

DENIS SHUITI UEDA

**CONTRIBUIÇÕES PARA A COMPREENSÃO DO
TRABALHO EM CENTRAIS DE ATENDIMENTO:
UMA ABORDAGEM BASEADA NA
OBSERVAÇÃO PARTICIPANTE**

Trabalho de Formatura apresentado à
Escola Politécnica da Universidade de
São Paulo para obtenção do Diploma
de Engenheiro de Produção.

São Paulo

2010

DENIS SHUITI UEDA

**CONTRIBUIÇÕES PARA A COMPREENSÃO DO
TRABALHO EM CENTRAIS DE ATENDIMENTO:
UMA ABORDAGEM BASEADA NA
OBSERVAÇÃO PARTICIPANTE**

Trabalho de Formatura apresentado à
Escola Politécnica da Universidade de
São Paulo para obtenção do Diploma
de Engenheiro de Produção.

Orientador:

Prof. Dr. Laerte Idal Sznclwar

São Paulo

2010

Ueda, Denis Shuiti

Contribuição para a compreensão do trabalho em centrais de atendimento: Uma abordagem baseada na observação participante /D. S. Ueda - São Paulo, 2010.

118 p.

Trabalho de Formatura – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Departamento de Engenharia de Produção.

1.Ergonomia 2.Organização do Trabalho 3.Centrais de Atendimento I. Universidade de São Paulo. Escola Politécnica. Departamento de Engenharia de Produção II.t.

AGRADECIMENTOS

*Agradeço à minha mãe Alice Ueda e
meu pai Carlos Ueda.*

*Agradeço ao meu orientador Laerte
Sznelwar.*

RESUMO

Este trabalho propõe aprofundar o conhecimento do conteúdo das tarefas dos trabalhadores de centrais de atendimento utilizando conceitos da ergonomia, da psicodinâmica do trabalho, da gestão de operações de serviços e da organização do trabalho. Isto foi realizado através de entrevistas, coleta de dados e de uma experiência do autor deste trabalho de formatura como trabalhador em uma central de atendimento (observação participante). Utilizando as ferramentas e conceitos lecionados no curso de Engenharia de Produção, foram propostas soluções para os problemas levantados.

Palavras-chave: ergonomia, organização do trabalho, central de atendimento, observação participante.

ABSTRACT

This work proposes to deepen the appraisal of the tasks of call centers workers using concepts from ergonomics, the psychodynamics of work, management Service operations and work organization. This was conducted through interviews, data collection and an experience of the author of this graduation work as an operator in a call center (participant observation). Using the tools and concepts taught at Production Engineering, were proposed solutions to the problems raised.

Keywords: ergonomics, work organization, call center, participant observation.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

PA: Posição de atendimento

URA: Unidade de Respostas Audíveis

LISTA DE FIGURAS E GRÁFICOS

Figuras:

Figura 1: Organograma de uma central de atendimento.....	64
Figura 2: Fluxograma de um modelo de atendimento	70
Figura 3: Foto de uma posição de atendimento	79

Gráficos:

Gráfico 1: Estrutura de uma central de atendimento	66
Gráfico 2: Ciclo de vida de um cliente	72

SUMÁRIO

Introdução	11
1 Referencial teórico	13
1.1 <i>Ergonomia</i>	13
1.1.1 Situação de trabalho	16
1.1.2 Espaços de trabalho	18
1.1.3 Cognição no trabalho.....	21
1.1.4 Consequências para os trabalhadores	22
1.2 <i>Psicodinâmica do trabalho</i>	24
1.2.1 O trabalho como enigma	24
1.2.2 Novas formas de dominação do mundo do trabalho.....	25
1.2.3 Distorção comunicacional e Teoria da ação comunicativa	27
1.2.4 Sofrimento e Prazer no trabalho.....	29
1.3 <i>Organização do trabalho</i>	30
1.3.1 As cinco partes da organização.....	30
1.3.2 Mecanismos de coordenação.....	30
1.3.3 Escolas de pensamentos.....	31
1.3.4 Design posições individuais.....	33
1.3.4.1 Especialização do trabalho	33
1.3.4.2 Formalização do comportamento	34
1.3.4.3 Treinamento e doutrinação	35
1.3.5 Configuração: Burocracia mecanizada.....	35
1.4 <i>Gestão de operações em serviços</i>	38
1.4.1 A produção industrial de serviço	41
1.4.2 Esboço de um modelo de produção de um serviço	43
2 Metodologia	49
2.1 <i>Observação Participante</i>	52
3 Centrais de atendimentos.....	55
3.1 <i>Histórico do setor</i>	55

3.2	<i>Dados sobre as empresas do setor</i>	56
3.3	<i>Dados sobre a população</i>	58
4	Casos analisados	61
4.1	<i>Visão geral de uma central de atendimento</i>	61
4.1.1	Organograma de uma central de atendimento	63
4.1.2	Funções e atribuições	64
4.2	<i>Empresa Alfa</i>	67
4.2.1	Caso: Transportes interurbanos (Gama)	67
4.2.2	Caso: Telefonia (Delta)	70
5	Observação participante	77
5.1	<i>Rotina e tarefas de um atendente</i>	78
5.2	<i>Mecanismos de controle</i>	83
5.3	<i>Aspectos Ergonômicos e Competência Profissional</i>	87
5.4	<i>Distorção comunicacional</i>	92
6	Discussão e Propostas	99
6.1	<i>Empresa Alfa</i>	99
6.1.1	Organização do trabalho e Serviços	99
6.1.2	Pontos específicos de Gama e Delta	102
6.2	<i>Observação participante</i>	104
6.2.1	Controle: Base para avaliação individual de resultados	104
6.2.2	Ergonomia e Competência em serviço	107
6.2.3	Mentira	110
6.3	<i>Proposta de um modelo alternativo</i>	112
	Considerações finais	115
	Referências bibliográficas	117

INTRODUÇÃO

As centrais de atendimento são um fenômeno mundial devido à expansão significativa deste segmento do setor de serviços nos últimos anos.

No Brasil, o crescimento do setor foi expressivo somente após a privatização das telecomunicações (década de 90). O telefone passou a ter um preço acessível para a maioria da população brasileira. Segundo dados da Anatel, existem mais de cento e noventa milhões de celulares habilitados no país (setembro de 2010).

Em diversas empresas como operadoras de telefonia celular, televisão por assinatura e Internet banda larga, a central de atendimento representa o principal (em alguns casos o único) canal de comunicação entre organização e cliente.

Através deste meio, o cliente pode tirar as suas dúvidas a respeito de um produto/serviço, fazer reclamações, realizar um cancelamento, propor sugestões e melhorias, solicitar uma alteração do que foi contratado, entre outros através de uma ligação telefônica. A empresa utiliza o telefone para aproximar-se dos seus clientes (ou possíveis clientes) visando oferta de produtos/serviços ou realização de pesquisas de opinião.

Uma estimativa feita pelo Sindicato dos Trabalhadores de Telemarketing mostrou que atualmente existem no Brasil cerca um milhão de pessoas exercendo a atividade de atendente (trabalhador de uma central de atendimento). O setor é um dos maiores empregadores do país.

Entretanto diversas centrais de atendimento, principalmente as que prestam serviço em massa, adotam um modelo rígido de organização do trabalho baseados em supervisão

direta, controle do trabalho e do trabalhador, especialização do trabalho, avaliação individual, utilização de script e baixa autonomia que pode resultar em consequências físicas e psíquicas aos trabalhadores.

Por se tratar de uma prestação de serviços, a revisão bibliográfica abordou conceitos da gestão de operações em serviços. Os principais problemas estão relacionados à forma de organizar o trabalho e por isto esta área do conhecimento é um dos principais temas do referencial teórico. A ergonomia e a psicodinâmica do trabalho são disciplinas que se preocupam com o conteúdo do trabalho e as consequências para o resultado da produção, para a saúde e para a vida das pessoas. O foco da ergonomia é o trabalho e a psicodinâmica visa o trabalhar. Estes tópicos estão expostos no Capítulo 1.

O objetivo do trabalho é aprofundar o conhecimento do conteúdo do trabalho de um atendente de uma central de atendimento e as causas que originam os problemas físicos e mentais decorrentes desta profissão. Utilizando os conceitos adquiridos no curso de Engenharia de Produção foi feito uma análise descritiva do trabalho e do ambiente de uma central de atendimento.

Este trabalho tem duas justificativas principais. A primeira é a importância e crescimento dos serviços de atendimento à distância na economia atual. A segunda justificativa são os prejuízos sociais resultantes da política adotada pelas centrais de atendimento. Trata o trabalhador como uma peça que pode ser substituída com facilidade. Consequências físicas como a lesão por esforço repetitivo representa um dano que o trabalhador sofrerá a vida inteira. Efeitos psíquicos decorrentes dos constrangimentos impostos pela organização podem ser tão devastadores quanto os problemas físicos.

O Capítulo 2 apresenta a metodologia do trabalho. No Capítulo 3 encontram-se dados sobre as centrais de atendimento e sobre os trabalhadores. O quarto capítulo apresenta dados obtidos com uma diretora de uma das principais centrais de atendimento do país. O quinto capítulo mostra o resultado da experiência do autor como atendente em uma central de atendimento. No Capítulo 6 expõe a discussão dos resultados dos capítulos anteriores e propostas para solucionar o(s) problema(s). Por fim, são apresentadas as considerações finais a respeito deste trabalho de formatura.

1 REFERENCIAL TEÓRICO

1.1 Ergonomia

A *International Ergonomics Association*¹ (IEA) definiu em 2000 que “a ergonomia (ou fatores humanos) é uma disciplina relacionada ao entendimento das interações entre os seres humanos e outros elementos ou sistemas, e à aplicação de teorias, princípios, dados e métodos a projetos a fim de otimizar o bem-estar humano e o desempenho global do sistema.”

Segundo Guérin et al. (2001), o objetivo da ação ergonômica é transformar o trabalho. Esta transformação deve contribuir para conceber situações de trabalho que não altera a saúde dos trabalhadores e que possibilita exercer suas competências simultaneamente em um plano individual e coletivo e também a valorização de suas capacidades. Também deve alcançar objetivos econômicos estabelecidos pela organização, em função dos investimentos realizados ou futuros. Estes objetivos podem ser complementares e não excludentes.

Nenhuma outra disciplina declara de forma tão explícita este duplo objetivo (organização e pessoas). Os ergonomistas podem ser levados preferencialmente para um desses objetivos, mas não pode ser ergonomista ignorando um ou outro desses objetivos. (Falzon, 2007)

¹ A IEA é uma federação de organizações de ergonomia espalhadas ao redor do mundo

A ação ergonômica visa resolver os problemas consequentes das ferramentas inadequadas, da organização do trabalho e do ambiente que afetam o trabalho. As ações podem ser através de soluções de natureza tecnológica ou organizacional para as diversas situações de trabalho e visam transformar o trabalho apoiado em parâmetros de conforto, qualidade, eficiência e eficácia. (Abrahão et al., 2009)

A formalização da Ergonomia ocorreu no pós-guerra (1949) com a criação da *Ergonomics Research Society*², na Inglaterra. A escassez de mão de obra qualificada e o limite de matéria-prima fizeram com que a preocupação da ergonomia na época se voltasse para a concepção e definição de controles, painéis, arranjo do espaço físico e dos ambientes de trabalho. (Abrahão et al., 2009)

No final dos anos 60 e na década de 70 do século XX, devido ao crescimento dos movimentos sociais (particularmente dos sindicatos dos trabalhadores), as demandas da ergonomia focavam as respostas às más condições de trabalho, organização dos tempos de trabalho e a excessiva divisão do trabalho. (Abrahão et al., 2009)

A partir dos anos 80, a ergonomia focou nos sistemas automatizados e informatizados que mostravam vários insucessos durante a implantação, pois não contemplavam os processos cognitivos envolvidos. Neste momento o homem passa a exercer o papel de controlador do processo e deixa de ser o executor. Os ergonomistas visam à concepção de sistemas que favorecem o desenvolvimento de competências, a saúde dos trabalhadores e a segurança operacional. Paralelamente, o crescimento do setor de serviços trouxe ao debate novas questões como a importação dos princípios tayloristas para empresas de serviços e a participação do cliente no processo. (Abrahão et al., 2009)

A história da ergonomia está relacionada com a história do trabalho, dos movimentos sociais, das idéias e das ciências. Também existe a influência da história e cultura dos países em que a ergonomia se desenvolve. Esta história não tem fim, pois o trabalho e os trabalhadores evoluem, surgindo novos desafios. (Falzon, 2007)

² Foi a primeira associação nacional de Ergonomia que reunia engenheiros, psicólogos e fisiologistas que interessavam-se pela adaptação do trabalho do homem

A ergonomia pode atuar em diferentes cenários dentro de uma organização. A IEA classificou em três áreas de especialização: (Abrahão et al., 2009)

- Ergonomia física: lida com as características da anatomia humana, antropometria, fisiologia e biomecânica e a sua relação com a atividade física. Pode abranger problemas de postura estática, força, manuseio de materiais, LER³, DORT⁴, segurança e saúde.
- Ergonomia cognitiva: referem-se aos processos mentais, tais como percepção, atenção, memória, raciocínio e resposta motora, e seus efeitos nas interações entre seres humanos e outros elementos de um sistema. Os principais tópicos são a carga mental de trabalho, tomada de decisão, desempenho de habilidades, interação homem-computador e estresse profissional.
- Ergonomia organizacional: relacionada à otimização dos sistemas sociotécnicos incluindo a estrutura organizacional, política e processos. Tópicos relacionados são comunicação, gerenciamento de recursos dos coletivos de trabalho, organização temporal do trabalho, trabalho em equipe, gestão da qualidade e cultura organizacional.

A ergonomia possui três pressupostos principais: (Abrahão et al., 2009)

- Interdisciplinaridade: dependendo da natureza e complexidade da demanda, é necessária a formação de uma equipe composta por diferentes profissionais aptos para abordar toda a problemática da situação analisada. A ergonomia “é uma disciplina autônoma, mas que não pode viver sem se nutrir das aquisições de várias disciplinas, aquisições dinâmicas e assimiladas em um espírito interdisciplinar.” (Wisner, cit. in Abrahão et al., 2009)
- Análise de situações reais: não é possível descrever todos os aspectos das tarefas em documentos formais assim o estudo das situações reais possibilita analisar *in loco* a situação de trabalho e do trabalhador em ação e permite transformar o trabalho referente ao conforto, segurança e produtividade dos trabalhadores.
- Envolvimento dos sujeitos: o indivíduo detém as competências sobre o trabalho e isto possibilita a compreensão da atividade em profundidade e amplitude. Há vários pontos

³ Lesão por esforço repetitivo

⁴ Doença ósteo-muscular relacionada ao trabalho

que não pode ser obtidos visualmente e só chega ao conhecimento do ergonomista via entrevistas ou verbalizações espontâneas em um determinado contexto. A cooperação dos indivíduos atribui sentido à ação. Também existem aspectos do trabalho que as pessoas só revelam caso sintam-se confortáveis.

A prática da ergonomia pode ser considerada como um processo de resolução de um problema mal definido. Pode ser vista como uma atividade de concepção. O estado inicial é mal conhecido, o estado final precisa ser imaginado e o caminho de um para o outro precisa ser construído. (Falzon, 2007)

1.1.1 Situação de trabalho

Para compreender a complexidade do trabalho é necessário analisar a diferença entre o trabalho prescrito e o trabalho real.

O trabalho previsto ou tarefa é um conjunto de prescrições determinadas pela organização que o trabalhador deve seguir segundo normas e padrões de qualidade e quantidade utilizando equipamentos e ferramentas específicas. Entretanto um conceito importante é a variabilidade, pois não é possível prescrever tudo para poder controlar com a finalidade de produzir conforme o previsto. Na concepção moderna de tarefa sempre há um espaço para o imprevisto, o aleatório ou um evento indeterminado. Cabe a ergonomia compreender como os trabalhadores enfrentam esta variabilidade e quais as consequências para a saúde. A partir da compreensão é possível propor meios aos trabalhadores para lidar com a variabilidade incontornável. (Abrahão et al., 2009)

O trabalho real ou atividade pode ser compreendido como as ações e decisões tomadas pelo trabalhador para atingir o objetivo definido pela tarefa ou redefinidos de acordo com a situação real. Atividade pode ser analisada também como as estratégias operacionais adotadas pelo trabalhador para cumprir as metas definidas pela organização com as condições fornecidas. Ao analisar a atividade através da observação de gestos e movimentos a análise fica muito limitada, pois a subjetividade envolvida na ação fica excluída. Para desenvolver uma determinada ação é necessário deixar de realizar outras. Certas formas de organização do trabalho podem representar uma grande barreira para a ação do trabalhador. (Abrahão et al., 2009)

A análise da atividade não é reduzida apenas ao comportamento. O comportamento é a parte observável. A atividade inclui o inobservável: atividade intelectual e mental. A atividade gera o comportamento. (Falzon, 2007)

“A distância entre o prescrito e o real é a manifestação concreta da contradição sempre presente no ato de trabalho, entre “o que é pedido” e “o que a coisa pede””. (Guérin et al, 2001, p. 17)

O desempenho da atividade na situação de trabalho tem efeitos em diferentes esferas da vida do trabalhador, na sua saúde, na relação com os outros e na relação com o trabalho. A atividade não é neutra e transforma a pessoa que o executa. (Abrahão et al., 2009)

“A análise da atividade questiona os métodos habitualmente utilizados para definir os meios de produção, métodos que muitas vezes subestimam as variações do trabalho, os constrangimentos ligados às condições de trabalho e as especificações dos operadores”. (Guérin et al, 2001)

O estudo da população fornece informações relevantes para a ação ergonômica. A variabilidade de uma população pode ser expressa por idade, sexo, escolaridade, classe social, dimensões (antropometria, dados de saúde e doença, entre outros). Evidente que nas maiorias das situações existe uma preferência por determinadas características que são selecionadas nos processos seletivos de admissão. A ação ergonômica questiona a uniformidade já que o trabalho deveria ser adequado para todos. O objetivo da ergonomia não é julgar as organizações e sim compreender as razões que levam a optar por determinadas características da população. É preciso conhecer os entraves do trabalho para adaptá-lo para todos. (Abrahão et al., 2009)

Dois tipos de variabilidade devem ser considerados nas situações de trabalho: a intraindividual que é influenciada pelas alterações fisiológicas dos seres humanos (envelhecimento, adoecimentos, ciclos cardíacos, ciclo menstrual para mulheres) e a interindividual que é referente às características, experiência e fazeres de cada trabalhador. A noção de “homem médio” é pouco confiável para representar a diversidade das pessoas e utilizar a média para definir os procedimentos pode afetar o bem-estar dos trabalhadores. (Abrahão et al., 2009)

A ação ergonômica deve compreender os determinantes da tarefa que, em boa parte, dependem do modelo da organização do trabalho. É fundamental situar a tarefa em um determinado contexto de produção. Uma ação ergonômica não se propõe a analisar profundamente a organização do trabalho e sim os aspectos fundamentais que influenciarão nas tarefas como as normas, regras, procedimento, organização de tempo de trabalho (horários, ritmos, pausa). As divisões hierárquicas e divisão entre setores devem ser avaliadas, pois podem restringir ou facilitar a comunicação. Um modelo rígido de organização do trabalho pode gerar doenças, insatisfação e frustração nos trabalhadores e conseqüentemente impacta a produção. (Abrahão et al., 2009)

Outro fator que deve ser considerado no trabalho é o ritmo humano (biológico) e o ritmo de trabalho. Situações como o uso prolongado de computador, necessidade de máxima atenção para operar uma prensa e excessiva contração muscular podem ocasionar fadiga muscular, dores e desgaste mental. Quando os limites são ultrapassados há risco de acidentes habituais que são caracterizados indevidamente como “falha humana”. (Abrahão et al., 2009)

Algumas situações de trabalho exigem que o trabalhador desempenhe suas tarefas em períodos fora do horário usual (8hs às 18hs). Muitas organizações operam de forma continua buscando produzir cada vez mais e outras precisam estar disponíveis a qualquer momento como hospitais, polícia, bombeiros, entre outros. Nestes casos o trabalhador tem que lidar com a adaptação do seu ritmo biológico, inversão das fases de atividade e de sono e problemas nas questões familiares e sociais. (Abrahão et al., 2009)

“A análise da atividade torna-se então uma prática para os diferentes atores da empresa. Entretanto tal visão ainda não está generalizada nos meios do trabalho. Assim, é necessário continuar a comprovar sua eficácia para que as más condições de trabalho não sejam consideradas inevitáveis, como um preço necessário a ser pago para assegurar o desenvolvimento do sistema de produção”. (Gúerin et al, 2001, p. 192)

1.1.2 Espaços de trabalho

“Em ergonomia, o espaço de trabalho constitui uma dimensão importante de análise pelo número de variáveis envolvidas e a interdependência entre elas” (Abrahão et al., 2009, p. 105)

A concepção de um espaço de trabalho adequado às características dos trabalhadores aumenta a segurança, proporciona melhoria na produção e favorece o bem-estar. Considerar o local onde o trabalhador desenvolve as suas atividades é importante, pois ajuda a compreender diferentes aspectos como: posturas adotadas, dificuldade de obter informações, necessidades de deslocamento e certas estratégias operacionais. (Abrahão et al., 2009)

Podemos considerar que as atividades de trabalho envolvem: o trabalhador, instrumentos ou ferramentas, condições do ambiente, organização do trabalho (tempos, divisão, relação hierárquicas, relações interpessoais) e a tarefa a ser executada. As recomendações referentes aos problemas do espaço de trabalho podem ser articuladas em três dimensões: aos mobiliários ou equipamentos, ao conteúdo da atividade e a organização do trabalho. (Abrahão et al., 2009)

“O projeto de mobiliário é um determinante importante para o conforto no trabalho, mas ele não é o único. É necessário, mas não suficiente.” (Abrahão et al., 2009, p. 111)

A antropometria visa o estudo das mensurações do corpo e torna possível definir dados de das dimensões de um posto de trabalho. Para a ergonomia, adequar o trabalho para 90% da população é um objetivo razoável. Muitas vezes, adequar o trabalho para 100% da população torna-se irrealista ou inviável. Hoje em dia, existe o desafio de projetar postos de trabalho adequados para portadores de necessidades especiais. (Abrahão et al., 2009)

A posição sentada é encontrada frequentemente como a principal postura nos espaços de trabalho. A posição sentada pode ser confortável para o trabalhador se as condições do corpo referente à circulação, articulações e músculos forem respeitadas. Nesta posição, a pressão do corpo localiza-se na coluna lombar, nádegas e perna. Um estofamento e um ajuste adequado da altura da cadeira favorecem a distribuição da pressão. O estofamento deve ser intermediário (nem muito duro e nem muito macio), pois possibilita uma melhor circulação sanguínea, oferece mais estabilidade e diminui o desconforto e a fadiga. Entretanto se o trabalhador passar várias horas nesta posição pode acarretar danos na coluna e na musculatura e por isto deve sempre promover pausas para a realização da

variação postural para promover alongamento, relaxamento e compensar o tempo que a musculatura ficou contraída enquanto o trabalhador estava sentado. (Abrahão et al., 2009)

Os computadores são ferramentas cada vez mais frequentes nos espaços de trabalho. As pessoas possuem alturas e características visuais diferentes e por isto o posicionamento da tela do computador não pode ser fixo. A parte superior da tela não pode estar acima da linha dos olhos e nem muito abaixo, pois é o melhor posicionamento da cabeça em relação à coluna cervical. A distância olho-tela deve ser em torno de 50-70 cm. Por isto é importante o uso de monitores que possuem regulagem de altura e um espaço de trabalho que permita a profundidade necessária. Deve-se ajustar a luminância dos caracteres para evitar a fadiga visual de acordo com a variação da luminosidade do ambiente ao longo do dia. (Abrahão et al., 2009)

Ruídos no espaço de trabalho não se limitam apenas em ambientes industriais. A exposição contínua a ruídos por longos períodos de tempo pode apresentar perda auditiva e com isto influencia a vida social das pessoas. Sons elevados provocam fadiga auditiva, deterioração do aparelho auditivo e a degeneração das células auditivas. A destruição é irreversível. A fadiga é caracterizada pela estimulação prolongada das células auditivas e deste modo, exauri a capacidade de captar ondas sonoras. A surdez progressiva resultado da exposição crônica ao ruído elevado depende da intensidade e do tempo de exposição. A detecção da perda auditiva dificilmente é percebida pelo trabalhador no início. Percebe-se o problema somente quando atinge o ouvido interno. (Abrahão et al., 2009)

Outro parâmetro que influi nos espaços de trabalho é o conforto térmico. De acordo com a ISO 7730, um espaço pode ser considerado confortável quando o número de pessoas que se sintam desconfortáveis não ultrapasse 10%. Ao considerar o conforto térmico pode trazer vantagens como maior rendimento no trabalho, menor índice de acidentes, menor índice de doenças e um melhor entrosamento (funcional e social). Quando o conforto térmico é desconsiderado na concepção de um espaço de trabalho as desvantagens podem ser: absenteísmo, afastamento por doenças, rotatividade dos trabalhadores, acidente de trabalho e redução nos índices de qualidade. (Abrahão et al., 2009)

1.1.3 **Cognição no trabalho**

“Cognição é um conjunto de processos mentais que permite às pessoas buscar, tratar, armazenar e utilizar diferentes tipos de informações do ambiente. É a partir dos processos cognitivos que o indivíduo adquire e produz conhecimentos.” (Abrahão et al., 2009, p. 148)

Para os ergonomistas, a análise busca compreender como as pessoas percebem e agem a partir das informações que captam no ambiente à sua volta. O entendimento destes processos mentais que se expressam nas situações de trabalho e levam a decisões e ações dos trabalhadores podem ajudar a transformar o conteúdo do trabalho. (Abrahão et al., 2009)

