muita gente anda com o cronômetro pendurado pra não perder ou estourar as pausas (Entrevista 37. Operador, Minas Gerais).

O processo de monitoria nos sites pesquisados é motivo de grande insatisfação entre os operadores, além de criticado por supervisores e próprios monitores. A avaliação consiste na escuta de atendimentos gravados de forma aleatória, seguindo um roteiro definido no qual são considerados os seguintes aspectos: abertura, abordagem, ferramentas, conhecimento do processo, linguagem, ortografia, argumentação, tratamento ao cliente, condução e resolução do atendimento, uso de espera/pausa e encerramento.

> O sistema de monitoria não ajuda na qualidade do atendimento, apenas na avaliação subjetiva do atendimento (Entrevista 01. Monitor, São Paulo).
> Quantidade de monitorias muito pequenas, não avalia a qualidade do atendimento do operador (Entrevista 49. Supervisor, Minas Gerais).

O trabalho de operador de teleatendimento envolve diversos aspectos relacionados às situações trabalho que causam constrangimentos, tendo como origem a relação com usuários, elevado controle do processo de trabalho, controle temporal, ferramentas inadequadas, entre outros.

> Uma média de 80 a 110 ligações por dia, você sai daqui falando [empresa] bom dia (Entrevista 20. Operador, São Paulo).
> Muitos [clientes] já chegam falando, você não tem nada a ver com isso, mas vai ter que ouvir (Entrevista 24. Operador, São Paulo).
> Eu no começo era assim, chorava no metrô, chorava em casa, carregava muito do que ouvia aqui (Entrevista 15. Operador, São Paulo).
> A gente tem que responder roboticamente, na maioria (das ligações) a gente recebe cliente enchendo o saco, se pega algum diferente não se pode falar nada demais (pra descontrair) (Entrevista 37. Operador, Minas Gerais).
> Eu não pego celular, não ligo pra pessoa, prefiro mandar mensagem, se o telefone da minha casa toca, e não pego, deixo tocar, não gosto de atender (Entrevista 46. Operador, Minas Gerais).

Um dos fatores que motiva o indivíduo no desenvolvimento se sua atividade é a perspectiva de crescimento profissional, situação não evidenciada nos *call centers* pesquisados.

> A única oportunidade de crescimento é ser supervisor, e vemos muito supervisores desistindo (Entrevista 02. Monitor, São Paulo).
> O bom daqui é o horário de seis horas, pois você pode estudar pra sair daqui (Entrevista 03. Monitor, São Paulo).

As entrevistas com trabalhadores das centrais de teleatendimento permitiu coletar informações sobre a percepção e expectativas relacionadas ao trabalho, direcionadas nos constrangimentos no qual estão sujeitos, além da percepção sobre móveis e equipamentos, condições físicas do ambiente de trabalho, sistemas e ferramentas de trabalho, controle pela organização, atuação da monitoria, análise do trabalho e perspectivas como operador, entre outros aspectos. Resultado das evidências coletadas nas entrevistas foi o registro da demanda de 20 itens como expectativas para melhorias das condições de trabalho, apresentados conforme quadro 05.

Aspecto	Conteúdo da percepção e demanda do operador	Quantidade de itens	Perc.
Móveis e equipamentos	Falta de manutenção e substituição de mesas e cadeiras, atualização de computadores, bem como necessidade de concepção de projetos de novos postos de trabalho.	3	15%
Condições físicas do ambiente de trabalho	Refeitórios e sala de descompressão inadequados; problemas com ruído e climatização.	4	20%
Sistemas e ferramentas de trabalho	Ineficiência, lentidão, desorganização dos sistemas e informações.	2	10%
Controle do trabalho	Controle temporal e do processo de trabalho muito rígidos; inadequado modelo de avaliação de desempenho.	3	15%

Atuação da monitoria	Atuação da monitoria ineficiente, desproporcional, subjetiva e punitiva.	1	5%
O trabalho como operador de teleatendimento	Constrangimentos, elevada carga de trabalho, ritmo intenso, ausência de rotatividade das funções; mudanças de comportamento e impactos na vida social; ausência de relacionamento interpessoal durante o trabalho e ausência de programas de prevenção e promoção à saúde.	6	30%
Perspectivas como operador de teleatendimento	Falta de perspectivas de crescimento dentro da empresa.	1	5%
Total de itens demandados pelos trabalhadores		**20**	**100%**

QUADRO 05 – Resumo das perspectivas dos operadores sobre as condições do trabalho.

5. Resultados

As 20 expectativas de melhorias das condições de trabalho relatadas pelos operadores nas entrevistas foram objetos de confrontação com as 45 recomendações ergonômicas do projeto de ergonomia realizado pela empresa, verificando se a ação ergonômica da empresa está na direção das expectativas dos trabalhadores na melhoria das condições de trabalho.

Nesta análise comparativa pode-se constatar que das 20 expectativas e demandas apresentadas pelos operadores: 04 tem proposição completa de atendimento, 11 de forma parcial e 05 não previstas de atendimento dentre as ações de intervenção ergonômica da empresa. Desse modo, apenas 20% dos aspectos abordados pelos operadores foram atendidos completamente pela ação ergonômica da empresa, sendo que 55% atendidas parcialmente e 25% não atendidas, conforme figura 01.

