

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO
PUC – SP

ELIZABETE DE LIMA

**AS CONDIÇÕES DE TRABALHO E AS ESTRATÉGIAS DE
COMUNICAÇÃO NAS OPERAÇÕES DE *CALL CENTER***

MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

SÃO PAULO

2007

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO
PUC – SP

ELIZABETE DE LIMA

**AS CONDIÇÕES DE TRABALHO E AS ESTRATÉGIAS DE
COMUNICAÇÃO NAS OPERAÇÕES DE *CALL CENTER***

Dissertação apresentada à Banca Examinadora da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo como exigência parcial para a obtenção do título de MESTRE em ADMINISTRAÇÃO, Área de Concentração em Organização e Recursos Humanos, sob orientação do Profº Dr. Arnaldo José França Mazzei Nogueira.

SÃO PAULO

2007

BANCA EXAMINADORA

DEDICATÓRIA

Dedico este estudo a todos os operadores de call center, profissionais da comunicação, mas que ainda não podem usufruir plenamente do poder que ela tem.

Aos meus pais, base sólida e apoio constante, a minha gratidão.

Às minhas filhas, Aline e Amanda, a expressão mais pura do meu amor, a melhor parte de mim.

Ao Luiz, aconchego, afeto, “a paz que eu gosto de ter”.

AGRADECIMENTOS

Ao meu orientador e mestre nesta pesquisa, Prof^o Dr. Arnaldo José França Mazzei Nogueira, por seu trabalho, pela sua disponibilidade, pelas suas instruções, pelos seus conhecimentos e pela sua confiança. Um orientador que por pouco eu não consegui desorientar em meio a minha corrida contra o tempo.

Ao coordenador do Programa de Pós-graduação em Administração da PUC-SP, Prof^o Dr. Luciano Prates Junqueira, mais que um professor, um amigo que nunca se negou prestar-me auxílio diante das minhas solicitações.

À Prof^a Dr^a Maria Cristina Amorim, por ter semeado em mim a semente do mestrado, por tê-la regado com seus conhecimentos durante as aulas e agora, dando-me a satisfação de fazer parte desta colheita pertencendo à banca examinadora.

Ao Prof^o Dr. Arnaldo José de Hoyos Guevara e ao Prof^o Dr. Leonardo Nelmi Trevisan pelas valiosas contribuições e instruções no exame de qualificação.

À Prof^a Dr^a Cláudia Maria F. M. Nogueira e à Prof^a Dra^a Selma Borghi Venco, por serem fonte de inspiração a este estudo através de suas pesquisas e obras sobre o trabalho em *telemarketing* e pelo aceite do convite para a banca examinadora.

À Rita de Cássia Sorrentino, secretária do programa, pelas instruções, pela presteza em auxiliar-me em tudo que precisei neste caminho e principalmente pela sua amizade.

Aos meus familiares e amigos que sabiamente compreenderam o meu distanciamento devido à dedicação extrema aos momentos finais deste trabalho.

À minha mãe, Nair do Nascimento Lima, pela prontidão em me socorrer dando suporte e atenção às minhas filhas para que eu tivesse tranquilidade para estudar.

Especialmente aos operadores de *call center*, preservando aqui suas identidades, mas sem deixar de enfatizar a suma importância dos seus depoimentos, pois sem eles este estudo não seria possível. Trabalhadores que gentilmente concederam-me as entrevistas, sem exigir nada em troca, apenas a vontade de desabafar, ganhar voz e acima de tudo nos mostrar o lado humano do atendimento.

*“Teve um dia que para vender eu falei o de sempre: ‘Bom dia, tudo bem com a senhora?’
Aí ela respondeu: ‘Tudo bem filho e com você?’.
Ela me quebrou, isso nunca acontece, eu fiquei tão sem graça, não consegui responder, me pegou de surpresa. Acho que lembrei da minha mãe.
Fiquei feliz por ser tratado como gente”.*

(André – Operador de call center)

RESUMO

Este estudo tem por objetivo analisar através da percepção dos operadores de teleatendimento, as condições de trabalho, as práticas de recursos humanos e as habilidades e estratégias de comunicação no contexto de *call center* por meio da interação e dos relatos obtidos no processo de entrevista com estes profissionais. Com isso, este estudo visa contribuir para os estudos da primeira pesquisa multidisciplinar e setorial envolvendo práticas de recursos humanos, trabalho, tecnologia e estratégia realizada na indústria de *call center* no Brasil, coordenada pelo Programa de Pós-graduação em Administração da PUC-SP. Para que a pesquisa seja possível, são investigados aspectos relacionados às condições de trabalho, tais como: aspectos físicos, aspectos psíquicos e aspectos cognitivos e práticas de recursos humanos, bem como são investigadas as habilidades de comunicação no que se refere às estratégias de comunicação utilizadas no processo de interação e relacionamento com o cliente. A metodologia adotada foi a denominada qualitativa através do processo de entrevistas as quais foram realizadas com nove operadores de *call center* com experiência profissional no *telemarketing* ativo e receptivo, pertencentes a empresas variadas, porém de grande expressão no segmento de telesserviços. Os resultados obtidos apontam que a precarização do trabalho em *call center*, prejudica a qualidade de vida dessas pessoas e a qualidade de vida no trabalho está diretamente ligada a elaboração, emissão, recepção e compreensão de mensagens de forma eficaz nos processos de comunicação. Um indivíduo insatisfeito, doente, infeliz, é incapaz de apresentar fluência, disponibilidade, espontaneidade e criatividade na comunicação interpessoal.

Palavras-chave: *Call Center; Trabalho; Comunicação; Estratégia; Recursos Humanos.*

ABSTRACT

This study aims to examine through the perception of the operators of call center, working conditions, the practices of human resources and skills and strategies of communication in the context of call center through interaction and reports obtained in the interview with these professionals. With this approach, this research aims to contribute for the first multidisciplinary and functional study, evolving human resources, workplaces, technology and strategy played by the call center industry in Brazil, coordinated by the Post-graduation Program in Business Administration at PUC-SP. To make it possible, workplaces aspects are investigated such as: physical, psychical, cognitive and human resources practices, as well as the communication skills referring to the communication strategies used at the interaction and relationship processes with customers. A quantitative methodology was adopted thru and interview process with nine call center operators, working at different companies at the active and receptive telemarketing, but all of them belonging to great expression segments at remote services voice based. The results suggest that the insecurity of work in call center, affect the quality of life of these people and the quality of life at work is directly linked to preparation, issuance, receipt and understanding of messages effectively in the processes of communication. One person unhappy, sick, it is unable to make fluency, availability, spontaneity and creativity in interpersonal communication.

Keys-word: *Call Center; Work; Communication; Strategy; Human Resources*

SUMÁRIO

LISTA DE QUADROS.....	3
LISTA DE FIGURAS.....	4
INTRODUÇÃO	5
CAPÍTULO I - TELEMARKETING, CALL CENTER E CONTACT CENTER: A INDÚSTRIA DOS TELESSERVIÇOS	17
1 OS TELESSERVIÇOS	17
2 APLICAÇÕES DO CALL CENTER: PRINCIPAIS ATIVIDADES	20
2.1 TELEMARKETING ATIVO	20
2.2 TELEMARKETING RECEPTIVO	21
2.3 GESTÃO DE RELACIONAMENTO COM O CLIENTE (CRM)	22
3 O TRABALHO DO TELEOPERADOR.....	24
3.1 PERFIL DO PROFISSIONAL DE CALL CENTER : QUEM É O TELEOPERADOR?	24
3.2 O PROCESSO DE TRABALHO EM CALL CENTER	29
CAPÍTULO II - CONDIÇÕES DE TRABALHO, PRÁTICAS DE RECURSOS HUMANOS E A VISÃO DOS TELEOPERADORES EM CALL CENTER.....	32
1 ASPECTOS FÍSICOS: CARACTERIZAÇÃO DAS ESTRUTURAS DE CALL CENTER	33
1.1 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL.....	33
1.2 ESTRUTURA TECNOLÓGICA.....	34
1.3 ESTRUTURA FÍSICA.....	37
2 ASPECTOS PSÍQUICOS: O ESTRESSE NO TRABALHO	43
2.1 FATORES CAUSADORES DO ESTRESSE.....	44
2.2 CONSEQÜÊNCIAS DO ESTRESSE.....	45
2.3 O ESTRESSE NO TELEATENDIMENTO: UM CICLO VICIOSO.....	47
3 ASPECTOS COGNITIVOS: AUTONOMIA NO TRABALHO	53
3.1 RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS, PODER DE DECISÃO E CONTROLE.....	53

4 PRÁTICAS E POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS: A VISÃO DOS TELEOPERADORES.....	58
4.1 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO.....	60
4.2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....	62
4.3 MOTIVAÇÃO.....	64
4.4 TREINAMENTO	67
4.5 REMUNERAÇÃO.....	70
4.6 EXPECTATIVA DE CARREIRA	71
CAPÍTULO III - COMUNICAÇÃO: PROCESSOS E ESTRATÉGIAS NO CONTEXTO DO CALL CENTER	77
1 PROCESSO DE COMUNICAÇÃO	77
1.1 AS FASES DO PROCESSO DE COMUNICAÇÃO.....	78
1.2 FUNÇÕES DA COMUNICAÇÃO: CONTROLE, MOTIVAÇÃO, EXPRESSÃO EMOCIONAL E INFORMAÇÃO	80
1.3 FLUXOGRAMA DA COMUNICAÇÃO: ELEMENTOS ESSENCIAIS	85
1.4 MODELOS DE ENTENDIMENTO DO PROCESSO DE COMUNICAÇÃO.....	88
1.5 COMUNICAÇÃO: UM ATO ESPONTÂNEO, CRIATIVO E COMPLEXO	94
2 ESTRATÉGIA DE COMUNICAÇÃO: COMUNICAÇÃO INTERPESSOAL.....	97
2.1 COMUNICAÇÃO INTERPESSOAL.....	97
2.2 A IMPOSSIBILIDADE DE NÃO COMUNICAR	99
2.3 ESTRATÉGIAS PARA A NÃO-COMUNICAÇÃO: A FUGA	101
3 A COMUNICAÇÃO DO TELEOPERADOR NO CALL CENTER.....	105
3.1 O USO DO <i>SCRIPT</i> : UM ALIADO OU UM INIMIGO?.....	108
3.2 EXPRESSÕES E ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO: CRIAÇÃO DO TELEOPERADOR	113
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	118
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	129
ANEXOS	135

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Principais dados dos operadores entrevistados	13
Quadro 2 - Características dos teleatendimentos.....	30

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Aspectos principais da pesquisa	11
Figura 2 - Estresse: fatores e conseqüências	47
Figura 3 - Fluxograma do funcionamento da comunicação	85
Figura 4 - Modelo de mão única	89
Figura 5 - Modelo de interação	91
Figura 6 - Modelo de relacionamento entre duas pessoas	92
Figura 7 - Modelo sistêmico	93

INTRODUÇÃO

O setor de serviços vem assumindo um papel fundamental como gerador de postos de trabalho no Brasil e no mundo. Observa-se, durante as últimas décadas, o aumento da participação do setor de serviços na composição da estrutura ocupacional brasileira. Neste contexto, os *call centers* têm ocupado posição destacada no crescimento da quantidade de postos de trabalho no setor de serviços e no mercado de trabalho brasileiro em geral.

Dados recentes da primeira pesquisa multidisciplinar e setorial envolvendo práticas de recursos humanos, trabalho, tecnologia e estratégia, na indústria de *call center* no Brasil, apontam, segundo Oliveira Jr. *et al.* (2006) que 72% dos *call centers* brasileiros têm menos de oito anos de estabelecimento e 96% deles foram criados após 1990.

Trata-se de uma indústria em larga expansão, embora no Brasil ainda seja considerada relativamente nova, ampliando consideravelmente as atividades de *telemarketing*, *call center* e *contact center*. Tais atividades abrangem o Serviço de Atendimento ao Cliente (SAC), o Sistema de Ligações Gratuitas (0800), os telesserviços de cobrança, pesquisa, agendamentos de visitas para vendedores, o *help desk* (serviços de suporte técnico), dentre outras.

Os serviços prestados pelos *call centers* são diversificados, fato este que gera significativa influência no que se refere às definições de políticas de recursos humanos, estrutura organizacional, organização do trabalho e estratégias de negócios. Tal diversificação é apresentada por Oliveira Jr. *et al.* (2006), o que comprova que dependendo do serviço prestado, o perfil dos teleatendentes e demais colaboradores dos *call centers* é diferenciado, exigindo assim diferentes habilidades e competências.

A atividade praticada pelos trabalhadores dos *call centers* é o teleatendimento. A maior parte das atividades do *call center* está concentrada no *telemarketing*. Até pouco tempo atrás o *telemarketing* era definido como “uso sistemático do telefone com o propósito de realizar negócios e manter relacionamentos com clientes ou *prospects*” (FAUSTINI, 1992).

Atualmente, com o desenvolvimento da área e principalmente com o avanço tecnológico, o *telemarketing* tem sido definido como:

“Qualquer atividade, interativa ou não, desenvolvida através de sistemas de telemática – voz, dados, imagem e multimídia – de característica ativa ou receptiva, objetivando ações de comunicação e gerenciamento de informações dentro do escopo de marketing” (REVISTA TELESERVIÇOS, 2000/2001).

O conceito e as nomenclaturas que se referem ao *telemarketing* têm se modificado bem como o conceito de atendimento a clientes. Podemos apresentar tais mudanças brevemente em três momentos distintos:

Inicialmente os atendimentos foram caracterizados pelos chamados Serviços de Atendimento ao Consumidor (SACs) através das centrais de atendimento ou de *telemarketing*. Em geral, as empresas utilizavam tecnologias próprias sem a preocupação com a interligação dos dados das centrais telefônicas com os dados dos computadores – *Computer Telephony Integration* (CTI).

Depois, num processo evolutivo, surgiu a integração da informática com a telefonia agregando valor aos *call centers*. Vale ressaltar que o uso intensivo da tecnologia sempre esteve voltado para a produtividade. Um dos grandes exemplos é a chamada Unidade de Resposta Audível (URA), que possibilitou o atendimento eletrônico ao cliente e permitiu a integração com voz e dados.

Atualmente nos encontramos num momento comumente denominado como a fase dos *contact centers*, a qual é caracterizada no mercado de teleatendimento, segundo Alloza & Salzstein (2003), pela preocupação em atender totalmente às necessidades do cliente. Para isso, foram desenvolvidos sistemas/*softwares* que propiciam e facilitam o armazenamento de dados. No entanto, a insatisfação do cliente quanto ao pronto atendimento das suas necessidades tem confirmado que estamos, na teoria, somente no plano da preocupação e ainda distantes da ação efetiva.

Esta fase atual é marcada pelo uso intenso da *Internet* facilitando novas formas de relacionamento entre a empresa e o cliente, como *Chat*, *Web*, *Call Center*, *Fax*, entre outros. Desse modo, as autoras ainda afirmam que o *telemarketing* ganha um novo impulso tornando-se uma atividade multimídia e interferindo, inclusive, na mudança de perfil dos profissionais que atuam na área.

Assim sendo, o atendente deve ser capaz de contatar o cliente utilizando-se de várias ferramentas e não mais apenas o telefone. O trabalho em *contact center* prevê o

profissional considerado multimídia, isto é, que utiliza também *e-mail*, *chat*, enfim, diversos canais.

Vale ressaltar, neste momento, que o conceito de *contact center* está mais evoluído do que a prática. Geralmente, o que as empresas têm são pequenas células de *contact center* e, futuramente, esses canais de comunicação com o cliente deverão ser unificados e utilizados por todos os atendentes da central.

Assim o mercado, considerando o cenário econômico atual, se mostra cada vez mais competitivo sendo a busca pela fidelização do cliente uma realidade em todas as empresas. Nogueira (2006) afirma que as chamadas Centrais de Relacionamento “permitem às empresas ampliarem o seu espectro de comunicação com os clientes e, dessa maneira, cativá-los e fidelizá-los.”

“Cabe lembrar que a fidelização do cliente é uma das maneiras mais sórdidas de o mercado manipular o consumidor.”¹

Neste contexto, as centrais de atendimento são áreas de extrema importância, uma vez que possibilitam o contato direto com os clientes ou *prospects*, procurando estreitar e manter o relacionamento. Para tanto, a excelência no atendimento é, ou deveria ser, o eixo principal para atingir tal objetivo, embora em muitos modelos de gestão esta prática não seja encontrada como foco principal.

Inevitavelmente a comunicação do teleoperador em um *call center* representa um instrumento de trabalho essencial para o sucesso das operações. Este profissional ao se utilizar da comunicação deve procurar que ela seja eficiente e garanta uma imagem positiva da empresa que representa, dos produtos e/ou dos serviços com os quais atua e até de sua imagem como profissional competente.

Alloza & Salzstein (2003), relatam que o profissional teleoperador, em suas atividades, cumprimenta o cliente ao realizar a abertura do contato telefônico, mostra-se disponível, escuta as necessidades, soluciona problemas, vence objeções, registra reclamações, argumenta, enfim, interage e se relaciona com o cliente. Assim, é certo que ele comunique também a maneira pela qual a empresa enxerga o cliente.

¹ NOGUEIRA, C. M. O trabalho duplicado: a divisão sexual no trabalho e na reprodução: um estudo das trabalhadoras do *telemarketing*. São Paulo: Expressão Popular, 2006. p.41.

Em se tratando de comunicação, todo indivíduo é capaz de se comunicar, embora nem sempre esteja preparado para tal. Portanto, no caso do uso profissional da comunicação, há necessidade de uma organização, planejamento, preparação, conhecimento e reconhecimento das próprias habilidades de comunicação e, por fim, do desenvolvimento e aprimoramento da competência comunicativa.

Desta forma, quando um indivíduo inicia sua carreira profissional e, por ventura sua profissão como teleoperador de *call center*, demanda um alto nível do uso da comunicação oral e assim verifica-se o quão essencial é desenvolver o potencial da habilidade comunicativa.

Neste contexto, verifica-se também o quão importante são as condições de trabalho no ambiente de *call center*, pois segundo estudos de Albernaz *et al.* (2006), as boas condições do ambiente de trabalho ajudam o teleoperador a manter o seu bem-estar físico e mental e conseqüentemente atingir o sucesso no atendimento.

“A estabilidade psicológica é fundamental para que o operador não se desmotive com situações de pressão em sua rotina. No entanto, é preciso considerar também a estabilidade ambiental, que envolve os aspectos físicos do ambiente de trabalho”²

Dado o franco crescimento do setor de teleatendimento, muitos são os estudos e pesquisas sobre a organização e as condições gerais de trabalho em *call center* considerando, predominantemente, a avaliação e análise dos gestores, estudiosos e prestadores de serviços nesta área, conforme podemos constatar no referencial teórico aqui estudado.

Desta forma, o estudo aqui apresentado foi motivado pelo interesse em contribuir para as investigações já existentes sobre as condições de trabalho e as estratégias de comunicação utilizadas no *call center*, só que desta vez sob a percepção dos profissionais teleoperadores.

Considerar a visão dos teleoperadores sobre em que contexto e em que condições de trabalho a comunicação desses profissionais de *call center* ocorre, é fundamental para o

² ALBERNAZ, B.; PELTIER, M.; RATTO, L. *Telemarketing: comunicação, funcionamento, mercado de trabalho*. 2ª. ed. Rio de Janeiro: Senac Nacional, 2006. p.74

desenvolvimento de uma investigação eficiente deste setor. Assim, perguntas de pesquisa foram levantadas a fim de nortear este estudo. São elas:

1. Quais são as influências das condições de trabalho e das práticas de recursos humanos nas estratégias e nas habilidades de comunicação dos operadores de *call center*?
2. Quais são as percepções dos teleoperadores em relação às condições de trabalho e às práticas de recursos humanos utilizados nos *call centers*?
3. Os operadores de *call center* estabelecem relações entre condições de trabalho, práticas de recursos humanos, estratégias de comunicação e qualidade de vida?
4. Quais são as expectativas dos operadores de *call center* de permanência e plano de carreira neste tipo de atividade profissional?

O problema de pesquisa parte do pressuposto de que o processo de comunicação interpessoal resulta de uma necessidade básica do ser humano em busca de transmissão de informações, de convivência, de entendimento entre as pessoas, de expressão de sentimentos e compartilhamento de experiências, tornando-se a base de todas as formas de organização social. Assim a comunicação, as condições de trabalho e as práticas de recursos humanos formam um conjunto integrado fundamental para o desenvolvimento pessoal e profissional dos indivíduos no trabalho. Caso uma dessas variáveis não atenda as demandas das pessoas operarem, de serem úteis para a empresa, levam à precarização do trabalho, à degradação humana e, conseqüentemente, aos distúrbios da comunicação interpessoal.

OBJETIVOS

Apesar da crescente importância empregatícia assumida pelos *call centers* no Brasil, estudos que abordem a visão dos teleoperadores sobre as condições de trabalho nesta atividade profissional são ainda escassos. A realização de estudos que contemplam as estratégias de comunicação utilizadas pelos teleoperadores são fundamentais para a otimização do relacionamento das organizações e seus clientes. Dado que as empresas se utilizam de seus funcionários para serem representadas junto aos seus clientes, o teatendimento do operador de *call center* é de fundamental importância, pois ele é um dos responsáveis maiores pelo estabelecimento de uma relação positiva entre a empresa e o cliente.