Um ambiente de trabalho que altera ou confunde as informações necessárias para a realização do trabalho exige que a pessoa corrija frequentemente os dados captados. Ao analisar o ambiente de trabalho para adaptá-lo às limitações perceptivas humanas, deve-se também identificar as estratégias operacionais, pois elas fornecem informações sobre como é a interação entre as tarefas, os constrangimentos de cada uma e os constrangimentos para a pessoa. As tarefas que impõem severa restrição de tempo aos trabalhadores podem ocasionar erros humanos com graves consequências. (Abrahão et al., 2009)

Os dados e estímulos externos só tem sentido se forem reconhecidos e decodificados, evocando da memória situações parecidas e conceitos adquiridos que ajudam a analisar o problema e decidir por uma ação ou por outra. (Abrahão et al., 2009)

A Ergonomia Cognitiva tem como finalidade conceber novos métodos de análise e modelos explicativos da atividade cognitiva em contexto de trabalho. Cada indivíduo interage com uma determinada situação de forma diferente devido experiências e competências particulares ou em último caso da cognição. A cognição compartilhada não pode ser considerada apenas o somatório de conhecimentos de cada indivíduo, mas uma intersecção entre as diferentes competências, que permite coordenar ações conjuntas e que favoreçam a comunicação no sentido de transmitir informação, antecipar ações ou possíveis disfunções, resolver problemas e tomar decisões. Esta interação entre os

trabalhadores através da linguagem favorece o sucesso para lidar com diversas situações. (Abrahão et al., 2009)

A Ergonomia Cognitiva busca entender como o indivíduo gerencia a situação de trabalho e as informações que recebe. Sempre deve considerar as limitações fisiológicas do sistema cognitivo, pois é impossível captar todas as informações do ambiente e analisar todas as alternativas viáveis de ação. E Ergonomia Cognitiva busca compreender como é realizada a seleção de informações que vão influenciar na decisão do trabalhador e assim propor recomendações que favoreçam a captação, o tratamento e o uso das informações mais pertinentes. O impacto causado pelo uso de novas tecnologias pode ser amenizado. (Abrahão et al., 2009)

Neste contexto a análise ergonômica ajuda a propor modificações nas formas de documentos, a informação contida neles, nos programas de computador e nas comunicações. (Abrahão et al., 2009)

1.1.4 Consequências para os trabalhadores

A importância da dimensão pessoal do trabalho é considerável para o indivíduo e constitui um fator determinante da construção de sua personalidade e de sua socialização. Não significa apenas “ganhar a vida”, significa também desempenhar um papel. Não trabalhar constitui um drama, entretanto um trabalho com poucas oportunidades de investimento pessoal pode ter consequências graves. (Guérin et al, 2001)

Os impactos do trabalho influenciam a saúde dos trabalhadores e a sua capacidade funcional. Também afeta aspectos da vida social e econômica. (Guérin et al, 2001)

Entretanto não se trata apenas de consequências negativas. Certas situações permitem que o trabalhador desenvolva o uso de suas competências, amplie sua formação e aumente a sua remuneração. O trabalho pode ser fonte de satisfação e uma maneira que permita a realização de objetivos pessoais. A ação ergonômica deve localizar as características positivas para que não se percam em uma transformação. Entretanto a ausência de pontos negativos não constitui indícios suficientes para concluir que a situação de trabalho possui traços positivos. (Guérin et al, 2001)

Certas alterações negativas provocadas ao organismo do trabalhador são “beneficiadas” quando passam a ser reconhecidas como doença profissional inscrita na relação oficial (acidentes de trabalho). Outras têm a origem profissional plausível, contestada ou ignorada. Por exemplo: dor de cabeça no final da jornada de trabalho. (Guérin et al, 2001)

As consequências decorrentes de uma mesma causa afeta os trabalhadores de diferentes maneiras e grau de intensidade. As características das experiências profissionais anteriores e particularidades da vida pessoal podem potencializar ou minimizar os efeitos ao organismo. Uma mesma causa pode provocar diferentes efeitos (exemplo: trabalho de corte e costura pode provocar lesões na mão e nas costas). Um mesmo efeito pode ter várias causas (exemplo: distúrbios digestivos podem ser consequências de trabalho em turno e também a exposição a produtos químicos). (Guérin et al, 2001)

Estas alterações decorrentes do trabalho podem limitar a possibilidade de evolução de suas competências e restringir a ampliação da experiência profissional. Certas doenças de origem profissional têm suas consequências manifestadas após vários anos. (Guérin et al, 2001)

Outro efeito do trabalho é a fadiga. Este termo corresponde a uma “variedade de sinais dos quais alguns provêm de mecanismos claramente estabelecidos e outros não”. As diferentes formas de fadiga (visual, auditiva, mental ou física) indicam que o trabalho exige uso de capacidades além do limite. (Guérin et al, 2001)

O trabalho pode favorecer as situações de estresse elevado. O estresse possui atualmente uma conotação negativa. É um mecanismo de adaptação do organismo que permite lidar com as agressões do meio ambiente (aumenta a vigilância e a agressividade, focaliza a atenção e inibe certas funções). Este mecanismo pode resultar em distúrbios como a hipervigilância, ansiedade, obsessão, anorexia, insônia e baixa da libido. (Falzon, 2007)

A relação entre trabalho e saúde não se dá apenas pelos efeitos diretos das situações enfrentadas no trabalho. A confrontação entre as características pessoais e a margem de manobra deixada pela organização do trabalho pode trazer consequências positivas ou

negativas para a saúde do trabalhador. Este é o tema de estudo da psicopatologia do trabalho. (Guérin et al, 2001)

1.2 Psicodinâmica do trabalho

Segundo Dejours (2008, p. 51), a psicopatologia do trabalho é “(...) a análise do sofrimento psíquico resultante do confronto dos homens com a organização do trabalho”. Na década de 80 houve uma mudança do foco de estudo da disciplina que passou a se chamar psicodinâmica do trabalho.

Ao se propor a normalidade como objeto, a psicodinâmica do trabalho abre caminho para perspectivas mais amplas, que, como veremos, não aborda apenas o sofrimento, mas ainda, o prazer no trabalho: não mais somente o homem, mas o trabalho; não mais apenas a organização do trabalho, mas as situações de trabalho nos detalhes de sua dinâmica interna. (Dejours, 2008, p.55).

O foco da disciplina passou a ser a normalidade nas situações de trabalho e não a patologia consequente da organização do trabalho.

“O trabalho é gerador de saúde ou, ao contrário, um constrangimento patogênico.” (Dejours, 2008)

O essencial da pesquisa centra-se na normalidade. Essa normalidade não é concebida como simples ausência de doença, mas como o resultado, sempre precário, de estratégias defensivas elaboradas para resistir ao que, no trabalho, é desestabilizador, ou mesmo deletério, para as funções psíquicas e para a saúde mental, tornando essa mentalidade em si mesma enigmática. (Dejours, 2008, p. 194)

1.2.1 O trabalho como enigma

A ergonomia “(...) tinha realizado então uma descoberta: a existência de um intervalo irredutível entre a tarefa prescrita e a atividade de real do trabalho”. (A. Laville e J Duraffourg, cit. in Dejours, 2008. p. 62-63)

Conforme Dejours (2008, p. 131), “(...) toda atividade exige ajustes, às vezes extremamente problemáticos, definidores da produção e, sobretudo da qualidade dos produtos, da segurança dos trabalhadores e das instalações”.

Dejours (2008) cita que três dimensões do trabalho não podem ser completamente descritas: engenhosidade, cooperação e mobilização subjetiva.

“Ajustar a organização prescrita do trabalho exige a disponibilidade da iniciativa, da inventividade, da criatividade e de formas de inteligências específicas próximas daquilo que o senso comum classifica como engenhosidade”. (Dejours, 2008, p. 132)

Segundo Dejours (2008, p. 69), a cooperação trata-se da “(...) vontade das pessoas de trabalharem juntas e de superarem coletivamente as contradições que surgem da própria natureza ou da essência da organização do trabalho.” Esta cooperação exige uma relação de confiança entre os atores envolvidos (entre os colegas e entre supervisores e subordinados).

A cooperação entre os trabalhadores só torna-se efetiva se estes mostrarem o desejo de cooperar. (Dejours, 2008)

Nossas investigações levam à conclusão de que, se é impossível prescrever a mobilização psíquica necessária à cooperação é também – e fundamentalmente – uma preocupação inútil. O problema é justamente o inverso: importa saber como proceder para não quebrar a mobilização das inteligências e das personalidades. A mobilização subjetiva manifesta-se com grande força na maioria das pessoas saudáveis. As coisas acontecem como se o indivíduo, diante da organização do trabalho, não conseguisse deixar extravasar os recursos da sua inteligência e de sua personalidade. E isto por razões que podem facilmente ser elucidadas pela investigação clínica e pela análise teórica. (Dejours, 2008. p. 72-73)

1.2.2 Novas formas de dominação do mundo do trabalho

Uma das principais formas de dominação do mundo do trabalho é através do uso da avaliação individual do trabalhador.

A avaliação individual do trabalhador encontra-se presente em várias instituições, principalmente nas de caráter privado. Este tipo de avaliação pode ser aplicado em todos os níveis hierárquicos e pode servir de base como critério de promoção/rebaixamento de cargo, bonificações, benefícios dentro da instituição, sanções e demissões. Esta avaliação pode ter consequências graves à saúde mental do trabalhador.

(...) a avaliação individualizada do rendimento tornou-se possível pelo acompanhamento informatizado da atividade, que permite o rastreamento de cada operador, de seus gestos e de seu modo operatório. É importante destacar que este controle não é passivo, supõe a colaboração de um agente que deve periódica ou continuamente recolher os dados sobre as atividades no computador. (Dejours, 2008, p. 232)

Este método de avaliação individualizada faz com que cada trabalhador “pense em si próprio” ao executar sua atividade e prejudique as relações de confiança e consequentemente de cooperação entre eles. A desconfiança e o isolamento são novas patologias do mundo do trabalho e são chamadas patologias da solidão. (Dejours, 2008)

Segundo Dejours (2008), as avaliações são “(...) criticáveis também por serem arbitrárias. A avaliação quantitativa e objetiva do trabalho é, de fato, apenas um pretexto para instalação do arbítrio uma vez que é bem fácil demonstrar que o essencial do trabalho não é passível de avaliações objetivas e quantitativas.” Este método de avaliação possibilita um número crescente de sentimentos de injustiça e perseguição dentro do ambiente de trabalho.

Como a avaliação individual do trabalho visa medir o resultado do trabalho e não o trabalho, isto gera outra patologia: a sobrecarga de trabalho. Podemos abordar três conceitos sobre a hiperatividade: (Dejours, 2008)

- Captura “managinária”⁵: a empresa manipula o imaginário do trabalhador através de promessas de sucesso, riqueza, prestígio e realização em troca da devoção e do aumento do desempenho esperado por parte do sujeito. (Dejours, 2008)
- Procedimentos autocalmantes: Esta proposta propõe o contrário da “managinária” e se caracteriza por indivíduos com pobreza de imaginação. “(...) a falta de imaginação que faz do sujeito um hiperativo compulsivo, dependente do ativismo para acalmar a sua angústia (...)”. (Dejours, 2008, p. 164)
- Defesa contra o sofrimento: o trabalhador impõe a si próprio a auto-aceleração com o propósito de ocupar o aparelho psíquico com a atividade de produção. A repressão imposta pela organização do trabalho prevalece. (Dejours, 2008)

Outra forma de dominação do mundo do trabalho é a qualidade total.

“Os programas da qualidade total, lado a lado com a avaliação, podem ser identificados como fonte ou causa do agravamento das patologias mentais no trabalho.” (Dejours, 2008, p.234)

⁵ Neologismo formado com as palavras *manager* e imaginário conforme nota do tradutor

“Contrariamente as pretensões de diversas doutrinas, jamais haverá produção perfeita no trabalho, independentemente do setor, seja industrial, seja agrícola, financeiro ou comercial.” (Dejours, 2008, p. 234)

Segundo Dejours (2008, p. 234), “Ao impor a qualidade total – que não passa de uma quimera –, gera-se inevitavelmente uma corrida para as infrações, as trapagens, ate mesmo para as fraudes”.

“A obrigação de mentir, de fraudar, de trapacear com os controles coloca muitos agentes em desalinho com o seu próprio ofício, com a ética profissional e com a própria ética pessoal.” (Dejours, 2008, p. 234)

A análise clinica das causas de crescimento da patologia mental no trabalho remete, definitivamente, às causas organizacionais. Os princípios da organização científica do trabalho – com seus métodos de controle, supervisão, enquadramento – foram substituídos, até mesmo na produção em série, na linha de montagem, por um novo dispositivo que, ao associar os dois princípios – o de avaliação individualizada de desempenho e o de qualidade total – geram patologias de sobrecarga, desenvolve novas patologias. (Dejours, 2008. p. 235)

Segundo Dejours (2008), estas novas formas de organização do trabalho são também métodos de novas formas de dominação.

1.2.3 Distorção comunicacional e Teoria da ação comunicativa

Dejours (2000) utiliza a expressão “distorção comunicacional” proveniente da “teoria do agir comunicacional” do filósofo e pensador alemão Jürgen Habermas (1981) da Escola de Frankfurt, uma instituição associada à Teoria Critica da Sociedade.

O conceito de “Teoria da ação comunicativa” introduzido por Habermas em 1981 pode ser compreendido que os homens podem agir e para isto utilizam-se da linguagem como ferramenta para comunicar com seus pares visando um consenso entre eles. A linguagem não fica limitada ao verbal e podem ser considerados todos os estímulos que o meio transmite (ou que o sujeito capta do meio) e que têm o poder de influenciar o comportamento.

Do ponto de vista habersmasiano a linguagem é o principal instrumento para se atingir a democracia. A distorção de palavras inviabiliza a comunicação efetiva consequentemente a pratica da democracia.

A análise empírica das situações de trabalho contemporâneas indica que a discrepância entre a organização prescrita e a organização real do trabalho só pode ser racionalmente administrada mediante uma composição entre pontos de vista distintos sobre o funcionamento e o estado do processo de trabalho. (Dejours, 2005, p. 61)

Não existe análise objetiva suficiente que seja capaz de definir o que é verdadeiro e o que é falso em tempo real devido à complexidade do trabalho. Para obter um consenso da maneira que deve ser gerido este hiato entre a tarefa e a atividade deve-se criar uma composição com diferentes grupos envolvidos na execução, supervisão e planejamento das tarefas. (Dejours, 2000)

Para viabilizar a existência dessa composição é necessário um “espaço de discussão” onde haja condições para compreensão mútua das diferentes opiniões das pessoas envolvidas no debate. Ressalta também a necessidade da mobilização subjetiva dos operadores. Este “espaço de discussão” pode ser apontado também como “espaço público”, entretanto interno a empresa “privada”, destinado para este fim. (Dejours, 2000)

A base da distorção comunicacional é a negação do real do trabalho. (Dejours, 2000)

Segundo Dejours (2000, p. 63), esta negação leva a “interpretar os fracassos do trabalho usual como resultado da incompetência, da falta de seriedade, do desleixo, da falta de preparo, da má vontade, da incapacidade ou dos erros humanos.” Especialistas sintetizam pejorativamente como “fator humano” sendo que o trabalho “é a atividade manifestada por homens e mulheres para realizar o que ainda não está prescrito pela organização do trabalho”. (P. Davezies, cit. in Dejours, 2008, p. 67)

Outro distúrbio da comunicação é a mentira. Foi definido por Dejours como:

A mentira consiste em produzir práticas discursivas que ocupam o silêncio, o sigilo e a sonegação de informações pelos trabalhadores sobre o real do trabalho e pela supressão do *feedback*. A primeira característica atribuída por Dejours (2005) é que a mentira consiste em descrever a produção, seja ela por fabricação ou prestação de serviços, a partir dos resultados, e não a partir das atividades pelas quais eles são decorrentes. A segunda consiste em construir uma descrição que só leva em conta os resultados positivos e, logo, mente, por omitir tudo que represente falha ou fracasso, sendo que esta prática discursiva não resulta de um erro de avaliação ou de uma ingenuidade, mas de uma duplicidade. Esta última, porém, encontra justificativa em argumentos comerciais e gerenciais, já que estaria relacionada à imagem da empresa, aos indicadores da qualidade de seu funcionamento e ao contexto mercadológico. (Dejours, 2000, p. 64-65)

Esta forma de distorção pode ser utilizada também na omissão de dados que são contrários aos interesses da empresa e podem ser através de eliminação de documentos ou até mesmo do silenciamento ou demissão das testemunhas. Esse apagamento de vestígios inclui também elementos exteriores à instituição. (Dejours, 2003)

1.2.4 Sofrimento e Prazer no trabalho

Entretanto a psicodinâmica do trabalho não aborda apenas o sofrimento no ambiente de trabalho. Existem situações favoráveis para proporcionar o prazer no trabalho trazendo benefícios à saúde mental dos trabalhadores através da construção da identidade. “A sublimação é um processo notável, que permite transformar sofrimento em prazer, a partir de algumas modalidades e pela interferência de mediações que opõem claramente o sofrimento e o masoquismo”. (Dejours, 2008, p. 207)

A sublimação é o processo no qual as pulsões de natureza sexual são substituídas por uma atividade socialmente valorizada como o trabalho. Este conceito de socialmente útil não é espontâneo e vem através de um julgamento que pode ser dividido em duas partes complementares: (Dejours, 2008).

- Julgamento de utilidade: proferido por pessoas que se encontram em posições hierárquicas diferentes (chefes, supervisores, subordinados) e é referente ao julgamento sobre a utilidade social, econômica ou técnica da atividade realizada pelo sujeito. É um julgamento de sentido vertical. (Dejours, 2008)
- Julgamento de beleza: proferido pelos pares, ou seja, pelas pessoas que se encontram no mesmo nível hierárquico. Este julgamento é mais severo e exigente. No primeiro nível de julgamento o sujeito é apontado pelos pares como detentor de todas as qualidades e do *know-how*⁶. Este primeiro nível é requisito para o segundo nível que reconhece a diferença em relação aos outros trabalhadores, ou seja, a originalidade. Este julgamento destaca a diferença do sujeito em relação aos outros: a identidade. (Dejours, 2008)

⁶ Saber-fazer

1.3 Organização do trabalho

Qualquer atividade humana, desde as mais simples até as que exigem as mais sofisticadas tecnologias, origina duas exigências fundamentais e opostas: a divisão do trabalho em tarefas e a coordenação entre elas. A estrutura organizacional é a soma das maneiras como o trabalho é dividido e coordenado. (Mintzberg, 2003)

1.3.1 As cinco partes da organização

Segundo Mintzberg (2003), podemos dividir a organização em cinco partes:

- Núcleo operacional: são os trabalhadores que executam o trabalho relacionado a fabricação de produtos e/ou prestação de serviços. É o “coração” de qualquer organização.
- Cúpula estratégica: é o topo da organização. Responsável pelo cumprimento da missão da organização de modo eficaz e que esta atenda a necessidade dos proprietários e órgãos reguladores.
- Linha intermediária: é a cadeia de gerentes intermediários com autoridade formal que liga o núcleo operacional à cúpula estratégica.
- Tecnoestrutura: são os analistas que trabalham para padronizar a organização. Este trabalho pode ser aplicado em todos os níveis hierárquicos.
- Assessoria de apoio: presente mais frequentemente em organizações de grande porte e serve para dar apoio fora do fluxo de trabalho operacional.

1.3.2 Mecanismos de coordenação

Segundo Mintzberg (2003), temos cinco mecanismos que explicam a coordenação do trabalho na organização: ajuste mútuo, supervisão direta, padronização de processos, padronização de resultados e padronização de habilidades. Seria a “cola” que une as diferentes partes da organização.

- Ajustamento mútuo: a coordenação é feita através da comunicação informal. Aparece principalmente nas organizações mais simples, entretanto é utilizado também nas mais complexas organizações.

- Supervisão direta: este mecanismo aparece quando a organização torna-se mais complexa inviabilizando a utilização de coordenação através do ajustamento mútuo. Neste caso, uma pessoa fica responsável por instruir e monitorar as ações de outras.
- Padronização de processos: neste mecanismo de coordenação o conteúdo da atividade que o trabalhador deve realizar é estabelecido previamente.
- Padronização de resultados: neste mecanismo de coordenação o resultado final (*output*) é especificado ao trabalhador.
- Padronização de habilidades: neste caso as habilidades e conhecimentos do trabalhador são especificados e exigidos previamente para desempenhar uma determinada atividade

1.3.3 Escolas de pensamentos

A primeira escola dos “princípios da administração”, patrocinada por Henri Fayol, está associada diretamente à autoridade formal, ou seja, pela atividade desempenhada pela supervisão direta. Destacam-se termos como disciplina, unidade de comando, amplitude de controle, subordinação e hierarquia. O estudo foi publicado em 1916. (Mintzberg, 2003)

A segunda escola é caracterizada pela padronização do trabalho na organização e destacam-se Frederick Taylor com a “Teoria da Administração Científica” publicado em 1911 e Max Weber pela descrição das “estruturas burocráticas”. (Mintzberg, 2003)

Frederick Taylor nasceu nos Estados Unidos em 1856. Sua família era de classe média com uma situação financeira razoável. Devido a tempos difíceis (após a segunda revolução americana) foi obrigado a começar como operário. Aos 22 anos arranhou um emprego na *Midvale Steel Company* (empresa de bombas hidráulicas). Foi chamado para ocupar o cargo de contador provisoriamente e depois foi promovido a contramestre. Nesta posição enfrentou a oposição de antigos colegas de trabalho contra os novos métodos adotados por Taylor para aumentar o rendimento. (Gerencer apud Taylor, 1990)

Taylor não se intimidou diante das ameaças (até mesmo de morte) e conseguiu um aumento considerável na produtividade das máquinas. Em 1885 concluiu o curso de

Engenharia no *Stevens Institute*. Estreitamente ligado a base operário, empenhou-se em modificar o sistema de administração para que os interesses da direção e dos trabalhadores fossem o mesmo e não antagônicos. (Gerencer apud Taylor, 1990)

Ainda como capataz, aos 23 anos, ele aplicou processos científicos no corte de aço. O sucesso obtido desta análise fez com que o presidente da empresa investisse dinheiro no estudo minucioso e científico para diversas classes de trabalho. (Gerencer apud Taylor, 1990)

Em 1906, Taylor tornou-se presidente da *American Association of Mechanical Engineers*. Publicou “*Principes of scientific management*” em 1911. Após alguns anos do lançamento, a obra adquiriu fama mundial e foi traduzida para diversas línguas. Devido a obra de Taylor, a produção econômica recebeu uma nova base. Tentou reduzir cada arte manual a movimentos elementares que pudessem ser cronometrados precisamente, descritos e ensinados a qualquer pessoa. A contribuição real de Frederick Taylor foi a substituição de métodos empíricos por processos científicos deduzidos através de análise prévia. (Gerencer apud Taylor, 1990)

Taylor (1990) apresenta quatro princípios fundamentais que são as bases da “Teoria da Administração Científica”:

- Primeiro: substituir o método empírico por um procedimento científico. O trabalhador não escolhe o método que vai executar para realizar o trabalho. O trabalho deve ser analisado, planejado e testado para racionalizar a execução.
- Segundo: os trabalhadores devem ser selecionados cientificamente e treinados para executar o método científico e cumprir as metas estabelecidas.
- Terceiro: deve existir um controle para certificar que os princípios da ciência desenvolvida estão sendo aplicada.
- Quarto: manter a divisão equitativa de trabalho e de responsabilidades entre a direção e o operário.

“Durante metade do século XX, a estrutura organizacional significou um conjunto de relações de trabalhos oficiais e padronizadas, construído em torno de um sistema de autoridade formal rigorosa.” (Mintzberg, 2003)

O estudo publicado em 1939 de Roethlisberger e Dickson realizado junto a operários da *Western Electric* ressaltou a presença e a importância do mecanismo de ajuste mútuo – estrutura informal. Isso originou a terceira escola: “relações humanas” (Mintzberg, 2003). Esta linha de pensamento visava demonstrar que os mecanismos de supervisão direta e padronização, associados a estrutura formal, era “na melhor das hipóteses uma orientação má, e na pior, um perigo para a saúde psicológica do trabalhador”. (Mintzberg, 2003 p. 19)

1.3.4 Design posições individuais

Neste contexto, o design das posições individuais pode ser compreendido como os parâmetros que podem ser alterados para que influenciar a divisão do trabalho e os mecanismos de coordenação da organização. Três parâmetros serão abordados: especialização, formalização e treinamento/doutrinação. (Mintzberg, 2003)

1.3.4.1 Especialização do trabalho

Este parâmetro tem duas dimensões: horizontal e vertical.

- Especialização horizontal: pode ser compreendida como “extensão” do trabalho, ou seja, aborda a quantidade de tarefas a ser realizadas. Em um extremo o trabalhador realiza diferentes tipos de tarefas e no outro ele repete a mesma tarefa altamente especializada o tempo todo (Mintzberg, 2003). “A especialização do trabalho é sua dimensão horizontal – a forma predominante da divisão do trabalho –; é parte inerente de qualquer organização, ou mesmo de qualquer atividade humana.” (Mintzberg, 2003, p. 38)
- Especialização vertical: pode ser compreendida como “profundidade” do trabalho, ou seja, ao controle da atividade. Em um extremo está o trabalhador que executa o serviço sem fazer idéia do que está acontecendo e no outro ele controla todo o trabalho, inclusive a execução. (Mintzberg, 2003)

A especialização é um dos pontos mais complexos do *design* de posição. Os seguidores de Frederick Taylor defendem que a especialização leva o aumento de produtividade e os críticos acham que a alta especialização causa desmotivação e problemas de identidade.