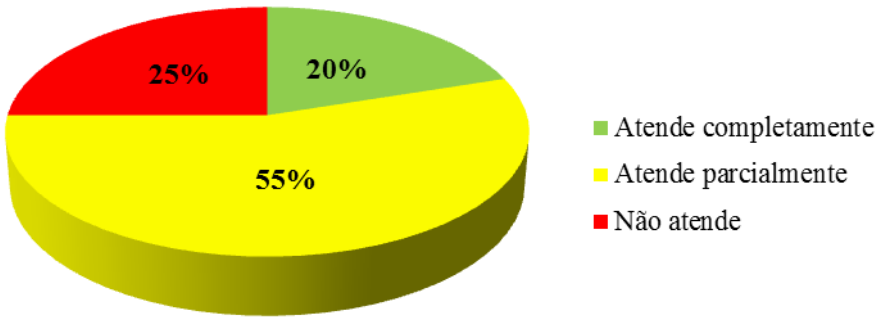

FIGURA 01 - Expectativas e demandas dos operadores em relação às recomendações de intervenção ergonômica da empresa

Podemos verificar que 80% das expectativas dos trabalhadores não foram atendidas completamente pela empresa com base na ação ergonômica realizada. Com esse resultado as propostas de recomendações ergonômicas identificadas pela empresa estão aquém da percepção dos operadores na melhoria das condições de trabalho. Esse resultado pode ser reflexo de muitos fatores envolvidos na realização da ação ergonômica pela empresa, como a

validação do método, melhor análise da demanda e efetiva validação e construção das recomendações ergonômicas com envolvimento de todas as partes interessadas, em especial dos trabalhadores.

6. Considerações Finais

A atividade de teleatendimento se apresenta com grande impacto no fator mental dos trabalhadores sendo objeto de estudo de diversos pesquisadores, e a melhoria das condições de trabalho por meio de ações de intervenção ergonômica se demonstra necessária para minimizar os fatores causadores dos constrangimentos existentes. A AET se apresenta como um método adequado para transformação do trabalho nos aspectos físico, cognitivo e organizacional, e sua aplicação compreende fases que devem ser observadas pelos ergonomistas na condução das intervenções ergonômicas.

Os problemas e dificuldades enfrentadas pelos operadores de teleatendimento não podem ser consideradas eternas e intrínsecas desse tipo de atividade, pois não são resultados do trabalho em si, mas sim pelas características da organização do trabalho presentes nessas centrais. As organizações de teleatendimento poderiam adotar modelos de trabalho que minimizassem essas dificuldades como o estudo das funções e adequado rodízio entre os operadores, flexibilidade do *script*, eliminar rígido controle dos tempos e pausas, propor novos modelos de monitoria, reavaliar cumprimento de metas, conceber novos ambientes de trabalho, assistência médica e psicológica integral, além de outras situações para reduzir o impacto que o teleatendimento causa no fator mental, físico e social dos operadores.

Na pesquisa realizada ficaram evidenciados os conflitos existentes entre a ação ergonômica da empresa e a expectativa dos operadores, que embora as recomendações de intervenção da empresa estejam na direção das melhorias das condições do trabalho, as mesmas estão aquém das expectativas dos trabalhadores, eixo principal de toda ação ergonômica.

O resultado desta pesquisa demonstra a necessidade do desenvolvimento de projetos em ergonomia por meio de um método adequado, contemplando a participação dos atores envolvidos, em especial os trabalhadores, na formulação de ideias, propostas e também da efetiva implantação de ações para garantir a concepção de melhores condições de trabalho.

Algumas limitações dessa pesquisa podem ser consideradas, como a não validação do método da ação ergonômica utilizado pela empresa e sua efetiva implantação. O estudo do

método utilizado permite melhor compreensão dos motivos da ação ergonômica não atender satisfatoriamente as expectativas dos operadores na melhoria das condições do trabalho.

Considera-se interessante e relevante ampliar e aprofundar as pesquisas sobre a organização do trabalho no setor de teleatendimento, permitindo verificar os fatores que resultam nos problemas e dificuldades existentes com objetivo de propor de novos modelos de trabalho que diminua o sofrimento e constrangimento dos operadores.

Referências

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

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

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

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

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

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

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

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

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

SPRIGG, Christine A. *et al. Psychosocial risk factors in call centres: An evaluation of work design and well-being*. Research Report 169, Prepared by the University of Sheffield, Health and Safety Laboratory and UMIST for the Health and Safety Executive 2003. Disponível em: http://www.hse.gov.uk/research/rrpdf/rr169.pdf. Acesso em 10/12/2013.

SZNELWAR, L. I. *et al*. *Trabalhar em centrais de teleatendimento: a busca de um sentido em tarefas esvaziadas*. Revista Brasileira de Saúde Ocupacional, Volume 31, nº 114. São Paulo, 2006.

VILELA, L. V. O. & ASSUNÇÃO, A. A. *Os mecanismos de controle da atividade no setor de teleatendimento e as queixas de cansaço e esgotamento dos trabalhadores*. Cadernos de Saúde Pública, v. 20, n. 4, p.1069-1078, 2004.

WISNER, ALAIN. *O diagnóstico em Ergonomia ou a escolha de modelos operativos em situação real de trabalho*. In: CASTILLO, J.J.; VILLENA, J. Ergonomia: Conceitos e Métodos. Dinalivro Editora: Lisboa, Portugal, 2005.

WISNER, ALAIN. *Questões Epistemológicas em Ergonomia e em Análise do Trabalho*. In: DANIELLOU, François. A Ergonomia em busca de seus princípios: debates epistemológicos. São Paulo: Edgard Blücher, 2004.

WISNER, A. *Por dentro do Trabalho, Ergonomia: Método & Técnica*. Oboré/FTD: São Paulo, 1987.

YIN, R. K. *Estudo de caso - planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman, 2ª Ed, 2001.