Deste modo, o objetivo geral desta pesquisa é analisar através da percepção dos operadores de teatendimento, as condições de trabalho, as práticas de recursos humanos e as habilidades e estratégias de comunicação no contexto de *call center* por meio da interação e dos relatos obtidos no processo de entrevista com estes profissionais. Com isso, visamos contribuir para os estudos da primeira pesquisa multidisciplinar e setorial envolvendo práticas de recursos humanos, trabalho, tecnologia e estratégia realizada na indústria de *call center* no Brasil, coordenada pelo Programa de Pós-graduação em Administração da PUC-SP.

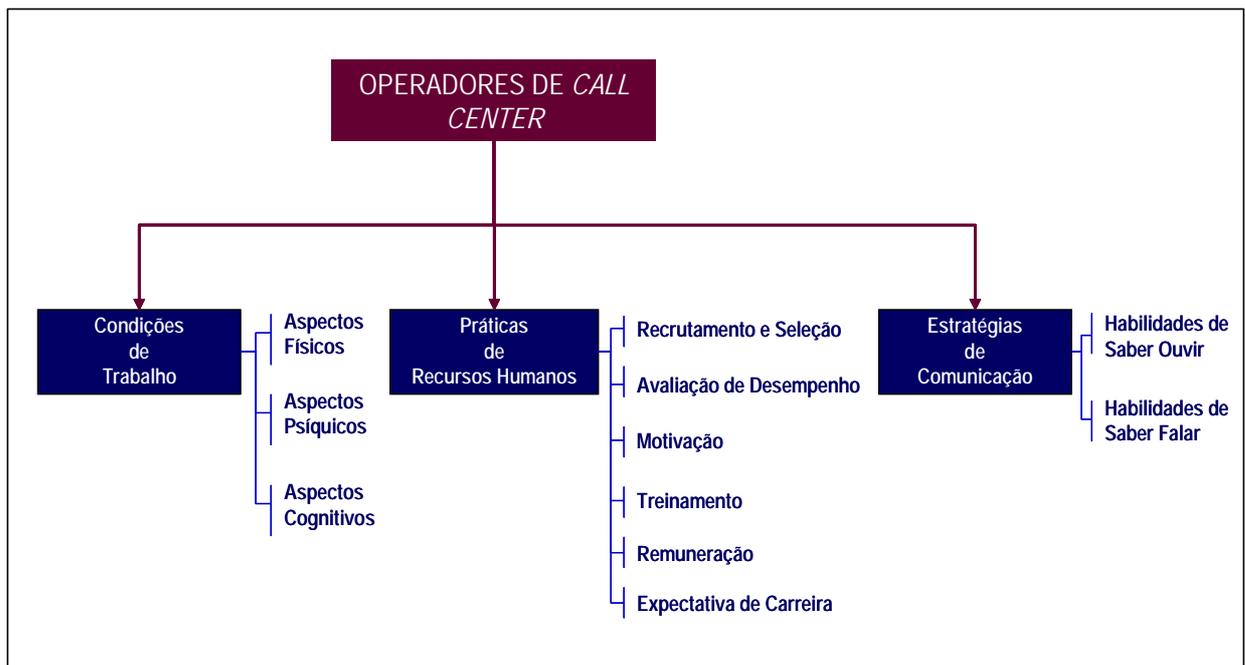
Para que a pesquisa seja possível, procura-se chegar aos objetivos específicos na caracterização dos seguintes aspectos:

- **Condições de trabalho:** Investigar as condições de trabalho dos teleoperadores no que se referem aos aspectos físicos (espaço físico, mobiliário, equipamentos, níveis de ruído, iluminação e temperatura), aspectos psíquicos (fatores comportamentais, emocionais e afetivos) e aspectos cognitivos (autonomia, tomadas de decisão, resolução de problemas e processamento das informações).
- **Práticas de recursos humanos:** Investigar as práticas de recursos humanos utilizadas na gestão de pessoas considerando os seguintes aspectos: recrutamento e seleção, motivação, incentivo a interação, treinamento e desenvolvimento, remuneração, avaliação e expectativas de carreira.

- **Comunicação:** Investigar as habilidades discursivas no processo de comunicação no que se refere às estratégias de comunicação utilizadas no processo de interação e relacionamento com o cliente, analisando os aspectos relacionados ao saber ouvir (atenção, concentração, interesse, recebimento de *feedback*, interação) e ao saber falar (uso da voz, dicção, vocabulário, linguagem, argumentação, atenção, convencimento).

A figura abaixo foi criada no intuito de melhor esclarecer e ilustrar os aspectos principais da pesquisa:

Figura 1 - Aspectos principais da pesquisa



FONTE: AUTORA

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O método utilizado neste estudo foi o denominado qualitativo que segundo Collis & Hussey (2005), trata-se de um método que é mais subjetivo e envolve examinar e refletir as percepções para obter um entendimento das atividades sociais e humanas.

Seguindo o propósito deste método foi então utilizada uma técnica clássica de obtenção de informações que é a entrevista, pois é considerada como uma das mais comuns e poderosas maneiras que utilizamos para tentar compreender nossa condição humana, de acordo com as afirmativas de Fontana & Frey (1994 *apud* BARROS & DUARTE, 2006).

No que diz respeito às condições de trabalho e as estratégias de comunicação nas operações de *call center*, foram realizadas entrevistas com nove operadores de *call center* pertencentes a empresas variadas, porém de grande expressão no segmento de telesserviços. Estes trabalhadores foram distribuídos em seis teleoperadores do sexo feminino e três do sexo masculino.

Todos os entrevistados possuem experiência profissional tanto no *telemarketing* ativo quanto no *telemarketing* receptivo, bem como experiência superior a um ano de trabalho em central de atendimento.

Durante o processo de entrevista com os teleoperadores foram colhidos depoimentos que foram posteriormente transcritos a fim de utilizá-los como relatos de experiência nesta dissertação.

Desta forma, a fim de identificarmos estes trabalhadores nos trechos dos depoimentos utilizados e descritos ao longo deste estudo, adotamos para cada um deles a denominação “operador de *call center*” seguido de um número seqüencial, sendo: Operador de *call center* N° 1, Operador de *call center* N° 2 e assim sucessivamente.

Vale ressaltar que optamos em preservar o nome e o sobrenome dos trabalhadores no intuito de respeitar a privacidade de cada um, bem como dificultar a identificação dos mesmos.

As principais características destes operadores encontram-se descritas no quadro a seguir:

Quadro 1 - Principais dados dos operadores entrevistados

OPERADORES DE CALL CENTER ENTREVISTADOS						
Nome	Idade	Sexo	Estado Civil	Escolaridade	Tempo de trabalho em <i>call center</i>	Empresa em que trabalha e/ou trabalhou
Operador Nº 1	26 anos	Masculino	Solteiro	Superior incompleto	4 anos	Atento Brasil
Operador Nº 2	27 anos	Masculino	Casado	2º grau completo	6 anos	SPCom
Operadora Nº 3	21 anos	Feminino	Solteira	2º grau completo	2 anos e 6 meses	Atento do Brasil
Operadora Nº 4	25 anos	Feminino	Casada	2º grau completo	4 anos	SPCom
Operadora Nº 5	21 anos	Feminino	Solteira	Superior incompleto	1 ano e 4 meses	Teleperformance Atento Brasil
Operador Nº 6	22 anos	Masculino	Solteiro	2º grau completo	4 anos	SPCom
Operadora Nº 7	23 anos	Feminino	Solteira	Superior incompleto	5 anos	Atento Brasil
Operadora Nº 8	22 anos	Feminino	Solteira	2º grau completo	2 anos	Atento Brasil
Operadora Nº 9	41 anos	Feminino	Divorciada	2º grau completo	6 anos	Work Dedic Telefutura Sitel Sercom Voxline

FONTE: AUTORA

Através da técnica da entrevista nos foi possível explorar os assuntos propostos a partir da busca de informações, percepções e experiências dos entrevistados para posteriormente analisá-las e discuti-las com base em todo o referencial teórico estudado e assim apresentá-las de forma estruturada nesta dissertação.

Sendo uma característica da entrevista a flexibilidade, isso nos permitiu conduzir o processo de forma que os entrevistados pudessem definir os termos das respostas e a entrevistadora ajustar livremente as perguntas.

Os recursos utilizados para a realização das entrevistas foram: um roteiro de questões (vide Anexo I) a fim de direcionar a abordagem, bem como a utilização de um gravador portátil. Para isso, anterior às entrevistas, os participantes foram devidamente comunicados sobre o propósito e os objetivos deste estudo, bem como os recursos a serem utilizados, principalmente ao que se refere à gravação dos depoimentos e conseqüentemente eles autorizaram tal procedimento.

O roteiro utilizado nas entrevistas foi composto por questões compostas por três partes, sendo a primeira delas a respeito das condições e organização do trabalho, a segunda sobre práticas e políticas de recursos humanos e a terceira a respeito do processo e das estratégias de comunicação utilizados pelos teleoperadores.

A dinâmica das entrevistas foi marcada pela conversa espontânea entre a entrevistadora e os entrevistados buscando sempre a liberdade de expressão e a ausência de pré-julgamentos. Neste contexto, foram escolhidos locais externos à empresa dos entrevistados no intuito de se evitar qualquer tipo de constrangimento ou impedimento à oralidade.

Um fato bastante interessante durante as entrevistas foi a motivação dos entrevistados em dar depoimentos a respeito do seu dia-a-dia de trabalho. Foi-nos possível observar a grande necessidade em desabafar aspectos preocupantes e angustiantes na visão dos teleoperadores, assim como em expressar a visão geral e pessoal a respeito de suas funções profissionais. Este fato nos permitiu confirmar os estudos de Barros & Duarte *et al.* (2006) no qual afirmam que o uso de entrevistas permite identificar as diferentes maneiras de perceber e descrever fenômenos ocorridos numa visão bastante pessoalizada.

Este fato muito facilitou a investigação proposta e a interação com os entrevistados não havendo uma seqüência pré-determinada de questões ou parâmetros determinados de respostas, apenas um ponto de partida através de temas ou questões amplas e assim o processo pôde fluir livremente.

ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

Para a apresentação da pesquisa esta dissertação foi estruturada da seguinte forma:

Na **introdução**, além da formulação do problema de pesquisa e dos objetivos, são descritos os procedimentos metodológicos da pesquisa qualitativa, detalhando a escolha do método, seus instrumentos e mecanismos peculiares à entrevista.

Após a introdução, há três capítulos centrais os quais são aqui descritos:

O **primeiro capítulo** é dedicado a discorrer sobre a Indústria dos Telesserviços, um setor que passa por um momento de expansão e investimento em novas tecnologias e deve gerar milhares de novos empregos nos próximos anos seguindo em ritmo crescente de terceirização e especialização. Neste capítulo foram detalhados:

As aplicações do *call center* e suas principais atividades no que se refere ao *telemarketing* ativo, *telemarketing* passivo e a gestão do relacionamento com o cliente.

O trabalho do teleoperador, no qual foram descritos o perfil do profissional de *call center* e como é o processo de trabalho do teleoperador.

No **segundo capítulo** são descritas as condições de trabalho, as práticas de recursos humanos e, referente a estes temas, a visão dos teleoperadores através da transcrição dos trechos mais significativos dos depoimentos dos entrevistados. Estes temas foram assim distribuídos:

- As condições de trabalho em *call center* abordando:
 - ✓ aspectos físicos: estruturas física, tecnológica e organizacional;
 - ✓ aspectos psíquicos: enfatizando o estresse no trabalho (fatores causadores, conseqüências e o ciclo vicioso do estresse no teleatendimento);
 - ✓ aspectos cognitivos: enfatizando a autonomia no trabalho (resoluções de problemas e poder de decisão).
- Práticas de Recursos Humanos descrevendo os processos de recrutamento e seleção, avaliação de desempenho, motivação, treinamento, remuneração e expectativas de carreira.

No **terceiro capítulo** é abordado o tema Comunicação no contexto do *call center* retratando:

- O processo de comunicação:
 - ✓ as fases do processo;
 - ✓ função da comunicação nas relações pessoais e profissionais, bem como o fluxograma da comunicação e os elementos que o formam;
 - ✓ modelos de entendimento do processo de comunicação retratando os modelos lineares e os modelos orgânicos;
 - ✓ a comunicação como um ato espontâneo, criativo e complexo.
- Estratégia de comunicação e Comunicação interpessoal, dissertando sobre:
 - ✓ comunicação interpessoal
 - ✓ a impossibilidade de não comunicar
 - ✓ as estratégias para a não-comunicação
- A comunicação do teleoperador no *call center* abordando:
 - ✓ utilização do *script* e o auxílio *versus* os impedimentos que ele promove na atividade do teleoperador de *call center*;
 - ✓ expressões e estratégias criadas pelo teleoperador.

Finalmente, as **Considerações Finais** apresentando os resultados obtidos através da comparação de todo o referencial teórico, os dados obtidos através das entrevistas e as análises realizadas a fim de responder as perguntas de pesquisa que norteiam este trabalho.

CAPÍTULO I - *TELEMARKETING, CALL CENTER E CONTACT CENTER*: A INDÚSTRIA DOS TELESSERVIÇOS

1 OS TELESSERVIÇOS

No Brasil, atualmente, uma das atividades profissionais que mais geram emprego é o setor de telesserviços. Um setor que passa por um momento de expansão e investimento em novas tecnologias e deve gerar milhares de novos empregos nos próximos anos seguindo em ritmo crescente de terceirização e especialização.

“O setor brasileiro de *call center*, um dos maiores pólos de empregos e negócios no país, deve fechar o ano com 675 mil trabalhadores, 10% de crescimento em relação a 2005, e faturamento de R\$ 4 bilhões somente por parte das empresas do setor que operam como terceirizadas.”³

A Associação Brasileira de Telesserviços - ABT (2006), prevê a criação de 75 mil novos postos de trabalho ao longo de 2007 e aposta na manutenção de crescimento no patamar de 10%.

Este crescimento praticamente reflete o avanço tecnológico nas telecomunicações proporcionando maior diversidade de aplicações da telefonia e conseqüentemente diversidade na utilização do conceito ao se referir aos telesserviços – *telemarketing, call center* ou *contact center*.

Segundo a ABT – Associação Brasileira de Telesserviços (2007), “*Telemarketing* é toda e qualquer atividade desenvolvida através de sistemas de telemática e múltiplas mídias, objetivando ações padronizadas e contínuas de *marketing*”.⁴

Alloza & Salzstein (2003), afirmam que o termo *Call Center* é uma evolução no conceito de central de teleatendimento marcada pela integração da informática com a telefonia utilizada nas centrais de *telemarketing*. Ainda definem um conceito mais atual, os chamados *Contact Center*, sendo uma central de atendimento caracterizada pela

³ CALL TO CALL. Disponível em <<http://www.calltocall.com.br>>
Acesso em: 14. dez.2006.

⁴ ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE TELESSERVIÇOS (ABT). Disponível em <<http://www.abt.org.br>>
Acesso em: 02. março. 2006.

preocupação em atender totalmente às necessidades do cliente através de sistemas/*softwares* que propiciam e facilitam o armazenamento de dados, bem como o uso intenso da *Internet* facilitando novas formas de relacionamento entre a empresa e o cliente, como: *Chat*, *Web*, *Fax*, entre outros.

De acordo com a Secretaria de Inspeção do Trabalho, através da portaria Nº 153 de 14 de março de 2006, na qual divulgou para consulta pública o texto técnico básico do Anexo II da Norma Regulamentadora (NR-17) - Trabalho em Teleatendimento/*Telemarketing* (vide Anexo III), podemos entender o termo *call center* como:

“*Call Center*, o ambiente de trabalho no qual a principal atividade é conduzida via telefone, com utilização simultânea de terminais de computador.”⁵

“Trabalho de teleatendimento/*telemarketing*, aquele cuja comunicação com interlocutores clientes e usuários é realizada à distância por intermédio da voz e/ou mensagens eletrônicas, com a utilização simultânea de equipamentos de escuta e fala telefônica e sistemas informáticos de processamento de dados”⁶

De acordo com os estudos de Melo (2007), há uma grande confusão na mente popular sendo comum encontrarmos a utilização do termo *call center* como sinônimo de *telemarketing*. Segundo o autor, *telemarketing* faz parte dos serviços oferecidos pelos *call centers* e por ser largamente utilizado como um canal de vendas, que constantemente está em contato com os consumidores através das ligações ativas, gera-se essa utilização equivocada e generalizada pela sociedade.

Diante de tais definições, podemos claramente afirmar que *telemarketing*, *call center* ou *contact center* são valiosos e dinâmicos instrumentos de comunicação e *marketing* utilizados atualmente por empresas de diferentes segmentos do mercado como meio de contato com o público seja ele cliente, *prospect* (potencial cliente), usuário, fornecedor ou parceiro.

⁵ BRASIL. Ministério do Trabalho. Secretaria de Inspeção do Trabalho. Portaria Nº 153 de 14.março. 2006. Anexo II da Norma Regulamentadora (NR-17) - Trabalho em Teleatendimento/*Telemarketing*. Brasília, DF, 2006.

⁶ *Ibid.*

Desta forma, padronizamos neste estudo a denominação “*call center*” que comumente é conhecida como “central de atendimento”.

2 APLICAÇÕES DO *CALL CENTER*: PRINCIPAIS ATIVIDADES

Os *call centers* têm ocupado lugar destacado no contexto organizacional, seja como ferramentas para gerenciar as novas formas de contato e relacionamento seja como geradores de novas práticas de sociabilidade a partir de novos canais de interação e comunicação. No âmbito empresarial, os *call centers* são considerados uma ferramenta competitiva, visto a sua abrangência e custos baixos.

São diversas as aplicações dos *call centers* e a fim de propiciar o entendimento, classificam-se em: *telemarketing* ativo, *telemarketing* receptivo e gestão de relacionamento com o cliente.

2.1 *Telemarketing* ativo

Na atividade denominada *telemarketing* ativo, a empresa, através do teleoperador, toma a iniciativa de contato com o público-alvo. É o formato mais antigo, utilizado predominantemente nas atividades de vendas, embora envolva outras prestações de serviços.

As principais aplicações do *telemarketing* ativo são: vendas, cobrança, pesquisa de mercado e opinião. Descreveremos a seguir as principais características de cada aplicação:

Vendas – Esta é o tipo de atividade que basicamente originou a prática do *telemarketing* e, portanto muitas são as pessoas que afirmam que *telemarketing* é apenas venda de produtos e serviços por telefone. Atualmente este tipo de prática ainda é exercida, mas o conceito de venda evoluiu incluindo qualidade no relacionamento com o cliente.

Há a chamada Pré-venda cujo objetivo é preparar o cliente em potencial para a venda propriamente dita. Para isso a aplicação principal é o agendamento de visitas.

Também há a Pós-venda, conhecida no ramo empresarial como fidelização do cliente e que consiste nas ligações efetuadas após o fechamento da venda oferecendo promoções e pesquisa de satisfação do cliente.

Cobrança – Mais do que controlar e efetuar a cobrança de títulos e boletos por telefone, o *telemarketing* possibilita aos clientes a recuperação do crédito. Neste contexto, o *telemarketing* passa a ser um canal para renegociação e atualização de cadastro dos clientes. Ainda há a possibilidade da empresa mostrar-se mais flexível e atenciosa quanto a situação de inadimplência do cliente.

Pesquisa de mercado e de opinião – Para poder planejar e desenvolver ações de marketing toda empresa necessita conhecer muito bem o mercado em que atua e assim tomar decisões acertadas. Nesta perspectiva o *telemarketing* é um instrumento importante na busca de informações junto ao público, bem como propicia estudos quantitativos e qualitativos de forma rápida, sistematizada e capaz de alcançar os públicos de difícil acesso geográfico em curto espaço de tempo.

2.2 *Telemarketing* receptivo

No *telemarketing* receptivo é o público que entra em contato com a empresa e a aplicação receptiva mais conhecida é o Serviços de Atendimento ao Cliente (SAC), no entanto também há várias possibilidades adicionais no mercado atualmente.

Num primeiro momento destaca-se o viés da facilidade dado que o conceito de receptivo denota aguardar o chamado do cliente, no entanto trata-se de uma aplicação do *telemarketing* que exige um preparo especial a fim de atender adequadamente a quantidade de ligações esperada. Para isso é necessária uma estruturação não somente relacionada à quantidade de operadores e posições de atendimento (PAs), mas suporte técnico e equipamentos e tecnologia adequados em busca do pronto atendimento.

As principais aplicações do *telemarketing* receptivo são: Serviço de Atendimento ao Cliente (SAC), vendas, suporte e assistência técnica (*help desk*). Descreveremos abaixo o que caracteriza cada aplicação:

Serviços de Atendimento ao Cliente (SAC) – Não só é uma prática do *telemarketing* receptivo como é uma ferramenta que muito amplia o contato do consumidor com a empresa. Fruto da criação do Código de Defesa do Consumidor em

1991, os Serviços de Atendimento ao Cliente (SAC) são hoje o porta-voz do cliente e o ouvido da empresa.