“(…) tem sido um fantástico desperdício para a indústria e a sociedade”, que deixam de fazer o uso apropriado do “recurso mais valioso da administração: as múltiplas e complexas capacidades das pessoas”. Em razão de o “próprio significado do trabalho” ter sido destruído, as pessoas podiam apenas ser tratadas como meio; não mais podiam exercer a iniciativa. Em vez da motivação intrínseca, “eram seduzidas por recompensas e ameaçadas por punições” (Worthy, cit. in Dejours, 2003, p. 41)

Há relatos de sucessos e fracassos decorrentes da ampliação do trabalho. A dúvida passa a ser a seguinte: “a ampliação do trabalho compensa na extensão em que os ganhos decorrentes de trabalhadores mais motivados em determinada tarefa compensam as perdas da especialização técnica menos otimizada.” (Mintzberg, 2003, p. 42)

Entretanto outro ponto de vista deve ser observado também: dos trabalhadores. Surpreendentemente alguns preferem trabalhos repetitivos e altamente especializados. (Mintzberg, 2003)

1.3.4.2 Formalização do comportamento

“As organizações formalizam o comportamento para reduzir sua variabilidade e, finalmente, para prevê-lo e controlá-lo.” (Mintzberg, 2003, p. 46)

A formalização serve para impor procedimentos eficientes para a tarefa altamente especializada na horizontal. Também pode ser utilizada também para prover um tratamento igual para os clientes. Existem os casos que a formalização é utilizada apenas para satisfazer um desejo arbitrário. (Mintzberg, 2003)

Organizações fortemente identificadas com a formalização do comportamento são associadas a burocracias. Max Weber, no início do século XX, descreveu esta forma de estrutura organizacional. A linha de argumento de Weber definiu “uma estrutura como burocrática na extensão em que seu comportamento seja predeterminado ou previsível, na realidade, padronizado.” (Mintzberg, p. 48)

“Todavia, de modo geral, a formalização do comportamento é mais comum no núcleo operacional da organização.” (Mintzberg, 2003 p. 50)

1.3.4.3 Treinamento e doutrinação

“Treinamento refere-se ao processo pelo qual são ensinados habilidades e conhecimentos relacionados ao trabalho, enquanto doutrinação é o processo pelo qual as normas organizacionais são adquiridas.” (Mintzberg, 2003 p. 51)

O treinamento torna-se insignificante como um parâmetro de design quando o serviço é considerado simples e de fácil aprendizagem. Um exemplo é a montagem de carros que é uma atividade complexa com diversos procedimentos que foi reduzida em milhares de tarefas menos complexas. Neste caso a organização utiliza a formalização do comportamento para garantir a coordenação. O treinamento deve ser utilizado em atividades complexas que exigem habilidades específicas e conhecimentos sofisticados – natureza do trabalho profissional. (Mintzberg, 2003)

A socialização “refere-se ao processo pelo qual um novo membro aprende o sistema de valores, as normas e os padrões de comportamento exigidos pela sociedade, organização ou grupo em que está sendo admitido.” (Schein, cit. in Dejours, 2003, p. 53)

“Doutrinação é o rotulo utilizado para o parâmetro de *design* pelo qual a organização, formalmente, socializa seus membros em seu próprio benefício.” (Mintzberg, 2003 p. 53)

1.3.5 Configuração: Burocracia mecanizada

Segundo Mintzberg (2003), temos cinco estruturas básicas de configurações: Estrutura Simples, Burocracia mecanizada, Burocracia profissional, Forma divisionalizada e *Adhocracia*. Cada uma destas configurações apresenta uma parte da organização como papel-chave, privilegia um tipo de mecanismo de coordenação, possui uma distribuição de poder interno específico e utiliza os parâmetros de *design* mais apropriados.

Entretanto não podemos ajustar perfeitamente uma organização real a uma das cinco configurações. (Mintzberg, 2003)

Neste tópico a configuração que será abordada será a Burocracia mecanizada, pois esta é a configuração que se destaca pela alta especialização, formalização do comportamento e padronização dos processos.

Esta configuração foi descrita assim por Mintzberg:

“Uma configuração clara dos parâmetros de *design* tem-se consistentemente mantido na pesquisa: tarefas operacionais rotineiras e altamente especializadas; procedimentos muito formalizados no núcleo operacional; proliferação de normas; regulamentos e comunicação formalizada em toda a organização; grandes unidades no nível operacional; confiança na base funcional para agrupamento de tarefas; poder de tomada de decisão relativamente centralizado; e estrutura administrativa elaborada com nítida distinção entre linha e assessoria.” (Mintzberg, 2003, p. 186)

O núcleo operacional apresenta um fluxo de trabalho altamente racionalizado, as tarefas são simples e repetitivas, exigem mínimas habilidades e pouco treinamento (pode ser de algumas horas e no máximo de algumas semanas e geralmente ocorre dentro da empresa). O trabalho é especializado tanto horizontalmente quanto verticalmente e o principal mecanismo de coordenação adotado é a padronização de processos de trabalhos que inibe a comunicação informal (e conseqüentemente o ajustamento mútuo). A formalização do comportamento é o principal parâmetro de design. (Mintzberg, 2003)

A linha intermediária atua na resolução de conflitos e ambigüidades que possam surgir no núcleo operacional. Eles fazem a interface com os analistas de tecnoestrutura e são responsáveis para incorporar os padrões nas unidades operacionais. Outra tarefa é apoiar os fluxos verticais – dar *realimentação* para a hierarquia superior e programar os planos de ação que seguem hierarquia abaixo. (Mintzberg, 2003)

A burocracia mecanizada é associada à padronização de processos de trabalho e com isto a tecnoestrutura emerge como parte-chave da organização. Esta padronização não se limita apenas ao núcleo operacional e pode ser aplicada a todas as pessoas da organização. A linha intermediária tem o poder formal enquanto a tecnoestrutura obtém esse poder informal mediante essa alta formalização do trabalho. Os métodos desenhados pelos analistas podem limitar muito o trabalho e o poder do gerente da linha intermediária. (Mintzberg, 2003)

Há uma obsessão por controle neste tipo de configuração. Todos os esforços são realizados para eliminar qualquer tipo de incerteza e deixar a máquina burocrática o mais previsível possível. O design torna este tipo de estrutura dominada por conflitos e por isso são necessários sistemas de controle. O objetivo não é estabelecer um ambiente propício à abertura do diálogo e sim uma atmosfera fortemente fechada para que o trabalho seja

desenvolvido apesar dos inúmeros conflitos. Essa obsessão pelo controle favorece a proliferação das assessorias de apoio, pois reduz a incerteza do mercado externo e evita imprevistos no fluxo de trabalho. (Mintzberg, 2003)

A cúpula estratégica encarrega-se de buscar o melhor ajustamento para essa máquina burocrática. São organizações que visam o desempenho e não solução de problemas. Os dirigentes são responsáveis por “tapar” os conflitos internos. Estes conflitos exigem muita energia da alta administração para manter a estrutura organizacional coesa. (Mintzberg, 2003)

Este tipo de estrutura organizacional é encontrado em ambientes simples e estáveis. Tipicamente este modelo é adotado por organizações maduras e de grande porte que possuem volume suficiente para aplicar a padronização e antiga o suficiente para estabelecer os padrões. (Mintzberg, 2003)

Este tipo de configuração pode ser encontrado em empresas prestadoras de serviços e são denominadas de burocracias de colarinho branco. Embora o *output* seja diferente das fábricas, o trabalho é igualmente rotineiro e não está menos sujeito à formalização. (Mintzberg, 2003)

Thompson em 1961 (cit in Mintzberg, 2003) definiu as “buropatologias”. Existe um círculo vicioso, pois se utiliza o aumento dos controles para sanar os problemas existentes no trabalho.

Segundo Mintzberg (2003), as organizações que adotam esta estrutura pagam um preço elevado devido às formas de resistência do trabalhador que pode ser traduzidas por absenteísmo, altas taxas de turnover, operações tartaruga, greves e até mesmo sabotagem.

O modelo de organização denominada Burocracia Mecanizada possibilitou o consumo em massa de diversos produtos que contribuíram para elevar o padrão de vida de muitas sociedades. Entretanto é inegável que existam diversas críticas a ela. Alguns críticos tratam esta configuração como “um tipo de Leviatã que prepara a escravidão da raça humana”. (Crozier, cit. in Mintzberg, 2003, p. 199)

“A conclusão desencorajadora é que a Burocracia Mecanizada cria grandes problemas humanos no núcleo operacional, aos quais não há solução aparentes.” (Mintzberg, 2003)

1.4 Gestão de operações em serviços

O setor de serviços vem ganhando cada vez mais importância na sociedade atual. Em muitos países centrais apresenta-se como o principal componente do Produto Interno Bruto. Nota-se também uma tendência do crescimento de oportunidades de trabalho no setor de serviços contrastando-se com uma queda do emprego no setor industrial. Isto não significa necessariamente um balanço positivo para a sociedade. (Salerno, 2001)

A classificação entre os setores da economia é antiga e bastante disseminada: o setor primário (agrário), secundário (industrial) e terciário (serviços). A imagem da indústria é associada com rigidez, padronização, repetição e “trabalho sujo” enquanto os serviços são associados à flexibilidade, “trabalho limpo” e criatividade.

Segundo Salerno (2001, p. 14), serviço “(...) é uma atividade de difícil caracterização. O dito setor de serviços apresenta uma enorme diversidade de características, práticas gerenciais, formas de trabalho, relações com os clientes e o público em geral”.

Uma definição amplamente retomada desde sua publicação em 1977 foi a de Peter Hill:

Um serviço pode ser definido como uma mudança na condição de uma pessoa ou de um bem pertencente a um agente econômico, que vem à baila como resultado da atividade de outro agente econômico, por acordo prévio, ou seja, solicitação da pessoa ou agentes econômicos anteriores. (Gadrey, 2001, p. 31)

Uma crítica foi que os empregados de uma empresa poderiam ser considerados prestadores de serviços, pois foram contratados para transformar os bens dos detentores do capital da empresa. Jean Gadrey, baseado na obra do sociólogo E. Goffman, enriqueceu a definição proposta por Hill e propôs o seguinte:

(...) uma atividade de serviço é uma operação que visa uma transformação do estado de uma realidade C, possuída ou utilizada por um consumidor B, realizada por um prestador de serviço A a pedido de B, e com frequência relacionada a ele, não chegando porém à produção de um bem que possa circular economicamente independentemente do suporte C. (Gadrey, 2001, p. 32)

Esta nova definição é adequada para serviços associados com atividades de pedido de ajuda, conservação, intervenção, assistência material ou intelectual. Entretanto atividades como hotelaria, restaurante, turismo, telefonia fica difícil definir o que seria a “mudança

na condição de uma pessoa ou de um bem pertencente a um agente econômico”. (Gadrey, 2001, p. 31)

Jean Gadrey (2001) propôs então que há dois casos que ficam evidentes a produção de serviços:

- Quando uma organização A, que possui ou controla uma capacidade técnica e humana (inclui competências), vende para um agente econômico B o direito de uso dessa capacidade e dessas competências por um período determinado, para produzir consequências úteis a B ou aos bens C que este possui.
- Quando consumidor final emprega um assalariado para cuidar de seus bens, de si mesmo ou eventualmente de outra pessoa.

A incorporação de pacotes de serviços em bens industriais como, por exemplo, os serviços de manutenção oferecidos na compra de um carro ou a “industrialização” de serviços em massa como serviços bancários e telefonia demonstram que o setor industrial e o setor de serviços não apresentam apenas diferenças, mas muitas semelhanças. Utiliza-se o conceito de relação de serviço para evitar essa dualidade. Esta noção pode existir em qualquer setor, não se limitando aos serviços. (Salerno, 2001)

Segundo Salerno (2001, p. 17), “(...) relações de serviço poderiam ser concretizadas como modalidades de interconexão entre os prestadores de serviço e os clientes a propósito da resolução do problema pelo qual o cliente se dirige ao prestador.”.

Um caso que mostra a importância do conceito de relação de serviços foi o estudo da produtividade do comércio varejista na França e nos Estados Unidos.

Durante o período analisado (1970-1986), a produtividade do trabalho aumentou consideravelmente na França e o emprego permaneceu estável. Nos Estados Unidos, observou-se o contrário: um aumento notável no emprego e um declínio da produtividade. Foram números bastante surpreendentes porque os Estados Unidos é uma referência mundial nas áreas relacionadas com a eficácia e eficiência: logística de bens e logística da informação. (Gadrey, 2001)

A medida de produtividade utilizada no estudo foi a lógica “industrialista”, ou seja, era calculada pelo volume de itens vendidos por hora trabalhada. A “improdutividade” era

proveniente da variedade de serviços oferecidos em torno de uma mesma cesta de bens vendidos, nos Estados Unidos era bem mais ampla. Era produzido um serviço comercial mais rico em termos de qualidade e características. (Gadrey, 2001)

Uma classificação dos serviços é quanto ao seu volume e variedade. Destacam-se quatro tipos de classificações: serviços de massa, lojas de serviços em massa, lojas de serviços profissionais e serviços profissionais. Este modelo tem méritos, entretanto não é viável forçar todas as operações de serviço em uma destas quatro classificações. (Johnston; Clark, 2002)

- Serviços em massa: altos volumes de transações com os clientes, processos padronizados com alta dependência de sistemas de informação, baixa variedade e curtas transações com clientes. Apresenta o desafio-chave de motivar o grande número de funcionários da linha de frente e geralmente o trabalhador receber um treinamento intensivo para exercer uma atividade especializada. Exemplo: centrais de atendimento.
- Serviços profissionais: baseado na habilidade e experiência dos indivíduos que constituem os “ativos-chaves” da organização. Trata-se de operações com baixo volume e alta variedade. Os fornecedores de serviço profissional detêm uma grande autonomia no trabalho e um dos grandes desafios é reter o conhecimento em caso do trabalhador deixar a organização. Exemplo: médicos e advogados.
- Lojas de serviços profissionais: podem ser explicadas como serviços profissionais que cresceram em tamanho. Apresenta uma crescente tendência de padronização, autonomia individual limitada, desenvolvimento de “profissionais de segunda linha” hábeis a desempenhar tarefas rotineiras com baixo custo e aumento da importância do faturamento em oposição à margem. Exemplos: principais empresas do ramo de consultoria.
- Lojas de serviços em massa: tem uma variedade maior de produtos oferecidos do que os serviços de massa, mas o fator custo ainda é importante. Exige um preparo maior do funcionário para orientar os clientes e isto pode significar uma transferência de habilidade da retaguarda para a linha de frente. Pode haver indisponibilidade de mão de obra apta a realizar este tipo de atendimento mais especializado.

1.4.1 A produção industrial de serviço

Segundo Zarifian (2001), existe uma evolução convergente entre o setor industrial e o setor de serviços. A indústria incorpora a “noção” de serviço e o setor de serviços industrializa seus modos de funcionamento. O serviço deve agir sobre as condições de uso ou condições de vida do agente econômico contratante, de modo que atenda as necessidades e expectativas do mesmo. A indústria promove esta transformação indiretamente através dos bens produzidos quando estes bens conseguem “prestar um serviço”. O setor de serviços mantém uma relação direta, pois fica encarregada desta transformação.

Conforme Zarifian (2001, p. 69), produção industrial de serviço é “(...) uma produção que incorpora, nas suas tecnologias, na sua organização social, nos seus objetivos de eficiência, princípios semelhantes aos que são desenvolvidos na grande indústria e que os aplica, modificando-os na produção de serviço”.

Uma das características do setor de serviços incorporada da indústria é a prescrição do trabalho. Muitas empresas que prestam serviços em massa adotam o roteiro como um modo de fornecer eficiência e consistência no serviço. Roteiros servem para dar suporte ao funcionário durante o atendimento, estabelece rotinas históricas que podem ser importantes para o encontro de serviço, facilita o controle dos funcionários e representa uma base para a avaliação do comportamento. (Johnston; Clark, 2001)

Outros problemas relacionados aos roteiros podem surgir durante a sua utilização: torna o serviço inflexível (dificuldades para os mais inexperientes ou mal treinados), faz com que o atendimento seja muito robotizado (influi na avaliação do cliente) e pode ser utilizado de maneira defensiva pelos funcionários quando surgir uma das variabilidades incontornáveis do trabalho. (Johnston; Clark, 2001).

O modelo de produção industrial de serviços baseia-se na lógica industrial e na lógica de serviços. Esta combinação apresenta dois problemas: (Zarifian, 2001)

- Concentração versus descentralização: A tendência da lógica industrial é reduzir os custos por meio da concentração da produção. Menos unidades produtivas operando em grandes volumes permitem a economia de escala. Entretanto as unidades comerciais tendem a ser descentralizadas para garantir a proximidade com o cliente. Cada unidade

deve ter sua própria estratégia em função do local em que atua e por isto o poder nestas organizações deve ser descentralizado. A concentração excessiva de unidades técnicas pode garantir uma elevada produtividade, mas estas ficam desconectadas das expectativas concretas dos clientes e ficam produzindo às cegas. Por outro lado, uma rede comercial altamente descentralizada e desconcentrada consegue ficar muito próximo ao cliente, mas são incapazes de resolver seus problemas devido ao desconhecimento das unidades técnicas.

- Venda versus prestação de serviço: existe uma confusão nas agencias comerciais sobre estas duas definições. O ato da venda é uma indicação frágil e instantânea sobre o serviço. Nada indica que a apreciação irá continuar quando o cliente realmente utilizar o produto ou serviço adquirido. A venda é apenas o início de uma relação de serviço com o usuário. No setor de serviços, a venda inicia a prestação de serviço e a avaliação será realizada durante o tempo que durar esta relação. A confusão entre estes termos pode provocar consequências negativas aos trabalhadores.

A competência de serviço é uma abertura e uma transformação interna dos ofícios já existentes. Não se trata de pedir a um técnico de telecomunicação ser outra coisa além de técnico, ou a um comercial ser outra coisa além de uma comercial. Pede-se para serem de uma forma diferente. (Zarifian, 2001)

Desenvolver uma competência é questionar e conhecer os impactos (diretos e indiretos) que o produto produzido ou o serviço prestado fará ao usuário. Desenvolver uma competência também é demonstrar civilidade, respeito e atenção ao relacionar com o cliente. O serviço não é unilateral e deve ser tratado como uma negociação com reciprocidade e compromisso. Cliente é um ser social com o qual é legítimo discutir e negociar. Trata-se de uma verdadeira competência profissional, que se aprende e que está em jogo no reconhecimento profissional (Zarifian, 2001).

Ou fator de destaque é a questão do gênero. Segundo Segnini (2001), o crescimento das mulheres no mercado de trabalho é acompanhado de uma segregação dos postos de trabalho por gênero. No setor de serviços, os mais altos índices de participação de mulheres são registrados. Isto se deve não apenas por estereótipos baseados em uma perspectiva sexista (ausência de força física, periculosidade, entre outros), mas pelo fato que as mulheres possuem habilidades adquiridas no desenvolvimento de trabalhos do

âmbito doméstico, requeridas pelo setor terciário como, por exemplo, prestar atendimento ao público.

Outras características do setor de serviços responsáveis pela forte presença das mulheres são: salários mais baixos, forte presença do trabalho em tempo parcial e baixa taxa de sindicalização. Isto ocorre porque as mulheres ainda constituem um grupo social fragilizado nas relações de trabalho (Segnini, 2001).

Um exemplo da predominância de mulheres pode ser encontrado nas centrais de atendimento, que é o tema central deste trabalho de formatura:

As mulheres são consideradas “apropriadas” (e não mais qualificadas) para a tarefa em telemarketing em decorrência de atributos pessoais, construídos a partir de estereótipos sexistas, como: “voz mais suave”, “convvincente”, “são mais disponíveis para ouvir”, “mais pacienciosas”, “tem mais jeitinho para tratar com clientes mais irritados”. (Segnini, 2001. p. 173-174)

1.4.2 Esboço de um modelo de produção de um serviço

Zarifian (2001) propõe uma definição do valor do serviço utilizando uma dupla abordagem:

- Abordagem do valor de serviço a partir das consequências: serviço é a transformação nas condições de atividade do destinatário. As consequências (efeitos) são avaliadas por este último.
- Abordagem do valor de serviço a partir dos recursos: serviço é a organização e a mobilização mais eficiente possível dos recursos para efetuar a transformação mencionada na abordagem anterior. A eficiência pode ser avaliada pela direção, trabalhadores ou até mesmo pelo destinatário (nos casos que este é utilizado como recurso).

“(...) o valor é avaliado no ponto em que dois julgamentos se encontram: um sobre a validade dos resultados produzidos pelo serviço, e outro sobre a eficiência dos recursos mobilizados para produzir ditos resultados.” (Zarifian, 2001, p. 103).

Os resultados da produção de um serviço podem ser avaliados através de diversos pontos de vistas. Serão abordados quatro tipos de avaliação: (Zarifian, 2001)

- Avaliação de utilidade: é mais utilizada. Segundo a definição de Zarifian (2001, p.105), “(...) um serviço propõe a produzir resultados úteis à atividade do destinatário”. O serviço muda positivamente as condições de atividades do cliente. Deve-se distinguir “condições de atividade” de “atividade”. Por exemplo: quando um vendedor fornece informações sobre uma máquina de lavar, a utilidade está na transformação das condições de lavagem de roupa e não na máquina de lavar.
- Avaliação de justiça: é aplicado principalmente para os serviços públicos. No caso de serviços, a avaliação de justiça deve ser a respeito de uma transformação concreta e real das condições de atividade do destinatário. Então se verifica se a justiça foi respeitada. Entretanto este tipo de avaliação não se limita ao setor público. Por exemplo: em São Paulo podemos notar uma nítida discriminação do comércio varejista em relação a determinados bairros. As lojas com serviço personalizado e produtos de alta qualidade estão situadas apenas em bairros onde a renda é elevada. O resultado é a privação das classes menos abastadas a determinados tipos de produtos ou serviços.
- Avaliação de solidariedade: este tipo de avaliação é mais associado às pessoas que realizam algum tipo de trabalho social. O valor de serviço assume um caráter mais preciso: transformar as condições de inserção social às pessoas marginalizadas. Esta avaliação não se limita a este tipo de situação, pois na maioria dos atos de prestação de serviço existe um elemento de manifestação de solidariedade (muitas vezes implícito). Por exemplo: ao considerar a situação financeira de uma pessoa, a empresa autoriza seus operários a adiar pagamentos ou renegociar uma dívida.
- Avaliação estética: manifesta-se principalmente no campo das artes. Não se trata de considerar a produção de um filme como prestação de serviço e sim considerar a produção de sua exposição para o público. A avaliação estética pode aparecer em quase todas as atividades humanas. Tanto um objeto quanto uma relação entre seres humanos possuem uma estética, cada uma a sua maneira.

Estes quatro tipos de avaliação não cobrem todos os casos possíveis para avaliar a definição do valor de serviço do ponto de vista das consequências, mas abrange a maioria das situações. Não há dúvida que a avaliação de utilidade predomina devido ao caráter mercantil presente na maioria das relações de serviço. Estes tipos de avaliação não são

“universos” separados, são perspectivas diferentes, algumas vezes elas combinam-se e outras aparecem em campos opostos dentro do mesmo mundo social.

A abordagem do valor do serviço a partir dos recursos apresenta um papel fundamental: a competência profissional. Esta é fundamental e decisiva na eficiência da produção de um serviço, pois é necessário interpretar e compreender as expectativas do cliente quanto aos resultados que serão gerados. Para isto, é necessário ter conhecimento sobre a atividade do destinatário para agir do melhor modo e proporcionar as transformações requeridas nas condições de atividade do usuário. A qualidade e pertinência da comunicação estabelecida com a finalidade de obter mais informações sobre o usuário é decisiva na busca de desvendar a “caixa preta” que constitui a atividade do usuário. Entretanto a empresa deve agir eticamente na coleta de informações e não violar a privacidade das pessoas como a discutível comercialização de dados de clientes entre algumas empresas. Valor de serviço somente tem sentido quando a comunicação estabelecida com o cliente é autêntica e a competência profissional tem importância decisiva nesta relação. (Zarifian, 2001).