Os consumidores podem fazer reclamações, sugestões e obter esclarecimentos de dúvidas. Vale lembrar que atualmente somente ouvir o cliente já na basta para fidelizá-lo, o importante é o cliente sentir-se compreendido e plenamente atendido.

Suporte e assistência técnica (*help desk*) - Trata-se de um serviço pertencente ao pós-venda e que sua real importância pode ser resumida em: satisfazer plenamente a necessidade do cliente. O atendimento é amplo e abrange informações detalhadas, funcionamento de produtos, esclarecimentos de dúvidas, dentre outros.

A pronta resposta e a busca por satisfação do cliente conferem compromisso, seriedade e principalmente respeito ao consumidor e conseqüentemente estreita o relacionamento da empresa com o cliente.

Vendas – No *telemarketing* receptivo o processo de venda é passivo gerado por anúncios publicados no mais variados meios de comunicação de massa (televisão, rádio, jornais, revistas, *outdoors*, folhetos, etc).

Na venda receptiva, o diferencial está na integração intensa do *telemarketing* com outras ferramentas de *marketing* da empresa, pois o sucesso nas vendas está diretamente relacionado ao número de chamadas e este por sua vez depende da divulgação eficaz que será conferida pelo cliente no atendimento do *telemarketing*.

2.3 Gestão de relacionamento com o cliente (CRM)

O *Customer Relationship Management* (CRM), considerando os avanços tecnológicos, é um conceito multidisciplinar que vai além do uso de um *software*, pois envolve profissionais das áreas de negócios, equipe de tecnologia da informação, bem como um planejamento de toda a organização para que seja uma ferramenta eficaz de relacionamento com o cliente.

Em se tratando de gerenciamento do relacionamento com o cliente, Abernaz & Ratto & Peltier (2006), afirmam que:

“Há três pontos que proporcionam relações saudáveis da empresa com o cliente: fidelidade, qualidade da informação e capacidade de resolução de problemas. Procurar meios para desenvolver estes aspectos é parte das atribuições do *marketing* de relacionamento”.

Assim sendo, todas as aplicações do *telemarketing* ativo e receptivo que relatamos anteriormente são formas da empresa de manter o contato direto com o cliente e, através da ampliação do seu relacionamento com os clientes, buscar uma fidelização dos mesmos. A coordenação de todas estas aplicações conta com a Gestão de Relacionamento de Clientes, uma tradução da expressão *Customer Relationship Management* (CRM).

Desta forma, podemos afirmar que o CRM é mais uma evolução no *marketing*, pois muitas empresas passaram a se orientar em relação aos seus produtos e serviços pelas necessidades e desejos do mercado através do conhecimento aprofundado de cada cliente.

Em se tratando de relacionamento e fidelização de clientes Nogueira (2007), em seus estudos, relata que as empresas que reconhecem a importância de reter e satisfazer os clientes criam um relacionamento, buscando fidelizá-los, no entanto as empresas deveriam centrar-se nas atividades de pós-venda e não apenas na ênfase de pré-venda e venda.

O autor ainda afirma que neste processo de relacionamento com o cliente e fidelização é de suma importância considerar que “os clientes já conquistados representam maior probabilidade de trazer lucros para o negócio que os clientes em potencial” e ainda “o custo de satisfação dos clientes já existentes é menor que o da atração de novos clientes; os clientes podem perceber um valor maior em função do relacionamento; clientes satisfeitos são mais propensos a indicar novos clientes” (NOGUEIRA, 2007).

Segundo o autor, a conduta acima só vem a beneficiar a empresa, pois reduz o custo de captação de novos clientes.

Na realidade a Gestão de Relacionamento com o Cliente (CRM) trata-se de uma ferramenta bastante significativa no mundo dos negócios uma vez que proporciona de forma ágil a organização dos dados dos clientes em categorias acrescentando características específicas para cada um deles, além do aproveitamento máximo das informações obtidas. Isso desde que seja aplicado com rigor e cuidado, tanto para as funções passivas - de recebimento de solicitações do cliente – como para as funções ativas – que implicam em adicionar valores através da venda e serviços a fim de evitar aborrecimentos e ruídos de comunicação com o cliente.

3 O TRABALHO DO TELEOPERADOR

3.1 Perfil do profissional de *call center* : quem é o teleoperador?

As atividades nos telesserviços vivem hoje um momento muito interessante. Conforme foi mencionado anteriormente neste estudo, a indústria dos telesserviços encontra-se em franco crescimento, obtendo investimentos significativos em recursos tecnológicos e humanos. Entretanto, percebe-se claramente que muito pouco evoluiu na qualidade do atendimento. O consumidor/cliente queixa-se constantemente de ser atendido por alguém mal preparado, sem nenhum poder de decisão, treinado de forma padronizada, com uma fala robotizada e que raramente se encaixa à real necessidade do cliente.

Assim, torna-se relevante conhecer qual é o perfil de quem trabalha no teleatendimento – conhecer o profissional de *call center*.

A maior parte dos funcionários são pessoas bastante jovens, entre 18 e 29 anos. Não há trabalhadores com idade inferior a 18 anos, pois esta idade é condição para a contratação. Os *call centers*, de acordo com Albernaz *et al.* (2006), tendem a contratar pessoas jovens, por considerar que essas possuem mais facilidade para lidar com as freqüentes transformações na base operacional e tecnológica, principalmente relacionadas à informática e à *internet*.

No que se refere à escolaridade, a exigência mínima é de ensino médio completo para os teleoperadores, mas há sempre uma ênfase relacionada à sobra de tempo para que o atendente prossiga os estudos principalmente em função da carga-horária de seis horas diárias. Teleoperadores com ensino superior completo ainda aparecem em parcela reduzida. De acordo com as pesquisas de Oliveira *et al.* (2006), 74% dos atendentes possuem 2º grau, 4% possuem apenas o 1º grau e 22% possuem nível superior.

Comumente as centrais de *call center* empregam candidatos em seu primeiro emprego ou que estão buscando migrar para esta área considerada atualmente como a que mais emprega no país, fato este que na fase inicial das atividades, os trabalhadores relatam certo orgulho e motivação com o trabalho.

Os relatos a seguir, obtidos através das entrevistas ilustram bem as primeiras sensações dos jovens em seu primeiro emprego ao serem questionados sobre como foi a inserção e o início das atividades em *call center*.

"No começo prá mim foi o máximo, nunca tinha visto tanta gente junto, eu que tinha medo de falar no telefone, era um desafio...aí eu ficava naquela ansiedade, não via a hora de ir para a SPCom, um monte de gente, parecia escola...falar com gente do Rio de Janeiro, Minas Gerais, Paraná, eu nunca tinha falado daquele jeito."

(Operador de *call center* N°2.Julho.2007)

"Eu vendia curso para *telemarketing* [...] para você saber como falar no telefone, vender o produto, era assim, eu vendia o *telemarketing*. Fiquei, eu acho que,uns oito meses vendendo isso, aí vi oportunidades melhores na Atento."

(Operador de *call center* N°1.Agosto.2007)

"É até engraçado Bete (entrevistadora), antes de eu entrar lá (Atento) eu tive depressão, aí eu entrei e foi até legal prá mim, não sei, o ambiente, o pessoal, muita gente, eu conversava com muita gente diferente, lá não tem esse negócio de discriminação."

(Operador de *call center* N°1.Agosto.2007)

"Eu entreguei o currículo, entreguei numa semana e na outra já me ligaram, [...] eram muitas pessoas, poucos passaram e eu passei, na entrevista eles querem pessoas bem dinâmicas."

(Operadora de *call center* N°3.Agosto.2007)

"Trabalhar lá? Eu gosto, assim, por ser meu primeiro emprego, um emprego bacana, me dou bem, gosto do que eu faço, sei que ali eu tenho chance de crescer mesmo".

(Operadora de *call center* N°3.Agosto.2007)

Muitas são as expectativas e esperanças do jovem ao ingressar numa central de *call center*. Podemos afirmar através destes relatos que o jovem vê no trabalho, inicialmente, uma oportunidade não só de ganhos financeiros, mas também de crescimento profissional, de oportunidades de relacionamento interpessoal e até de aceitação social.

Ainda que a maior parte dos empregados de centrais de *call center* seja constituída de jovens estudantes, muitos estando ali apenas para obterem renda há também aqueles teleoperadores que, num primeiro momento, alimentam o desejo de que sua atuação no *call center* seja temporária. Isso porque ao se deparar com uma necessidade financeira, acreditam que a atuação nas centrais possibilite a realização de atividades paralelas, ou seja, o emprego como teleoperador seria uma boa forma de aumentar a renda. Ao suprir uma necessidade momentânea, voltariam para outras atividades.

No entanto, o cansaço e o desgaste físico e mental peculiares da atividade em *call center* mudam este cenário, pois impede quem trabalha como teleoperador de prosseguir numa dupla jornada de trabalho e ao ter que escolher, estes profissionais são seduzidos pelo emprego fixo oferecido nas centrais de atendimento. Optar por um emprego fixo significa muito para eles, pois representa a certeza da renda mensal, da contribuição no orçamento familiar e da independência financeira.

Encontramos também neste segmento, profissionais que não são jovens, mais experientes no que se refere ao mercado de trabalho e às experiências de vida e que vêem a atividade de operador de *call center* de uma maneira diferenciada, onde a empolgação do primeiro emprego não mais existe, sendo trocada pela oportunidade de se estar empregado num mercado cuja demanda por trabalhadores é bastante grande. É por isso que a rotatividade entre as várias empresas existentes é maior, sempre em busca de novas condições de trabalho.

Uma das entrevistadas nos apresentou esta realidade ao ser questionada sobre sua vasta experiência em empresas de *call center* e o que a levou a esta rotatividade. Destacamos aqui seus depoimentos:

"Trabalhei na Work, Dedic, Telefutura, Sitel, Sercom e Voxline [...] Eu fiquei um ano, um ano e meio, eu só sai por ter recebido outras oportunidades melhores e eu acompanho também sempre a Editora Abril. Existe uma solicitação do cliente,

no caso, [...] só que aí os funcionários têm que passar por toda a seleção, caso ele seja aprovado ou não, mas ele passa por toda uma seleção, [...] Então como o projeto acabou ele pode dar continuidade [...] ou acompanhar aquele cliente, no meu caso a Editora Abril”.

(Operadora de *call center* N°9.Agosto.2007)

“Eu sempre fui do ativo. Trabalhei com atendimento receptivo mas hoje meu foco que eu vou melhor é no ativo. O que nos chama a atenção é que na maioria das vezes as pessoas estão conciliando estudo e ao mesmo tempo seis horas de trabalho que chama muito atenção né? Você tem um razoável salário e você tem uma carga horária de seis horas, então isso acaba atraindo muito, hoje o mercado é realmente muito grande em questão de vagas de operador de *telemarketing*, então você acaba dizendo: ‘Ah, eu vou sair mas vou acabar entrando em outra empresa de *telemarketing* e a rotatividade é muito grande [...]”.

(Operadora de *call center* N°9.Agosto.2007)

A divisão sexual do trabalho é uma importante variável destacada em pesquisas da sociologia do trabalho. De forma geral, as pesquisas realizadas com os empregados do *call center* mostram que as mulheres são a maioria dos trabalhadores, pois representam, segundo Oliveira Jr. *et al.* (2006), um percentual de 76,2%.

Os estudos de Nogueira (2006) confirmam o índice acima e a autora ainda afirma que a tendência de feminização no mundo do trabalho se efetivou em muitos segmentos de prestação de serviços, mas é no setor de teleatendimento onde encontramos os índices mais expressivos sendo que 70% da força de trabalho existente é feminina.

No entanto, em suas pesquisas Venco (2006) verificou através de entrevistas com teleoperadores que “as colocações pessoais acerca das oportunidades de inserção no mercado de trabalho e das razões da constituição de uma ocupação feminina em *telemarketing* revelaram uma naturalidade”, constatando que as melhores posições nas centrais de atendimento são destinadas aos homens.

Uma característica bastante marcante no perfil dos operadores de *call center* é o predomínio não só de mulheres, bem como de homossexuais, negros, pobres e obesos, enfim, pessoas que segundo pesquisas realizadas por Venco (2006), são freqüentemente

discriminadas, alvo de preconceitos e conseqüentemente excluídas em determinados postos de trabalho, principalmente no que envolve a valorização de determinados padrões estéticos.

De acordo com os estudos da mesma autora, é possível analisar o perfil dos operadores citados acima de duas maneiras distintas. De um lado, encontramos as desigualdades vividas por negros, mulheres, homossexuais e demais pessoas vítimas de discriminação social, cujas características inevitavelmente condicionam as condições de ingresso no mercado de trabalho, bem como os níveis salariais. De outro lado, encontramos no mercado de telesserviços um contexto de emergência por contratações, o que facilita a possibilidade destas pessoas se incluírem no mercado de trabalho, porém por ser uma atividade cuja interação com o cliente é através do telefone, estas pessoas continuam no anonimato.

Durante as entrevistas para esta dissertação não houve questionamentos a respeito de raça, sobrepeso, opção sexual ou outro aspecto referente ao preconceito social, porém durante a situação confortável e informal das entrevistas, houve depoimentos espontâneos a respeito do preconceito relacionado à homossexualidade, à raça e às condições financeiras desfavoráveis.

Destacamos aqui o relato de um operador do sexo masculino retratando a questão do preconceito em relação à homossexualidade e a discriminação relacionada à raça.

"Lá (Atento) não tem esse negócio de discriminação, tem empresas que tem né? Tipo, a pessoa é gay não pode trabalhar ou eles não pegam, a pessoa é lésbica ou alguma coisa assim[...]. A maioria das empresas [ele quis dizer empresas em geral] tem esse tipo de discriminação, a gente conversa com o pessoal às vezes falam 'ah não pegou porque não sei', sabe assim? E lá não tem isso, no *telemarketing* não tem. Não deveria ter em lugar nenhum, se bem que tem empresa que tem. Tem discriminação de cor, de raça, ainda tem isso no Brasil, infelizmente tem."

(Operador de *call center* N°1.Agosto.2007)

Nota-se que na visão dos teleoperadores uma característica marcante das centrais de atendimento é a aceitação e o acolhimento percebidos pelos teleoperadores após sofrerem com algum tipo de preconceito no mercado profissional, fato este que acaba se tornando um incentivador para o jovem com este tipo de problema, a buscar uma oportunidade de emprego nos *call centers*.

Na atividade de teleoperador, segundo dados obtidos nas entrevistas, é comum também ser inserido através da indicação de pessoas conhecidas e é através de amigos pertencentes ao mesmo grupo social que esses jovens descobrem não só as oportunidades de emprego, mas novas oportunidades de relacionamentos com seus semelhantes.

3.2 O processo de trabalho em *call center*

A atividade desenvolvida pelos operadores, conforme abordamos anteriormente, pode ser de dois tipos: atendimento receptivo e ativo. O operador receptivo recebe a chamada dos clientes, principalmente na área de voz, reclamações, troca de endereço, conserto, informações por telefone. Seu trabalho ocorre diretamente com o computador e é basicamente dirigido por um *script* a ser seguido. Larangeira *et al.* (2004), relata que os receptivos não têm metas qualitativas a atingir, mas índices normais aplicados em *call centers*: nível de serviço, tempo médio de atendimento e os controles de supervisão. O tempo de atendimento é baixo. No produto massificado o operador receptivo fornece respostas limitadas. O trabalho caracteriza-se por cumprir metas quantitativas.

Há também o atendimento de produtos com características mais complexas, o trabalho do teleatendente receptivo é mais qualitativo, atendendo uma demanda de serviços que requer respostas mais elaboradas e certo preparo para fornecer suporte ao cliente. O tempo de atendimento é menos restrito.

O operador ativo tem por objetivo a abordagem do cliente também por meio do telefone. A iniciativa do contato com o cliente parte desse operador. No caso, a preocupação do operador com o ritmo da velocidade de atendimento é menor em relação ao operador receptivo, pois esse deve cumprir metas qualitativas, voltadas para a área de vendas e de fidelização. Existem campanhas de vendas e campanhas motivacionais. No produto massificado, o teleoperador ativo tem uma tarefa objetiva: a televenda, com

autonomia para oferecer o produto. O tempo de atendimento é médio. No produto customizado, o operador tem metas de venda, conhece as qualidades básicas do produto, tendo autonomia para negociar com o cliente. O tempo de atendimento é flexível.

No quadro a seguir, Larangeira *et al.* (2002) relaciona as características de cada uma das duas funções, segundo as atribuições do trabalho e o tipo de produto oferecido.

Quadro 2 - Características dos teleatendimentos

	Ativo	Receptivo
Atribuições da Atividade	Vendas de produtos e serviços Agendamento de visitas Fidelização e satisfação de clientes Pesquisas de opinião Validação e atualização de cadastros Qualificação de mailing Divulgação de produtos, serviços e eventos Confirmação de presença em eventos Prospecção Wellcome call (ligação de boas vindas) Anti-Attriction Ligações de cobrança	Atendimento de campanhas de marketing direto Atendimento a clientes Recepção de pedidos de vendas Suporte de eventos 800
Produto Massificado (simples)	Televendas/Telemarketing, sondagens, pesquisa de opinião, Welcome Calls, prospecção Objetivo: Quantitativo Tempo de atendimento médio: relativa flexibilidade Suporte Técnico Média e Baixa complexidade de serviço Programação de número de chamadas Metas Baixo salário + comissão	Informações limitadas: campanhas temporárias Objetivo: quantitativo Controle permanente do tempo de atendimento: medição de tempo, rapidez Script freqüente: soft e hard control Menor qualificação: treinamento reduzido (1 - 2 semanas) Taylorização Flutuações de atendimento Distribuição automática de chamadas Ausência de autonomia Baixo salário
Produto Customizado (complexo)	Objetivo: qualitativo; fidelização, satisfação do cliente; vendas Qualificação: capacidade de negociação; Língua estrangeira Maior autonomia Metas de vendas Complexidade média ou forte Programação de número de chamadas Tempo mais elástico; mais flexível Salário alto + comissão.	Demanda diversificada, Help desk, suporte técnico informático, multi-funcional Objetivo: quantitativo Qualificação técnica: treinamento longo (4-6 semanas) Tempo de atendimento médio Maior autonomia na formulação de respostas Complexidade média ou alta Menor controle Salário "mais alto".

FONTE: LARANGEIRA *et al.* (2002).

A rotatividade de trabalhadores, uma característica também marcante neste segmento, tem obrigado as empresas de *call center* a oferecer apenas um treinamento específico para a atividade de teleoperador dado que a atividade definiu-se

fundamentalmente de capacitação técnica, pois não é uma atividade que envolve ou exige experiência na área. Em primeiro lugar exige-se a capacidade de lidar com a tecnologia.

Assim esses profissionais são terminantemente treinados para atender tecnicamente um determinado produto, seja para atender dúvidas e reclamações, seja para vendê-lo, embora seja de senso comum que nem sempre o cliente encontra as respostas que procura numa central de atendimento.

Contudo, Albernaz *et al.* (2006) relatam que em suas pesquisas com gestores de *call center* que há sim alguns gestores de recursos humanos atualmente destacando a preocupação das empresas em valorizar o desenvolvimento de capacidades que permitam ao operador negociar e argumentar com o cliente. A tendência seria dar maior autonomia para o operador, para que ele fosse capaz de conquistar o cliente com uma posição estratégica na fidelização e na retenção de clientes: ouvir, diagnosticar, decidir pela situação mais adequada. Desta forma, o operador seria visto como uma espécie de assessor do cliente.

No entanto, a contratação de trabalhadores para as centrais de atendimento é calcada na redução de custo com a mão-de-obra, e desta forma esses jovens sem experiência profissional, com grau de instrução de nível médio, pertencentes às classes sociais mais desfavorecidas e com certa imaturidade emocional estão distantes desta tendência citada acima, principalmente porque o investimento em treinamentos além dos aspectos técnicos praticamente inexistem.

Abordaremos estes aspectos com mais detalhamento no capítulo a seguir, onde serão especificadas as condições de trabalho, as práticas de recursos humanos e a visão dos teleoperadores de *call center*.

CAPÍTULO II - CONDIÇÕES DE TRABALHO, PRÁTICAS DE RECURSOS HUMANOS E A VISÃO DOS TELEOPERADORES EM CALL CENTER

O Departamento de Segurança e Saúde no Trabalho – DSST/SIT/TEM (2005), em sua missão de coordenar, orientar e supervisionar a Inspeção do Trabalho na área de teletendimento elaborou a Recomendação Técnica DSST Nº 01 /2005 (vide Anexo II), que discorre sobre o trabalho nos serviços de teletendimento/*telemarketing*.

Esta Recomendação Técnica justifica a sua própria elaboração apontando:

“- que a forma de organização atual das centrais de atendimento telefônico e de relacionamento com clientes impõe, de forma simultânea, trabalho sob grande pressão de tempo, elevado esforço mental, elevado esforço visual, exigência de grande responsabilidade acompanhada de falta de controle sobre o processo de trabalho, rigidez postural, sobrecarga estática de segmentos corporais, avaliação de desempenho por monitoramento eletrônico, gravação e escuta de diálogos, incentivos ou premiação por produção;”⁷

“- que inspeções dos Auditores-Fiscais do Trabalho em empresas que se utilizam dessa modalidade de atendimento, em todo o País, vêm confirmando a ocorrência de transtornos mentais, LER/DORT e disfonias ocupacionais e que não têm sido implementadas pelas empresas condições adequadas de trabalho à natureza da atividade, gerando desgaste evidente para os operadores, demonstrado pelas altas taxas de absenteísmo, adoecimento e rotatividade dos operadores de teletendimento/*telemarketing*”⁸

“- que não têm sido utilizadas intervenções no campo da ergonomia que assegurem o bem estar dos operadores, sendo frequentes conflitos e ambigüidades no papel do operador.”⁹

Inevitavelmente todos os aspectos apontados nesta recomendação técnica, que se encontra como anexo deste estudo, despertam a preocupação não só dos auditores fiscais do trabalho, mas principalmente dos profissionais da área de saúde que atendem

⁷ BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. Secretaria de Inspeção do Trabalho. Recomendação Técnica DSST, n. 01/2005. 23.março.2005. p.1.

⁸ *Ibid*, p.1.

constantemente os teleoperadores com os mais variados sintomas relacionados aos distúrbios físicos e emocionais provenientes às condições de trabalho desfavoráveis encontradas nessas centrais, bem como dos pesquisadores interessados nesta área de teleatendimento a fim de contribuir para uma mudança gradativa e efetiva deste quadro.

De uma maneira geral, as centrais de atendimento são submetidas a uma medida muito precisa e intensa da produtividade que vem favorecendo o aparecimento de diversos problemas de saúde para seus operadores, como disfonias vocais e auditivas, lesões por esforços repetitivos e sofrimento mental, conforme evidenciado em diversos estudos.

Desta forma, detalharemos neste estudo a organização e as condições de trabalho comumente encontradas em *call center*, como também a visão dos teleoperadores a respeito de tais condições e os impactos que elas geram no dia-a-dia de trabalho desses profissionais.

1 ASPECTOS FÍSICOS: CARACTERIZAÇÃO DAS ESTRUTURAS DE CALL CENTER

1.1 Estrutura organizacional

A estrutura organizacional refere-se aos profissionais que atuam nas centrais de atendimento, tais como: atendentes, coordenadores, supervisores, gerentes e diretores.

Oliveira Jr. *et al.* (2006), em pesquisa sobre a indústria de *call center* no Brasil, afirmam que “os *call centers* possuem estruturas extremamente achatadas (*flat*) [...]. A relação entre gerentes, supervisores e atendentes tem a média de 1 gerente para cada 20 supervisores e para cada supervisor uma média de 20 atendentes.”

Neste contexto, cabe neste estudo abordar brevemente os principais cargos hierárquicos como gerentes, supervisores e atendentes encontrados nos *call centers*, contudo sem deixar de abordar seus papéis e responsabilidades nas atividades profissionais.

⁹ *Ibid.* p.1.

Gerente – Profissional responsável pela coordenação da equipe de supervisores e coordenadores, análise de relatórios das operações e planejamento de metas e estratégias de ações que serão utilizadas no atendimento. É envolvido nos treinamentos e contratações dos profissionais e mantém contato intenso com outras áreas da empresa. É exigido do gerente comunicar-se muito bem, apresentar visão estratégica de mercado, cumprir compromissos e prazos com a equipe e conhecer a fundo todos os recursos tecnológicos utilizados nos *call centers*.

Supervisor – É o profissional que lidera uma determinada equipe de atendentes, monitorando os atendimentos com frequência, avaliando o desempenho dos atendentes. Dependendo das práticas e filosofia da empresa o seu perfil poderá variar. É exigido deste profissional que aprimore sua percepção e seu desempenho através de treinamentos comportamentais e de gestão a fim de antecipar ocorrências de falhas e suprir necessidades da equipe, bem como o conhecimento pleno dos recursos tecnológicos. É envolvido também nos processos de seleção de atendentes com a finalidade de conhecer as habilidades e competências com quem irá trabalhar.

Atendente – São os profissionais também conhecidos como teleoperadores e/ou operadores de *call center* ou *telemarketing*. Para esta função é exigido que estes operadores tenham o segundo grau completo, conforme foi relatado anteriormente, e em alguns casos para atendimentos mais especializados, é exigido que estejam minimamente cursando o nível universitário. Além das habilidades comunicacionais comumente exigidas, como fluência verbal, qualidade vocal, boa escuta, boa articulação e argumentação, são também exigidos conhecimentos de informática e habilidades com os recursos da *internet*.

1.2 Estrutura tecnológica

A estrutura tecnológica, levando em consideração a infra-estrutura de *call center*, refere-se basicamente aos diversos *softwares*, banco de dados, computadores e sistemas de telecomunicações.

Em relação ao uso adequado dos equipamentos de telefonia utilizados pelas centrais de atendimento, são os objetivos das operações de cada empresa que definem a melhor escolha.

Para as atividades receptivas, como as do Serviço de Atendimento ao Consumidor (SAC), faz-se necessário uma eficaz distribuição das chamadas entre os operadores e para isso as centrais utilizam o chamado Distribuidor Automático de Chamadas (DAC).

Os DACs direcionam os telefonemas recebidos para os ramais fora de uso há mais tempo. Assim quando todos os ramais estão ocupados, os DACs podem atender as chamadas com uma mensagem gravada, armazenando e distribuindo as ligações na ordem recebida, para o próximo ramal disponível (Cf. McHATTON, 1990 *apud* ALBERNAZ *et al.*, 2006, p. 49).

Em operações de *telemarketing* ativo, as centrais de atendimento dispõem de equipamentos telefônicos denominados PABX com dispositivo de discagem automático, sendo fundamental para a programação de chamadas.

Quanto aos *softwares* estes são programas desenvolvidos por empresas especializadas para cada segmento da indústria ou setor, próprios para o gerenciamento das operações de *call center*.

Dado que o mercado de telesserviços vive em constante crescimento e aprimoramento, também a velocidade de desenvolvimento de novos recursos tecnológicos não poderia ser diferente.

São esses recursos tecnológicos que colaboram para o bom desempenho dos teleoperadores, destaque da empresa no mercado e vantagens aos clientes atendidos, sendo que o maior valor agregado às empresas é a pronta resposta, agilidade no atendimento e fidelização de clientes.

Em relação às estruturas tecnológicas podemos listar os principais recursos tecnológicos e suas respectivas denominações segundo Alloza & Salztein (2003), os quais são mais utilizados nas centrais de atendimento. São eles:

CRM – Customer Relationship Management – software utilizado para gestão de relacionamento com clientes.

e-CRM - gestão de relacionamento com clientes pela *Internet*.

IP – Internet Protocol – comunicação via Web

CTI – possibilita a integração dos dados das centrais telefônicas aos dados dos computadores.

URA – Unidade de Resposta Audível – fornece serviços através de ligações interativas que direcionam a chamada de acordo com as necessidades do usuário.

B2B – utilizado para negócios entre empresas através de *sites*.

B2C – utilizado para negócios entre empresas e consumidores através de *sites*.

Screen Pop – processo de disponibilização de telas para os computadores com as informações dos clientes.

Fullfilment – gestão dos processos que interagem as ações focadas no cliente.

Programas de Reconhecimento de Voz – sistema de acesso às informações e serviços por meio de comandos de voz.

Oliveira Jr. *et al.* (2006), afirmam que “os avanços da tecnologia da informação e da *Internet* efetivamente parecem ter transformado os *call centers* em verdadeiros *Contact Centers*, permitindo diversas formas de interação para com os consumidores”.

Nessa busca constante das empresas por incrementar os canais que possam aproximá-las de seus clientes, muitas vezes fazem com que o atendimento eficaz propriamente dito fique prejudicado. De um lado essa busca torna a tecnologia adotada cada vez mais sofisticada, por outro lado, a importância atribuída aos operadores dessa mesma tecnologia parece muitas vezes não acompanhar tal evolução. Pessoas pouco qualificadas e de trabalho mecanizado apresentam dificuldades de comunicação e relacionamento com o cliente que não são supridas pela tecnologia pura e simplesmente e portanto, acabam minando qualquer pretensão de excelência no relacionamento com o cliente.

1.3 Estrutura física

Refere-se ao local das posições de atendimento (PAs), ao mobiliário utilizado, bem como as condições ambientais da central de atendimento e outros espaços cujas características são aqui descritas.

Posição de atendimento (PA) – é o espaço físico onde o operador trabalha individualmente. Ela é composta por aparelho de telefone acoplado ao *hedset* (proporciona liberação das mãos para digitação no momento do atendimento), terminal de computador.

Mobiliário – Dadas as normas regulamentadoras e portarias citadas acima, as empresas têm se preocupado com a mobília oferecida aos operadores, buscando produtos ergonômicos para o conforto e saúde do trabalhador.

Esses aspectos físicos que segundo os autores citados, caracterizam as estruturas de *call center*, foram investigados através das entrevistas com os teleoperadores o que resultou nos depoimentos aqui descritos e que demonstram predominância do contentamento por parte dos operadores e pronto atendimento por parte dos gestores de *call center* em casos de inadequação:

“Olha, referente a isso eu não tenho o que me queixar. As cadeiras são confortáveis, tem todo um material muito bacana prá gente trabalhar, acontece que às vezes está ocorrendo algum problema, só que rapidamente a gente é atendido”.

(Operadora de *call center* N°3.Agosto.2007)

“Isso varia muito porque em todas as empresas que eu já trabalhei as condições realmente eram totalmente desconfortáveis fora a condição que a lei pede e isso hoje na Voxline não existe por causa da qualidade, esse é o diferencial e os equipamentos são de primeira, o computador, mesa, mobília,tudo. O *break* [pausas] da Voxline nem parece um *break* na sala, parece um restaurante né? Esse é o diferencial, mas a maioria, como as empresas que eu trabalhei não apresentam condição, problema de sistema, cadeiras faltando encosto, sem apoio, então acontecia problemas devido a essas condições. Hoje não.”

(Operadora de *call center* N°9.Agosto.2007)

Ainda ao perguntarmos aos operadores sobre a posição de atendimento (PA), sendo o espaço físico onde o operador trabalha individualmente, tivemos unanimidade entre os entrevistados de que se trata de um espaço bom e adequado. Embora seja restrito ao trabalho e sem espaço suficiente para um movimento corporal mais a vontade, como por exemplo, um simples alongamento das pernas ou movimentação mais ampla dos braços, os operadores não apresentaram queixas.

Local para fumar – Muitas são as empresas que adotam como norma a proibição do uso do cigarro no ambiente de trabalho principalmente por questões de saúde do trabalhador. Um local destinado a este fim é de suma importância em uma central e atendimento.

Local para descanso – Trata-se de um local destinado aos intervalos de trabalho, com cores e iluminação agradáveis e mobiliário confortável, cujo objetivo deve ser colaborar para o alívio das tensões e combate ao estresse da atividade rotineira de teleatendimento.

Embora seja uma tendência no mundo corporativo, não são todas as centrais de atendimento que possuem este local adequadamente para descanso.

Local para refeições – Deve ser distinta da área de descanso e destinada a pequenas refeições como lanches no intervalo de trabalho.

Também, segundo o relato dos operadores entrevistados não há uma forma adequada para o descanso. É possível constatar a percepção deles através dos depoimentos abaixo:

“No caso de descanso, assim, prá você, tipo, dar uma cochilada assim não tem mesmo, até mesmo porque é assim: no atendimento seis horas você tem uma pausa dez (minutos) depois de uma hora que você trabalha e depois de mais uma hora que você trabalha você tira uma pausa lanche que são vinte minutos e uma hora antes de sair você tem mais uma pausa dez para descanso. Agora é tranquilo. Antigamente eram quinze minutos e cinco que a gente falava cinco de banheiro, a gente tirava quinze de lanche e tinha mais cinco particular que a gente fazia o que a gente queria, ia no telefone, no

banheiro, alguma coisa assim [...]era muito corrido mesmo, tinha que comer correndo porque em quinze minutos você faz o que? Nada né? Come um pão, toma um suco, um café, alguma coisa, e já tem que voltar"

(Operador de *call center* N°1.Agosto.2007)

"Nesses quinze minutos eram ou você comia ou você fumava, entendeu? Ou então, tem aquele negócio que a gente fala: é um truque né? A gente come na PA (posição de atendimento), mas não pode...se o supervisor pegar é advertência. É assim [...] quando a gente senta do lado que é escondido do supervisor a gente pega põe na bolsa, põe debaixo da PA e a gente come...normal, a gente lá é tudo um truque né?"

(Operador de *call center* N°1.Agosto.2007)

"Quando não tem ligação eu fico lendo o manual, mexendo na filmadora [produto que esta operadora atende no SAC], eu procuro me ocupar de alguma forma, não posso sair e esticar as pernas, mesmo sem ligação tem que ficar na mesa [posição de atendimento]" .

(Operadora de *call center* N°4.Julho.2007)

Tal descontentamento relatado pelos operadores ocorre porque o tempo que eles têm ainda é restrito distribuído entre descanso, lanche, cigarro, ligação pessoal, uso do banheiro, ou seja, numa lista de prioridades, o descanso acaba ficando depois do lanche e do cigarro, por exemplo.

Ainda em se tratando de descanso o qual deveria ser em um local destinado aos intervalos de trabalho, com cores e iluminação agradáveis e mobiliário confortável para o alívio das tensões e combate ao estresse, os teleoperadores relataram que além da falta de tempo não há espaço adequado e nem atividade que proporcione este benefício.

Embora seja uma tendência no mundo corporativo, os teleoperadores afirmam e assim concordamos com Quinteiro (1995), que realmente ainda não são todas as centrais de atendimento que possuem este local ideal para descanso, o que lhes faz muita falta prejudicando a saúde física e emocional e conseqüentemente, o trabalho no atendimento aos clientes. Vale ressaltar que os operadores em seus relatos mostraram ter consciência

dos impactos da falta de um tempo maior e local adequado para descanso, no atendimento e relacionamento com o cliente.

Condições ambientais - Incluem iluminação, temperatura, cores e tratamento acústico do ambiente.

É sabido que condições ambientais desfavoráveis podem colaborar para o desconforto do profissional e conseqüentemente redução no desempenho de suas atividades.

Segundo Quinteiro (1995), o correto planejamento da iluminação, buscando prevalecer a iluminação natural do que a artificial, contribui para um aumento da satisfação nas atividades diárias, assim como reduz a fadiga visual dos operadores.

A autora ainda relata que a temperatura e a umidade do ambiente também influenciam no desempenho do profissional e é muito comum encontrarmos nas centrais de atendimento a utilização de aparelhos de ar condicionado desregulado, em geral em baixas temperaturas e ambiente excessivamente seco gerando desconforto e principalmente ressecamento da mucosa das pregas vocais, o que inviabiliza a boa utilização da voz, prejudicando a comunicação.

Encontramos exatamente as características citadas pela autora nos depoimentos referentes à temperatura local inadequada devido à utilização errada do ar condicionado.

Alguns relatos a esse respeito são aqui descritos:

"Nossa, sinto muito frio, peço sempre para aumentar o ar (temperatura), mas ninguém me dá bola."

(Operadora de *call center* N°4.Julho.2007)

"Quando o ar condicionado está ligado fica um gelo, realmente um gelo impactante. Só que se a gente pede para diminuir (o frio) fica muito abafado, então não é tão regulado assim."

(Operador de *call center* N°3.Agosto.2007)

"Tem janela só que é assim, como tem ar condicionado a gente não pode abrir a janela. Tem vez que tá muito quente a gente até abre a janela,

mas não pode. A gente tem que abrir um chamado (para equipe de manutenção).”

(Operador de *call center* N°1.Agosto.2007)

Ao perguntar para este mesmo operador citado acima, se a baixa temperatura afeta a sua voz, investigando rouquidão e esforço vocal característicos entre os teleoperadores, ele rapidamente respondeu:

“Se tá muito calor e fica frio... tá vendo que eu estou um pouco rouco? [o entrevistado estava realmente rouco durante a entrevista] é por causa disso, ontem tava muito calor e eu entrei no ar condicionado”.

(Operador de *call center* N°1.Agosto.2007)

Referente à acústica do ambiente de trabalho, os ruídos intensos são, segundo Abernaz & Ratto & Peltier *et al.* (2006), um dos grandes fatores que influenciam a concentração e a comunicação verbal dos teleoperadores. Por isso um tratamento acústico do ambiente de trabalho também se torna imprescindível.

Não houve, nos depoimentos prestados pelos operadores, nenhuma queixa relacionada ao ruído ambiental. Embora tenham reconhecido o grande volume de pessoas trabalhando lado a lado e falando todas ao mesmo tempo, não apontaram indícios sobre a percepção deles relacionada aos prejuízos à saúde e à comunicação decorrentes do ruído ambiental.

Espaço para supervisão e monitoração - Alloza & Salzstein (2003) relatam em seus estudos que é comum encontrarmos os supervisores no mesmo ambiente e próximos aos teleatendentes. Tal proximidade, segundo as autoras, facilita o acompanhamento do desempenho diário dos operadores uma vez que os supervisores, de sua própria estação de trabalho, monitoram as ligações atendidas/realizadas pelos operadores através de um sistema de gravação das ligações dos profissionais.

Ao questionarmos sobre o espaço físico para a atuação dos supervisores e monitores de *call center*, obtivemos relatos entre os operadores entrevistados de que os

supervisores ficam perto não para ajudar, mas apenas para monitorar tudo de perto e agir rapidamente com broncas e exigências de um serviço rápido e produtivo.

Assim, se quisermos associar a falta de espaço para descanso adequado e a presença constante de uma pessoa monitorando o trabalho o tempo todo, podemos analisar o seguinte depoimento:

"Enquanto o telefone não está tocando eu gosto de sentar assim a vontade, aquela coisa leve, aí você leva aquele tapa nas costas e ouve: 'senta direito'. Nossa eu fico louca...até me assusto, eles batem assim na cadeira, aí a gente vira robô de novo, aí virou as costas eu começo a escorregar de novo, dou uma encostadinha na parede... é o jeito senão a gente não agüenta."

(Operadora de *call center* N°4.Julho,2007)

Inevitavelmente a falta de descanso, o rigor do controle e o tratamento grosseiro e inadequado relatado pela operadora acima, contribui para a baixa de produtividade e aumento nos níveis de estresse do trabalhador.

Assim, os estudos levantados sobre os aspectos físicos dos *call center* apontam que as empresas podem até investir mais na adequação do mobiliário, espaço físico, condições ambientais, local para descanso, fumantes e supervisores, principalmente após a criação da Recomendação Técnica DSST N° 01/2005 elaborada pelo Departamento de Segurança e Saúde no Trabalho (vide Anexo II), citada anteriormente nesta dissertação.

No entanto, na visão dos teleoperadores, tal investimento é deficitário e as condições oferecidas ainda não favorecem o conforto no trabalho para uma postura corporal adequada, um ambiente agradável durante o trabalho e o descanso, e nem tão pouco a produtividade tão exigida pelos gestores de *call center*.

2 ASPECTOS PSÍQUICOS: O ESTRESSE NO TRABALHO

Se há no ambiente corporativo uma palavra que está no repertório lingüístico da grande maioria das pessoas é “estresse”. Atualmente é comum observarmos manifestações de irritação, frustração, desentendimentos, conflitos, baixa produtividade, dentre outros, sendo justificados como estresse devido ao aumento da competitividade e às condições de trabalho.

É sabido que o estresse é também um dos maiores causadores de distúrbios emocionais e psíquicos no ambiente de trabalho, por isso torna-se importante neste estudo, entendermos o que realmente significa estresse e por que ele surge.

“O estresse é uma condição dinâmica na qual um indivíduo é confrontado com uma oportunidade, limitação ou demanda em relação a alguma coisa que ele deseja e cujo resultado é percebido, simultaneamente, como importante e incerto” (SCHULER, 1980 *apud* ROBBINS, 2006. p. 438).

Sendo considerado um problema cada vez maior, oriundo do mundo moderno, agora não só no trabalho, mas na vida de milhares de indivíduos, inevitavelmente o estresse é relacionado a algo negativo, capaz de provocar distúrbios físicos, psicológicos e comportamentais. Não obstante, se analisarmos a definição de Schuler (1980), apresentada acima, na qual ele utiliza o termo “oportunidade” podemos visualizar o lado positivo do estresse. Há indivíduos que numa situação marcada por pressão, por exemplo, sentem-se mais motivados a buscar o melhor de si e a superar seus próprios limites e positivamente, isso se torna uma oportunidade de crescimento e desenvolvimento. Logo, se o estresse terá um efeito positivo ou negativo na vida das pessoas, irá depender da individualidade e da personalidade de cada um, bem como das suas experiências vividas.

O estresse, segundo afirma Limongi-França & Rodrigues (1999), principalmente no ambiente de trabalho, é caracterizado pela capacidade de adaptação buscando o equilíbrio entre capacidade e exigência. Tal equilíbrio sendo atingido é possível observar o chamado bem-estar, caso contrário, observa-se incertezas, conflitos e sensação de desamparo. Neste contexto, as autoras consideram o estresse a melhor forma de medirmos o estado de bem-estar do indivíduo, uma vez que a qualidade de vida no trabalho é individualizada através das diferentes manifestações de estresse.