O serviço é desenvolvido e/ou prestado por pessoas. Isto permanece mesmo com o crescente uso da tecnologia de informação. Dentre os principais papéis que as pessoas representam neste processo são: os fornecedores constituem parte significativa da experiência do serviço, os trabalhadores representam muitas vezes o principal custo (variável) em empresas prestadoras de serviços e os clientes são funcionários em tempo parcial e podem ser considerados como recursos da empresa. (Johnston; Clark, 2002)

O ponto de contato entre cliente e a operação de serviço tornou-se popularmente denominado como “momento da verdade”. Dentre os tipos de encontro mais comuns temos: encontro remoto (quando não há contato humano direto e temos exemplos como caixas automáticos de bancos), encontro telefônico (representado pelo serviço oferecido pelas centrais de atendimento) e o encontro face a face. (Johnston; Clark, 2002)

Muitas atividades de serviços podem ser estressantes tanto para trabalhadores e clientes. Torna-se visível quando a ética da organização exige que os trabalhadores demonstrem uma atitude agradável mesmo quando não estão sentindo. É necessário que

as pessoas que concebem os serviços olhem determinados aspectos para que o nível desejável seja mantido. (Johnston; Clark, 2002)

A simples pressão de saber das necessidades dos clientes pode causar altos níveis de estresse em determinadas pessoas, dependendo da personalidade de cada um. Ninguém está imune à exaustão caso fique mantido sobre pressão constantemente. Pode ocasionar impactos que vão desde a despersonalização (tratar pessoas como objetos ou coisas) até a exaustão emocional (quando a pessoa está no limite e não tem condições de enfrentar a situação). (Johnston; Clark, 2002)

O ponto crucial é interpretar e compreender os resultados que serão produzidos ao cliente a partir do que ele propõe, mas também utilizando informações que espelham outras perspectivas. Interpretar é compreender o significado de um enunciado lingüístico que na maioria dos casos é a fala do cliente e outras informações que estão relacionadas com ele, diretamente ou indiretamente. A fase seguinte é compreender, que seria o sentido atribuído pelo cliente à transformação desejada na atividade. Neste momento estabelece uma relação autêntica. (Zarifian, 2001)

Segundo Zarifian (2001, p. 128), “(...) a compreensão do que ocorre no campo do significado que o destinatário dá ao problema condiciona, para nós, a compreensão estritamente técnica do problema”. Entretanto a compreensão não se limita ao momento instantâneo do contato entre cliente e empresa. Para desenvolver as melhores condições da compreensão do cliente deve-se: (Zarifian, 2001)

- Mobilizar a experiência dos empregados de uma empresa
- Estimular a troca de experiências entre os empregados sobre as situações vividas junto aos clientes
- Mobilizar a competência do *BackOffice*

Diante do cenário exposto até aqui podemos afirmar que produzir uma solução diante de um problema “compreendido”, que se relaciona com a atividade do cliente e vai gerar efeitos positivos, é o principal objetivo. A transformação das condições das atividades do destinatário deve ser produzida com eficiência no uso dos recursos da empresa. Três modos de produção serão abordados: (Zarifian, 2001)

Quando as expectativas são recorrentes e não existe a demanda de novas interpretações destas expectativas ou problemas, é possível automatizar, completamente ou a maioria dos casos, a resposta fornecida ao cliente. O consumidor torna-se um recurso que ativa o processo de resposta quando existe a necessidade. Entretanto trata-se de uma solução que exige alto investimento. Por exemplo: quando um cliente muda para um novo apartamento e solicita uma linha telefônica, o trabalhador ativa todos procedimentos necessários para completar a instalação requerida. (Zarifian, 2001)

Quando existem expectativas que necessitam de interpretação e compreensão, mas pode ser normalizada pela empresa, a produção da solução fica próxima a respostas padronizadas. Os ajustes necessários que variam de acordo com a expectativa ou problema do cliente são resolvidos na relação de serviço entre o empregado da empresa e o cliente. Embora apresente “soluções padronizadas”, a complexidade varia de acordo com cada caso. Esta oferta padronizada só constitui uma verdadeira produção de serviço se existiu um investimento prévio para conhecer e analisar as condições de atividade dos clientes. Faz o uso inteligente da padronização que permite economia de custos e respostas específicas para atender determinadas expectativas dos destinatários do serviço. Por exemplo: as companhias de canal de televisão por assinatura que oferecem pacotes padronizados, mas possibilita uma grade de programação específica para cada cliente. (Zarifian, 2001)

Quando a interpretação e a compreensão não dão conta dos problemas e expectativas por exigirem soluções muito específicas. Neste caso não é possível utilizar uma gama de opções pré-estabelecidas. A resposta é construída em conjunto com o cliente para corresponder plenamente à sua atividade. A solução customizada representa um custo maior, mas geralmente a qualidade do serviço e do resultado compensa. Por exemplo: uma empresa que está montando uma rede interna de computadores com conexão à Internet especifica suas necessidades atuais e futuras. (Zarifian, 2001)

2 METODOLOGIA

Este trabalho de formatura está inserido dentro do Projeto de Pesquisa “Atividades de trabalho e conteúdo das tarefas em serviços de atendimento” apoiado pela FAPESP⁷ sob a coordenação do Prof. Dr. Laerte Idal Sznclwar.

O objetivo geral deste projeto é estudar operações de atendimento ao cliente para evidenciar as situações onde as operações têm um componente significativo de distorção da comunicação e suas consequências para os resultados da produção e para os trabalhadores envolvidos.

O projeto apresenta vários objetivos específicos e este trabalho de formatura pretende contribuir nos seguintes pontos da pesquisa: aprofundar o conhecimento sobre as tarefas e seu conteúdo, identificar os sistemas de controle e avaliação, identificar pontos de vistas prevalentes entre diferentes atores nas organizações e identificar possibilidades de melhoria através das transformações no conteúdo das tarefas, na organização do trabalho e nos sistemas de prestação de serviço.

A coleta de dados para obter informações a respeito sobre o desenvolvimento do setor, características das centrais de atendimento e perfil da população de trabalhadores foram baseadas em pesquisas utilizando estudos especializados como o *Global Call Center Project*, consulta ao Sindicato e relatórios fornecidos por sites das associações das empresas do setor.

⁷ Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo. É uma das principais agências de fomento à pesquisa científica e tecnológica no país e está ligada à Secretaria de Ensino Superior do Governo do Estado de São Paulo.

Para conhecer os aspectos mais relevantes de uma central de atendimento do ponto de vista dos responsáveis pela tomada de decisões, foram realizadas reuniões com uma diretora da área de qualidade de uma empresa que está entre as líderes entre as centrais de atendimento no Brasil (considerando o parâmetro faturamento anual⁸).

Além das observações resultantes destas reuniões, essa mesma diretora forneceu diversos materiais contendo informações confidenciais relacionados a projetos, planejamento e estratégias de alguns segmentos da empresa. Nenhum dado ou referência que permita identificar a empresa em questão será revelado e o sigilo tanto da organização quanto da diretora será preservado. O nome fictício que será adotado neste trabalho de formatura para esta empresa será Alfa.

A partir dos dados da empresa Alfa, será realizada uma análise destacando-se os principais pontos na concepção de um serviço de atendimento telefônico. As consequências para o trabalhador são derivadas destes modelos adotados pelas organizações.

Um dos três pressupostos principais da Ergonomia é a análise das situações reais. O trabalho de um atendente de uma central de atendimento é caracterizado pelo acesso às informações pessoais dos clientes através do computador. Devido ao comprometimento com políticas de privacidade, a maioria absoluta das organizações proíbe o acesso de terceiros para realizar a observação das situações reais *in loco*.

Como o trabalho de um atendente em uma central de atendimento exige muito da cognição humana devido à utilização de diversos sistemas informatizados e grande quantidade de processamento de informações, apenas observar o trabalho não seria o suficiente para compreender por completo todas as dificuldades e exigências que exigem a atividade de um atendente.

Durante as reuniões com o orientador, levantou-se a possibilidade de utilizar a metodologia da observação participante com a finalidade de “sentir na pele” o que é ser um atendente de uma central de atendimento.

⁸ Dados referentes ao ano de 2009

Foi realizado um contato com o Sindicato⁹ para verificar se existe alguma empresa do setor que está disposta a aceitar a observação participante. A resposta foi negativa, pois segundo um diretor do Sindicato, as empresas ainda estão muito receosas para permitir um estudo detalhado que pode gerar críticas desfavoráveis. Não existe uma demanda por parte da empresa para realizar este tipo de estudo.

Trata-se de uma demanda social. Diversos atores como sindicato, trabalhadores, acadêmicos e governo sabem que o atual modelo adotado pelas centrais de atendimento é fonte de problemas físicos e psíquicos para os atendentes. As centrais de atendimento são atualmente um dos maiores empregadores do país e representa para muitos jovens a primeira oportunidade profissional. As centrais de atendimento realizam um importante papel social ao inserir jovens no mercado de trabalho. Reconhecer erros e propor mudanças não é algo simples.

Apesar das dificuldades impostas pelas empresas ao negar qualquer possibilidade de estudo, este tema deve ser estudado, pois atualmente existem cerca de um milhão de pessoas trabalhando em centrais de atendimento no país sujeitas a diversos riscos que chegam até a invalidez permanente.

Uma situação semelhante, embora extrema, é o caso do trabalho de mineradores. Há anos a sociedade reconhece a condição desumana de trabalho que chegam até mesmo à morte em diversos países como Bolívia, África do Sul e China. O assunto tornou-se global no segundo semestre de 2010 com a tragédia (embora com final positivo) do soterramento de trinta e três mineradores em uma mina no Deserto do Atacama (Chile). As mineradoras que não se preocupam com seus trabalhadores são totalmente avessas a qualquer tipo de estudo que visa criticar seus métodos. Muitas vezes as pessoas não têm alternativas senão arriscar suas vidas e saúde em trabalhos que não oferecem as condições adequadas.

Diante das condições adversas para conseguir o consentimento das centrais de atendimento, a alternativa foi aplicar a metodologia da observação participante

⁹ Sindicato dos Trabalhadores de *Telemarketing* (Sintratel)

ingressando em uma destas organizações através do método tradicional: processo seletivo de candidatos para vagas de emprego de atendente em uma central de atendimento.

Um ponto importante é que esta observação participante não visou em nenhum momento à obtenção de dados estratégicos ou informações confidenciais da organização ou dos clientes. O foco é apenas compreender de maneira profunda o trabalho de um atendente e as variáveis qualitativas relacionadas à organização do trabalho, gestão de operação em serviços e ergonomia. Por este motivo, qualquer informação ou referência que permita identificar a empresa não será utilizada e um nome fictício será adotado para qualquer referência a organização: empresa Beta.

2.1 Observação Participante

A observação é um instrumento utilizado por diversas áreas do conhecimento para a obtenção de informações que serão analisadas posteriormente. Defendida por Galileu como um método que permite um conhecimento fidedigno do mundo, passou a ser utilizado pelas ciências humanas e sociais. (Ferreira; Mousquer, 2001)

O que diferencia a simples observação de um fenômeno cotidiano de uma observação com um propósito científico é que esta última possui uma finalidade conhecida previamente. É uma forma de coleta de dados versátil que pode ser utilizada em conjunto com outros métodos. Não é restrita apenas ao sentido da visão e a observação permite captar dados utilizando todos os sentidos. A parte da análise é passível de controvérsias e deve ser feita de forma cuidadosa para evitar interpretações pessoais. (Ferreira; Mousquer, 2001)

Dentre as vantagens da observação podemos citar: (Ferreira; Mousquer, 2001)

- É um meio direto e satisfatório para estudar uma ampla variedade de fenômenos e explorar temas que os participantes não se sentem a vontade para responder.
- A informação é obtida no momento e no espaço onde ocorre.
- Permite coleta de dados de um conjunto de atitudes comportamentais típicas e que dificilmente poderiam ser estudados de outra forma.

Entretanto também apresenta algumas limitações: (Ferreira; Mousquer, 2001)

- Abrange somente os limites temporais registrados
- A ocorrência espontânea não pode ser prevista o que impede o observador de estar presente em algumas situações.
- A presença do observador pode alterar o comportamento.
- Exige muitas horas de análise e transcrição da informação.

Para obter dados sobre o conteúdo do trabalho de uma central de atendimento, a observação será utilizada como metodologia neste trabalho de formatura.

Com relação à ação do autor, a observação realizada foi participante. Neste caso o observador atua ativamente com o fenômeno observado. O observador e o observado, neste caso, ficam no mesmo nível e vivenciam as mesmas situações.

A origem da observação participante é alvo de discussões acadêmicas. Uma hipótese é que surgiu na Escola de Chicago na década de 20 e visava compreender o mecanismo de funcionamento das gangues atuantes em bairros pobres dos Estados Unidos. Outra hipótese é que esta metodologia foi utilizada pela Escola de Frankfurt na década de 30 e o foco era compreender a ascensão do partido nacional-socialista na Alemanha.

Para aprofundar os conhecimentos sobre o trabalho em uma central de atendimento, eu trabalhei como atendente na empresa Beta. O período foi de aproximadamente dois meses que inclui o processo de seleção, treinamento e operação. Nunca havia trabalhado neste setor anteriormente.

A experiência na função de atendente, a relação com os clientes e as situações vividas dentro da organização foram os pontos chaves desta observação participante.

3 CENTRAIS DE ATENDIMENTOS

3.1 Histórico do setor

O crescimento da indústria de atendimento a distância é um fenômeno mundial e o este cenário não deixa de incluir o Brasil.

A invenção do telefone por Graham Bell em 1876 possibilitou a comunicação entre pessoas que viviam em localidades distantes. A partir do surgimento deste novo meio de comunicação, as empresas viram um grande potencial para explorá-lo no comércio de produtos. Este serviço foi utilizado primeiramente nos Estados Unidos e a alta eficácia do uso do telefone tanto para os empresários quanto para os consumidores, contribuiu para a evolução do setor de telemarketing. (Algodal, 2002)

A atividade de telemarketing não se resume apenas a vendas via telefone. Pode ser utilizado no atendimento a clientes (SAC¹⁰) e nas pesquisas de mercado. As características favoráveis que contribuíram para a rápida expansão do setor são “a velocidade de acontecimento das vendas, a penetração do telefone, a seletividade do público, a economia de venda, a facilidade de controle das equipes e o dinamismo”. (Adden, cit. in Algodal, 2002, p. 20)

Foi no setor de vendas que o telemarketing se destacou. Na década de 70 a Ford Motor Company executou a primeira campanha em larga escala via telefone.

¹⁰ Serviço de atendimento ao consumidor

No Brasil houve dois fatores que pode contribuíram para a expansão dos últimos anos:

- A privatização do setor de telecomunicação na década de 90 que possibilitou uma maior competitividade e consequentemente uma queda nos custos de telecomunicações.
- Com a aplicação do Código de defesa do consumidor de 1990, os consumidores adquirem direitos importantes sobre produtos adquiridos e serviços contratados contra publicidade enganosa e abusiva. Isto levou as organizações a oferecer atendimento através das centrais.

Um levantamento junto ao Sindicato dos Trabalhadores em Telemarketing (Sintratel) apontou no ano de 2001 cerca de 284 mil trabalhadores em todo o país (120 mil no Estado de São Paulo) e os dados atualizados apontam cerca de um milhão de trabalhadores no território nacional (380 mil no Estado de São Paulo).

3.2 Dados sobre as empresas do setor

Um relatório do estudo realizado pelo projeto *Global Call Center Project*¹¹, comandado no Brasil pelo Programa de Pós Graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo junto com a Associação Brasileira de Telesserviços¹² apontou as principais características das empresas brasileiras que prestam este tipo de serviço. Este estudo datado de 2005 mostrou que:

- 72% das centrais de atendimento têm menos de oito anos e 96% deles foram criadas após 1990.
- Os principais segmentos que se destacam devido ao uso deste tipo de atividade são: bancos, varejos e telecomunicações. Seguros, saúde, mídia e serviços públicos vêm em seguida.

¹¹ O projeto é uma rede com mais de 40 pesquisadores acadêmicos espalhados em 20 países (incluindo Estados Unidos, Japão, Inglaterra, França, Alemanha, Índia, Espanha e Brasil). O objetivo do projeto é analisar o desenvolvimento e estrutura do setor de *Call Center* em cada país

¹² A ABT (Associação Brasileira de Telesserviços) é uma entidade sem fins lucrativos fundada em 1987 e congrega empresas que fornecem equipamentos, prestam serviços ou utilizam, de diversas formas o Telemarketing.

- Cerca de 50% das centrais de atendimento podem ser consideradas de pequeno porte (menos que 100 PA's); 24,6% podem ser considerados de médio porte (100-500 PA's) e 25,6% podem ser considerados de grande porte (mais que 500 PA's). Os bancos e as empresas de telecomunicações são os segmentos que se destacam entre as centrais de atendimento de grande porte, seguido pelo varejo.
- No Brasil, 53% das centrais de atendimento são terceirizadas e 47% são primárias. Nos Estados Unidos 86% das centrais de atendimento são primárias. A França acompanha esta tendência com 72%.

Entretanto na Alemanha 67% das centrais de atendimentos são terceirizadas por isto não podemos apontar uma tendência clara já que a decisão de considerar a central de atendimento como parte da organização é complexa. No Brasil, os bancos destacam-se por utilizar uma central de atendimento primária enquanto as empresas de telecomunicações optam pela terceirização do serviço.

- Em relação à estratégia da empresa, 63% das centrais de atendimentos terceirizadas adotam a diferenciação do serviço como a principal estratégia. A fidelidade do cliente aparece como principal fator em 25% destas empresas. Nas centrais de atendimentos primárias, o número de empresas que adotam diferenciação como principal estratégia cai para 54% enquanto a fidelidade do cliente sobe para 36%.
- A estrutura observada na maioria dos países estudados adota um gerente para cada 20 supervisores e um supervisor para cada 20 atendentes. No Brasil, o número de supervisores e gerentes não passa de 6% enquanto nos Estados Unidos chega a 14% e na França é cerca de 9%.
- Cerca de 97,4% das centrais de atendimento focam o mercado interno (nacional – 64%, regional – 15,8% e local – 17,5%) e apenas 2,6% operam no mercado internacional (*offshore*).
- A maior concentração de centrais de atendimentos encontra-se no estado de São Paulo. O principal fator para a escolha da localização foi: presença de mão de obra qualificada (26%), proximidade com outras empresas importantes para o negócio (20%) e infraestrutura (20%). Apenas 4% das empresas responderam que o baixo salário é o principal fator para a escolha de um determinado lugar.

3.3 Dados sobre a população

O relatório da *Global Call Center Project* sobre o Brasil apontou também os seguintes dados sobre os trabalhadores das centrais de atendimento:

- Aproximadamente 75% dos trabalhadores possuem ensino médio completo, 21% dos trabalhadores possuem ensino superior completo e 4% não concluíram o ensino médio. Nas centrais de atendimentos primárias foi registrado um índice de 33% de trabalhadores com ensino superior completo enquanto nas centrais de atendimento terceirizadas este índice chega apenas a 12%. De acordo com a Associação Brasileira de Telesserviços para 45% dos trabalhadores, o emprego em uma central de atendimento representa a primeira oportunidade profissional.
- A presença de mão de obra feminina prevalece neste setor. A participação de mulheres fica em 76,2%. Esse percentual prevalece tanto em centrais de atendimento terceirizadas quanto nos primárias. Países como França, Alemanha e Estados Unidos também apresentam esta forte presença feminina na composição da força de trabalho.
- Trabalhadores permanentes (turno de trabalho de 36 horas semanais) correspondem cerca de 85% nas centrais de atendimentos terceirizadas e 65% nas centrais de atendimentos primárias. Aproximadamente 26% dos trabalhadores são temporários (turno de trabalho inferior a 36 horas semanais) e são utilizados conforme a variação da demanda, para cobrir ausências e eventualmente poupar gastos.
- 87% das empresas utilizam recrutamento e técnicas de seleção como entrevistas, dinâmicas de grupo e testes para identificar se o candidato é apto para ingressar na empresa. O estudo estimou um custo de US 101 por candidato.
- A rotatividade anual no setor foi de 38,6% e este índice abrange funcionários demitidos, que saíram por vontade própria, aposentados ou promovidos para outros cargos. Não há uma grande diferença nos números entre centrais de atendimentos terceirizadas e primárias.
- O tempo médio na função é em torno de 2,4 anos. Entretanto 44% dos funcionários possuem menos de um ano exercendo esta atividade e apenas 12,7% possuem mais de cinco anos no setor.

Os dados do estudo do *Global Call Center Project* sobre o Brasil é de 2005. Foi realizado um levantamento de dados sobre a população de trabalhadores das centrais de atendimentos junto ao Sindicato dos Trabalhadores em Telemarketing (Sintratel) para obter dados mais atualizados. O sindicato representa os atendentes de telemarketing da cidade de São Paulo e da grande São Paulo e por isto pode dar uma boa noção da situação atual. Os dados foram obtidos junto ao diretor do sindicato (Alberto Paiva) via correio eletrônico e apontaram as seguintes características:

- Cerca de 250 mil trabalhadores da região estão trabalhando no setor.
- 76% dos trabalhadores são do sexo feminino.
- 70% da categoria são jovens com idade média entre 18 e 26 anos.
- São realizadas cerca de 700 homologações mensais referentes a demissões sem justa causa.
- São realizados cerca de 550 atendimentos mensais no sindicato e 40% destes atendimentos são resolvidos no atendimento do trabalhador com a mediação da diretoria do sindicato. O restante é encaminhado na seguinte ordem: disputas financeiras (70%), assédio de supervisores (20%) e problemas de saúde (10%).
- O salário mensal de um atendente de telemarketing varia entre R\$ 510 e R\$ 1.115; o salário de um monitor de telemarketing varia entre R\$ 651 e 1.270 e o salário de um supervisor de telemarketing varia entre R\$ 1.240 e R\$ 3.820.

4 CASOS ANALISADOS

4.1 Visão geral de uma central de atendimento

As centrais de atendimento estão presentes em diversos segmentos da economia. A facilidade de contatar a empresa através de um telefonema torna este canal de comunicação o principal ou o único em muitos casos. É impossível definir um conjunto de características para todas as centrais de atendimentos, dado à diversidade de clientes que este tipo de organização atua. Entretanto é possível observar certas características e tendências que estão presentes na maioria das centrais de atendimento.

As centrais de atendimento são organizações prestadoras de serviços. Dentre as definições de serviços abordadas no Referencial Teórico, o conceito de Hill enriquecido por Gadrey descreve a atividade deste tipo de organização.

A transformação da realidade de um cliente/consumidor pela central de atendimento é realizada baseada na comunicação entre estes dois agentes através do contato telefônico. A transformação pode ser tanto na realidade do cliente (exemplo: central de atendimento da prefeitura de São Paulo que fornece informações sobre itinerários de ônibus) como no estado de algum produto que o cliente possui (exemplo: central de atendimento de equipamentos eletrônicos).

Este serviço é caracterizado por ser realizado através de um contato com o cliente pelo telefone (o que origina o nome *Call Center*¹³). Empresas que disponibilizam outros

¹³ Centro de chamadas

canais de comunicação como mensagem de celular (*SMS*¹⁴), *chat*¹⁵, e-mail e fax para o cliente são denominadas de *Contact Center*¹⁶.

Outra característica é a intensidade da relação de serviço em uma central de atendimento. As principais atividades deste tipo de organização são realizadas simultaneamente, ou seja, durante o contato telefônico entre cliente e a central de atendimento. Este processo ocorre através de duas maneiras:

- Atendimento ativo: o contato é realizado no sentido central de atendimento – cliente (ou possíveis clientes). É utilizado principalmente para realizar oferta de produtos e/ou serviços (*Telemarketing*) ou ações de cobranças.
- Atendimento receptivo: o contato é realizado no sentido cliente – central de atendimento. É utilizado principalmente quando os clientes desejam alguma informação ou solicitação referente a algum produto e/ou serviço (SAC) e também pode funcionar como um canal de sugestões, reclamações ou elogios.

Algumas centrais de atendimento adotam a URA¹⁷. Determinados serviços são realizados sem a necessidade de um atendente: o cliente identifica-se e escolhe as opções disponíveis através dos números digitados no telefone de acordo com a gravação que o conduz durante o processo (exemplo: consulta ao saldo de alguns bancos). Trata-se de um atendimento automatizado. São comuns as centrais de atendimento utilizar uma integração entre os atendentes e a URA, que pode desempenhar um papel de triagem e encaminhar o cliente para ser atendido pelo setor adequado (exemplo: URA identifica se o cliente quer fazer um cancelamento ou comprar um novo serviço e transfere para o setor específico).

Conforme dados da pesquisa *Global Call Center Project*, 53% das organizações optam por terceirizar a central de atendimento. Esta decisão é complexa e envolve aspectos como custos de implantação, manutenção e operação; decisão de considerar a central de atendimento como parte ou não do negócio; questão de sigilo de informação;

¹⁴ *Short Message Service*: Serviço de mensagem curta. Conhecido no Brasil como “Torpedos”

¹⁵ Conversação através da Internet

¹⁶ Centro de Contato

¹⁷ Unidade de Respostas Audível

experiência; necessidade do aumento do efetivo de funcionários; entre outros. Portanto não podemos generalizar as causas que levam uma organização a terceirizar a central de atendimento.

4.1.1 Organograma de uma central de atendimento

Cada central de atendimento possui seu próprio organograma, entretanto estas organizações possuem estruturas de poder semelhantes.

Os integrantes das cinco partes da organização de uma central de atendimento são:

- a) Cúpula estratégica: composto pela presidência e diretoria.
- b) Linha intermediária: composto por supervisão e gerência.
- c) Núcleo operacional: atendentes, *BackOffice* e monitoria de qualidade.
- d) Tecnochratas: analistas responsáveis pela padronização de processos. Geralmente os processos são definidos em parceria com a empresa que contratou o serviço.
- e) Assessoria de Apoio: compostos por Tecnologia de Informação, recursos humanos, jurídico, treinamento, entre outros. Varia de acordo com cada central de atendimento.

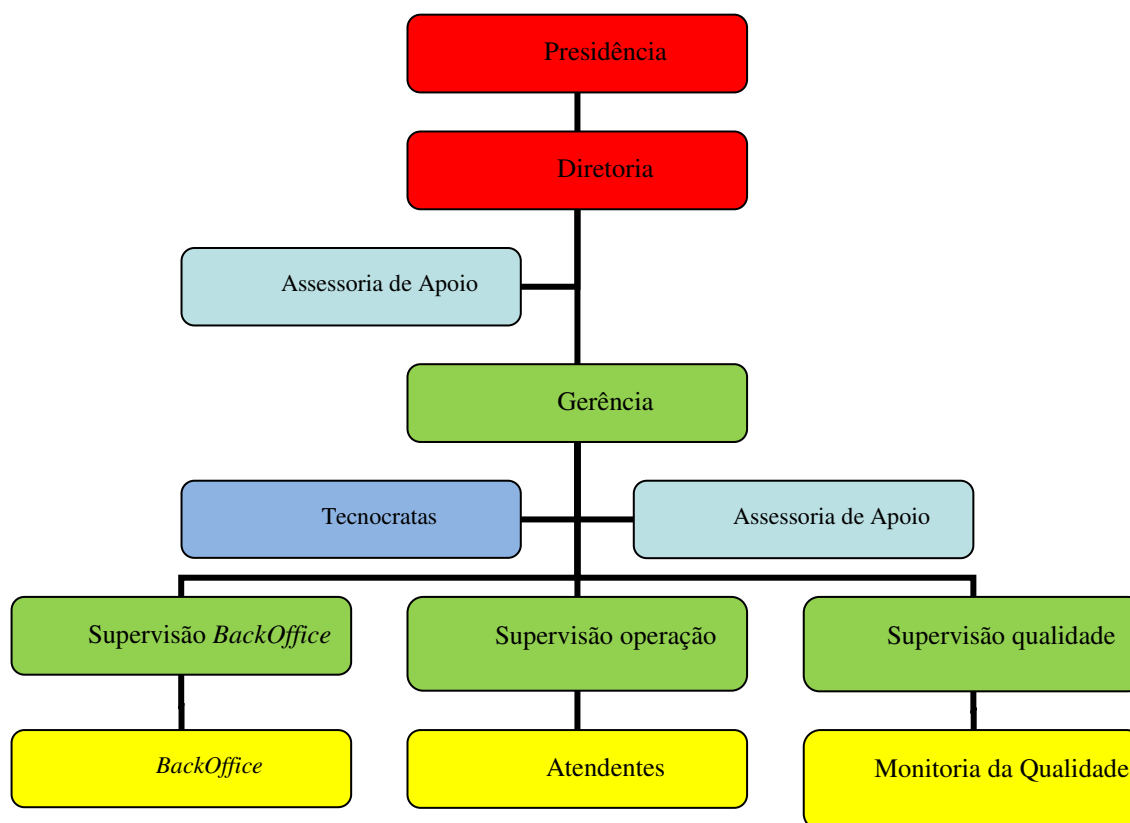


Figura 1. Organograma básico de uma central de atendimento (Fonte: elaborado pelo autor)

4.1.2 Funções e atribuições

A cúpula estratégica de uma central de atendimento possui funções semelhantes à de qualquer outra organização. A presidência e a diretoria são responsáveis por definir a missão, os objetivos, os valores e a política da organização. O topo da hierarquia determina as estratégias e toma as decisões globais da empresa. Outras atribuições paralelas como o relacionamento com clientes¹⁸ e investidores também podem fazer parte do escopo da cúpula estratégica.