Propiciando melhor esclarecimento sobre os fatores causadores do estresse, torna-se relevante para este estudo a contribuição de Robbins (2006), onde afirma que o estresse está associado basicamente não só às *oportunidades*, mas também aos *limites* e às *demandas*. Entende-se por limites tudo aquilo que nos impede de fazer o que desejamos, já as demandas referem-se à perda de alguma coisa desejada.

Desta forma, é inevitável num indivíduo em estado de estresse, a presença de dúvida e o sofrimento diante da incerteza a respeito do aproveitamento das oportunidades, da realização dos desejos e/ou da possibilidade de perda.

“Assim, o estresse é maior para as pessoas que não conseguem saber se vão perder ou ganhar, e menor para aquelas que têm certeza da perda ou do ganho.”¹⁰

2.1 Fatores causadores do estresse

Analisando o ambiente organizacional e as exigências do cotidiano, são muitos os fatores causadores do estresse, porém um fator desencadeador dos demais, sendo a essência do surgimento do estresse, é a incerteza sobre um resultado que nos é importante e muito esperado.

Partindo desta premissa é possível identificar três conjuntos de fatores causadores do estresse que, segundo Robbins (2006), são fontes potenciais de estresse – fatores ambientais, organizacionais e individuais.

Fatores ambientais – As incertezas ocorridas no ambiente de trabalho afetam não só o modelo da estrutura organizacional, mas principalmente os níveis de estresse dos funcionários/colaboradores, gestores e prestadores de serviços. As incertezas econômicas e políticas geram estresse por provocar mudanças significativas nos negócios no que se refere aos investimentos, ao crescimento empresarial, às contratações, às demissões, competitividade no mercado, dentre outras. Já as incertezas tecnológicas há muito são ameaçadoras do fator humano como trabalho operacional, promovendo assim a sua substituição por sistemas e equipamentos de tecnologia da informação.

¹⁰ ROBBINS, S. P. *Comportamento organizacional*. 11ª. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2006. p. 439.

Fatores organizacionais – Num contexto organizacional muitos são os fatores causadores do estresse, alguns podem ser citados como os mais significativos como por exemplo, as pressões oriundas da exigência por: aumento da produtividade, redução de erros e re-trabalho, cumprimento de prazos, excesso de tarefas, desalinhamento entre gestores e desentendimentos entre funcionários.

Robbins (2006) divide os fatores organizacionais em: *demandas de tarefas*, as quais referem-se as características de cada atividade, condições de trabalho e ambiente físico; *demandas de papéis* que se referem à pressão sofrida por um funcionário de acordo com a sua função, papéis e responsabilidades dentro da empresa; *demandas interpessoais* referem-se às pressões exercidas por outros funcionários e relacionamentos insatisfatórios; *estrutura organizacional* refere-se à quantidade de regras e regulamentações que afetam a tomada de decisão; *liderança organizacional* refere-se ao estilo gerencial dos dirigentes e finalmente o *estágio de vida de uma organização* o qual refere-se ao estágio de maturidade, crescimento ou declínio em que pode estar a empresa.

Fatores individuais – São fatores provenientes da vida pessoal de cada pessoa da organização, cujas experiências e problemas vividos no ambiente fora da empresa podem ser trazidos para o trabalho. Podemos citar as questões de ordem familiar, problemas econômicos e as próprias características individuais de personalidade.

Há inevitavelmente uma variância significativa entre os indivíduos dada à predisposição ao estresse ao se deparar com problemas e a facilidade em que cada um lida e reage a eles. Como foi dito anteriormente, o estresse adquire um valor positivo (oportunidade) ou negativo (limites e demandas) na vida de cada pessoa dependendo exclusivamente das suas características e diferenças individuais.

2.2 Conseqüências do estresse

Dentre as conseqüências do estresse é possível verificar muitas manifestações físicas psicológicas e comportamentais e desta forma o estresse se faz notar de diversas maneiras no indivíduo. São elas:

Sintomas físicos – Sendo um aspecto bastante pesquisado por profissionais da área da saúde, muitos estudos chegaram à conclusão de que o estresse poderia ser a causa de muitas doenças e quadros de distúrbios no metabolismo, no ritmo cardíaco e respiratório, na pressão sanguínea, bem como enfraquecimento de unhas e cabelos, manifestações alérgicas e até alterações no aparelho reprodutor.

Considerando que as reações ao estresse é individual torna-se ainda bastante complexo o diagnóstico médico baseado nesta relação entre o estresse e os diversos sintomas físicos. Desta forma, entendemos que detalhar tais pesquisas destes profissionais neste estudo não seja de maior interesse neste momento, principalmente por tratarmos do ambiente organizacional.

Sintomas psicológicos – Um sintoma bastante presente no ambiente empresarial é a insatisfação, seja insatisfação com as atividades diárias, com os pares, com o ambiente físico, com as práticas e políticas de recursos humanos. Robbins (2006) afirma: “é o efeito psicológico mais simples e óbvio”. Não obstante, observa-se como sintoma psicológico do estresse a tensão, a ansiedade, a irritabilidade, o nervosismo, o tédio e até a procrastinação.

Sintomas comportamentais – É possível destacar como sintomas principais no ambiente de trabalho as mudanças referentes à produtividade, ao comprometimento, ao absenteísmo, à motivação, ao aumento do consumo de álcool e fumo, assim como, “fala mais rápida, inquietação, déficit de atenção e distúrbios do sono” (Robbins, 2006).

As alterações relacionadas à produtividade inevitavelmente é o sintoma que mais ganha observação dos empregadores visto que afetam diretamente o negócio. Por sua vez é também um sintoma preocupante ao trabalhador dado que se trata da sua *performance* e em muitos casos, da sua manutenção no emprego.

A fim de ilustrar o tema estresse, é pertinente neste estudo apresentarmos uma figura constando um resumo que segundo Robbins (2006), retrata muito bem as fontes potenciais e as conseqüências do estresse.

Figura 2 - Estresse: fatores e conseqüências



FONTE: ROBBINS. S. P. (2006)

Assim sendo, da mesma forma em que o estresse causa sintomas físicos, psicológicos e comportamentais e, estes afetam consideravelmente o desempenho do trabalhador e conseqüentemente os resultados do negócio, é possível concluir que o próprio quadro de estresse é o grande gerador de mais estresse.

2.3 O estresse no teleatendimento: um ciclo vicioso

Considerando que o estresse é identificado como um dos maiores causadores de distúrbios emocionais e psíquicos no ambiente de trabalho, não seria diferente no contexto profissional dos *call centers*.

A estabilidade psicológica é fundamental para que o operador não se desmotive com as situações de pressão em sua rotina, porém este profissional encontra-se em uma função exposta a vários fatores estressores, tais como: curto tempo para atendimento,

metas a serem cumpridas, dificuldades de relacionamento com superiores e pares de trabalho, ambiente ruidoso, bem como irritação, nervosismo e exigências, por parte do cliente, referentes à rapidez, eficiência e pró-atividade, dentre outros, conforme abordamos anteriormente neste estudo.

Todos esses fatores criam uma cadeia de agentes estressores que, conforme as condições psíquicas e o momento de vida do atendente podem provocar um processo de estresse em maior ou menor grau.

Destacamos dois depoimentos de duas operadoras que exemplificam bem a visão dos entrevistados sobre a afirmativa acima:

"O *telemarketing* é muito estressante porque você tá ali falando com pessoas e muitas vezes é assim, dor de cabeça, dor de ouvido, mas às vezes não é bem esse fator, é que às vezes a pessoa tá tão desmotivada, tá tão assim saturada do trabalho que realmente, psicologicamente, já começa a aparecer vários sintomas então ela procura atestado pra ir até o médico e o médico não acaba fornecendo e aí ela coloca na cabeça: 'Ai, tô com problema, tô com alguma doença e na maioria das vezes acontece isso e eu vejo assim".

(Operadora de *call center* N°9.Agosto.2007)

"Eu caí no vão do trem, machuquei a perna e fiquei quinze dias trabalhando com essa perna machucada [...] um médico (*particular*) mandou ficar em casa. Ele (*médico da empresa*) contestou e eu continuei trabalhando, aquele paredão todo andando (*trajeto entre estação de trem e a empresa*), aí complicou, peguei uma inflamação da virilha até o tornozelo e ele (*médico da empresa*) falou assim prá mim: 'olha você é operadora de *telemarketing*, você usa somente o braço, as mãos no caso, a boca e o ouvido, então você pode vir trabalhar'".

(Operadora de *call center* N°4.Julho.2007)

No depoimento, durante a entrevista com a operadora N° 4, ela fez questão de expressar verbalmente a sua indignação com o tratamento desrespeitoso do profissional da saúde que a atendeu na empresa. Afirmou que o sentimento de descaso e a pressão pela produtividade, geraram nela não só a desmotivação com o trabalho, mas principalmente o

estresse físico e emocional, pois a trabalhadora sentindo-se incapaz fisicamente foi coagida a executar as suas funções diárias a fim de evitar descontos na remuneração mensal e até uma demissão.

O bem-estar físico e emocional do operador de teleatendimento, como de qualquer trabalhador, é de suma importância para o cumprimento satisfatório de suas atividades, porém isso parece que é irrelevante para determinadas empresas que visam somente a produtividade e, em *call center* isso não seria diferente.

Relatos aqui analisados comprovam que esteja bem ou não, o operador deve comparecer ao trabalho e produzir cada vez mais. Dificultar um atestado médico tem sido uma das estratégias das centrais de atendimento para diminuir as ausências dos operadores no trabalho. Segundo relatos nas entrevistas, consciente ou inconscientemente, o aparecimento de sintomas físicos e emocionais que impossibilitam o trabalho acaba sendo para os operadores uma forma de descansar, fugir da rotina diária.

"A empresa chegou ao ponto de pedir pra alguns convênios não fornecer atestado, porque a quantidade aumentou muito,..., então é por isso que acontece isso, em muitas vezes eu ouvi gente falando: 'Ah, amanhã eu vou pegar uma conjuntivite, eu vou falar que tô com problema na perna, então quer dizer, na realidade não foi o cansaço dela que causou isso, foi ela que achou melhor ficar uns dias em casa e pegar um atestado que resolve o problema dela, então é assim,...] se você tá estressado com o seu trabalho, não permaneça e faça um trabalho insatisfeito, porque quem vai se prejudicar não vai ser a empresa, vai ser você, se ele tiver que te mandar embora ele vai colocar outra pessoa".

(Operadora de *call center* N°9.Agosto.2007)

Em se tratando das condições de trabalho, as conseqüências do estresse não se limitam apenas ao indivíduo estressado. Alloza & Salzstein (2003), relatam que numa central de atendimento de telesserviços é possível ocorrer o fenômeno denominado "Contaminação Emocional". Isso acontece também em relação à irritabilidade e ao mau humor. Segundo as autoras o excesso de tensão também pode comprometer a

comunicação quando, por exemplo, as mensagens não são entendidas ou transmitidas integralmente por falta de paciência e tolerância, deixando as ligações comprometidas.

Dentre as conseqüências do estresse, nos relatos dos entrevistados, nos foi possível verificar muitas manifestações psicológicas e comportamentais no trabalho dos teleoperadores e desta forma o estresse se fez notar de diversas maneiras, constatando que o estresse emocional é inevitavelmente o sintoma mais visível por parte dos teleoperadores, sendo a queixa maior e mais preocupante entre eles.

Isso pode ser analisado nos depoimentos a seguir:

"Nossa nem me pergunta sobre o meu emocional que eu juro, já tenho vontade de chorar, é sério".

(Operador de *call center* N°6.Julho.2007)

"Eu sou mais agressivo do que eu era, tem momentos que você tá bem, aí alguém fala uma coisa qualquer e a gente já quer explodir, até eu mesmo falo 'nossa por que eu fiz aquilo?' Você explode muito rápido".

(Operador de *call center* N°2.Julho.2007)

"Eu sou tolerância zero faz tempo... em todo *feedback* mensal que eu tenho, a minha supervisora fala que eu tenho que controlar o meu lado emocional".

(Operador de *call center* N°2.Julho.2007)

"No começo eu chorava mais, agora eu bato de frente mesmo, não agüento segurar".

(Operadora de *call center* N°4.Julho.2007)

"Eu sou uma pessoa estressada, sou estressado no último, aí é assim, uma coisa que me estressava mais era o atendimento para Editora Globo, isso já na Atento".

(Operador de *call center* N°1.Agosto.2007)

"Olha eu vou ser bem sincera com você, é pouco estressante mesmo, muito. Porque você está lidando com o público, tudo que você lida com o público é

estressante. Eu fico ali seis horas ouvindo reclamação [...], imagina cada ligação é uma reclamação, nenhum cliente liga para dizer 'estou satisfeito'".

(Operadora de *call center* N°3.Julho.2007)

"Olha, o que mais me estressa é você tentar ajudar o cliente e o cliente te detonar. Você tá dando um suporte prá ele, tenta falar e ele tá xingando, não é xingando você, xingando a empresa. Você tá tentando passar as informações e ele tá xingando, gritando e você não pode cortar e você tem que escutar e ponto".

(Operador de *call center* N°1.Agosto.2007)

Diante dos depoimentos dos entrevistados, bem como de tantos outros agentes estressores presentes na atividade de teleatendimento e dentro dos próprios *call centers*, podemos afirmar que o risco de comprometimento da qualidade do atendimento quando o teleoperador encontra-se estressado é muito grande. É sabido pelos próprios teleoperadores, bem como é visto no referencial teórico, que pouco adianta o profissional ter conhecimento para realizar um atendimento tecnicamente correto se ele não estiver emocionalmente bem.

"O estresse pode ser percebido no tom de voz, que transparece raiva ou tristeza e expressa falta de disponibilidade e paciência. Se o atendente não está em harmonia corpo-mente, não conseguirá ser empático com o cliente e seu comportamento será forçado, não espontâneo" (ALLOZA & SALZSTEIN, 2003. p. 97).

Na realidade do teleatendimento, condições de trabalho desfavoráveis resultam em teleoperadores estressados comprometendo a produtividade e conseqüentemente os negócios da empresa. Assim, os teleoperadores ao se virem com baixa produtividade e emocionalmente abalados, ficam cada vez mais estressados com a possibilidade de serem punidos e/ou demitidos e voltam a comprometer novamente a produtividade – Eis então o que chamamos aqui de ciclo vicioso.

Neste ciclo, podemos concluir que os efeitos do estresse para o profissional de teleatendimento são os mesmos mencionados anteriormente quando abordamos neste estudo as conseqüências físicas, psicológicas e comportamentais do estresse. Os

teleoperadores apresentam uma diversidade de manifestações, tais como absenteísmo, desmotivação, perda de vitalidade, distúrbios de comunicação, resoluções incorretas, qualidade de relacionamento interpessoal reduzida e até abandono de emprego.

Em relação aos aspectos psíquicos, especificamente sobre o estresse no trabalho, foram encontrados nos depoimentos dos teleoperadores características de irritação, frustração, desentendimentos, conflitos, baixa produtividade, dentre outros, sendo justificados por eles próprios como conseqüências do estresse no trabalho.

Desta forma, concordamos com a literatura estudada e com a visão dos teleoperadores que a organização e as condições de trabalho peculiares dos *call centers*, inevitavelmente são geradores de altos níveis de estresse e conseqüentemente causadores de baixa produtividade e distúrbios da comunicação humana.

O estado constante de estresse pôde ser visto na presença de um mesmo sintoma nos relatos dos entrevistados - a insatisfação. Insatisfação com as atividades diárias, com os pares, com as metas e os controles rígidos, com as práticas e políticas de recursos humanos e com as dificuldades de comunicação.

Insatisfação, que segundo os teleoperadores pode ser traduzida também como desmotivação com o dia-a-dia do *call center* e até com a própria vida profissional.

3 ASPECTOS COGNITIVOS: AUTONOMIA NO TRABALHO

3.1 Resolução de problemas, poder de decisão e controle

Em se tratando de autonomia no trabalho, há um comparativo entre o trabalho prescrito que está vinculado às normas da instituição e o trabalho real, que se relaciona à forma como cada um desenvolve sua atividade, conforme relata Algodoal (2002) em seus estudos. Segundo a autora, “a prescrição tem o objetivo de estabelecer normas que devem ser seguidas por um determinado grupo de profissionais, ou que, mesmo não sendo seguidas, norteiam a realização da atividade. Já na atividade real de trabalho atualiza-se uma interpretação individual das normas, de acordo com a história de vida, da subjetividade de cada trabalhador e do coletivo ao qual ele pertence.”

Em relação ao trabalho em *call center*, Fernandes *et al.* (2000) relatam que, observa-se que esta atividade surgiu com a proposta de viabilizar um contato e uma comunicação mais constante e eficaz com o cliente, com o intuito de melhor atendê-lo, como também divulgar e vender produtos e serviços. Trata-se de um modelo de contato e relacionamento que tem sido adotado nas organizações devido à rapidez com a qual se chega ao cliente, uma vez que possibilita o alcance de públicos diversos, independente da distância, além de ter a capacidade de delimitar o público que se quer atingir.

No entanto, apesar da utilização de tecnologia avançada e dos novos modelos de gestão das organizações amplamente difundidos e implementados no mundo do trabalho, Fernandes *et al.* (2000), constataram, em seus estudos, que o operador de *telemarketing* tem pouca autonomia no seu trabalho devido a um controle rígido, e comparam ao tipo de controle característico do modelo de gestão *taylorista* e ao alto nível de padronização das condutas exigidas durante a execução das tarefas, a fim de cumprir unicamente o objetivo de oferecer maior qualidade no serviço.

Em suma, segundo as autoras, o trabalho de *telemarketing*, como um exemplo de processo de trabalho contemporâneo, carrega características que são oriundas do modelo *taylorista*, associadas às avançadas tecnologias da informação e de telecomunicações, tendo conseqüências para o processo saúde/doença dos trabalhadores.

Ainda em relação ao controle da atividade de trabalho, uma pesquisa realizada com telefonistas por Nascimento *et al.* (1996 *apud* ALGODOAL, 2002) indica que há várias formas de controle sobre os operadores. Relata que as formas de controle exercidas pela supervisão enfatizando que “a supervisão faz um controle direto, por meio de observação pessoal, quando são avaliados desde a postura, o comportamento, o tom de voz e o humor, até aspectos como a interceptação de chamadas e o controle realizado nos próprios terminais”.

Destacamos a seguir depoimentos sobre as formas de controle utilizadas no contexto de *call center*, obtidos através das entrevistas com os teleoperadores que fazem parte deste estudo:

“Você tem cinco segundos para atender o cliente [...] é assim: cai uma ligação estoura uma tela e faz um barulho no meu telefone aí você tem cinco segundos pra atender o cliente [...] prá começar o atendimento, não pode deixar o cliente ali, caiu a ligação e o cliente tá lá esperando, não pode, isso é pontuado dentro do controle do atendimento”.

(Operador de *call center* N°1.Agosto.2007)

“Na Editora Globo (cliente da Atento) a gente tem o chamado TMA (tempo máximo de atendimento) que é no máximo vinte minutos, assim, se está muito crítica a situação você chama o supervisor e fala: ‘olha, aconteceu isso, o cliente não aceita que a revista não chegou e tal’ e você tem aquele tempo ali e se estoura o supervisor já tá verificando porque você tá tanto tempo com o cliente”.

(Operador de *call center* N°1.Agosto.2007)

Pesquisas realizadas por Algodoal (2002) apontam que até o final dos anos 80 a atividade do teleoperador de uma central de atendimento configurava-se predominantemente a partir do atendimento massificado, baseado em *script* memorizado. A partir dos anos 90, o atendimento passou a ser configurado em dois momentos distintos, sendo num primeiro momento o operador passou a executar um atendimento inicial ao cliente, menos complexo e num segundo momento, para casos de questões mais complexas, a ligação era encaminhada a outro atendente mais qualificado.

No entanto, analisando os depoimentos colhidos nas entrevistas com os teleoperadores podemos observar que esta dinâmica relatada pela autora nem sempre acontece nas operações de *call center*, pois o atendimento ao cliente tem sido realizado por um operador que deve, dentro das suas limitações já citadas, realizar o atendimento no menor tempo possível evitando passar a ligação para outro atendente mais experiente ou supervisor. Assim, ao se deparar com uma questão mais complexa os profissionais se vêem sem autonomia para resolver diretamente com o cliente e ao mesmo tempo, nem sempre se sentem amparados ao passar a ligação a outro setor e/ou contar com o apoio técnico dos seus supervisores, pois sabem das dificuldades gerais que estas centrais de atendimento apresentam ao buscar satisfazer o cliente.

Outros depoimentos são aqui descritos a fim de exemplificar este cenário:

"A gente vê hoje na área de *telemarketing* tanta gente falando: 'ah você me passou informação errada, o outro falou isso assim prá mim' [...], aí é muita confusão, a gente não sabe o que fazer, até o nosso superior não sabe e vai perguntar prá outro, aí começa...pergunta para aquele, pergunta para aquele outro e aí o último que ele vai perguntar liga lá na Telefônica, o cara passa prá um, passa prá outro. Esse negócio de informação em *call center* é muito divergente, muito mesmo, por isso dá confusão com o cliente".

(Operador de *call center* N°1.Julho.2007)

"Isso me estressa porque é uma coisa muito limitada, vamos supor, a gente tem procedimentos e muitas vezes o cliente não entende que a empresa tem procedimentos e fica alterado e alterado ele até fala palavrões, [...] é ruim você ficar ali, tem que ouvir aquilo e também alguns procedimentos você sabe também que o cliente está com a razão e a empresa se nega a fazer aquilo que o cliente tem como direito".

(Operadora de *call center* N°3.Agosto.2007)

"Eu procuro levar isso [o relato dela acima] para o lado do consumidor porque eu também sou uma consumidora, então gera uma insatisfação enorme. É muito difícil você estar com o cliente na linha, você vê que ele tá precisando de algo, você sabe o que fazer, o que tem que fazer e devido ao

procedimento da empresa você não pode fazer [...] eu me sinto assim: 'Pô tô aqui e não posso fazer nada, que inútil'".

(Operadora de *call center* N°3. Agosto. 2007)

Nota-se nestes depoimentos que atualmente, a atividade do profissional de teleatendimento envolve competência principalmente em termos de agilidade da informação. Os teleoperadores têm, ou precisam ter, a capacidade de resolver dúvidas do cliente sem passar por outros setores, precisando desenvolver inúmeras habilidades técnicas e comunicativas para serem capazes de lidar com a velocidade com que ocorrem as mudanças no setor.

Neste contexto as empresas de *call center* passaram a exigir um trabalhador adaptado a um novo perfil, capaz, principalmente, de lidar com as inúmeras inovações tecnológicas que surgem a todo o momento. Assim sendo, a exigência de um novo empregado trouxe inicialmente, e continua trazendo, algumas dificuldades para muitas empresas.

De um lado, em se tratando de avanços tecnológicos, é sabido que há treinamentos técnicos a fim de aprimorar o teleoperador para atendimento desta necessidade, no entanto, no que se refere às habilidades comunicativas, maturidade emocional e relacionamento social, os teleoperadores não são qualificados condizentemente para que lhe sejam atribuídos à tomada de decisão e autonomia na resolução eficaz de problemas. Isso porque, geralmente são questões que surgem no atendimento ao cliente marcadas por insatisfação e/ou busca de informações mais complexas.

Eis o panorama da indústria de telesserviços – a necessidade constante da melhoria do atendimento, de fidelização do cliente e de gestão eficaz do relacionamento, oriunda da grande exigência do público externo em ser singular e com um atendimento personalizado.

É marcante a presença da inquietação e do incômodo, e por que não dizer, do estresse do teleoperador que se vê cada vez mais impossibilitado de solucionar plenamente as necessidades do cliente e sentir-se útil nas suas atividades diárias. É percebido por eles que mesmo nos casos em que sua experiência lhe permite resolver os

problemas e promover um melhor atendimento, ainda assim esse são impedidos devido as normas e procedimentos da empresa.

Todas estas questões aqui apresentadas são, em certa medida, responsáveis pela falta de desenvolvimento profissional e emocional do operador de *call center*, simplesmente por falta de autonomia no trabalho, incapacidade na resolução de problemas e medidas e controles inadequados.

Finalizando, a satisfação dos teleoperadores e conseqüentemente a satisfação do cliente tem sido fortemente prejudicadas por uma somatória de fatores determinantes para um bom atendimento. Um tempo de espera muito longo, o contato telefônico muito impessoal, a inabilidade para solucionar problemas e questões básicas, operadores semelhantes às máquinas repetindo textos automaticamente, bem como esses mesmos operadores em níveis de estresse muito elevados, podem inevitavelmente frustrar o atendente, afastar o cliente e prejudicar os resultados da empresa.

4 PRÁTICAS E POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS: A VISÃO DOS TELEOPERADORES

Ainda que as instalações físicas, os equipamentos e os recursos financeiros sejam necessários para uma organização, as pessoas – os recursos humanos – são particularmente de suma importância. “Os recursos humanos trazem o brilho da criatividade para a empresa” (BOUDREAU & MILKOVICH, 2000). Segundo os autores, tal importância é decorrente do fato de que as pessoas planejam e produzem os produtos e serviços, controlam a qualidade, vendem os produtos, alocam recursos financeiros e estabelecem as estratégias e os objetivos para a organização.

No entanto, ainda é muito comum as organizações sofrerem com o custo do imobilismo da área de recursos humanos que agrega valor dos efeitos negativos de não se fazer nada: clientes não satisfeitos, novos produtos não desenvolvidos, novas estratégias não desenvolvidas e empregados não realizados e produtivos.

Além do que muitas das práticas e políticas que gozam de popularidade podem ter conseqüências negativas. Muito freqüente é dada grande atenção à melhoria do desempenho nos níveis mais baixos da estrutura, ao mesmo tempo em que se ignoram as potenciais perdas para os empregados e seus dependentes, pois algumas atitudes erradas da área de recursos humanos só aumentam a incerteza da empregabilidade e os riscos de punição que os trabalhadores enfrentam.

Desta forma, é necessário que aconteça uma gestão da relação entre trabalho e capital humano. Nogueira *apud* Fleury *et al.* (2002), afirma em suas pesquisas que esta gestão significa as tentativas, as formas e os processos de controle sobre as formas de trabalho. Frente a esta necessidade de gerenciar as relações de trabalho, a área de recursos humanos passa a concentrar um papel estratégico dentro da organização, com as responsabilidades de promover a motivação, o incentivo, o auxílio aos trabalhadores e a conciliação entre as necessidades dos trabalhadores e as necessidades da organização.

É sabido que os modelos de gestão e as estratégias empresariais definem os valores e os caminhos que cada organização deve seguir e neste sentido concordamos com Nogueira (2007), quando afirma que a administração estratégica de recursos humanos

assume essas diretrizes gerais procurando relacionar o modelo mais apropriado para a empresa e também para as pessoas e os funcionários.

De acordo com os estudos de Boudreau & Milkovich (2000), muitas das atividades de recursos humanos – conjuntos integrados e internamente consistentes de práticas de recursos humanos – quando acertadas, contribuem para a eficiência e a justiça organizacionais. Apontam como exemplo suas pesquisas recentes sobre a indústria americana nas quais diagnosticaram que as linhas de produção com práticas de administração de recursos humanos integradas e inovativas têm índices de produtividade 7% mais alto do que as que contam com abordagens tradicionais e inconsistentes.

Entretanto, nem sempre fica claro por que ou como essas práticas de recursos humanos funcionam e é por isso que se faz necessário não só descrever tais práticas, bem como fazer um exame das crenças e evidências em torno dos benefícios das decisões nessa área. Tal necessidade surge do reconhecimento da existência de duas estratégias básicas de recursos humanos existentes no mundo corporativo. “São elas: estratégia de controle e estratégia de comprometimento”. (NOGUEIRA, 2007 *apud* ALBUQUERQUE, 2002).

De acordo com o autor, na estratégia de controle os funcionários são vistos como objetos ou números e para desempenhar bem suas funções, devem ser mandados e controlados. Já na estratégia de comprometimento, os funcionários são vistos como parceiros e colaboradores da empresa.

Considerando a estratégia de controle no que se refere às políticas de recursos humanos, a gestão de recursos humanos começa por uma contratação especializada e têm em comum a rigidez, a divisão do trabalho, a diferenciação salarial de acordo com a hierarquia e a estrutura de cargos e a individualização dos incentivos e, conseqüentemente divergências de interesses, ênfase no conflito econômico e baixa participação dos trabalhadores na decisão empresarial.

Diferentemente encontra-se na estratégia de comprometimento, funcionários como parceiros no trabalho. Assim, as organizações investindo nesses profissionais, através de treinamentos e outras oportunidades de desenvolvimento profissional, procuram elevar o desempenho destes, e assim a tendência é se obter melhores resultados empresariais.

Baseados nestes conceitos vejamos agora na visão dos teleoperadores de *call center* quais são as práticas e as políticas destinadas aos recursos humanos e seus impactos no dia-a-dia de trabalho deles.

4.1 Recrutamento e seleção

A contratação do pessoal requer exigências consideradas básicas pelos profissionais de recursos humanos. Há duas ordens de exigências: de cunho formal e de cunho pessoal. No aspecto formal, é indispensável o ensino médio concluído. Quanto ao aspecto pessoal, destacam-se capacidades como ter boa dicção, objetividade, raciocínio rápido, facilidade em lidar com mudanças constantes e conhecimentos de informática.

Para isso o processo de recrutamento e seleção apóia-se em entrevistas pessoais, testes e dinâmicas de grupos, e assim os profissionais responsáveis por este processo obtêm indicação se os candidatos estão ou não capacitados para a atividade de teleatendimento.

Oliveira Jr. *et al.* (2006), aponta que 87% das empresas utilizam técnicas e sistemas de recrutamento e seleção estruturados para identificar os candidatos a integrarem o quadro de profissionais da empresa. Afirmam ainda que as empresas declaram que o custo-médio para recrutar e selecionar os teleoperadores é de R\$ 226,00 por candidato.

Referindo-se à seleção do candidato a teleoperador, Algodoal & Oliveira (2003 *apud* ALLOZA & SALSZTEIN, 2003), acrescentam que uma das formas mais utilizadas nesse processo é a entrevista telefônica onde são observados aspectos como: voz no que se refere ao timbre, volume, velocidade, modulação e dicção, além de vocabulário, vícios de linguagem, concordância verbal, objetividade lógica e capacidade de persuasão.

No entanto nas entrevistas vimos que tanto essa avaliação fonoaudiológica mais completa relacionada à qualidade vocal, dicção, linguagem, quanto os outros métodos mais apurados de avaliação de candidato a teleoperador, como: habilidade de comunicação, controle emocional, facilidade em lidar com constantes mudanças, flexibilidade e principalmente exames otorrinolaringológicos a fim de averiguar a saúde

auditiva e vocal, não ocorrem e quando acontecem, após a contratação, poucas medidas efetivas são tomadas.

Seguem depoimentos que confirmam na percepção dos teleoperadores a precariedade do processo de recrutamento e seleção utilizados nas centrais de atendimento. São eles:

“Tem uma dinâmica, primeiro começa com uma entrevista simples, numa sala, com perguntas, prá mim só foi isso mesmo... tipo: como você se comporta em público, como você se comporta com mudanças, stress, como você se comporta com alguém te dando ordens, se você acata, se você é uma pessoa estressada, se você consegue ser remanejado com frequência.... sabe né, essas coisas[...] quando eu entrei ninguém testou voz [...] uma vez por ano a gente faz audiometria”.

(Operador de *call center* N°6.Julho.2007)

“No meu caso uma moça falou que eu tenho uma alteração na voz, não sei o que, sabe? Começou a falar um monte de coisa, aí eu falei: ‘não tô entendendo nada que você está falando’ e ela falou assim: ‘sua voz é rouca?’, respondi que fica horrível, ela perguntou se eu já tentei tratar, mandou fazer uns exercícios lá, meu, eu falo o dia inteiro você quer que eu....,tipo, não dá”.

(Operador de *call center* N°2.Julho.2007)

“A entrevista é tranqüila, a dinâmica,... saber como você se expressa, vê o seu desenvolvimento prá falar, coisa assim, mas também tem pessoas que falam muito errado né? A gente tem uma avaliação também por telefone, a gente manda o currículo, o pessoal entra em contato por telefone e já vai testando como você fala e se você não fala errado”.

(Operador de *call center* N°1.Agosto.2007)

McHatton (1990 *apud* ALBERNAZ *et al*, 2006), sugere que ao selecionar um candidato o empresário não contrate “uma pessoa, um rosto ou uma aparência, mas uma voz”. Porém ao analisarmos estes depoimentos verificamos que o processo de seleção dos candidatos é apenas pautado em breves entrevistas, as quais são marcadas por respostas peculiares de quem está à procura de emprego, ou seja, sempre positivas e condizentes ao cargo pretendido, portanto testes mais profundos e exames a fim de medir a veracidade

das respostas não são utilizados. Em relação à qualidade da voz o exame é somente perceptivo-auditivo, ou seja, através de conversas pessoais e telefônicas sem o auxílio dos exames otorrinolaringológicos para um diagnóstico mais efetivo.

Desta forma, é necessário considerar que cada empresa possui um objetivo, um tipo de produto, um cliente a ser atingido e, portanto, seu teleoperador deve apresentar um comportamento comunicativo específico para atingir resultados satisfatórios e este comportamento deve ser muito bem avaliado no processo de contratação, mas não tem sido uma prática entre as empresas de *call center*.

4.2 Avaliação de desempenho

Além das características fundamentais do trabalho no *call center*, o teleoperador também precisa responder às exigências do cliente da empresa para quem vai trabalhar.

As atividades de atendimento, mesmo diversificadas em variados segmentos de atuação, seguem uma organização padrão, segundo a forma de gestão e organização adotada pela empresa empregadora. Cada grupo de operadores tem um supervisor, que os avalia mensalmente em termos de desempenho.

A avaliação de desempenho do empregado de *call center* ocorre em termos qualitativos (tratamento ao cliente, cortesia, argumentação e conhecimento do produto) e quantitativos (tempo médio de operação, produtividade).

Em se tratando de avaliação do tempo de atendimento, no telesserviço isso é medido pelo Tempo Médio de Atendimento (TMA) apresentado por cada operador.

No *call center*, o empregado é monitorado durante todo o tempo. O monitoramento é realizado por uma equipe com a responsabilidade de ouvir a comunicação do teleoperador durante o atendimento. O objetivo, segundo esses profissionais é manter a qualidade na prestação dos serviços e fazer a avaliação do teleoperador.

O que predomina nos depoimentos que se seguem, com os quais podemos analisar a visão dos teleoperadores, é que a avaliação através do monitoramento tem como objetivo principal a rapidez dos atendimentos num maior número de ligações possível,

assim como a forma de avaliar e dar retorno aos operadores é inadequada e conseqüentemente atrapalha o desempenho deles.

"O que mais estressa é a parte da supervisão. Se o operador hoje tá vendendo, tá fazendo o papel dele, por que muitas vezes o supervisor tem que estar parando o operador? O que ocorre no *call center* que eu acho muito desagradável e muito errado é assim, acontece alguma coisa com um operador, pára a equipe todinha, a pausa *feedback*, aí aquela operação que tá na motivação de vender, pára todinha pra ouvir algo referente a um operador e expõe todo aquele operador, coisa que nem ele tá participando."

(Operadora de *call center* N°9.Agosto.2007)

"Como eu sou do ativo tenho que ter um número de ligações e correr atrás daquele número [...], eu faço em média umas cento e vinte ligações por dia, ... ah minha média é assim: tem gente (cliente) que fala e tem gente que não fala, quando eu consigo pegar um cliente que fala e me deixa falar da proposta levo em média uns cinco minutos, no máximo".

(Operador de *call center* N°6.Julho.2007)

"Eu, como sou do SAC, posso ficar com a pessoa o tempo que ela precisar, quer dizer, só não posso ficar assim meia hora, aí é muita coisa, mas acontece de pegar uma reclamação do cliente ficar torrando a paciência e ficar meia hora, ele repetia trezentas vezes a mesma coisa, já estava me irritando, tem que ficar, eu não posso cortar o cliente".

(Operadora de *call center* N°4.Julho.2007)

"Eles (gestores) fizeram um cálculo que seria vinte prá um, vinte ligações para cada operador, só que acontece que a gente faz sessenta prá um. [...] Essa correria está me deixando estressado".

(Operador de *call center* N°2.Julho.2007)

"No meu caso eu fico direto, nem sei o tempo, [...] é uma coisa absurda, todas as campanhas do Unibanco é a gente que faz, todas de empresas parceiras, na auditoria (é a checagem dos dados que outros operadores levantaram com o cliente) é assim. Aquela caixinha (DAC) me manda ligação o tempo todo, você desligou a caixinha toca, então é um atrás do outro. [...] prá ir no banheiro você segura o sistema, a supervisora te coloca na pausa e aí você vai correndo, mas se você tá vindo devagar ou gasta muito tempo nas ligações, ela já fala: 'vamos gente, vamos gente' "

(Operador de *call center* N°2.Julho.2007)

Como podemos ver, as metas são arrojadas segundo alguns operadores entrevistados, há uma estimativa sempre superior ao que comumente um operador seria capaz de realizar. As centrais sempre se baseiam numa meta anterior, sendo este o critério, ou seja, é a meta alcançada anteriormente aumentada cada vez mais. É a busca constante por produtividade.

De maneira geral, as empresas já incorporaram o jargão de que a qualidade do atendimento é um diferencial competitivo, por isso a utilização da monitoria como ferramenta que possibilita aferir a *performance* dos teleoperadores e motivá-los a buscar constantemente a excelência, é adotada para a maioria das centrais de atendimento como uma prática estratégica.

Será que é possível afirmar, no trabalho em *call center*, que o monitoramento das ligações e a implementação de metas arrojadas podem motivar alguém em busca da qualidade no atendimento? Veremos a seguir.

4.3 Motivação

A atividade de teleatendimento se define com determinada rigidez sendo considerada estressante e por isso muitas empresas buscam minimizar tal desgaste emocional através de campanhas motivacionais tais como: comemoração de datas, eventos, brincadeiras, sorteios, palestras, dentre outras.

Essas campanhas motivacionais têm, em muitos casos, uma relação explícita com a produtividade premiando aqueles que aumentam as vendas ou o número de chamadas

atendidas, ou até ausência de erros. Esta conduta passa a ser o foco ao invés da auto-estima do operador e acarreta o estresse no ambiente de trabalho.

Neste sentido, Albernaz & Peltier & Ratto (2006) afirmam que:

“Um operador sem auto-estima elevada e frustrado pelo insucesso da operação de que participa, terá sua capacidade de interação cada vez mais afetada, pois o desânimo e a desmotivação se farão sentir na sua voz e na sua atitude”.

As metas definidas pela supervisão são consideradas pelos atendentes entrevistados como mal planejadas e geralmente estabelecidas acima do possível de ser atingido ou até mesmo acima do desejado. O estresse dos operadores, como decorrência das falhas de planejamento das metas, é agravado pela constante e intensa cobrança por seus supervisores e pelo fato de que, mesmo percebendo as falhas no planejamento das metas, são forçados a cumpri-las. Desta forma, forma-se novamente um ciclo vicioso, definido por alguns operadores como uma “corrida sem fim”, pois dificilmente o alvo será atingido e quando isso acontece, um novo e mais arrojado é definido.

As afirmativas de Albernaz *et al.* (2006) são confirmadas nos depoimentos dos teleoperadores entrevistados que fizeram questão de demonstrar as suas contrariedades em relação ao que os gestores de *call center* chamam de atividades motivacionais.

“Ah depende de campanha para campanha, mas são coisas muito absurdas prá você ganhar alguma coisa, tipo assim, tem que vender não sei quantos cartões, ou reter não sei quantos, é coisa que...por mim eu não tenho mais saco de correr atrás”.

(Operadora de *call center* N°6.Julho.2007)

“Às vezes a gente ganha um bombom, tem supervisor que quer dar uma de palhaço de circo, quer te animar tipo bobo da corte, com bombom? Essas coisas assim prá gente que tem quatro anos lá nada daquilo já não gruda”.

(Operador de *call center* N°6.Julho.2007)

“Eu fiz uma dinâmica para ser assistente,...me perguntaram o que eu achava da motivação, eu falei assim: ‘eu vejo isso como uma barganha, é uma coisa feia que vocês fazem só que vocês não admitem, por exemplo, eu chego na Daniela e falo ‘Daniela se você vender quarenta cartões eu te dou um ingresso

para o Cinemark', ela vai lá faz os quarenta e eu dou, aí na outra semana de novo, o que eu vou fazer? Vou viciar ela a isso, aí numa semana eu falo 'Daniela eu preciso que você faça quarenta cartões prá mim' e ela fala 'e meu Cinemark?' e eu não dou, aí ela não vende, na outra semana ela também não vende e na outra ela não vende, aí eu falo assim: 'na quarta semana eu te mando embora porque você não está correspondendo a isso'. Eu acho assim, a maior motivação que as pessoas têm lá dentro é o salário, mas nada impede deles chegarem e falar 'você que vendeu trinta eu vou te dar isso pelo seu trabalho e não porque eu pedi, você fez por que é bom nisso'."

(Operador de *call center* N°2.Julho.2007)

Aos poucos os *call center* percebem que quanto mais o teleoperador se envolver no processo, quanto mais houver uma atitude interativa também nas relações internas e reconhecimento, mais estabilidade se conferirá ao exercício da profissão. Este conceito é bem ilustrado no depoimento acima do operador número 1, pois é nítido que este profissional já percebeu a diferença entre induzir e motivar e principalmente entre reconhecer o potencial humano e simplesmente presentear.

O depoimento abaixo também mostra que há operadores que devido a sua experiência neste setor, vêem a motivação como algo distante de presentes, ou seja, são conscientes de que o reconhecimento da excelência no cumprimento de suas funções vale muito mais:

"Tem que criar algo para o *telemarketing* como uma profissão realmente, porque muitas pessoas vêem o *telemarketing* como um bico, aí é assim: 'Não tenho coisa prá fazer vou trabalhar de *telemarketing*'. Você está assessorando, dando atendimento, vendendo o produto, representando uma empresa, então você tem que ter sucesso [...] você tem que ter uma responsabilidade e ter certeza que está desempenhando bem porque realmente [...]