A linha intermediária é responsável pela ligação entre o núcleo operacional e a cúpula estratégica, e a quantidade de níveis hierárquicos varia de acordo com cada central de atendimento. Basicamente toda central apresenta estes dois níveis: gestores e supervisores. A gerência é responsável pelo papel estratégico do negócio concretizando através da estrutura da operação, acompanha atividades operacionais e delega atividades para supervisores. Abaixo dos gestores estão os supervisores que acompanham as

¹⁸ Neste caso os clientes são as empresas que optam por terceirizar o serviço da central de atendimento.

atividades diárias do núcleo operacional, monitora o desempenho de qualidade e desempenho de atendimento dos atendentes, realiza escala das equipes e atuam como motivadores de suas equipes. Quando a equipe de supervisores é numerosa, as centrais de atendimento possuem um cargo situado acima dos supervisores e abaixo do gestor: o coordenador. Este acompanha e motiva a equipe de supervisores, apontam situações críticas dentro da operação para os gestores e desenvolvem ações para melhores os indicadores de desempenho. As centrais de atendimento apresentam uma hierarquia bem definida e a realimentação é passado ao nível superior através de relatórios e reuniões.

Os tecnocratas de uma central de atendimento são os analistas responsáveis pela padronização dos processos (tipo de padronização frequentemente encontrado neste tipo de organização). Eles são responsáveis pela elaboração dos scripts utilizados pelos atendentes. O script é um roteiro específico para uma situação de atendimento e nele estão descritos o que o atendente deve fazer e o que deve falar para o cliente (fraseologia¹⁹). Algumas centrais de atendimento exigem o uso do script e outras o utilizam como uma forma de auxílio para o atendente.

A assessoria de apoio é caracterizada por dar apoio fora do fluxo de trabalho. A rotatividade anual de 38,6% (Oliveira et al, 2005) torna o setor de recursos humanos (RH) e treinamento uma parte importante da organização. Outro destaque é o setor de Tecnologia da Informação (TI), pois o trabalho do núcleo operacional é realizado com o auxílio de sistemas informatizados *online*. Este serviço é caracterizado pela “telemática” (uso das telecomunicações integrado com a informática). Outras centrais de atendimento podem possuir ou optar por terceirizar serviços como refeitório, apoio jurídico, controladoria, marketing, entre outros.

O núcleo operacional é composto pelos trabalhadores responsáveis pela prestação do serviço de atendimento junto ao cliente. O atendente é responsável pela interface entre a organização que representa e o consumidor final. As ferramentas de trabalho do atendente são o computador, sistemas e a linguagem. A função do atendente é interpretar e compreender as expectativas do cliente através do contato telefônico estabelecido.

¹⁹ Estudo de frases feitas

Algumas solicitações do cliente não podem ser resolvidas durante o atendimento. O atendente encaminha essas pendências ao *BackOffice*. Este setor acessa as informações que foram obtidas e registradas pelo atendente durante o contato telefônico com o cliente e baseado nestes dados, o *BackOffice* faz a análise da situação e busca respostas que não puderam ser fornecidas imediatamente ao cliente. Auxilia o cliente de forma indireta.

A monitoria da qualidade também atua de forma indireta. A função deste setor é analisar e avaliar a qualidade do atendimento baseado em critérios que variam de acordo com cada central de atendimento. Exemplos de critérios podem ser: cordialidade, linguagem, atendimento, pausas, entre outros. O trabalho da monitoria da qualidade é a base para a supervisão avaliar o atendimento efetuado pelos membros da sua equipe (atendentes).

Segundo o levantamento *Global Call Center Project* (Oliveira et al, 2005), a relação é de um gestor para cada 20 supervisores e um supervisor para cada 20 atendentes. O gráfico abaixo mostra a composição da estrutura de uma central de atendimento em percentual.

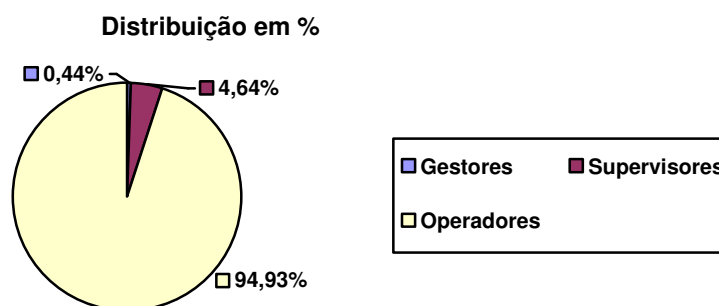


Gráfico 1. Estrutura de uma central de atendimento (Fonte: *Global Call Center Project* – 2005)

O objetivo deste tópico é fornecer uma explicação básica sobre as funções dos principais atores de uma central de atendimento. A relação demonstrada no Gráfico acima demonstrou a expressiva importância quantitativa do número de operadores e supervisores (correspondem 99,56% do universo analisado) em relação ao número de gestores.

Uma descrição mais detalhada das atividades do supervisor e do atendente será detalhada em outro tópico junto com as consequências devido à escolha dos mecanismos

de coordenação entre estas partes da organização. A tarefa da monitoria da qualidade também será abordada porque está diretamente relacionada à atividade de ambos.

4.2 Empresa Alfa

A empresa Alfa é uma das maiores empresas de serviço de atendimento a distância do país (considerando faturamento anual e número de trabalhadores). Devido a esta posição de destaque, as práticas e métodos adotados podem servir como referência para as organizações concorrentes e acabam influenciando todo o setor.

A empresa realiza o serviço de atendimento para outras empresas, ou seja, é uma alternativa para as organizações que optam pela terceirização. Atua em diversos campos como varejo, financeiro, mídia e telecomunicações. Foi criada na década de 90, é uma central de atendimento de grande porte, as instalações estão concentradas no Estado de São Paulo e o foco é no mercado interno. Apresenta as principais características do “perfil” das empresas do setor, levantadas no Capítulo 3.

Os tópicos seguintes irão abordar situações de dois segmentos diferentes da empresa Alfa destacando os principais aspectos que definem o modelo do serviço de teleatendimento e as consequências deste para os trabalhadores.

4.2.1 Caso: Transportes interurbanos (Gama)

Neste tópico será analisado o processo de implantação do serviço de atendimento telefônico da empresa Alfa, a pedido (terceirização) de uma empresa que atua no setor de transporte rodoviário (viagens interurbanas). A alcinha adotada para esta empresa será Gama.

A empresa Gama desejava associar agilidade, competitividade e modernidade à sua imagem através do foco em novos canais de atendimento além do tradicional guichê que está presente nas rodoviárias. A empresa Gama terceirizou o serviço para uma central de atendimento, mas não ficou satisfeita com os resultados. Decidiu trocar para a empresa Alfa. Isto originou a relação econômica entre os dois agentes.

Este projeto focou exclusivamente no atendimento telefônico que permite o cliente fazer sugestões, reclamações, tirar dúvidas e comprar passagens. Os clientes (público alvo do serviço) são o consumidor final, emissores de passagens nas rodoviárias e agências de viagens. Neste caso, o pagamento efetuado para a empresa Alfa não é baseado por números de PA's contratadas e sim pelo número de chamadas atendidas (uma taxa pré-definida por cada ligação). Trata-se de uma proposta constituída por 25 PA's, dois supervisores e 55 atendentes para uma demanda de até 75 mil chamadas por mês. A empresa Gama deve fornecer mensalmente uma estimativa da demanda de ligações para o próximo trimestre, caso o volume ultrapasse 75 mil ligações será necessário aumentar o efetivo de trabalhadores. O atendimento será apenas de forma receptiva. É uma central de pequeno porte.

A empresa Alfa deve cumprir quatro indicadores sob o risco de multa: nível de serviço de 80/20 (80% das ligações devem ser atendidas antes de 20 segundos), taxa de abandono de ligações no máximo 5%, confiabilidade do sistema (central de atendimento apta a realizar atendimento 99% do tempo estabelecido) e gravar 96% das ligações. Alfa garante converter no mínimo 25% das ligações recebidas em vendas efetivas, desde que não ocorram mudanças durante a chamada. Estabeleceu entre as partes, a meta de reduzir o tempo médio de atendimento em 10%.

A relação será de um supervisor para cada vinte atendentes. A empresa Gama exigiu que os trabalhadores fossem exclusivos, escolaridade segundo grau completo, ter 18 anos completo, boa dicção e conhecimento em informática.

Dentre os diversos itens que compõe a proposta de serviço, Alfa apresentou um sistema que permite o monitoramento, em tempo real e histórico, da central de atendimento. São relatórios que permitem visualizar o desempenho como o status do atendente (disponível, em pausa, em ligação), tempo médio de atendimento, chamadas em espera, número de chamadas atendidas, chamadas abandonadas, nível de serviço, entre outros.

Analisando os processos encontrados antes da implantação, a empresa Alfa detectou os seguintes pontos de melhoria:

- Apenas 50% das PA`s possuem impressora térmica. Sem este equipamento não é possível concretizar a venda. A tecnológica atual não permite transferência de chamadas, portanto cliente deve ligar novamente. Causa irritação dos clientes, desperdício de recursos e afetam a imagem da empresa Gama.
- O recibo da impressora térmica é o único comprovante de venda e é utilizado para realizar fechamento de caixa e controle de vendas é feito por PA (uma PA pode ser ocupada por vários atendentes durante o dia). Este processo é manual.
- O único modo de pagamento é por cartão de crédito e para realizar a venda, os dados do cartão e do cliente são anotados em papel pelos atendentes e possibilita fraudes.
- Dificuldade dos trabalhadores para utilizar os sistemas principalmente para consultar trechos de viagens e concretizar a venda com as operadoras de cartão de crédito. Isto tende a aumentar o tempo médio de atendimento.
- Reclamações são registradas manualmente em formulários de papel pelo atendente e depois o *BackOffice* retorna ao cliente. Este processo aumenta o tempo médio de atendimento.
- Não existe prazo determinado para retorno das reclamações dos clientes. Não há nenhum script de atendimento para fornecer as respostas.
- Não existe um sistema para tabulação²⁰ de ligações que permitem mapear os principais problemas levantados pelos clientes.

A solução proposta inclui: instalação de impressoras térmicas em todas as PA`s, criação de um *login* para cada trabalhador para facilitar a identificação de erros e mensuração de resultados, registro de dados do cliente em sistemas para evitar o uso de caneta e papel na operação, treinamento especializado, otimizar formulários utilizando o computador, transferência dos serviços de *BackOffice* para Alfa e a implantação de um sistema de tabulação.

O modelo de atendimento é uma integração entre a URA e o atendimento humano. A central de atendimento não opera 24 horas por dia. No período que a central não está em

²⁰ Sistema que registra cada ligação através de um número único e as informações como o motivo que originou o contato com a central e as principais observações levantadas durante o atendimento.

funcionamento a URA informa os horários de atendimento aos clientes. No horário de atendimento, a URA apresenta duas opções aos clientes: fazer comentários sobre o serviço ou informações. Os clientes que optam por informações tendem a comprar a passagem. Abaixo um fluxo representando o modelo de atendimento:

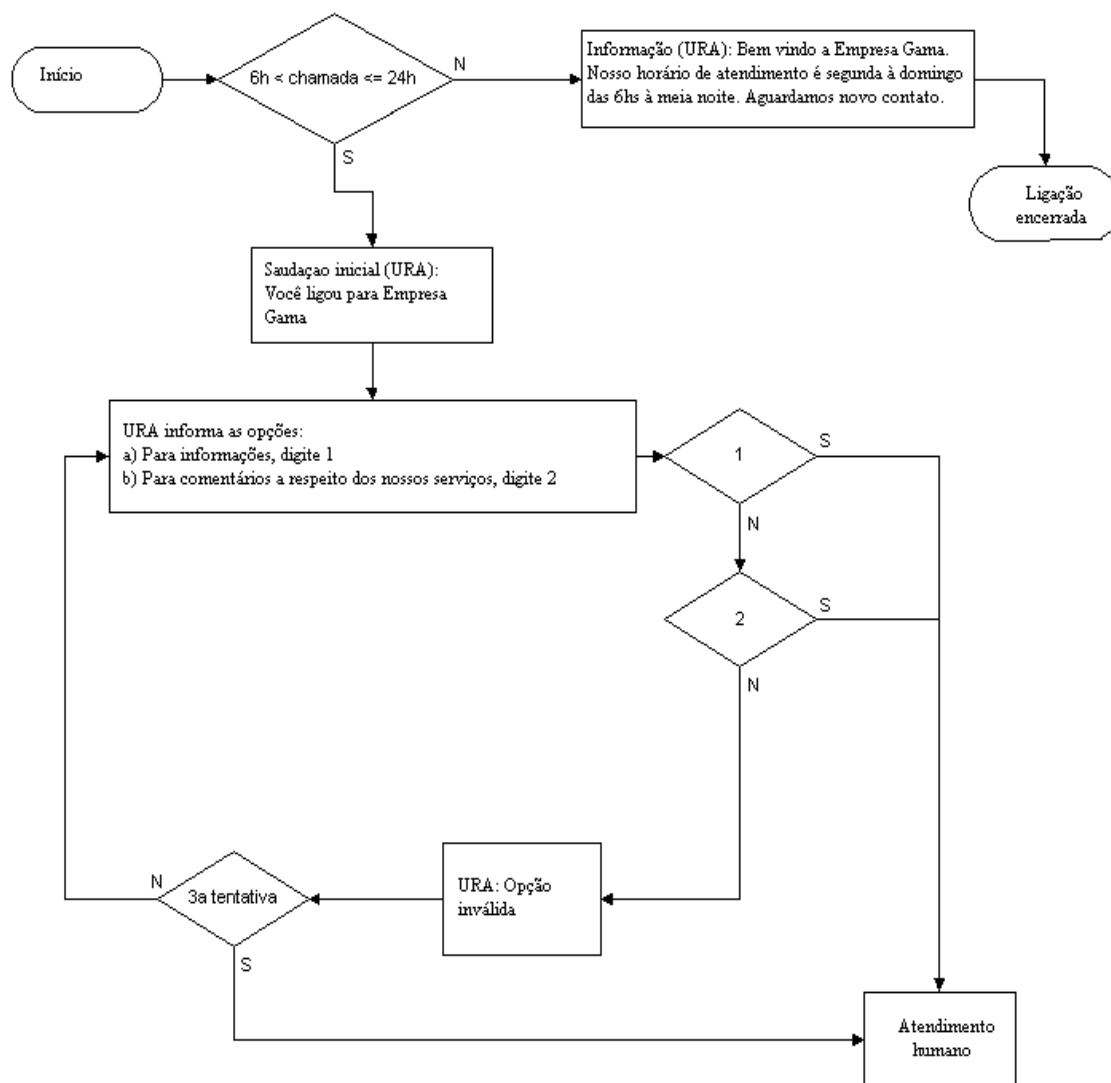


Figura 2. Fluxograma de atendimento da Empresa Gama. (Fonte: elaborado pelo autor baseado em informações fornecidas pela diretora de qualidade da empresa Alfa)

4.2.2 Caso: Telefonia (Delta)

Neste tópico será analisado um projeto da empresa Alfa que visa adotar um modelo de atendimento baseado em uma estratégia de diferenciação por segmentos de clientes em uma central de atendimento que já está em operação. A empresa que terceirizou os serviços para Alfa atua no setor de telefonia e o nome fictício adotado será Delta.

O serviço de telefonia oferecido por Delta é um serviço de massa com mais de 30 milhões de clientes. Portanto trata-se de uma central de atendimento de grande porte. O atendimento é receptivo e ativo.

Uma consultoria contratada a pedido da Empresa Alfa demonstrou que os clientes consideram a experiência com centrais de atendimento de telefonia (fixa e celular) como negativa. O atendimento com televisão por assinatura foi considerado regular. A experiência com empresas do ramo financeiro (bancos e cartão de crédito) e de Internet (vendas *online*) foram consideradas positivas. A pesquisa utilizou somente critérios qualitativos.

A experiência negativa com centrais de atendimento de telefonia apresenta itens que são de responsabilidade tanto da central de atendimento quanto da empresa de telefonia:

- Cobranças indevidas na conta
- Cliente não atende a conta
- Dificuldade no cancelamento de serviços
- Cliente é responsabilizado por custos indevidos
- Problemas no reparo (reparo não realizado adequadamente ou feito no prazo indevido)

A insatisfação com o serviço ou ação da empresa de telefonia reflete na avaliação ruim do cliente em relação a central do atendimento. O projeto de segmentação de clientes visa “converter” esta visão negativa do cliente.

Segmentação é a divisão de mercados em grupos de indivíduos com características, necessidades e modos de atuação semelhantes seguindo um perfil financeiro, psicológico, entre outros.

Os objetivos do projeto são aumento da rentabilidade, satisfação do cliente e redução de custos. A estratégia de segmentação apresentar três grupos baseados no poder aquisitivo dos clientes: baixa (segmento I), média (segmento II) e alta capacidade (segmento III). Na falta de dados, realiza a classificação baseado no bairro onde o cliente

mora. Para a empresa Alfa, todos os clientes têm a mesma importância, mas o foco de atendimento deve ser específico para cada classe.

O ciclo de vida do cliente é dividido em quatro etapas. A primeira etapa é a aquisição e corresponde a atividades como vendas (ativas e receptivas), captura de indicação de potenciais clientes e agendamento da instalação da linha telefônica. A segunda etapa é experimentação e corresponde a habilitação da linha, *welcome call*²¹ e oferta de outros produtos. A terceira etapa é o relacionamento e foca ações de atendimento técnico, contatos com a central de atendimento e oferta de produtos ou *upgrade*²² dos produtos que o cliente possui. A quarta etapa pode apresentar dois caminhos: a continuidade (atividades como ações de fidelização) ou a recuperação (ações que visam recuperar ou reter o cliente caso este solicite o cancelamento do serviço).

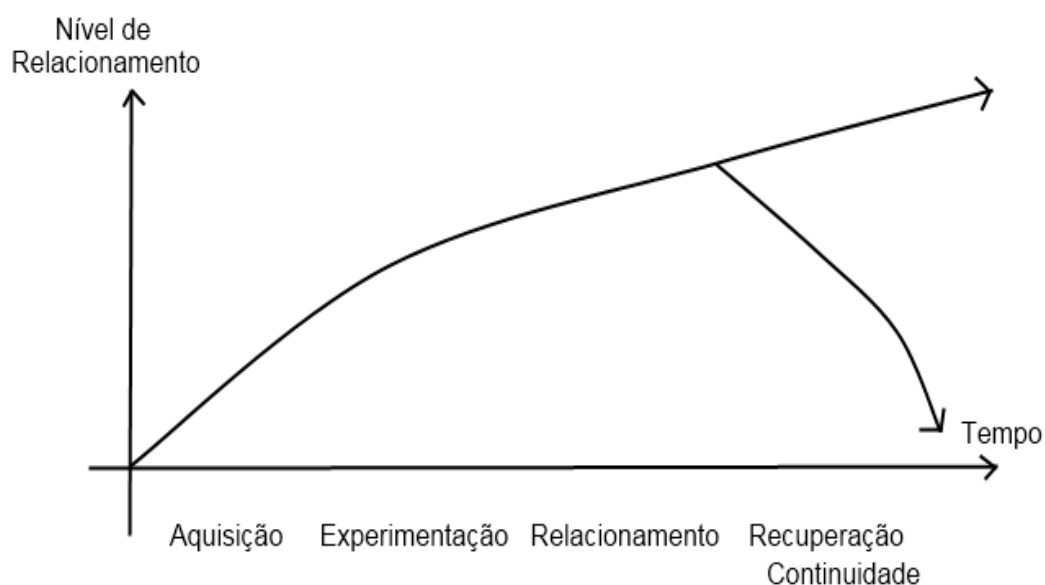


Gráfico 2. Gráfico qualitativo do nível de relacionamento em função das etapas do ciclo de vida do cliente. (Fonte: elaborado pelo autor)

Para o segmento I, o foco será baseado na relação custo-benefício, ou seja, atingir o resultado em busca do valor real além de buscar modos para reduzir os custos (relacionamento básico). O relacionamento com o segmento II foca as atividades de vendas, visando o crescimento da relação com o cliente através da aquisição de outros produtos. O foco para o segmento III é a excelência, ou seja, desenvolver uma relação de

²¹ Ligação de boas vindas para os novos clientes.

²² Atualização.

longo prazo (fidelização) visando a excelência dos serviços oferecidos e evitar a saída de clientes.

Foi realizado um levantamento das características de atendimento e perfil de cada segmento:

- a) Segmento I: clientes deste segmento apresentam pouca tolerância à URA (somente para informações gerais), toleram falar com três a quatro atendentes desde que o problema seja resolvido na primeira ligação e aceitam ouvir propagandas durante alguma transferência. O atendente não deve demonstrar pressa, os clientes deste segmento não valorizam respostas técnicas e valorizam sentimento de “cliente especial”. O perfil são pessoas com padrão de vida modesto, família numerosa e jovem, baixo grau de escolaridade (4% com curso superior completo) e predomínio de pessoas das classes C/D/E.
- b) Segmento II: clientes deste segmento toleram URA com oito ou nove opções, mas desejam ser atendidos por um trabalhador logo em seguida, apresentam pouca tolerância à transferência e valorizam muito a resolução em um único contato, toleram propaganda durante a transferência desde que a espera não seja demasiadamente longa. Os clientes deste segmento tendem a explicar o problema com riqueza de detalhes, gostam de explicações detalhadas dos atendentes e valorizam recursos que comprovam o atendimento. O perfil são pessoas com padrão de vida razoável/médio, família pequena e madura, cerca de 20% com curso superior completo e predomínio de pessoas das classes B/C.
- c) Segmento III: os clientes deste segmento não se incomodam com o autoatendimento e toleram URA com cinco a seis opções, aceitam no máximo dois trabalhadores por atendimento e apresentam pouca tolerância com relação a propagandas e mensagens promocionais. Este segmento valoriza explicações técnicas desde que sejam objetivas, dão pouca importância para recursos do controle de atendimento e não se importam com tratamento impessoal. O perfil são pessoas com padrão de vida alto, que tem habitação própria, cerca de 35% com curso superior completo e 30% com superior incompleto, família média e madura e predomínio de pessoas das classes A/B.

Baseado no levantamento das características dos segmentos de clientes, cada grupo irá ter uma URA específica que irá iniciar o atendimento.

A seguir as principais características do modelo de atendimento antes do projeto de segmentação de clientes:

- Não existe uma seleção de estratégias de acordo com o cliente
- Não há diferenciação de canal de atendimento por segmento
- As tratativas são padrão para todos os clientes e os trabalhadores têm um perfil único para todo o atendimento

A seguir as principais características do modelo de atendimento após o projeto de segmentação de clientes:

- O cliente é conduzido para o setor específico de acordo com o seu segmento
- Ferramentas e scripts personalizados de acordo com a classificação dos clientes e os atendentes são especialistas (especialista em vendas, retenção de clientes, cobrança, assistência técnica, entre outros).
- Decisões prévias antes do atendimento (estratégias de segmentação)

Através da implantação do atendimento por segmentação a empresa buscava atingir os seguintes resultados: aumento do índice de satisfação, aumento do índice de retenção dos produtos adequados para os segmentos, aumento da conversão de vendas, aumento do índice FCR²³ e aumento do ARPU²⁴.

Os resultados obtidos com este projeto foram: aumento de 28% na percepção de qualidade de atendimento (satisfação do cliente), aumento de 25% na resolução de problemas na primeira ligação, redução de 50% de transferências e redução de 57% de falhas graves.

Com relação ao trabalho dos atendentes, o único ponto de preocupação durante a concepção do projeto de segmentação foi a grande quantidade de sistemas

²³ *First Call Resolution*. Resolução na primeira chamada.

²⁴ *Average Revenue per User*. Rentabilidade média por usuário.

(informatizados) manuseados durante o processo de prestação de serviço de atendimento. No total são dezesseis sistemas e a principal consequência é o aumento do tempo médio de atendimento, devido a possíveis dificuldades dos trabalhadores.

5 OBSERVAÇÃO PARTICIPANTE

A observação participante foi realizada na central de atendimento que será denominada empresa Beta. O período da experiência que abrangeu as etapas do processo seletivo de candidatos ao emprego, treinamento e trabalho durou dois meses e duas semanas (foi realizado entre maio e julho de 2010).

A empresa Beta foi criada na década de 90 e começou as atividades com menos de dez trabalhadores. A empresa Beta acompanhou o ritmo elevado de crescimento das centrais de atendimento no país e no início de 2010 já contava com mais de cinco mil trabalhadores.

A empresa realiza ligações ativas (voltada para vendas de produtos) e receptivas (voltadas para vendas e serviço de atendimento ao consumidor) e possui clientes de diversos setores como cartão de crédito, banco, telefonia celular, equipamentos eletrônicos, mídia (jornais e revistas), entre outros.

O processo de seleção de candidatos durou aproximadamente duas semanas e houve uma dinâmica de grupo, entrevista coletiva e exame médico. Fui alocado para realizar atendimento receptivo de clientes de uma empresa de telecomunicação (setor telefonia celular). Especificamente, seriam clientes que optam por utilizar um plano de telefonia celular pós-pago.

O tempo de treinamento foi de um mês. Os atendentes que iriam trabalhar com clientes do setor bancário (abertura de contas) iriam realizar o treinamento em três dias. Trabalhadores que iriam atender voltados aos veículos de mídia teriam que fazer um treinamento de sete dias. O tempo de treinamento para quem vai atender clientes de

telefonia celular pré-pago (um cliente focado apenas em utilizar o celular para ligações) é de dez dias. Clientes que optam por utilizar um plano de telefonia móvel pós-pago utilizam o celular para diversos serviços além das ligações como acessar Internet, ver e-mail, comprar conteúdos adicionais (músicas, fotos e outros entretenimentos), realizar videoconferências, entre outros. Devido a esta diversidade de serviços, o tempo de treinamento é maior (quatro semanas) em relação aos outros.

O tempo que fiquei trabalhando exercendo a função de atendente receptivo na empresa Beta foi de um mês. Os detalhes sobre o conteúdo do trabalho serão abordados nos próximos tópicos.

5.1 Rotina e tarefas de um atendente

O horário de trabalho de um atendente é de seis horas e vinte minutos e a escala é de seis dias por semana. Durante este período o trabalhador pode tirar duas pausas de dez minutos e uma de vinte minutos. O dia de folga da semana é determinado pelo supervisor. Este modelo é utilizado por praticamente todas as centrais de atendimentos no Brasil.

Durante todo o período, eu ficava sentado em uma posição de atendimento (PA) esperando receber as ligações que seriam direcionadas para mim. A posição de atendimento é a estação de trabalho de um atendente e corresponde a um espaço com um computador, uma cadeira e um *head-set*²⁵. Existem divisórias laterais para separar as PA's.

²⁵ Conjunto composto por um microfone e um fone de ouvido conectado ao computador.



Figura 3. Foto de uma Posição de atendimento (Fonte: Internet)

A atividade do trabalhador basicamente é atender os clientes. Durante o atendimento é necessário utilizar diversos sistemas informatizados (são mais de vinte e cinco sistemas). Esta quantidade elevada se explica porque cada tipo de serviço oferecido pela operadora de celular possui um sistema diferente além dos sistemas usados internamente. Por exemplo: existe um sistema específico para registrar as mensagens via celular (SMS²⁶), um sistema para verificar o plano de fidelidade, um sistema para verificar as faturas, outro sistema para registrar as ligações.

Todos os sistemas são acessados por um navegador de Internet e possuem uma interface muito semelhante a *sites* de Internet: *login* e senha para acesso, menus de navegação, atalhos para os tópicos mais importantes, FAQ²⁷ e sistemas de buscas. Dentre os principais sistemas utilizados na rotina de trabalho de um atendente temos:

- “Sistema Script”: este é o principal sistema utilizado antes de iniciar um atendimento. Depois de ouvir a solicitação do cliente, o atendente deve localizar o script pré-programado para a situação. A localização é realizada através de um sistema de busca que o atendente digita as palavras e efetua a busca. Em caso de sucesso, o trabalhador achará o script que deve seguir.
- “Sistema Tabulação”: este sistema é utilizado depois de finalizar um atendimento. Cada atendimento deve ser classificado corretamente e registrado conforme está no script.

²⁶ Short message service. Serviço de mensagem curta.

²⁷ Frequently asked questions. Perguntas mais freqüente.

Este registro gera um número de protocolo (um número único para cada atendimento) que serve para identificar o atendimento futuramente pelo cliente ou pela central de atendimento.

- “Sistema Principal”: este sistema é utilizado durante o atendimento e serve para armazenar as principais informações do cliente como dados pessoais (nome, data de nascimento, endereço, nome da mãe, documentos pessoais²⁸), dados adicionais (renda mensal, telefone de contato e profissão). Além disto, mostra o status da linha²⁹ do cliente, status de pagamento³⁰, todos os serviços contratados pelo cliente junto à operadora de celular e informações referentes às faturas mensais. O principal uso é para incluir ou excluir serviços a pedido do cliente e realizar análise de faturas quando o cliente contesta algum valor.
- “Sistema Atendente”: o atendente utiliza este sistema para definir se está disponível ou não para receber uma ligação. A utilização é simples: tem um desenho de um semáforo que mostra duas luzes: a luz verde (significa atendente disponível para receber chamadas) e vermelha (atendente indisponível). Para mudar a cor do semáforo, basta clicar no próprio ícone. Toda vez que o atendente muda a cor do semáforo do verde para o vermelho deve escolher uma das justificativas seguintes: pausa 10 (pausas de dez minutos), intervalo (pausa de vinte minutos), intervalo particular, ambulatório, pós atendimento, encerramento de ligações (fim de expediente). Este sistema mostra o tempo de duração da ligação atual e o número do telefone que está ligando para a central de atendimento (identificador de chamadas). Existe um botão neste sistema que permite transferir as chamadas em andamento para outros setores da empresa.

Para ficar apto a receber ligações, o atendente deve conectar (abrir o sistema e inserir *login* e senha pessoal) o “Sistema Atendente” e colocar status disponível (cor verde). A partir deste momento as ligações serão direcionadas para a PA que ele ocupa. Quando o atendente recebe uma ligação, este sistema emite um som de apito para alertar o atendente

²⁸ Cadastro de pessoa física, Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica ou Registro Geral.

²⁹ Linha pode estar ativa (funcionamento), suspensa (não funciona devido a uma irregularidade) e cancelada (linha que não pode ser restaurada)

³⁰ Adimplente ou inadimplente

que existe um cliente na linha. Neste momento o trabalhador deve seguir os seguintes passos de um atendimento receptivo:

- a) O primeiro passo é realizar uma saudação inicial, identificar-se e perguntar o nome do cliente: “Boa manhã/tarde/noite. Quem esta falando é “NOME DO ATENDENTE”. Com quem eu falo”? Não é permitido falar em nome da empresa de telecomunicações que terceirizou o atendimento.
- b) Depois de ouvir o nome do cliente, o atendente deve perguntar qual o número da linha telefônica que o cliente deseja atendimento sempre utilizando a denominação “senhor (a)” antes do nome do cliente: “Senhor “NOME DO CLIENTE”, deseja atendimento do número que está discando (mostrado pelo “Sistema Atendente”) ou de outro número”?
- c) Depois de identificar o número da linha telefônica que o cliente deseja atendimento, o atendente deve mostrar-se disposto a ajudar o cliente: “Senhor “NOME DO CLIENTE”, em que posso ajudá-lo”?
- d) Depois de ouvir o caso do cliente, o atendente deve procurar o script correspondente para a situação descrita pelo cliente utilizando o “Sistema Script”. Neste script contém todos os procedimentos que o atendente deve seguir para realizar o atendimento. Nele está contido o público alvo³¹, os sistemas que o trabalhador deve utilizar neste atendimento específico, como realizar as operações nos diversos sistemas, as frases que deve utilizar para comunicar-se com os clientes, a classificação correta para registrar a ligação (“Sistema Tabulação”) e os possíveis impactos do atendimento. Este é o passo principal em um atendimento.
- e) No último passo de todos os scripts, o atendente deve fazer o registro da ligação no “Sistema Tabulação”, utilizando as classificações indicadas no roteiro proposto para a situação de atendimento. O atendente deve pedir um tempo para realizar o registro: “Senhor “NOME DO CLIENTE”, peço que aguarde um

³¹ Público alvo seriam os clientes aptos a solicitar uma determinada operação ou informação mediante confirmação de dados pessoais do titular da linha. Determinadas situações de atendimento só é permitido realizar uma ação caso o cliente esteja adimplente.

instante para que eu registre a sua ligação”. (A importância destes registros foi descrita anteriormente no tópico 4.3.2 – caso Gama)

- f) O próximo passo é perguntar se o cliente deseja algo mais: “Senhor “NOME DO CLIENTE”, algo mais em que eu posso ajudá-lo”?
- g) Caso o cliente faça outra solicitação ou peça outra informação, o atendente deve ouvir a nova situação descrita pelo cliente e fazer os passos **d, e, f** novamente. Se o cliente não solicitar mais nada, o atendente deve agradecer a ligação e realizar a saudação final: “Senhor “NOME DO CLIENTE”, eu agradeço o contato e tenha uma boa manhã/tarde/noite”.
- h) Após dizer a saudação final, o atendente deve esperar o cliente encerrar a ligação para receber a próxima chamada. Assim que a ligação for finalizada, o “Sistema Atendente” emitirá um novo apito quando surgir uma nova ligação a ser atendida. Realiza um novo atendimento começando pelo passo **a**.

Um atendimento ao cliente pode apresentar três cenários:

- Atendimento realizado com sucesso: os procedimentos descritos no script foram suficientes para determinada situação e o trabalhador atendeu as expectativas do cliente com sucesso.
- Transferência: um determinado passo do script solicita que o atendente faça uma transferência de chamada para um setor específico de atendimento. Os setores específicos no atendimento dos clientes da empresa Beta são: cobrança (responsável por parcelamento e renegociação de faturas), atendimento geral telefonia celular pré-pago, atendimento geral telefonia celular pós-pago, atendimento geral Internet Banda Larga, clientes de alto valor (são clientes considerados especiais como artistas, jogadores de futebol ou políticos), retenção (responsável por reter os clientes em caso de pedido de cancelamento de linha ou serviços), vendas (oferta de produtos através de ligações ativas), tecnologia da informação (fraudes) e portabilidade (responsável por instruir os clientes que desejam trocar de operadora celular mantendo o número da linha atual). Todos estes setores citados são da mesma empresa de telecomunicação que utiliza um único número de telefone único para o cliente contatar a central de atendimento e logo em seguida a URA direciona para o setor específico.

- Atendimento pendente de resposta: ao seguir os passos do script é possível que a expectativa do cliente não seja atendida de imediato, ou nem seja possível de ser atendida. Em outras situações nem é possível encontrar um script específico diante do pedido do cliente. Diante de situações como estas, o atendente deve enviar uma solicitação para o *BackOffice* analisar. O caso é analisado e o contato é feito com o cliente em até cinco dias úteis. As centrais de atendimento denominam este procedimento como “abertura de protocolo”.

Desde o primeiro minuto do primeiro dia até o último minuto do último dia trabalhando como atendente na empresa Beta, eu realizei apenas atendimentos ao cliente conforme o roteiro descrito acima. Trata-se de um serviço altamente especializado na horizontal. Este trabalho repetitivo é fonte de desmotivação dos funcionários e isto pode representar aumento de abstinência, queda de produtividade e elevados índices de rotatividade.

Nos próximos tópicos serão levantados outros pontos críticos encontrados durante a observação participante.

5.2 Mecanismos de controle

Semelhantes nos casos analisados da Empresa Alfa (Delta e Gama), a empresa Beta apresenta mecanismos de controle bastante rígidos. Dentre os principais efeitos decorrentes desta política temos: relação de desconfiança entre trabalhador e a empresa, formalização excessiva do comportamento, possibilidade de avaliações injustas ou perseguições.

São exercidos dois tipos de controle: controle presencial e controle do trabalho.

A empresa Beta utiliza três modos para realizar o controle físico do funcionário:

- Utilização de catracas eletrônicas: cada trabalhador possui um crachá de identificação pessoal que permite passar pelas catracas. As catracas estão presentes na entrada/saída da empresa Beta e na entrada/saída de cada área da empresa (área de operação, área de recursos humanos, área de treinamento, refeitório e banheiros). Cada vez que o

trabalhador entra ou sai de alguma área, o sistema de controle armazena estes horários e assim permite rastrear cada movimentação do trabalhador.

- Para complementar o sistema de controle físico por catracas, a empresa Beta utiliza outro sistema denominado “O olho que tudo vê” e é utilizado por diversas centrais de atendimento no Brasil. Este sistema funciona como um ponto eletrônico e é acessado pelo computador em um navegador de Internet. Através da identificação e senha pessoal, o trabalhador conecta-se ao sistema que defini este horário como o início do turno de trabalho. Quando o trabalhador desconecta do sistema, este horário fica definido como o horário de saída. Este mecanismo permite identificar se os horários foram cumpridos. Apesar de realizar uma função semelhante à catraca, o objetivo deste sistema é impedir que os crachás sejam utilizados indevidamente por terceiros e que o atendente permaneça na sua PA. Este sistema também acusa se os horários da catraca e do “Olho que tudo vê” estão compatíveis (busca alguma discrepância entre os horários dos dois sistemas).
- Os dois sistemas acima têm como finalidade garantir a presença física do trabalhador em sua posição de atendimento. Pensando na possibilidade do trabalhador ficar sentado na PA sem realizar atendimentos, a empresa Beta utiliza também o “Sistema Atendente” para realizar o controle do tempo disponível. Este sistema caracterizado no tópico anterior altera a disponibilidade do atendente para receber chamadas. Ou seja, é possível determinar quantos minutos o trabalhador ficou disponível para receber chamadas (semáforo da cor verde) e se as pausas permitidas (semáforo da cor vermelha) foram respeitadas (tempo e quantidade). Os atendentes podem realizar pausas somente uma hora depois do horário de início do turno e uma hora antes do final do turno. Qualquer pausa adicional é passível de advertência do supervisor.

Estes três mecanismos visam garantir a pontualidade e a frequência do trabalhador. Existe uma tolerância semanal de trinta minutos para atrasos. Qualquer infração detectada nestes sistemas origina descontos da folha salarial, advertências e demissões.

Nenhum sistema informatizado é perfeito sem falhas ou erros. Durante a observação participante, eu tive problemas para conectar-me ou utilizar os três sistemas. Frequentemente meu crachá não funcionava nas catracas no horário de saída e depois de semanas eu descobri (pois vários colegas tiveram o mesmo problema) que o motivo era que o crachá pertenceu a outro trabalhador que tinha um horário diferente do meu (crachá

está programado para funcionar de acordo com o horário de trabalho). Certo dia, o “Sistema Atendente” não estava emitindo sinais sonoros que indicava uma chamada do cliente e para corrigir o problema (configuração do sistema) eu precisei alterar o status para a cor vermelha (pausas não permitidas) diversas vezes até achar a solução. O “Olho que tudo vê” apresentou instabilidade (impossibilidade de conexão) em dois dias.

O supervisor possui um sistema de controle semelhante ao descrito no caso Gama e também permite o controle em tempo real através de diversos indicadores quantitativos de cada atendente. Dentre os principais indicadores cobrados dos trabalhadores em relação aos atendimentos são:

- Tempo médio de atendimento (TMA): Soma do tempo das ligações dividida pela quantidade de ligações. O TMA exigido era de 14 minutos. Este é um indicador contestável, pois não é sinônimo de eficiência. A demanda do cliente em uma prestação de serviço para telefonia celular apresenta uma grande variabilidade difícil de quantificar. Pressionados por diminuir o TMA, os atendentes tendem a fazer o serviço sobre constante pressão deste indicador e isto pode traduzir em uma qualidade discutível do serviço ou “falhas humanas”.
- Taxa de abandono de ligações: o “Sistema Atendente” emite um sinal sonoro para indicar que um cliente já está esperando o atendimento. Caso o atendente demore mais do que seis segundos para fazer a saudação inicial (passo **a** do atendimento descrito no tópico 5.1), a ligação será considerada abandonada. Entretanto a ligação não é encerrada, o trabalhador deve atender o cliente normalmente, mas a ligação entra na estatística de abandono. A meta cobrada pelos supervisores é que não haja ligações abandonadas. Segundo a empresa Beta, o objetivo deste indicador é evitar conversas entre os trabalhadores.
- Transferências indevidas: este caso é caracterizado quando o atendente realiza uma transferência para o setor indevido (exemplo: deveria transferir para o setor de cobrança, mas transferiu para retenção) ou quando o atendente transfere ligações que ele poderia resolver utilizando algum dos scripts disponíveis. A cobrança dos supervisores é de evitar ao máximo o número de transferências indevidas.

- Abertura de protocolos indevidos: o processo de abertura de protocolo foi descrito no tópico anterior (5.1). Este caso é caracterizado quando o atendente solicita uma análise ao *BackOffice* sem necessidade ou este pedido de análise está classificado incorretamente.

Além de monitorar estes indicadores, os supervisores avaliam a qualidade dos atendimentos através dos relatórios fornecidos pela área de monitoria. Há uma tentativa de quantificar o serviço de atendimento.

O setor de monitoria (também denominado como qualidade ou escuta) dá uma nota que varia de zero (menor valor) a cem (maior valor) para os atendimentos. A base do trabalho da monitoria é a escuta das ligações que pode ser em tempo real ou as gravações de atendimentos já finalizados. A monitoria também realiza ligações para a própria central de atendimento com o intuito de simular um atendimento e avaliá-lo.

Todo atendimento começa com nota máxima (cem). Cada vez que o atendente não segue as orientações, a monitoria desconta pontos de acordo com a gravidade. O atendente deve obter uma média de oitenta e quatro nos atendimentos monitorados. A seguir as normas que o atendente deve seguir em um atendimento:

- a) Cordialidade: respeito ao cliente, não falar simultaneamente com o cliente, não interromper a fala do cliente, não demonstrar impaciência ou desânimo (na voz), perguntar o nome do cliente, dizer o próprio nome ao cliente, falar com o cliente utilizando a expressão “Senhor (a)” antes do nome do cliente e não realizar comentários indevidos.
- b) Linguagem: não utilizar gírias, ter uma boa dicção, não utilizar termos técnicos com o cliente (exemplo: falar o nome de sistemas de uso interno), não utilizar diminutivos, não ter vício de linguagem (repetição de frases) e não utilizar gerúndios.
- c) Pausas e transferências: são as pausas que o atendente pede ao cliente para manusear os sistemas. Não deixar o cliente sem retorno (ligação muda) por mais de um minuto, não realizar transferências indevidas, agradecer o cliente pelo tempo de espera após cada pausa, não se esquecer de justificar pausas (sempre explicar o motivo), não agradecer excessivamente após as pausas, utilizar o

botão mudo (deixa microfone mudo) durante uma pausa e não justificar um elevado tempo de espera culpando a lentidão do sistema mesmo quando existir.

- d) Atendimento: seguir o script, não utilizar ironias ou palavras de baixo calão no atendimento ao cliente, não fazer comentários ou perguntas desnecessárias, não mostrar insegurança ao passar uma informação e o atendimento deve sempre seguir uma lógica (como confirmar dados pessoais antes de realizar um pedido do cliente).

Durante o treinamento não foram passados para os atendentes quanto cada item descrito acima desconta da nota do atendimento. Foram explicados dois exemplos de avaliação: uma ligação considerada abandonada tem sua nota zerada (desconta cem pontos) e a utilização de gerúndios descontará cinco pontos da nota total.

5.3 Aspectos Ergonômicos e Competência Profissional

Os problemas físicos estão entre as principais consequências do trabalho em uma central de atendimento. Ao realizar o exame médico de admissão, o médico atesta que o trabalho de atendente de central de atendimento possui riscos físicos³² à saúde do trabalhador.

Com relação aos espaços de trabalho, o atendente trabalha o tempo integral (cinco horas e quarenta minutos) na posição sentada. O trabalho também é caracterizado pelo uso intensivo do computador. Tanto os monitores e as cadeiras são ajustáveis e isto permite que cada trabalhador regular a posição. Os principais sistemas utilizados durante o atendimento (sistemas acessados por computador) são manuseados através do rato³³.

Durante a observação participante, uma reclamação frequentemente levantada pelo núcleo operacional foram os ruídos percebidos através do *head-set*. Os fones de ouvido emitiam continuamente um barulho de fundo semelhante a um apito, inclusive durante o atendimento. O ouvido era estimulado praticamente o tempo todo. O volume das ligações variava de acordo com cada cliente e em diversos casos os sons elevados provocavam um

³² LER/DORT

³³ mouse

incômodo no ouvido. Era necessário ajustar o volume em cada ligação para lidar com esta situação.

Com relação ao conforto térmico nos espaços de trabalho, não foi possível realizar um levantamento conforme a norma ISO 7730 (ambiente considerado confortável caso o número de pessoas que sintam desconforto seja maior que 10%). Durante a observação participante, nenhum colega reclamou em relação ao desconforto térmico. O ambiente possuía ar condicionado que permitia regular a temperatura.

Para este serviço, a central de atendimento funcionava durante vinte e quatro horas por dia. Os trabalhadores do período noturno sofrem com a inversão do ritmo biológico. Na observação participante o que chamou a atenção com relação aos horários é a preferência de muitos atendentes por trabalhar durante a madrugada (da meia noite até às seis da manhã).

Entretanto o trabalho de um atendente não envolve apenas aspectos da ergonomia física. Vários pontos sobre a ergonomia organizacional já foram abordados anteriormente (controle, especialização do trabalho, padronização). Também envolve diversos aspectos da ergonomia cognitiva.

É fundamental captar informações necessárias que ajudam o atendente a realizar o trabalho. A ferramenta fundamental neste processo é a linguagem. O atendimento será bem sucedido somente se o trabalhador interpretar e compreender a expectativa do cliente obtida durante o contato por voz. Atenção e raciocínio são importantes neste processo.

Depois de ouvir a situação do cliente, o atendente filtra as informações que realmente importa e tem que escolher as palavras chaves para realizar a busca no “Sistema Script” (Exemplo: cliente liga reclamando que a conta não chegou a sua casa. O atendente deve utilizar como palavras-chave na busca termos como: “fatura atrasada”, “segunda via de fatura” ou “fatura mensal”).

Durante a observação participante, estimo que 70% das ligações não eram possíveis de ser resolvidas seguindo fielmente o script fornecido. É impossível prever todas as demandas dos clientes. Trata-se de uma intensa relação de serviço que o cliente é peça

fundamental neste processo e dificilmente ele costuma seguir os passos previamente determinados pelo script. Dois casos que ilustram estas situações:

- Um cliente utilizou o telefone celular na China (através do convênio entre a operadora para qual eu estava trabalhando e uma operadora de celular chinesa) e pediu a fatura detalhada das ligações realizadas no país oriental. Durante este atendimento pedi auxílio ao supervisor que admitiu que não havia script para esta situação. O modo como foi “resolvido” será detalhado no próximo tópico (5.4).
- Outro cliente desejava realizar o desbloqueio do aparelho celular³⁴, e em um determinado passo do script eu deveria perguntar ao cliente se ele tinha adquirido o aparelho em uma loja própria da operadora celular ou em outra revendedora autorizada (supermercados, lojas ou sites de Internet). O cliente não tinha certeza da informação e o script não falava como deveríamos proceder neste caso.

Eu participei de três processos seletivos de diferentes centrais de atendimento. Os processos seletivos foram muito parecidos.

As exigências para ocupar o cargo de trabalhador na central de atendimento eram: ter mais de dezoito anos e ensino médio completo. Considerando que o baixo nível das escolas públicas e a política de aprovação automática, este parâmetro significa muito pouco. Todo o processo seletivo é realizado em menos de três horas e é constituído por uma redação e entrevista coletiva. A habilidade necessária para lidar com o público não é discutida em nenhum momento durante o processo de seleção. Posteriormente não foi realizado nenhum treinamento específico que visava o relacionamento com o público.

As pessoas que participam dos processos seletivos de centrais de atendimentos apresentam um perfil bem definido: 80% são mulheres, jovens (18-25 anos), buscam a primeira oportunidade profissional, residem em bairros periféricos e tem escolaridade nível médio completo (e estudaram em escolas públicas). São características semelhantes às levantadas pelo *Global Call Center Project* (2005) no tópico 3.3.

Muitos jovens têm como única opção o trabalho em centrais de atendimento devido à dificuldade de inserção no mercado de trabalho por não possuir experiência e/ou cursos

³⁴ Após o desbloqueio, o celular funciona com chip de qualquer operadora.

(técnico ou superior). Outro dado que chama a atenção é a predominância de mulheres nas centrais de atendimentos.

Não houve um treinamento conforme o treinamento discutido por Mintzberg (tópico 1.3.4.3). A empresa Beta não reconhece o trabalho de um atendente como um trabalho profissional que exige habilidades e conhecimentos, o serviço é considerado simples e de fácil aprendizagem.

A primeira etapa do treinamento (duas semanas) visou apenas passar informações ao trabalhador sobre os principais serviços oferecidos pela operadora de telefonia celular (planos, promoções, tarifas, cobertura de sinal, entre outros). A outra etapa do treinamento (duas semanas) focava instruir o atendente a manusear os principais sistemas que seriam utilizados no atendimento.

Inexiste qualquer iniciativa da empresa para aumentar a compreensão das expectativas dos clientes. Pelo contrário, inexistiam trabalhadores com uma ampla experiência (o tempo médio de um atendente na empresa Beta é de seis meses), a interação entre os trabalhadores era mínima devido à sobrecarga de trabalho imposta e não existia contato com o *BackOffice* (comunicação com este setor era feito por *input* de dados em um sistema interno). O *BackOffice* não informava de volta ao atendente como foi resolvida a situação.