A empresa também é culpada por não dar essa motivação né? Porque, assim, a motivação já tá dentro de você se você é motivado ou não, mas se a empresa puder oferecer algo mais, você vai ter muito mais motivos."

(Operadora de *call center* N°9.Agosto.2007)

As maneiras para se motivar funcionários são inúmeras e cabe ao profissional destinado a esta tarefa considerar que cada indivíduo se vê motivado de uma forma desde que a estratégia de motivação venha ao encontro das suas necessidades, sejam relacionadas à remuneração, ao reconhecimento ou ao alcance de poder. Assim concordamos com a visão mais experiente de alguns operadores, conforme o relato acima.

4.4 Treinamento

Após o processo de contratação, um profissional para iniciar seu trabalho no teleatendimento, necessita participar de atividades de treinamento, sendo indispensável para a qualidade dos serviços prestados ao cliente.

Oliveira Jr. *et al.* (2006) relatam que normalmente os *call centers* apresentam um tempo médio, medido em semanas iniciais, para capacitação dos profissionais recém-contratados. Apontam que o setor de telecomunicações, dada a especificidade técnica dos produtos e serviços, demanda 4,7 semanas para capacitação inicial dos teleoperadores e no setor de varejo a necessidade é de 4,5 semanas. Esses índices diminuem à medida que o teleoperador desenvolve as habilidades requeridas no dia-a-dia de trabalho.

No treinamento inicial destacam-se cursos de apresentação de produtos, manuseio dos equipamentos e pseudo-correção da dicção, dado que nem sempre esta correção é realizada por um profissional fonoaudiólogo, pois as distorções, segundo os teleoperadores, são apontadas e corrigidas pelo próprio supervisor através da simples repetição. O treinamento do teleoperador também se distingue em termos do cliente da operadora para qual trabalha, podendo significar diferentes habilidades e diferentes salários.

Abernaz & Peltier & Ratto (2006), afirmam em seus estudos que o dilema do treinamento é que ele deve ao mesmo tempo passar um padrão de atendimento e estimular a criatividade dos operadores. Através da padronização, as centrais de atendimento procuram garantir o nível de excelência e ganhar reconhecimento por parte do público-alvo e do mercado. Mas segundo os autores, “é a criatividade que possibilita a manifestação da sensibilidade, da individualização, da autonomia do operador, de forma

que ele entre num processo interativo com o cliente e não seja comparado a um robô pelos clientes.”

Na prática, infelizmente, não é bem assim que acontece ao avaliarmos as práticas de recursos humanos encontradas nos *call centers*. A criatividade é limitada e talvez seja este um dos pontos mais criticados pelos entrevistados, já que a padronização das operações de *call center* não deixa espaço ao atendente de desenvolver seus potencial criativo.

Os treinamentos fornecidos pela empresas contratantes do *call center* - são estas empresas responsáveis pelos treinamentos referentes aos produtos - são voltados exclusivamente ao produto não havendo incentivo a desenvolver a capacidade criativa e nem tão pouco comunicativa dos operadores. Além disso, na opinião dos entrevistados, os operadores são avaliados pela empresa nesses treinamentos somente em função de seus números de produtividade nas tarefas e pela fidelidade aos *scripts* e não pela criatividade na negociação, mesmo que esta pudesse gerar melhores resultados.

Muitos operadores ao ser entrevistados afirmaram que aprenderam e ainda aprendem a função propriamente dita de teleoperador durante o processo, ou seja, no decorrer de suas atividades e no apuros que passam diariamente.

É possível fazer esta análise através desses depoimentos:

“Treinamento é o famoso carrapato, você chega novo na empresa, você senta do lado do operador velho e ouve assim: ‘oh, suga o cara’, é assim mesmo, senta do lado e olha ele trabalhar...literalmente um homem carrapato, se a pessoa só falar coisa errada, tiver erro, você vai aprender errado.”

(Operador de *call center* N°2.Julho.2007)

“É...não tem um treinamento legal, que ajuda você a ter um contato com o ser humano, tanto que a gente vê hoje na área de *telemarketing* tanta gente falando: ‘ah você me passou informação errada, o outro falou isso assim prá mim...’, é tudo falta de treinamento principalmente no telefone [...], aí é muita confusão, a gente não sabe, até o nosso superior não sabe e vai perguntar prá outro, aí começa...pergunta para aquele, pergunta para aquele outro e aí o último que ele vai perguntar liga lá na Telefônica, o cara passa prá um, passa prá

outro. Esse negócio de informação em *call center* é muito divergente, muito mesmo, por isso dá confusão com o cliente”.

(Operador de *call center* N°2.Julho.2007)

“Eu trabalho num SAC, tanto com manuseio e utilização de produtos, quanto reclamação [...], no caso de manuseio quando eu entrei eu não sabia nada do que era mexer com uma câmera, cada função, eu tive que sozinha pegar os manuais ler, me virar, sentar como o carrapato e aprender sobre toda a linha de áudio e vídeo da JVC. A gente tem os manuais no computador e lê o para o cliente”

(Operadora de *call center* N°4.Julho.2007)

“Algumas empresas oferecem (treinamento) sim outras te colocam na escuta, mas acho que hoje deve ter uma cobrança, não da empresa, mas do cliente que a gente tá pretando trabalho [...] é porque dependendo da empresa [*call center*] como muitas, às vezes ela coloca operador na escuta e acha que tá ótimo né? E muitas vezes ela coloca com um operador que já está insatisfeito e começa a falar mal e se aquele funcionário novo começar a ouvir, realmente toda aquela insatisfação, no dia seguinte nem volta mais pra trabalhar.”

(Operadora de *call center* N°9.Agosto.2007)

Conforme afirmamos, através das entrevistas pudemos constatar que a visão dos operadores é bem diferente das afirmativas dos autores e pelo visto, há unanimidade nas afirmações de que não há um treinamento eficaz desses trabalhadores.

Portanto, o treinamento não pode apenas se basear na produtividade, sendo um treinamento satisfatório quando busca o aperfeiçoamento das habilidades de comunicação e a preservação do bem-estar físico e emocional do teleoperador. Um treinamento satisfatório não só para os operadores, mas para o cliente e conseqüentemente para a empresa.

4.5 Remuneração

Quanto à remuneração, o ponto positivo em destaque é o salário fixo mensal. Uma remuneração fixa e pontual mesmo que baixa garante ao trabalhador uma certa estabilidade tornando assim um atrativo neste mercado.

Estudos realizados por Oliveira Jr. *et al.* (2006) indicam que o ganho anual de um profissional teleatendente corresponde a uma média de R\$ 10.065,00. Ressaltam que em *call centers* em que o maior volume de chamadas refere-se aos serviços aos cliente e às vendas, a média eleva-se para R\$ 12.162,00. Já quando a estratégia de negócio definida pela empresa é liderança em preço essa média cai ao valor de R\$ 7.750,00, representando uma perda de 33% no ganho anual do teleatendente, em relação à média anual do estudo.

Em relação ao pagamento de comissões, o estudo de Oliveira Jr. *et al.* (2006) mostra que 15% dos *call centers* terceirizados e 11% dos *call centers* próprios adotam o sistema de comissionamento individual baseado no desempenho dos profissionais.

Em nossos estudos, em relação ao aspecto remuneração, não houve diferenças significativas de salários comparativamente ao que as pesquisas citadas acima apontam. Este fato se dá devido a faixa salarial comumente oferecido aos teleoperadores no Brasil cujas empresas de *call center* buscam sempre manter o mesmo padrão.

Uma única observação feita por um dos entrevistados foi relacionada à ajuda de custo destinada aos estudos, que segundo os demais entrevistados, seria de grande valia, porém nenhum deles recebe uma bolsa de estudos total.

"No caso da Citroen (*call center* próprio) ela tem uma quantidade pequena de operadores [...], eu quero sair da SPCom para ir prá lá, porque lá eles (operadores) tiram uma ajuda prá faculdade, entendeu? Tem essa participação da empresa".

(Operador de *call center* N°1. Julho.2007)

Durante as entrevistas nos foi possível observar que não houve nenhuma insatisfação salarial propriamente dita no que diz respeito ao padrão brasileiro nestes segmentos de telesserviços, porém foi visível o desejo constante de freqüentar uma

universidade a fim de aumentar os ganhos financeiros e crescer profissionalmente para deixar a atividade de teleoperador.

É sabido entre os operadores que aqueles que cursaram o ensino superior têm melhores oportunidades dentro do próprio *call center*, estando envolvidos em produtos mais específicos, com atendimento a um público mais instruído e de uma classe social mais elevada – o que exige que os atendentes sejam mais autônomos nas tomadas de decisão e mais criativos nos processos de negociação e convencimento – e principalmente com melhores salários, muitas vezes representando o triplo do ganho do operador com apenas segundo grau completo.

Dada esta constatação no mercado de *call center*, o aumento da remuneração está diretamente relacionado à possibilidade de crescimento educacional, crescimento profissional e à expectativa de carreira.

Como a remuneração mensal apenas consegue suprir os gastos considerados de primeira necessidade (alimentação, transporte, vestuário) não há como investir num curso técnico, nem tão pouco num curso superior e por isso todos os entrevistados apontaram como um grande benefício uma ajuda de custo destinada aos estudos. Mesmo não podendo custear uma universidade, os operadores não reclamaram do salário, desejando apenas um auxílio extra que não necessariamente precisaria ser incorporado no valor fixo mensal.

4.6 Expectativa de carreira

Na atividade de teleoperador, observa-se uma grande rotatividade dos empregados. Um dos principais motivos seria que a atividade é desgastante e estressante conforme apresentamos anteriormente.

Os operadores consideram seu trabalho excessivamente rotineiro e repetitivo, pois os atendimentos tendem a ocorrer sempre da mesma forma, várias vezes ao dia, de uma maneira que já relatamos nos itens anteriores, totalmente padronizada. Em função do estresse, causado principalmente devido às reclamações de clientes, acaba existindo uma rotatividade grande. O absenteísmo também é fator importante nesta rotatividade.

Essa padronização, essa rotina e essa repetição, somadas ao estresse peculiar da própria atividade no *call center*, faz desta profissão algo que muitos, há mais tempo no emprego, se envergonham de dizer que estão nela e fogem desta realidade na primeira oportunidade que aparece.

Mesmo diante do grande crescimento da indústria de telesserviços, não se pode dizer que teleoperador de *call center* seja uma atividade das mais atrativas para o trabalhador em se tratando em planejamento de carreira. A não ser no que se referem as suas conveniências particulares: atividade ocasional; jornada curta; pagamento pontual; direitos trabalhistas. No que se refere à perspectiva de seguir uma carreira, muitos teleoperadores avaliam sua atividade profissional como limitada e sem perspectivas futuras.

Os depoimentos obtidos através das entrevistas ilustram muito bem esta falta de expectativa relacionada à carreira profissional em *call center*. Falta de expectativa relacionada aos fatores citados acima, bem como ao descrédito ao que se refere às promoções baseadas no reconhecimento da eficiência e eficácia desses trabalhadores. Há relatos também que mostram tal descrença quando apontam que o critério para a subida de cargo é o relacionamento amigável e mais íntimo com os gestores.

"Para subir de cargo é tudo na base de QI (quem indica), em *call center* tem muito disso. Eu acreditei no plano de carreira da empresa durante quatro anos, durante o tempo que eu fiquei na operação eu queria muito ir para auditoria, tanto que sempre que precisavam eu ia para lá, só que nada de ficar, até treinamento eu dava, eu achava errado, quer dizer que na hora que precisa eu sirvo. Eu nunca ganhei a mais por isso. Até então eu acreditei"

(Operador de *call center* N°2.Julho.2007)

"Eu queria chegar na supervisão porque com o salário da supervisão eu conseguiria fazer minha faculdade. Eu vejo a área de *telemarketing* como só uma ferramenta, eu não quero isso para a minha vida e não quero continuar na área"

(Operador de *call center* N°6.Julho.2007)

"Se eu sair da minha empresa, juro que não penso nem em ir para uma Atento, sei lá, outra empresa aí grande. A gente só volta para essa coisa se for por falta de opção mesmo"

(Operador de *call center* N°6.Julho.2007)

"Nem para ganhar mais eu quero ficar, se eu arrumasse um emprego fixo mesmo que para ganhar menos eu iria embora".

(Operadora de *call center* N°4.Julho.2007)

"Eu nem para ganhar mil reais, começar tudo de novo noutra empresa, ter que pisar nos amigos para subir de cargo, isso já tá fora dos meus princípios, por isso é que eu fiquei quatro anos vendendo sendo que tinha gente com um ano como supervisor".

(Operador de *call center* N°2.Julho.2007)

"O argumento deles é assim: 'fica e trabalha direitinho que o que vale é a experiência', isso só se for para eles, pois experiência não enche bolso, não enche barriga, não consegue pagar a faculdade".

(Operador de *call center* N°2.Julho.2007)

"Expectativa de carreira? É zero, zero mesmo!"

(Operador de *call center* N°6.Julho.2007)

Há uma proposta, considerada por muitos teleoperadores, limitada no que se refere a um plano de carreira e possibilidade de ascensão profissional, sendo de acordo com as atividades desenvolvidas (operador, coordenador, supervisor, gerente).

Durante o processo de entrevistas com os teleoperadores nos foi possível observar que há uma medida a fim de mitigar a falta de perspectiva relacionada à carreira profissional. Trata-se da busca de uma remuneração maior e melhores condições de trabalho se empregando em outras empresas. Como também há em alguns casos, o incentivo dentro da própria central de atendimento, que é um plano para migração entre os produtos de empresas clientes do *call center*, mesmo que seja na mesma função.

Os depoimentos a seguir relatam bem estas duas possibilidades, sendo os dois primeiros de uma operadora mais experiente no que se refere à mudança de empresa de *call center* e o terceiro de um jovem menos experiente neste tipo de mudança, mas que já

conhece o que é trocar constantemente de produto em busca de melhorar suas condições de trabalho:

"Eu acho que todo operador fazendo tudo aquilo, seguindo aquele *script* acaba saturando e é aonde muitas vezes não sente prazer, se sente satisfeito, e acaba buscando outras colocações no mercado [...] eles ficam em média uns três meses, no máximo seis meses. Eles não aprenderam a conviver com as pressões, as cobranças, sempre colocam a culpa no *mailing*, mas na realidade não existe um *mailing* ruim, *mailing* bom, eu acho que existe o que, sempre a pessoa tem que estar entusiasmada e ser um pouco ambiciosa porque você trabalha com metas e comissão né, e você sempre tem que estar almejando mais".

(Operadora de *call center* N°9.Agosto.2007)

"Eu sempre ouvi dicas da Editora Abril e a maior parte deles foi porque mesmo trabalhando eu sempre olho os classificados, e se eu vejo uma oportunidade melhor eu realmente vou buscando o melhor, eu não espero a coisa acontecer porque um dia eles chegam e falam: 'Olha, eu to te dispensando e não te devo satisfação'. Você tem, que se considerar o seu profissional, a sua empresa e correr atrás."

(Operadora de *call center* N°9.Agosto.2007)

"Prá entrar na Ford (cliente da Atento)[...] eu já estava na Atento fazia uns 10 meses, aí o que aconteceu? Tem o projeto escalada que é você estar num produto aí você presta um projeto para você entrar em outro. Como eu ia sair da Editora Globo (cliente da Atento), a Atento me deu um prazo de duas semanas prá arranjarr outro produto prá mim e em uma semana eu já estava na Ford [...]aí a gente vê em que setor vai trabalhar, tem a linha de frente, tem o pessoal do retorno, tem o pessoal da internet...".

(Operador de *call center* N°1.Agosto.2007)

Para um planejamento de carreira dentro do *call center* visando uma mudança de cargo, não há maiores incentivos no que se refere ao preparo e treinamento para tal. Segundo relatos dos operadores até existem projetos que eles podem se inscrever, mas como não há um treinamento específico e nem um preparo adequado por parte deles, a

mudança de cargo torna-se algo mais distante, possível, mas muito além das suas capacidades. A seguir, um depoimento retrata este fato:

"Eu não participei do projeto para supervisor porque achei que não estava preparado, não sei muita coisa de supervisor [...] A gente tem a possibilidade de participar para o projeto escalada para supervisor...a minha supervisora atual ela era operadora.

(Operador de *call center* N°1.Agosto.2007)

Em relação às expectativas de carreira, é importante destacar a falta de identidade dos operadores com a empresa, em razão do fato de muitas operadoras de *call center* prestarem serviços para outras empresas. Essa constatação leva os operadores a confundirem a identidade de seu real empregador, produzindo a chamada desterritorialização, concepção que é muito discutida nos *call centers*.

A desterritorialização consiste na dificuldade que os funcionários de uma empresa terceirizada experimentam, uma vez que são contratados por uma empresa, mas respondem por outra. Torna-se difícil para o funcionário criar uma identidade com a empresa contratante, oscilando entre o empregador que é a operadora e o cliente da operadora que é para quem o empregado da operadora presta o serviço de teleatendimento.

Podemos afirmar que esta desterritorialização torna-se no *call center* uma constante, sendo mais um incentivo para a busca de oportunidades em outros produtos dentro da empresa do que acreditar na perspectiva de carreira galgando cargos superiores.

Concluimos então neste capítulo que em relação às condições de trabalho e práticas de recursos humanos em *call center* e a visão dos teleoperadores sobre estes aspectos, os teleoperadores se deparam com o paradoxo entre o discurso contido nas normas e procedimentos da empresa e nos modelos de gestão e as reais condições que são oferecidas a estes profissionais. Tal dualidade não propicia clareza em relação ao que se espera desse profissional principalmente em se tratando de comunicação com o cliente e isso é perfeitamente percebido pelos operadores.

Os resultados apontam para as dificuldades de ascensão profissional em *call center*, a falta de suporte adequado de informação e a negligência nos processos de gestão de pessoas inibindo a motivação e o desenvolvimento do potencial dos operadores de atendimento. Assim sendo, na percepção dos teleoperadores, torna-se muito difícil desenvolver expectativas de carreira neste setor.

Fala-se de dinamismo, habilidades de relacionamento, motivação, controle emocional, criatividade, dinamismo, tudo em prol de um atendimento eficaz, no entanto, a precariedade de todos esses aspectos devido às condições de trabalho e às práticas de recursos humanos, impactam no sucesso do atendimento realizado pelos teleoperadores, pois muitas vezes inviabiliza a interação e a comunicação eficaz com os clientes.

Tudo isso acaba sendo agentes causadores de estresse nesses profissionais que percebem esta situação, relacionam condições de trabalho, práticas de recursos humanos e sucesso no atendimento, mas poucos sabem o que fazer para mitigar os efeitos negativos na qualidade de vida.

Desta forma, investigar e discutir também os processos e as estratégias de comunicação utilizadas pelos operadores no ambiente de *call center*, se faz necessário neste estudo a fim de investigar as relações com as condições de trabalho e as práticas de recursos humanos também na visão dos teleoperadores.

CAPÍTULO III - COMUNICAÇÃO: PROCESSOS E ESTRATÉGIAS NO CONTEXTO DO *CALL CENTER*

Nas organizações fala-se constantemente em comunicação e, segundo Chanlat (1996), esquecendo-se de que o ser humano é um ser de palavra e de linguagem e que as numerosas queixas dos executivos relativas ao exagerado número de reuniões, relatórios, a proibição de falar em alguns postos de trabalho, a comunicação por memorandos e recados escritos, são alguns exemplos desta intolerância que se exprime em relação à expressão oral nas organizações.

Na verdade a comunicação nas empresas resume-se na maior parte do tempo, à transmissão de informação, sendo que seu objetivo real é promover a interação interpessoal e ao mesmo tempo refletir a filosofia, as políticas e as estratégias da empresa, formando assim a sua imagem perante o cliente.

Diante de tal situação, não é de se admirar que os interesses de pesquisas que envolvem comunicação nas organizações tenham incorporado esta tendência e num contexto tão peculiar que é o de *call center*, onde a comunicação com o cliente é a ferramenta principal para obtenção de resultados, este interesse não seria diferente.

Abordaremos aqui, como todo o processo e seus respectivos modelos de comunicação podem se dar e desta forma ter insumos significativos para a análise e discussão dos depoimentos obtidos nas entrevistas com os teleoperadores.

1 PROCESSO DE COMUNICAÇÃO

O processo de comunicação apresenta uma característica peculiar que é a impossibilidade de identificarmos onde começa e onde termina este processo. Razões internas ou externas são capazes de levar dois indivíduos a se comunicarem. É sabido que embora a fase visível da comunicação possa ser iniciada por um dos indivíduos, sua decisão de comunicar pode ter sido desencadeada pelo outro, ou até por um terceiro, presente ou ausente, ou por muitas causas coincidentes.

Assim, podemos afirmar segundo Bordenave (1982), que não é possível enumerar as fases de uma comunicação como se fossem partes de uma seqüência linear e ordenada.

Segundo o autor, a comunicação, de fato, é um processo multifacético que ocorre ao mesmo tempo em vários níveis – consciente, subconsciente, inconsciente – como parte orgânica do dinâmico processo da própria vida.