Outro ponto da ergonomia cognitiva é a interação homem-computador que exige raciocínio, memória e atenção. Nos casos analisados da empresa Alfa, os sistemas informatizados utilizados foram a única preocupação sobre o trabalho na hora de conceber o modelo de serviço. A observação participante realizada na empresa Beta também apontou dificuldades nos sistemas. Dentre os problemas encontrados relacionados aos sistemas temos:

- Quantidade elevada de sistemas (são cerca de vinte e cinco sistemas). Não houve treinamento específico para todos os sistemas. Ou seja, certos sistemas foram acessados pela primeira vez na operação.
- Sistema fora do ar. Um sistema que verificava o histórico de mensagens de celular estava fora do ar fazia dois meses e diversos scripts incluíam procedimentos deste sistema no atendimento ao cliente. Um dia o “Sistema Principal” ficou fora do ar cerca de quatro

horas e isto inviabilizou a maioria dos atendimentos, pois impossibilitava acessar os dados dos clientes. São sistemas que não são perfeitos e exigem dos processos mentais dos trabalhadores.

- Dificuldade de manuseio. Um cliente ligou e pediu para bloquear a linha telefônica porque tinha sido roubado. Utilizei as palavras-chaves “bloquear linha” para realizar uma busca no “Sistema Script” e não consegui localizar um script adequado para esta situação bastante comum (era a primeira vez que eu lidava com este caso). Como não conseguia achar o procedimento, o cliente ficou impaciente e desligou a ligação. Outro trabalhador me disse que as palavras-chaves corretas eram “suspender linha”. A limitação destes sistemas exige que o trabalhador memorize muitas informações para realizar os procedimentos com sucesso.

Duas estratégias operatórias frequentemente utilizadas na execução do trabalho real são: obter informações com colegas e realização de perguntas adicionais.

Quando o trabalhador não encontra o script ou quando há dificuldades para realizar operações no sistema, a primeira opção é perguntar aos colegas que estão próximos da PA. Sempre tem alguém que já lidou com um caso semelhante e que pode ajudar através da experiência adquirida. Entretanto conversas entre os trabalhadores é uma situação passível de advertência e pouco estimulada.

Outra patologia discutida pela Psicodinâmica do Trabalho decorrente da avaliação individual é a sobrecarga de trabalho. Entretanto não é devido a promessas da empresa, não funciona como procedimentos autocalmantes e também não pode ser caracterizado como uma auto-aceleração do trabalhador para ocupar o aparelho psíquico. É uma sobrecarga de trabalho imposta pela própria organização.

A central de atendimento possui um sistema que direciona as ligações para os atendentes à medida que as chamadas são finalizadas. Isto possibilita que a empresa gaste menos recursos com mão de obra em detrimento da sobrecarga de trabalho dos atendentes. O tempo de espera entre as ligações são em média de cinco segundos e no período de pico (seis às oito horas da noite) este tempo mínimo inexistente. Não há espaço para o ajuste mútuo.

Outra estratégia para lidar com a variabilidade do trabalho é fugir do script. Em muitos casos, é necessário obter mais informações do que as respostas binárias dos clientes que estão programadas pelo script. Os atendentes fazem perguntas fora do script que buscam compreender melhor a situação do cliente a fim de poder ajudá-lo. Isto pode ser visto como ponto negativo pela monitoria.

5.4 Distorção comunicacional

A central de atendimento é caracterizada por ser um serviço prestado à distância. A avaliação do cliente depende de muitos aspectos intangíveis como satisfação, cordialidade, agilidade e a comunicação.

Na maioria absoluta dos casos, o cliente não pode verificar os impactos do serviço em tempo real (durante o atendimento). A eficácia do atendimento só pode ser comprovada depois. No máximo o cliente tem a confirmação por voz do atendente ou o número de protocolo que permite rastrear futuramente dados sobre a chamada atual (“Sistema Tabulação”). Para exemplificar esta situação vou abordar rapidamente duas situações frequentes vividas durante a experiência na Empresa Beta:

- Cliente liga para a central de atendimento e contesta uma cobrança indevida em sua fatura. O único fato concreto que o cliente tem é a confirmação por voz do atendente que ele corrigiu o erro e uma nova fatura será enviada. Porém o cliente só irá verificar o resultado do atendimento quando receber uma nova fatura.
- Cliente liga para central de atendimento e pede o cancelamento de um serviço adicional que está incluso em seu plano de telefonia celular (exemplo: pacote de serviços que permite realizar trinta minutos de ligações internacionais). O cliente não sabe se realmente foi cancelado o serviço durante o atendimento e poderá verificar somente na próxima fatura mensal.

Nas centrais de atendimento que o foco são a venda de serviços/produtos, as informações que o trabalhador passa aos clientes são fundamentais para o sucesso ou fracasso das vendas. O cliente irá perceber se tudo o que foi informado (ou omitido) para ele está de acordo somente após contratar/utilizar o serviço/produto. Para ilustrar esta situação, existem duas maneiras de agir discutíveis eticamente embora frequentes:

- Omissão de taxas adicionais que serão cobradas na aquisição do produto/serviço. No setor de Televisão por Assinatura e Internet Banda Larga é comum cobrar a taxa de adesão (ou instalação). Para maximizar a probabilidade de vendas destes produtos, no momento da venda os trabalhadores não mencionam esta taxa que serão notadas pelos clientes somente quando receberem a primeira fatura.
- Informar durante o atendimento uma especificação diferente do que o produto/serviço possui realmente. As informações passadas pelo trabalhador serão confirmadas somente durante a utilização do produto/serviço. Exemplo: vendas de plano de Internet Banda Larga que não cumpre a velocidade informada. Recentemente (ano 2009), uma grande empresa de telecomunicação foi proibida de oferecer a venda por telefone de serviços de Internet no Brasil devido aos problemas técnicos do serviço.

Os principais problemas levantados por este trabalho de formatura estão relacionados. O uso intensivo de script é consequência do não reconhecimento da competência profissional de serviços. O sucesso do cumprimento do script depende de um rígido controle. Este controle dos trabalhadores só faz sentido se existir uma avaliação individual atrelada.

Quando o cliente atendido por uma central de atendimento percebe que foi alvo deste tipo de prática, a primeira coisa que vem à mente é culpar o atendente. Isto ocorre devido ao desconhecimento do funcionamento de uma central de atendimento. Em diversas ocasiões, os atendentes são induzidos a contar uma mentira ao cliente por seus próprios supervisores.

A seguir será abordado o panorama encontrado na empresa Beta e os motivos que levam os trabalhadores a mentir para clientes atendidos.

A intenção não é apontar uma classe de atores dentro da central de atendimento como sendo os responsáveis por difundir esta prática. Isto pouco acrescentaria para a discussão e melhoria do trabalho.

A mentira é consequência direta da falta de visão sistêmica presente dentro da central de atendimento Beta. Para atender os clientes de telefonia celular pós-pago, existiam diversos setores (citados no tópico 5.1): atendimento geral (este foi setor que eu realizei a observação participante), vendas, cobrança, portabilidade numérica, tecnologia da

informação, clientes de alto valor e retenção. Desde o primeiro dia percebe-se que a empresa Beta busca atingir o máximo global através de seus máximos locais que podem ser interpretados como cada setor da organização. O provincialismo é uma característica marcante das centrais de atendimento.

A empresa gerencia os diversos setores como se fossem áreas independentes entre si e o topo da hierarquia avalia baseado em indicadores quantitativos específicos de cada área. Entretanto trata-se de uma prestação de serviço feita de forma direta com o cliente e o trabalho de um setor pode influenciar outro em diversos casos. Citando apenas alguns exemplos:

- Se o cliente ficar insatisfeito quando não for atendido como gostaria pelo atendimento geral, isto pode levá-lo a tomar a decisão irrefutável de cancelar a serviço. Isto vai impactar negativamente nos indicadores da área da retenção.
- A não flexibilidade na negociação de uma dívida (setor de cobrança) também aumenta o número de clientes do setor da retenção.
- Um produto/serviço que não está especificado conforme descrito pelo setor de vendas vai aumentar a demanda de clientes insatisfeitos do atendimento geral.
- A falta de suporte do atendimento geral pode implicar na diminuição da probabilidade de clientes que desejam realizar a portabilidade numérica.

O trabalho em uma central de atendimento é caracterizado pela pressão sobre os atendentes, pois são submetidos a um rigoroso controle, cobrança de resultados, avaliação individual e supervisão direta praticamente constante. Entretanto não são apenas os atendentes que estão sujeitos a esta pressão.

A empresa Beta possuía um gerente que era responsável por todo o operacional referente a esta empresa de telecomunicações. Hierarquicamente, abaixo dele estavam os coordenadores, e havia um coordenador para cada setor mencionado anteriormente. Cada setor estava dividido em equipes de aproximadamente vinte e cinco atendentes e cada equipe possuía um supervisor responsável que estava abaixo do coordenador. O tópico 4.1.1 pode ajudar na visualização do organograma de Beta.

O gerente exige cumprimento de metas quantitativas de cada coordenador. Estes cobram desempenho de seus supervisores. Por fim, os supervisores pressionam sua equipe para obter os resultados pedidos. É cada um por si tentando cumprir metas que às vezes são irrealistas. Outras vezes existe um ganho financeiro variável que aumenta conforme os resultados obtidos. A alta rotatividade não atinge somente os atendentes. Quem não consegue entregar o desempenho que foi solicitado é substituído.

A mentira é utilizada como um artifício para atingir as metas estipuladas ou desejadas.

Este trabalho apresenta uma lacuna. Não houve abordagem com os atores que compõem a linha intermediária de uma central de atendimento (coordenadores, gerentes e supervisores). Não foi possível abordar como a mentira é tratada entre estes níveis. Para ilustrar a utilização da mentira, será abordada a experiência do autor deste trabalho no setor de atendimento geral da central de atendimento Beta. Portanto serão focadas principalmente na relação entre atendentes e supervisores.

A melhor forma de discutir a mentira é através de uma das principais causas: as metas cobradas.

As metas variam de acordo com cada setor. Por exemplo, o supervisor da retenção é cobrado pelo número de clientes que desistem de cancelar um serviço, após o atendimento, em relação ao número total de pedidos de cancelamento. Uma das principais metas exigidas do supervisor do atendimento geral é a quantidade de protocolos abertos pela sua equipe. Toda ligação tem um número único de protocolo (“Sistema Tabulação”). Uma ligação que o trabalhador do atendimento geral conclui com sucesso é classificada como “protocolo procedente”. Uma ligação que exige análise do *BackOffice* é classificada como “protocolo aberto”.

O serviço de *BackOffice* não é realizado por Beta e sim por outra empresa terceirizada. Por isto a cobrança feita para Beta é minimizar a quantidade de “protocolos abertos”, pois significa mais custos. E os “protocolos aberto” de forma indevida (desnecessários) geram inclusive penalidades para Beta. As principais e mais frequentes situações que geram “protocolo aberto” são:

- Registro de reclamações dos clientes: surge quando aparece alguma insatisfação do serviço. A possibilidade de inúmeros serviços que podem ser acessados a partir do celular potencializa este tipo de situação.
- Contestação da fatura: quando o cliente não concorda com um valor ou serviço cobrado na fatura mensal. O script permite o atendimento geral realizar ajustes no máximo de R\$ 10,00. Outros casos devem ser analisados pelo *BackOffice*.
- Trabalho prescrito *versus* trabalho real: quando não existe um script adequado para a solicitação do cliente.

A primeira recomendação no primeiro dia de operação foi que antes de classificar um protocolo como aberto, os atendentes devem conversar com supervisor e este irá ou não autorizar. Para minimizar este indicador os supervisores “orientam” os atendentes a infringir ou omitir a verdade. Isto é feito discretamente, na maioria das vezes de forma indireta. Nenhum supervisor diz claramente que o atendente deve mentir. Ninguém quer ficar com a imagem de mentiroso. Ele sugere frases ou procedimentos que não são corretos sempre com uma justificativa.

Um caso bastante comentado durante o treinamento foi de um trabalhador da retenção. O cliente queria cancelar a linha porque não havia sinal da operadora de telefonia celular em sua casa. O atendente ofereceu algo que não seria cumprido: instalação de uma antena particular na casa do cliente. O atendente atingiu o resultado que o supervisor cobrava: o cliente não cancelou durante o seu atendimento. Entretanto a “promessa” feita durante o atendimento não foi atendida. As consequências da mentira foram um processo contra a empresa de telecomunicação e a demissão do trabalhador. Durante o treinamento a orientação é nunca mentir, entretanto na operação acontece justamente o contrário em determinadas situações.

Utilizam-se diversas mentiras como: falsas promessas de conserto/melhoria do serviço; apontar a instabilidade do serviço como temporária, dizer que fez uma operação que não foi realizada; prometer uma data diferente da data real; falar que vai enviar a solicitação para análise (*BackOffice*), mas não o faz de verdade.

A negação do trabalho real induz outras ações discutíveis além da mentira. Outras situações observadas frequentemente são a transferência de ligações, forçar queda de ligações e esperar a paciência do cliente acabar e este encerra a ligação.

Uma das principais metas exigidas do trabalhador é o tempo médio de atendimento. Se cada trabalhador chamasse o supervisor para ajudar a lidar com a variabilidade do trabalho real seria necessário um supervisor para cada dois atendentes. A relação na empresa Beta é de um supervisor para cada vinte e cinco atendentes.

Na maioria das vezes o atendente encontra-se desamparado pelos seus superiores. O ajuste mútuo é coibido e inexistente tempo durante o serviço para uma troca de experiências entre os trabalhadores. A cobrança sobre o tempo de atendimento é realizada diariamente. A única alternativa que os trabalhadores têm é utilizar as discutíveis técnicas descritas neste tópico.

Para ilustrar, alguns casos que foram resolvidos desta maneira:

- Um cliente queria uma conta detalhada (data e duração de cada chamada) das ligações feitas na China, pois a sua fatura mostrava apenas um valor consolidado para todas as ligações. Não havia sequer um script relacionado a ligações internacionais. O próprio supervisor tentou localizar o script, em vão. O supervisor sugeriu que eu falasse para o cliente que a conta detalhada seria enviada pelo correio. Ele disse que iria verificar este caso depois, entretanto voltou à sua mesa sem anotar um dado que permitiria identificar a chamada. Também nunca foi pedido nada a respeito deste caso depois.
- Um script para cancelar um determinado serviço necessitava a utilização de um sistema que estava fora do ar há dois meses impossibilitando concluir com sucesso atendimento deste tipo. O cliente disse que já havia tentado cancelar o serviço mais de uma vez e nada acontecia e o valor continuava a ser cobrado. Após conversar com supervisor, foi sugerido informar ao cliente que não haveria mais cobrança na próxima conta. O supervisor justificou dizendo que assim que o sistema voltasse a funcionar tudo seria corrigido. No último dia como atendente, o sistema ainda não funcionava.
- Um cliente reclamou que não estava conseguindo desbloquear o celular após várias tentativas com a central de atendimento. Após seguir todas as orientações do script não foi possível resolver o pedido do cliente. Fui orientado a instruir o cliente a procurar uma

loja física da operadora de telefonia celular. Segundo o supervisor, os trabalhadores da loja iriam instruir melhor os clientes pessoalmente. Desbloqueio de telefone não é um atendimento que a operadora de celular vê com bons olhos (já houve diversas guerras de propagandas a respeito do assunto no Brasil).

6 DISCUSSÃO E PROPOSTAS

Neste capítulo serão discutidos os principais problemas levantados dos casos abordados da empresa Alfa (informações obtidas através de entrevista e documentos fornecidos) e da observação participante realizada na empresa Beta.

Também serão discutidas algumas propostas de melhorias para os problemas levantados por este trabalho de formatura. Não é uma solução específica para a empresa Alfa ou Beta. São soluções viáveis para as centrais de atendimento que adotam um modelo e práticas semelhantes como aos que foram descritos nas abordagens deste trabalho de formatura.

6.1 Empresa Alfa

Os principais pontos do serviço de atendimento da empresa Alfa serão abordados nos próximos tópicos.

6.1.1 Organização do trabalho e Serviços

O caso da empresa Gama mostra os principais pontos que a empresa Alfa considera para iniciar a prestação do serviço de atendimento telefônico ao cliente. Trata-se de uma central de atendimento de pequeno porte (com menos de 50 PA`s) e está voltado para o setor de transportes interurbanos. Já o caso da empresa Delta é um serviço com centenas de PA`s, referente ao setor de telecomunicações e que já está em funcionamento. Entretanto ambos apresentam muitas características em comum apesar destas diferenças.

A empresa Alfa é uma das maiores centrais de atendimento (considerando número de trabalhadores e faturamento) e por isto seus métodos influenciam diretamente as suas concorrentes. Portanto, muitas das características apresentadas refletem não apenas estes casos específicos (Alfa, Delta e Gama), mas a grande parte das centrais de atendimento no Brasil.

Ambos os casos (Gama e Delta) apresentam características do termo que foi definido como uma “produção industrial de serviço”. A proposta de Taylor que visava fornecer aos trabalhadores métodos científicos em vez do tradicional método empírico é uma das características da organização do trabalho não apenas da empresa Alfa, mas das maiorias das centrais de atendimento. Esta prática pode ser comprovada pela ampla utilização de scripts. O script é um texto roteirizado que orienta o trabalhador durante o atendimento e é constituído por tarefas que o trabalhador deve realizar (no computador através de sistemas) e frases para as diversas situações. No caso de Gama, o script é único e já o caso de Delta a intenção é personalizar o script para os diferentes grupos de clientes. Em ambos os casos, o script é peça fundamental na prestação de serviço.

Outra característica da administração científica é o controle dos trabalhadores. Atualmente³⁵ trata-se de um controle muito mais intenso, devido à utilização de computadores e outros sistemas eletrônicos com este propósito. No caso Gama, o controle eletrônico é feito inclusive em tempo real e permite monitorar diversos indicadores e o status do trabalhador³⁶. Uma das propostas da central de atendimento para Gama é utilizar *login* de acesso individual que possibilita rastrear cada atividade do trabalhador. Além disto, existe o cargo de supervisor que monitora frequentemente os indicadores de sua equipe e realiza a tradicional supervisão visual. A empresa Alfa adota os mesmos mecanismos de controle para todos os segmentos que atua. Para as centrais de atendimento, controle é parte importante do processo independentemente da quantidade de trabalhadores.

³⁵ Comparando com o controle exercido há algumas décadas atrás que era basicamente visual.

³⁶ Se o trabalhador está apto ou não a receber ligações.

A importância do script e do controle realizado pelos supervisores torna a padronização de processos e a supervisão direta os dois mecanismos de coordenação mais presentes em centrais de atendimento.

Com relação à especialização, os atendentes (núcleo operacional) realizam basicamente uma única tarefa principal: realizar contatos com o cliente via telefone. Os atendentes permanecem o tempo integral em suas PA's. Trata-se de um trabalho altamente especializado na horizontal.

A utilização intensiva do script tem como principal consequência a falta de profundidade do trabalho. Isto reflete em um trabalho altamente especializado na vertical.

A adoção de metas quantitativas é outra característica que está presente no serviço de atendimento originada no setor secundário. O tempo médio de atendimento é equivalente ao tempo de produção de uma peça (busca-se sempre minimizar este tempo). O FCR³⁷ é um indicador semelhante ao índice de retrabalho das indústrias (quanto mais ligações forem resolvidas na primeira tentativa, menor será o retrabalho). A taxa de abandono de ligações pode ser comparada ao índice de refugo (procura-se sempre minimizar as ligações perdidas e os produtos defeituosos).

Este modelo de organização do trabalho apresentado que possui um enfoque obsessivo em controle, padronização de processos, supervisão sobre o núcleo operacional, especialização do trabalho na vertical e horizontal se aproxima de uma burocracia mecanizada. Várias críticas a respeito desta configuração foram mencionadas no Referencial Teórico.

O trabalho em empresas prestadoras de serviços é tão repetitivo como nas fábricas e não estão menos sujeitos à formalização. Este conjunto de características provenientes da administração científica e utilizada em larga escala no setor industrial foi transferido para o setor terciário e foi denominado de “taylorização” dos serviços.

Com relação à gestão dos serviços, a abordagem a partir dos recursos tem como principal recurso os trabalhadores. A eficiência operacional é obtida através de cobranças

³⁷ First Call Resolution

para que os trabalhadores cumpram as metas quantitativas estipuladas. Ambos os casos (Gama e Delta) enfatizam o uso destes indicadores para comprovar uma excelência operacional.

Neste sentido, a competência profissional em serviços desempenha um papel importante. A competência do trabalhador para interpretar e compreender as expectativas dos clientes é fundamental para alcançar a eficiência desejada por todos. Entretanto em nenhum dos dois casos descritos, a empresa Alfa coloca esta competência profissional como um ponto importante no serviço de atendimento telefônico. A discussão sobre o trabalho de um atendente é muito limitada (ou inexistente) e resume principalmente a falar sobre adequação e eficiência de scripts.

A partir dos conceitos de trabalho previsto (tarefa) e trabalho real (atividade), conclui-se que é impossível prever completamente qualquer tipo de trabalho. Sempre existe espaço para o imprevisto e a variabilidade incontornável. Portanto é impossível criar scripts que irão abranger todas as situações possíveis em uma central de atendimento.

Em ambos os casos (Gama e Delta), o único ponto de discussão sobre o trabalho é a dificuldade encontrada pelos trabalhadores na utilização de sistemas (complexidade e excessiva quantidade de sistemas). A abordagem é originada porque isto pode causar um impacto negativo em um dos principais indicadores: tempo médio de atendimento.

O modelo de serviços de Gama e Delta apresentam respostas padronizadas. Há ajustes necessários realizados de acordo com a expectativa de cada cliente e a complexidade de cada caso. Utiliza a inteligência da padronização para permitir economia de custos. Em ambos os casos, este modelo de resposta padronizada é feita com base nos scripts que apresentam respostas para diversas situações, mas não para todas. No caso de Delta, o projeto visou principalmente analisar as condições de atividade dos clientes e este investimento prévio é uma condição para uma verdadeira produção de serviço.

6.1.2 Pontos específicos de Gama e Delta

Especificamente, dentre os problemas levantados na central de atendimento de Gama, a falta de impressoras térmicas é uma problema de aquisição de materiais, as possíveis

fraudes e utilização de formulários eletrônicos estão relacionadas com soluções da Tecnologia da Informação e não constituem o escopo deste trabalho de formatura.

A falta de um sistema de tabulação de Gama, anterior à terceirização para Alfa, reflete que este importante canal de comunicação estava sendo desconsiderado. O sistema de tabulação permite registrar e classificar as ligações dos clientes e através destes dados pode identificar os pontos fracos (reclamações dos clientes) e novas oportunidades de melhoria no serviço de transporte urbano (sugestões dos clientes). Uma estratificação dos dados de vendas de passagens (trechos de viagens, horários ou dias) permite conhecer melhor a demanda dos clientes. Considerando o volume de aproximadamente 75 mil chamadas mensais é possível compilar um número de dados consideráveis para realizar uma análise estatística que pode servir como referência para futuras tomadas de decisões da empresa Gama.

Outro ponto do modelo de atendimento telefônico de Gama que merece destaque é a utilização da URA. O principal objetivo da central de atendimento é efetuar a venda de passagens. Os clientes interessados na compra do produto escolhem a “opção 1” (obter informações). Apesar da URA apresentar apenas duas opções (obter informações ou realizar comentários sobre o serviço), esta triagem simples permite priorizar os atendimentos da “opção 1” em caso de um aumento da demanda temporário.

Este canal de comunicação representa facilidade e agilidade para os clientes da empresa Gama. O cliente não precisa deslocar-se fisicamente até um guichê de vendas para efetuar a compra e minimiza os riscos de não encontrar passagens para o horário desejado. Porém as vendas através da central de atendimento são concretizadas apenas se o cliente possui um cartão de crédito e isto restringe consideravelmente o público alvo do serviço.

Já o caso da empresa Delta, a questão central do projeto é uma tentativa de passar de um serviço em massa para uma loja de serviços em massa. Dentre as principais medidas adotadas no projeto de segmentação de clientes foram: uma URA específica (quantidade e opções diferentes) para cada segmento de clientes e atendentes com perfil especializado.

Para atender o segmento I, o atendente necessitará apenas de um treinamento básico. Os atendentes do segmento II serão pessoas que apresentam os melhores resultados na

venda de produtos. Já os trabalhadores do segmento III, necessitarão conhecimentos de práticas de fidelização. Já é um indício que são necessárias competências específicas para ser um atendente de uma central de atendimento.

A pesquisa realizada sobre a satisfação em atendimentos mostrou que muitas das avaliações negativas das centrais de atendimento de telefonia são consequência do serviço prestado pelas empresas de telecomunicações. Entretanto, o inverso também é válido. Mesmo sendo terceirizada, a central de atendimento representa uma empresa, uma marca.

A empresa Delta possui milhões de clientes espalhados pelo país. A central de atendimento é o canal de comunicação com a melhor relação eficiência/custo para interagir com os clientes neste caso. As informações obtidas podem servir de base para delinear as estratégias da empresa. O conhecimento e experiência do trabalhador sobre os clientes não podem ser perdidos ou desprezados e deve criar um mecanismo para um *feedback* completo além de um sistema de tabulação.

A abordagem destes dois casos visa mostrar a importância da atividade das centrais de atendimento. Portanto, é indevido considerá-la apenas como um componente do centro de custo. Se todo o potencial das informações obtidas pelas centrais de atendimento for explorado, pode ser a diferença em um ambiente tão competitivo como o que vivemos nos dias atuais. A informação é um dos insumos mais preciosos para qualquer organização.

6.2 Observação participante

Nos próximos tópicos serão discutidos os principais aspectos vividos durante a observação participante.

6.2.1 Controle: Base para avaliação individual de resultados

Através da observação participante foi possível vivenciar muitas das características da empresa Alfa. Neste tópico serão abordadas duas: controle e a supervisão direta.

O controle sobre os trabalhadores sofrido na observação participante é intenso. Conforme descrito, existem três mecanismos para garantir a presença física do atendente

além do controle visual do supervisor. Todos os integrantes de uma mesma equipe devem sentar em uma mesma bancada para garantir a proximidade com o supervisor.

Utilizam-se diversos indicadores gerais, alguns citados e explicados no tópico 5.2, para medir o desempenho do trabalhador. Realiza o controle do desempenho destes indicadores em tempo real e periodicamente. Os supervisores pressionam os trabalhadores para obterem os indicadores desejados. A cobrança é maior quando os números individuais estão longe das metas estipuladas pela central de atendimento. Esta cobrança é realizada na frente dos outros atendentes e isto gera uma situação de estresse e constrangimento para o atendente.

A relação na empresa Beta era de aproximadamente um supervisor para cada vinte e cinco trabalhadores. O supervisor é responsável por implantar a decisão estratégica dos coordenadores e gestores e passar uma opinião da operação para os seus superiores. Frequentemente, o supervisor precisa comparecer a reuniões e não está presente na operação quando surgem problemas envolvendo os sistemas de controle. É impossível para um supervisor tomar conhecimento e acompanhar todos os problemas enfrentados por vinte e cinco atendentes. Entretanto na hora analisar os relatórios fornecidos por estes sistemas de controle (que apresentam falhas como qualquer outro sistema), os supervisores irão detectar “infrações” cometidas pelos trabalhadores embora sejam problemas decorrentes dos próprios sistemas. Os trabalhadores possuem mínimas condições de argumentar.

Além disto, o conteúdo do trabalho também é controlado. Cada operação realizada nos sistemas é rastreada pela utilização de diversas senhas pessoais. As frases utilizadas durante o atendimento são monitoradas e avaliadas. O objetivo desta avaliação é buscar parâmetros para poder definir a qualidade do atendimento. Diferente de um produto que pode ser avaliado através de suas dimensões, a avaliação da qualidade de um atendimento é totalmente subjetiva. O atendimento apresenta uma intensa relação de serviço (o trabalhador desenvolve o seu trabalho somente com a presença do cliente) e a principal ferramenta do atendente é a linguagem.

Uma interpretação sobre o controle excessivo é a falta de confiança que as centrais de atendimento têm em seus trabalhadores. Pode significar uma mensagem implícita que a

organização vai estar ciente de qualquer desvio cometido pelo atendente. Particularmente, eu tinha a impressão de que cada passo estava sendo controlado e avaliado. Entretanto para fechar um negócio, estes mecanismos de controle podem ser vistos com bons olhos por possíveis empresas que desejam terceirizar o serviço. Gravar a ligação é completamente justificável e em muitos casos necessário, pois as centrais de atendimento lidam com dados sigilosos dos clientes. Critica-se o controle sobre o trabalhador.

Este trabalho de formatura utilizou conceitos de uma disciplina relativamente nova e que pode trazer um questionamento para as práticas de gestão: a Psicodinâmica do Trabalho. A avaliação individual discutida por esta área do conhecimento já levantou diversos pontos críticos como possibilidade de arbitrariedade, injustiças e perseguições dentro do ambiente de trabalho. Isto tem impacto nos trabalhadores e consequentemente na produção.

A avaliação individual é realizada baseada em todos os mecanismos de controle citados anteriormente. O trabalho é traduzido em diversos indicadores quantitativos.

Na avaliação do atendimento, os monitores da qualidade têm que avaliar diversos critérios intangíveis de uma prestação de serviço. Quantificar e transformar o trabalho em números abre possibilidades para os efeitos negativos da avaliação individual discutida pela Psicodinâmica do Trabalho. O resultado é passado diretamente ao supervisor que toma decisões de acordo com os indicadores. O trabalhador não sabe como foi avaliado e não tem possibilidade de defender-se de uma avaliação discutível.

Dentre as propostas para reduzir estes problemas específicos levantados temos:

- Criar mecanismos que minimizam as injustiças que podem ser cometidas através da avaliação individual de resultados. Uma opção seria dar ao atendente o direito de saber como foi avaliado pelos sistemas de controle e pela monitoria e assim haveria alguma possibilidade de contestar uma arbitrariedade que pode ter sido cometida.
- Procurar avaliar o trabalho e não apenas os resultados do trabalho. Isto desestimularia a prática de forçar resultados positivos a qualquer custo, inclusive utilizando modos operatórios que são contra a ética.
- Reavaliar o papel da monitoria. Atualmente todo o conhecimento e experiência presente no setor de monitoria são utilizados somente para traduzir diversos aspectos

qualitativos do atendimento em números. Pode criar ações integradas entre a linha de frente a monitoria para discutir os problemas e dificuldades do atendimento.

Qualquer proposta que visa abolir estes mecanismos de controle vai ser descartada de imediato pelas centrais de atendimento. Foram sugeridas algumas soluções viáveis que procuram minimizar os efeitos negativos para os trabalhadores e melhorar a prestação do serviço.

6.2.2 Ergonomia e Competência em serviço

As consequências devido ao tempo excessivo na posição sentada são dores na coluna e na musculatura (que fica contraída). O uso prolongado do rato³⁸ é a principal fonte de doenças como a Lesão por Esforço Repetitivo.

Estes danos causados ao corpo são irreversíveis e as consequências aparecem em longo prazo (meses ou anos). O período de experiência trabalhando na central de atendimento foi curto e não causou maiores danos ao autor deste trabalho.

Uma experiência a parte, durante o período de 2006 até 2009 eu trabalhei em uma empresa de investimentos financeiros e o trabalho exigia o uso de computador praticamente o tempo integral (oito horas por dia). No meio do ano de 2009 começaram a aparecer os primeiros desconfortos no braço direito (sou destro e utilizo este braço para manusear o rato). As análises detectaram um inchaço provocado por uso excessivo. Apesar de ter feito tratamento (fisioterapia) os sintomas sempre voltam a incomodar.

A grande crítica relacionada aos aspectos físicos foi o ruído. No final de cada dia de trabalho, ficava a sensação de um zumbido dentro da cabeça (não achei uma expressão melhor para descrever a situação). As principais consequências de exposição aos ruídos foram detalhadas no tópico 1.1.2 e podem chegar inclusive a perda irreversível da audição. Estes ruídos chegavam a atrapalhar diversas ligações, pois impossibilitava o entendimento da solicitação do cliente.

³⁸ Mouse.

A preferência dos meus colegas por trabalhar no turno noturno chamou a minha atenção. O motivo é que existe um ganho financeiro adicional para quem trabalha neste período de 10% (sobre o salário) e “facilita” exercer outra atividade durante o dia, em termos de disponibilidade. São razões explicadas pelo baixo salário pago pelas centrais de atendimento para os atendentes (em torno de um salário mínimo).

Ter um script disponível para guiar o atendente em qualquer situação passa a impressão que nunca vão existir problemas nos atendimentos. Primeiro, é necessário encontrar o script adequado. Para isto os atendentes devem sintetizar as dezenas de frases ditas pelos clientes em poucas palavras que permitam fazer a busca do script. Raciocínio e memória são essenciais nesta utilização do “Sistema Script”. Entretanto não existe script para todas as situações de atendimento. Não é possível prescrever todo o trabalho.

A empresa Beta e a maioria das centrais de atendimento não reconhecem que é necessária uma competência profissional em serviço. Esta política de uso obrigatório do script é uma tentativa de simplificar ou desqualificar o trabalho. A contradição é que a maioria das chamadas não é resolvida seguindo os passos do script e necessita da engenhosidade dos atendentes para adaptar o prescrito ao trabalho real. A caracterização do trabalho como algo relativamente simples tem como principal consequência a desvalorização das pessoas (refletida nos salários pagos aos atendentes).

O balanço final do treinamento (consenso entre os colegas) foi que pouco ou nada foi produtivo, pois foi passado um volume enorme de informações de produtos, sistemas e serviços e houve pouco contato com o trabalho real (ficamos apenas duas horas de treinamento na operação). A ineficiência do treinamento ficou evidente na primeira semana de operações quando todos perceberam que não bastava ler um script para ser atendente e muitos se viam completamente perdidos.

Durante o treinamento inteiro foi dito para os trabalhadores que não importava a situação, sempre ia existir um script que iria ajudar. Um fato concreto é que não há script para todas as situações de atendimento. Determinados scripts não são triviais de serem seguidos, pois apresentam diversas condições e desfechos possíveis. A maioria dos scripts é composta por textos mais de cinquenta linhas e utilizam diversos termos técnicos (por exemplo: em vez de número da linha utiliza MSISDN). Eu tive dificuldades para seguir

muitos dos scripts. Além disto, existe a pressão do cliente em algumas situações porque entender os scripts necessita de tempo.

Sobre as estratégias operatórias, a experiência dos colegas se mostrou muito eficaz em diversas situações. Eu fui ajudado e pude contribuir com meus colegas em alguns casos. Esta ajuda é feita através de troca informações sobre os procedimentos ou sistemas mais adequados para serem utilizados em um determinado atendimento.

A negação da realidade do trabalho, treinamento ineficaz, a falta de reconhecimento da competência profissional em serviços e os distúrbios físicos afetam a prestação do serviço de atendimento e o trabalhador. A seguir algumas soluções para estes problemas levantados:

- O foco do treinamento deve ser o desenvolvimento da competência profissional em serviços e não a utilização de sistemas ou ensinar o trabalhador a atender o cliente seguindo o script. Deve estimular o atendente a aprender métodos que busquem maximizar a probabilidade de interpretar e compreender corretamente a expectativa do cliente. Isto não é fácil, pois o contato é feito via telefone. O treinamento deve visar a principal ferramenta do trabalho de um atendente, a linguagem, e não as ferramentas secundárias (scripts e sistemas). Seria uma forma de preparar melhor o trabalhador para lidar com a atividade e tornar o atendimento mais flexível.
- Uma política que visa uma valorização do atendente e consequentemente reter sua experiência e habilidade. Toda central de atendimento apresenta aos atendentes no primeiro dia de empresa o plano de carreira dentro da organização. Contam histórias de sucessos para motivar os novos trabalhadores. Isto é simplesmente ação de *marketing*. O que menos tem é oportunidade de ascender hierarquicamente dentro da central de atendimento (atendentes constituem aproximadamente 95% dos totais de uma central de atendimento). O índice de elevado índice de rotatividade do setor mostra a instabilidade. Uma simples medida seria o aumento do salário em função do tempo de serviço. Este custo adicional seria compensado pelos custos economizados com processos seletivos e treinamentos que ocorrem praticamente todos os dias.
- Incentivo do ajustamento mútuo (conversa informal). As centrais de atendimento são obcecadas por indicadores, entretanto nunca mensuraram a importância da troca de experiência entre os trabalhadores. No Brasil a relação é de um supervisor para cada vinte

atendentes. Impossível um supervisor atender a demanda total dos problemas de sua equipe. O auxílio dos colegas é fundamental para enfrentar as dificuldades do trabalho real. Um meio simples é estabelecer um tempo mínimo entre as ligações (por exemplo: um minuto). Neste intervalo, alguns atendentes estariam aptos a ajudar os colegas que estão próximos.

- As centrais de atendimento devem contratar profissionais da saúde que auxiliem os trabalhadores a adotar posturas ou práticas que minimizem os efeitos físicos provocados pelo trabalho. Deve existir uma campanha de esclarecimento alertando os principais riscos. O plano de saúde deve cobrir despesas de fisioterapia, acupuntura, reeducação postural global, e outros tratamentos do gênero. Uma prática frequente do setor é demitir o funcionário depois que ele volta do INSS³⁹. É prático e barato para a empresa, entretanto o dano social é permanente. É contraditório uma organização que visa atrelar sua imagem com a responsabilidade social tratar trabalhadores como peças intercambiáveis.

6.2.3 Mentira

A facilidade de prestar atendimento para milhares de clientes através do telefone é extremamente útil, porém abre margens para a realização das práticas discutíveis como a mentira. A clareza estabelecida na comunicação entre a central de atendimento e o cliente, mencionada tanto pela teoria da ação comunicativa quanto pelo valor de serviço, é deixada de lado em algumas situações.

A distorção comunicacional mais frequente dentro das centrais de atendimento é a mentira. As consequências principais para os trabalhadores que usam a mentira para lidar com os constrangimentos impostos pela organização do trabalho são de ordem psíquica. O trabalhador sente-se totalmente desvalorizado, pois não vê nenhum sentido em seu trabalho. Seu caráter é posto em dúvida por si mesmo. A experiência de ter afetado negativamente outra pessoa afeta muito o psicológico de qualquer ser humano. Existem diversas consequências que podem ser alvos de estudos específicos da área de psicologia.

³⁹ Instituto Nacional do Seguro Social.

Com a mudança de foco da psicopatologia para a psicodinâmica do trabalho, o foco passou a ser a normalidade das situações de trabalho e os mecanismos de defesa que os trabalhadores adquirem para enfrentar as situações adversas. O atendente tem que lidar com este sofrimento de ordem psíquica sem nenhum amparo (o modelo de serviço é desenhado para que o trabalhador atue na organização de forma individual e inibe a cooperação e o ajustamento mútuo), pois passa a ser discriminado dentro da organização ao expor o seu problema. Muitas vezes o trabalhador opta por sofrer calado. Caso contrário, a situação é tratada da pior forma possível, troca-se o atendente (demite e contrata outro) para evitar uma suposta perda de produtividade. Os trabalhadores das centrais de atendimento são tratados como peças intercambiáveis. Busca-se a todo tempo a máxima eficiência em detrimento da saúde física e mental de pessoas que tem poucas oportunidades de trabalho e aceitam se submeter a este modelo rígido de organização do trabalho. O trabalho de um atendente é tão importante quanto qualquer outro, porém a concepção do modelo é o alvo das críticas negativas deste trabalho de formatura.

A distorção comunicacional, especificamente a mentira, é utilizada em determinadas situações pelas centrais de atendimento e é consequência das incoerências do modelo de organização do trabalho e de gestão de serviços. Busca-se a todo o momento prever o trabalho, entretanto não pode desprezar a hipótese que determinados atendimentos não são prioridades e representam um prejuízo financeiro. Exemplos: contestação de valores e cancelamentos. A limitação da observação participante não permitiu atingir este nível de discussão.

Quando o supervisor pede que o atendente conte uma mentira, toda a responsabilidade é transferida para o trabalhador. A voz que está sendo gravada e monitorada é do atendente. Individualmente este é o ator com menos poder dentro da central de atendimento. Quem avalia o atendente é o próprio supervisor. Quando a mentira provocar graves consequências, a culpa é facilmente atribuída a quem pode menos. A alta rotatividade do setor pode ser apontada também como um meio de eliminar vestígios. É muito mais fácil responsabilizar alguém que já saiu da empresa. Uma análise mais profunda sobre como é tratada a mentira deve ser feita com a gerência, coordenação e supervisão. A mentira é consentida, estimulada, punida ou negada? Estes atores possuem enormes responsabilidades dentro das centrais de atendimento e isto pode inibir bastante a discussão desta prática mesmo que seja em caráter sigiloso

Se a prática da mentira está presente na central de atendimento, com certeza os responsáveis pela operação (gerentes ou coordenadores) sabem. Praticamente tudo é controlado e/ou monitorado nestas organizações.

Ao consentir com esta situação perde o sentido da atividade da central de atendimento. Descreve a prestação de serviço a partir de seus resultados. Busca omitir os pontos que são considerados fracassos nos indicadores quantitativos.

A intenção era ficar mais tempo trabalhando como atendente (cerca de dois meses). O principal motivo que levou a ficar pouco tempo foi que eu estava prejudicando pessoas ao utilizar estas técnicas antiéticas.

Particularmente, a experiência de mentir é muito desagradável. Prejudicar uma pessoa é algo bastante pesado e marcante. Os casos vividos e as vozes das pessoas ficaram no meu consciente e frequentemente lembro-me destas situações.

Uma proposta que visa amenizar as consequências dos trabalhadores devido à utilização da mentira seria:

- Desenvolvimento de um espaço público conforme foi proposto por Dejours que permite tratar as dificuldades do trabalho e assuntos complicados como a utilização da mentira. Um espaço que favoreça a exposição de problemas sem consequências negativas para quem as pessoas decidem abrirem-se voluntariamente.

6.3 Proposta de um modelo alternativo

Outra proposta é um modelo alternativo para este serviço de atendimento ao cliente com processos mais integrados. Este modelo seguiria em sentido contrário ao adotado por muitas centrais de atendimentos no Brasil, a excessiva especialização das tarefas.

A distância entre o *BackOffice* e o *Front Office* é grande nas centrais de atendimento. Em alguns serviços, como foi o caso Beta, estes dois setores estão em diferentes empresas. O *BackOffice* sofre com a falta de informações que são obtidas (é difícil traduzir a situação do cliente em poucas palavras repassadas através de um sistema) durante o contato com o cliente e o *Front Office* não acumula conhecimentos mais técnicos que podem ajudar a solucionar diversas situações.

Neste modelo os esforços das centrais de atendimento devem ser direcionados para a resolução de problemas através da possibilidade dos trabalhadores de realizarem análises pós-atendimento e serem cobrados em tempo deferido e não em tempo real. Isto permite dar uma resposta efetiva ao cliente ao invés de algo superficial (ou até mesmo falsas respostas). Evitaria a prática de trabalhar somente em funções das metas que são utilizadas para fazer as avaliações. O cliente seria colocado como prioridade durante o atendimento.

O trabalhador faria estes dois processos: o contato com o cliente e a análise dos casos que não foram resolvidos durante o atendimento. O trabalhador iria resolver ou acompanhar o processo do início ao final. O tempo teria que ser dividido entre estas duas atividades. O trabalhador teria que possuir mais conhecimentos a respeito do processo para fazer as análises pós-atendimento. Este modelo iria diminuir a especialização tanto horizontalmente quanto verticalmente.

Este trabalho de análise e acompanhamento dos atendimentos deve ser efetuado em equipes e não individualmente. Isto favoreceria o compartilhamento das experiências entre os trabalhadores.

A central de atendimento precisa “aprender” a confiar no trabalho desenvolvido pelo atendente, pois este modelo necessita uma maior autonomia e é muito mais difícil de ser monitorado e controlado.

A princípio pode parecer uma proposta extremamente custosa. Pode formar equipes composta por atendentes mais experientes, atendentes sem experiência e um analista do *BackOffice*. O conhecimento vai sendo difundido na equipe ao longo do tempo.

O papel do supervisor seria criar um ambiente que estimule a cooperação dentro das equipes, resolver possíveis conflitos internos e ajudar a solucionar os casos mais complexos.

Este modelo visa atender as expectativas dos clientes proporcionando um serviço de atendimento completo. A central de atendimento iria passar uma imagem de confiabilidade aos seus clientes. Estes saberão que existe um atendente ou equipe que está preocupado em resolver o seu caso. Se cada cliente fosse atendido sempre por uma

mesma equipe, isto possibilitaria tornar o atendimento mais pessoal e o conhecimento do histórico do cliente ajudaria a resolver os novos problemas que surgem. A variação da demanda poderia ser controlada por uma opção da URA: atendimento com a equipe padrão ou atendimento com outra equipe.

A gestão da operação baseada em indicadores quantitativos semelhantes da indústria deve ser revista. Outros indicadores como a satisfação do cliente em relação ao atendimento devem ser utilizados para avaliar o serviço prestado. Isto vai reduzir consideravelmente a utilização da mentira como alternativa para escapar de situações indesejadas pelas centrais de atendimento. Se o objetivo é atender o cliente, não há situações indesejadas. A percepção dos clientes quanto ao serviço não pode ser mensurada, mas será muito positiva. A imagem da empresa terá um ganho inestimável.

Este modelo pode gerar novos custos como treinamento, ferramentas, espaço físico e mão de obra. Entretanto este modelo de serviço pode ajudar a reduzir diversos desperdícios que existem dentro das centrais de atendimentos: custo de retrabalho, custo de rotatividade (seleção, dispensa e treinamento), custo da perda de clientes insatisfeitos, entre outros. Os danos físicos ou psíquicos causados ao trabalhador serão minimizados porque o foco será prestar um bom serviço e não apenas cumprir metas de qualquer maneira.

Fazer uma transição do modelo atual utilizado pela maioria das centrais de atendimento para este modelo proposto não pode ser feito de forma abrupta. É preciso de planejamento e investimento por parte dos gerentes e tomadores de decisão. Em muitos casos, faltará apoio tanto dos superiores como de subordinados. Propor e efetivar mudanças dentro do ambiente de trabalho não é algo fácil. Pode ser implantando inicialmente em atendimentos de pequeno porte e depois de adquirir o know-how aplicar em serviços de massa.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por fim, as considerações finais sobre o trabalho de formatura.

O diálogo da Ergonomia com outras áreas do conhecimento mostrou-se extremamente válido na execução deste trabalho de formatura. Vários pontos da Psicodinâmica do Trabalho, da Gestão de operações de serviços e da Organização do trabalho foram utilizados para compreender o trabalho e possibilitar uma transformação.

O conteúdo das tarefas dos atendentes praticamente inexiste entre os responsáveis por este modelo de prestação de serviço e limita-se apenas a adequação de scripts e sistemas. A discussão do serviço é baseada apenas na otimização de indicadores quantitativos, alguns inadequados para avaliar um atendimento.

A principal fonte de problemas tanto da empresa Alfa quanto da empresa Beta e de muitas outras centrais de atendimento é negar a realidade do trabalho. Adota-se a premissa de que tudo pode ser previsto e prescrito ao trabalhador através de scripts. Há uma tentativa de desqualificação do trabalho do atendente, pois em qualquer atendimento bastaria o trabalhador ler frases prontas e realizar operações simples e roteirizadas. A competência profissional em serviços não é reconhecida.

A observação participante foi muito útil para compreender melhor o trabalho de um atendente e seus constrangimentos. Frequentemente o atendente tem que lidar com uma situação que não foi prevista. É necessário fugir do script para buscar uma alternativa para o problema do cliente. Muitas vezes esta resposta não existe de imediato e utiliza-se a mentira para “atender” a expectativa do cliente e assim não influenciar negativamente os

indicadores. Além disto, tudo é monitorado e avaliado constantemente e inclusive em tempo real.

Particularmente esta experiência como trabalhador em uma central de atendimento também foi uma grande experiência de vida. Milhares de pessoas no país exercem esta ocupação que traz consequências negativas físicas e psíquicas por falta de oportunidade profissional. Em conversa com outros trabalhadores, todos queriam ficar o menor tempo possível dentro da central de atendimento e iriam sair assim que surgisse qualquer oportunidade. As pessoas são obrigadas a passar por estes constrangimentos impostos pela organização do trabalho porque necessitam de recursos para sobreviver. Meu grupo iniciou o treinamento com vinte e nove pessoas e no último dia da observação participante havia menos de cinco.

Foram propostas soluções viáveis que podem guiar as centrais de atendimento visando não apenas a melhoria da condição de trabalho dos atendentes, mas também a prestação do serviço de atendimento. Óbvio que proporcionando um ambiente favorável ao atendente com certeza existirá um impacto positivo no serviço prestado pela central de atendimento.

Uma solução mais “radical” também foi proposta e isto passa por mudanças nos processos atuais e no modelo da organização do trabalho. Por se tratar de uma proposta com grandes mudanças, o modelo pode ser aplicado primeiramente em serviços de atendimento de pequeno porte até atingir a maturidade para ser aplicado em serviços de massa.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

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

ALGODAL, Maria Juliana AmatuZZi de Oliveira. **As práticas de linguagem em situações de trabalho de operadores de telemarketing ativo de uma editora**. São Paulo, Pontifícia Universidade Católica, 2002. Tese (doutorado) – Pontifícia Universidade Católica, São Paulo.

DEJOURS, Christophe. **Da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho**. 2ª edição revista e ampliada. Rio de Janeiro: Fiocruz, 2008.

DEJOURS, Christophe. **A banalização da injustiça social**. 7ª edição. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

FALZON, Pierre. **Ergonomia**. São Paulo: Blucher, 2007.

FERREIRA, Vinícius Renato T. e MOUSQUER, Denise Nunes. Observação em Psicologia Clínica. **Revistade Psicologia da UnC**. V. 2, nr. 1, p. 54-61. Disponível em:
<<http://www.nead.uncnet.br/2009/revistas/psicologia/3/36.pdf>>. Acesso em: 24/10/2010.

GADREY, Jean. “**Emprego, produtividade e avaliação do desempenho dos serviços**”. In Salerno, Mario Sergio (Organizador). *Relação de Serviço: Produção e Avaliação*. São Paulo: Senac, 2001.

GUÉRIN, F. et al. **Compreender o trabalho para transformá-lo**. São Paulo: Blucher, 2001.

JOHNSTON, Robert; CRAHAM, Clark. **Administração de Operações de Serviço**. São Paulo: Atlas, 2002.

MINTZBERG, Henry. **Criando organizações eficazes: Estruturas em Cinco Configurações**. 2ª edição. São Paulo: Atlas S.A., 2003.

OLIVEIRA, Junior et al. **Relatório da Indústria de Call Center no Brasil 2005: The Global Call Center Industry Project**. São Paulo: PUC-SP/ABT, 2006.

SALERNO, Mario Sérgio (Organizador). **Relação de Serviço: Produção e avaliação**. São Paulo: Senac, 2001.

SEGNINI, Lilian Rolfsen Petrilli. “**Relações de gênero e racionalização do trabalho em serviços de atendimento a distância**”. In Salerno, Mario Sergio (Organizador). *Relação de Serviço: Produção e Avaliação*. São Paulo: Senac, 2001.

TAYLOR, Frederick Winslow. **Princípios de administração científica**. 8ª edição. São Paulo: Atlas, 1990.

ZARIFIAN, Philippe. “**Mutação dos sistemas produtivos e competências profissionais: a produção industrial de serviço**”. In Salerno, Mario Sergio (Organizador). *Relação de Serviço: Produção e Avaliação*. São Paulo: Senac, 2001.

ZARIFIAN, Philippe. “**Valor, organização e competência na produção de serviço - esboço de um modelo de produção de serviço**”. In Salerno, Mario Sergio (Organizador). *Relação de Serviço: Produção e Avaliação*. São Paulo: Senac, 2001.