Considerando tal peculiaridade, qualquer tentativa de detalhar o processo da comunicação torna-se pouco realista, contudo podem ser mencionadas algumas fases que comumente participam do processo da comunicação. Utilizaremos neste trabalho as fases mencionadas por Bordenave (1982), tornando-se necessário ressaltar que as fases podem se dar em qualquer ordem ou simultaneamente, podendo até entrar em conflito uma com as outras.

1.1 As fases do processo de comunicação

A *fase pulsação vital* é uma das fases do processo de comunicação e é assim denominada dado que a dinâmica interna de qualquer pessoa está sempre pulsando, ou seja, internamente é onde se encontram em evidência, como em ebulição, os pensamentos, as lembranças, os desejos e as necessidades. A pulsação vital ocorre em todo o corpo, mas segundo Bordenave (1982), seu centro é o cérebro. Assim o organismo humano comporta-se como um sistema aberto em constante interação consigo mesmo e com o meio ambiente.

A *fase de interação* é fortemente influenciada pela pulsação vital, pois a pulsação vital, permanente no interior do indivíduo, consiste num precário equilíbrio dinâmico que, para ser mantido, tem obrigatoriamente de se adaptar ao meio ambiente físico e social que rodeia o organismo, quer se acomodando a ele, quer tentando transformá-lo.

Na realidade o que ocorre é que neste contexto o indivíduo necessita entrar em interação com o meio ambiente em que está inserido, logo, uma das maneiras de interagir com o meio ambiente é através da comunicação. Assim, “uma pessoa emite e recebe mensagens por todos os canais disponíveis: olhos, pele, mãos, língua, ouvidos.” (BORDENAVE, 1982). Entretanto, um indivíduo não emite tudo o que ele contém e nem recebe tudo o que a ele vem do meio ambiente. De modo que a outra fase do processo de comunicação faz-se necessária, a seleção.

Da infinidade de experiências vividas pelo indivíduo, de seus conhecimentos adquiridos, das crenças, dos valores e das atitudes, é na *fase de seleção* que uma pessoa seleciona alguns elementos que deseja compartilhar com outras pessoas. O que desencadeia este processo de seleção muitas vezes são os estímulos oriundos do meio em que esta pessoa está inserida, outras vezes pela própria decisão de tornar consciente, no intuito de refletir sobre eles, alguns elementos de seu repertório.

Já na *fase de percepção* é importante evidenciar que considerando os estímulos surgidos através do meio externo, o indivíduo literalmente sente e internaliza a realidade que o rodeia por meio de seus sentidos – visão, audição, tato, paladar, olfato – e assim percebe as palavras, os gestos e tantos outros sinais e informações que lhe são apresentados.

Desta forma, percebendo tais sinais, o indivíduo deve determinar o que eles representam e a que código pertencem e a esta fase chamamos, de acordo com Bordenave (1982), de *fase de decodificação*. Torna-se pertinente, no intuito de melhor explicar esta fase, fazer uso da citação a seguir na qual o autor exemplifica, buscando ilustrar o conceito de decodificação no processo de comunicação:

“Como o artesão e seu filho pertencem ambos à mesma cultura – a nordestina – os signos que eles usam têm o mesmo significado para os dois. De fato, eles usam o idioma português (com suas variações regionais e locais); para gesticular, usam os gestos que aprenderam de seus antepassados. Então, tão logo o filho percebe as palavras e os gestos de seu pai, ele os *decodifica*, isto é, para cada signo, encontra na sua memória, um objeto ou idéia correspondente”. (BORDENAVE, 1982. p. 44).

Além da fase de decodificação, é de suma importância também a *fase de interpretação* que consiste em promover a compreensão não somente do que cada palavra significa, mas o que a mensagem na sua totalidade pretende dizer.

Por vezes, mesmo que um indivíduo decodifique as palavras e os gestos de seu interlocutor, é possível que não haja claramente o entendimento do sentido ou do significado da mensagem. O que ocorre na realidade é um entendimento por parte do receptor diferenciado do que o emissor pretendia transmitir.

Assim sendo, podemos afirmar que a *interpretação* exige que se coloque a mensagem em um contexto que a compare com outros elementos do repertório e com o conhecimento que se tem das intenções do interlocutor.

Já na fase denominada pelo autor como *incorporação* vimos que se a mensagem é interpretada de uma maneira tal que a pessoa não se considera ameaçada em seu sistema de idéias, valores e sentimentos, a mensagem é facilmente incorporada ao repertório ou acervo. A flexibilidade mental do receptor, sua mente aberta ou fechada, seu nível de tensão ou ansiedade, ou segurança ou autoconfiança, dentre outros, intervêm na aceitação ou rejeição da mensagem. No processo de comunicação também é possível também que a incorporação seja apenas parcial e, conseqüentemente, uma parte da mensagem seja rejeitada.

Dentre as fases do processo de comunicação finalizamos retratando a *fase de reação*. Os resultados da incorporação da mensagem na dinâmica mental própria do receptor podem ser claramente visíveis, como quando o indivíduo, considerando-se insultado pela mensagem, agride seu interlocutor. Mas, há momentos que a transformação provocada pela mensagem é puramente interna. Quando o emissor consegue emocionar o receptor com a sua mensagem, por exemplo, pode aparecer externamente pouca demonstração de que internamente o receptor esteja comovido.

1.2 Funções da comunicação: controle, motivação, expressão emocional e informação

A palavra “comunicar” vem do latim *comunicare* com a significação de “pôr em comum”. Comunicação, segundo Cherry (1968), é convivência, é transmissão de informações, é uma questão essencialmente social baseada no consenso espontâneo dos indivíduos. Consenso quer dizer acordo, consentimento e, portanto supõe a existência de um fator decisivo na comunicação humana: a compreensão que ela exige, para que se possam colocar, em comum, idéias, imagens e experiências.

A comunicação surgiu de uma necessidade básica humana, utilizada desde o início da civilização para atender a humanidade e exprimir seus sentimentos. A comunicação é a base de todas as formas de organização social e ela se manifesta por meio da linguagem, refletindo a cultura e a construção humana.

Desta forma, concordamos com Bordenave (1982), quando este afirma que o grande objetivo da comunicação é “promover o entendimento entre as pessoas e para tanto se faz necessário que os indivíduos que se comunicam se compreendam mutuamente”. O autor também afirma que a função da comunicação, tanto na convivência pessoal quanto profissional, é proporcionar o relacionamento entre as pessoas para que estas compartilhem experiências, idéias e sentimentos e assim possam modificar a realidade onde estão inseridas.

Ainda, segundo o autor, outra função da comunicação, é indicar a qualidade de nossa participação no ato de comunicação: que papéis tomamos e impomos aos outros, que desejos, sentimentos, atitudes, trazemos ao ato de comunicar; e a comunicação deve fazer tudo isto ao mesmo tempo, de maneira tal que o que se está dizendo coincida com a forma com que se diz e com o contexto social em que se fala.

Considerando que os indivíduos passam grande parte de suas horas em vigília se comunicando, seja falando, escrevendo, lendo, escutando, não seria nenhum exagero afirmar que uma das principais forças que podem impedir o bom desempenho de um grupo social é a falta de uma comunicação eficaz. Robbins (2006) relata que nenhum grupo pode existir sem comunicação, ou seja, sem a transferência de significados entre seus membros. Através da transferência de significados de uma pessoa para a outra é que as informações e as idéias podem ser transmitidas.

“A comunicação, contudo, é mais do que simplesmente transmitir um significado. Ela precisa ser compreendida. Em um grupo em que um indivíduo fala apenas alemão e os demais não sabem o idioma, ele não conseguirá ser bem compreendido. Portanto a **comunicação** precisa incluir a *transferência e a compreensão do significado.*” (ROBBINS, 2006)

Partindo dessa premissa, o autor afirma que a comunicação tem quatro funções básicas dentro de um grupo ou de uma organização: controle, motivação, expressão emocional e informação.

Controle: De acordo com o autor, a comunicação age no controle do comportamento das pessoas de diversas maneiras. As organizações possuem hierarquias e orientações formais que devem ser seguidas pelos funcionários. Quando funcionários e colaboradores são informados de que devem, por exemplo, comunicar qualquer problema de trabalho primeiramente a seu superior imediato ou seguir à risca suas instruções de

trabalho ou até adequar-se as políticas da empresa, a comunicação está desempenhando uma função de controle.

Não obstante, a comunicação informal também exerce a função de controlar o comportamento. Robbins (2006) diz que quando um grupo de trabalho hostiliza ou reclama, por exemplo, com um membro que está produzindo demais (fato este que pode dar a entender que o restante do grupo é preguiçoso ou improdutivo), esses indivíduos estão se comunicando informalmente e controlando o comportamento do colega.

Motivação: Em relação à função motivação denominada pelo mesmo autor, a comunicação exerce a função motivadora quando busca esclarecer ao grupo o que deve ser feito, qual a qualidade do seu desempenho e o que fazer para melhorá-lo. Numa relação profissional, o estabelecimento de metas específicas, o *feedback* do progresso em relação a elas e o reforço do comportamento desejável estimulam a motivação e requerem comunicação.

Expressão Emocional: Para muitos indivíduos, suas relações profissionais são sua fonte primária de interação social e, assim sendo, a comunicação que ocorre dentro do grupo é um mecanismo fundamental para que seus membros expressem suas frustrações ou sentimentos de satisfação. A comunicação, portanto, segundo Robbins (2006), fornece o meio para a expressão emocional de sentimentos e para a satisfação de necessidades sociais sendo assim mais uma função da comunicação.

Informação: A função final desempenhada pela comunicação, de acordo com o autor, se relaciona ao seu papel como facilitadora de tomada de decisões. Ela proporciona as informações de que os indivíduos e os grupos precisam para tomar decisões ao transmitir dados para que se identifiquem e avaliem alternativas.

Vale ressaltar que nenhuma dessas quatro funções deve ser vista como mais importante do que as demais, visto que este autor afirma que “para que os grupos tenham um bom desempenho, eles precisam ter algum tipo de controle sobre seus membros, estimulá-los aos esforços, oferecer os meios para a sua expressão emocional e para a tomada de decisões”.

Podemos partir do princípio de que praticamente toda interação de comunicação ocorrida, seja nas relações pessoais ou profissionais, exerce uma ou mais destas quatro funções.

Desta forma, através deste estudo aqui apresentado no qual abordamos também as **estratégias de comunicação nas operações de *call center***, nos é possível observar que seja com o cliente, seja com superiores ou seja com seus pares, o processo de comunicação tem sido deficiente, controlado e por vezes, impedido.

Ao analisarmos as quatro funções básicas da comunicação dentro de um grupo ou organização, descritas por Robbins (2006), observamos que há nas relações hierárquicas no *call center*, mesmo que precariamente, essas quatro funções: controle, motivação, expressão emocional e informação.

É possível identificarmos a presença delas através dos seguintes exemplos:

A função controle através da utilização de normas e procedimentos escritos e verbalizados pelos gestores;

A função de motivação através da verbalização de campanhas para aumento da produção, embora seja sabido que tais campanhas não exerçam a motivação adequada;

A função de informação quando há uma troca entre operadores e gestores sobre atitudes, necessidades básicas e dados em geral;

A função expressão emocional através dos relatos dos operadores aos seus supervisores sobre angústia, nervosismo, frustração e etc, embora também seja sabido que tais emoções são expressadas mas não consideradas.

No entanto, em se tratando da comunicação dos teleoperadores com o cliente - o que podemos afirmar ser imprescindível no contexto dos telesserviços - não encontramos todas estas funções conforme descreve o autor.

Nesta comunicação não há, por exemplo, a função motivação quando vimos que o cliente ao ser mal atendido não se sente motivado a tornar esclarecer suas dúvidas e o mesmo acontece com o operador que ao ser incompreendido ou ofendido não insiste, se desmotiva em melhor atendê-lo. Um depoimento ilustra esta afirmativa:

"Eu deleteo isso [agressão verbal por parte do cliente]...porque tem operadores que receberam alguma coisa e acabou o dia deles não quer vender, não quer fazer nada. Choram, vão fumar, eu simplesmente finjo que aquilo não é comigo, eu apenas só tô fazendo o meu papel e se ele [cliente] tá insatisfeito ou é um problema dele particular ou com a empresa realmente, mas eu não tenho nada a ver com isso, dou a informação e deleteo o desabafo dele."

(Operadora de *call center* N°9.Agosto.2007)

Da mesma forma não encontramos nesta relação a função expressão emocional, pois é terminantemente proibido um teleoperador exprimir toda e qualquer tipo de emoção ao cliente, mesmo que isso venha viabilizar um melhor entendimento entre as partes.

Para finalizar e ilustrar esta constatação, destacamos outro depoimento que nele uma operadora nos mostra a sua forma de expressar suas emoções através da comunicação com um colega de trabalho, visto que não pode utilizar esta função na comunicação com o cliente:

"Ah, tem momento que, vamos supor, se eu estou com um cliente na linha e ele está gritando muito, eu ponho no MUTE e aí eu comento com o colega:´ai esse cliente tá me irritando!`, ah prá não passar isso prá ele (cliente) e eu também não posso dar um grito e explodir porque eu estou numa central de atendimento, num *call center* né? Não tem como... mas nesse momento que eu vou lá e falo:´ai fulano esse cliente tá me deixando louca` é uma maneira de me esvaziar e não falar isso para o cliente na linha."

(Operadora de *call center* N°3.Agosto.2007)

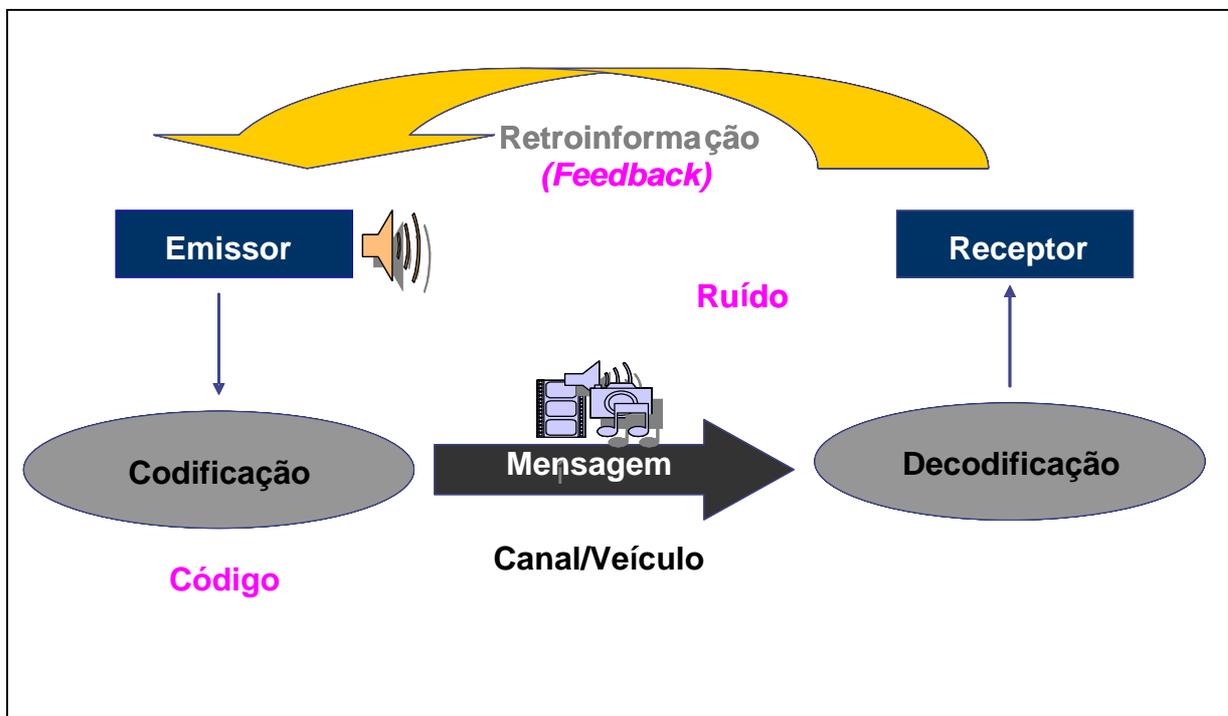
Por tudo isso, percebemos claramente que o operador de *call center*, deve conduzir o seu processo de comunicação de forma a ser um profissional simpático sem expressar emoções, ser bondoso e atencioso sem permitir que o outro se aproxime e precisa aprender a desenvolver uma relação de confiança sem, no entanto, permitir-se a uma comunicação autêntica.

1.3 Fluxograma da comunicação: elementos essenciais

A comunicação envolve transações e um intercâmbio entre pessoas. Davis *apud* Chiavenato (1994), a define “como o processo de passar informação e compreensão de uma pessoa para outra”. Desta forma o processo comunicacional envolve pelo menos duas pessoas, a que envia a mensagem e as informações e a que recebe. Assim, se faz necessário ressaltar que a comunicação é realizada por meio de um fenômeno comunicacional cíclico, que se assemelha à teoria de sistemas e que funciona como um sistema aberto.

O modelo de comunicação clássico expressa o fenômeno comunicacional, através do intercâmbio dos seguintes elementos: fonte, canal, código, mensagem, receptor, destino, *feedback* e ruído, que viabilizam o fluxograma do processo comunicacional, como verificamos na figura a seguir:

Figura 3 - Fluxograma do funcionamento da comunicação



FONTE: CARRASCO, 2001

Elementos da comunicação

Com o propósito de compreendermos e assim analisarmos todo o funcionamento do processo de comunicação entre os indivíduos, seja nas relações pessoais ou nas relações profissionais, torna-se necessário abordarmos nesta pesquisa os principais elementos que compõem o fluxograma do processo de comunicação.

Carrasco (2001), ao listar e definir os elementos que pertencem ao fluxograma da comunicação os caracteriza da seguinte forma:

Fonte ou emissor: indivíduo, equipamento ou processo que emite a mensagem. O emissor é considerado o codificador da mensagem no ciclo de comunicação.

Código: é um conjunto organizado, um sistema com sons, sinais, signos e símbolos, convencionado por uma comunidade que promove a construção e o entendimento de mensagens. O código pode ser formado por sinais diferentes. O *código lingüístico* através dos sons, palavras e estruturas, como exemplo temos: a língua portuguesa, idiomas, jargões profissionais com linguagem técnica, as gírias dos jovens e grupos de adolescentes; o *código gráfico* por meio dos signos escritos; o *código cinético* representado por movimentos e sinais gestuais, como por exemplo, as danças e o *código visual*, temos como exemplo, as placas de sinalização de trânsito.

De acordo com Pimenta (2002), os códigos podem ser classificados em:

Analógicos: signos cujo significante parece com o objeto referente. Ex.: signo icônico (*ikone* = imagem, em grego) reproduz fielmente o objeto: fotografia, desenho, escultura, pintura realista, onomatopéias;

Digital: signos que não guardam semelhança com seus referentes. Ex.: código Morse, alfabetos, fonemas;

Fechado: ocorre quando para um significante há apenas uma decodificação, um significado e uma resposta. Ex.: placas de trânsito, a mensagem: 'A reunião sobre orçamento será dia 14/03/98, às 15 horas, na sala 22, e todos estão convocados';

Aberto: ocorre quando para um mesmo significante há mais de uma decodificação, mais de um significado, mais de uma resposta. Ex.: as mensagens: 'Espero sua visita em breve', 'Faremos a reunião durante a semana'." (PIMENTA, 2002. p.19)

Canal: é o veículo. Parte do sistema referente ao transporte de alguma forma de mensagem entre pontos fisicamente distintos. Os canais mais comuns são: *escrito* (cartas, cartazes, memorandos, comunicados, telegramas, bilhetes, *Internet*, *Intranet*, jornais e etc), *oral* (viva-voz, telefone, rádio etc) e *símbolos* (visuais, audiovisuais, gestos, sinais etc). Carrasco (2001), refere-se ao veículo sendo um canal ou uma cadeia de canais que facilita e promove a transmissão da mensagem do emissor ao receptor.

Mensagem: é a informação que deve ser transmitida. Ela deve ser clara, precisa e concisa. A mensagem é considerada o produto físico efetivo e real do emissor. Assim quando se fala, utiliza-se o discurso como mensagem. Quando se escreve, utiliza-se a escrita como mensagem. Quando se gesticula, os movimentos dos braços, as expressões são as mensagens. É importante citar que:

“A mensagem pode ser também definida como um conjunto organizado de significações e símbolos cujo significado essencial é obtido através do comportamento de cada receptor. Desta forma os significados de uma mesma mensagem dependem dos receptores” (CARRASCO, 2001).

Receptor: Recebe a mensagem decodificada ou ao receber a mensagem decodifica-a. De acordo com Carrasco (2001), o receptor é o elemento que interpreta a mensagem. Através do comportamento do receptor pode-se medir a eficiência da comunicação, assim como a eficiência do transmissor da mensagem. De acordo com um princípio da comunicação pode-se ressaltar que os significados não estão necessariamente contidos pela mensagem, mas relacionados com o receptor e sua *performance*. Desta forma afirma-se que os significados residem na pessoa que fala e não nas palavras, gestos ou expressões.

Destino: indivíduo, equipamento ou processo para o qual a mensagem é enviada.

Feedback: é o retorno da mensagem em forma de resposta, ou seja, é a resposta de um receptor à comunicação de um emissor. Como a comunicação é um processo cíclico e para que cada ciclo se complete é necessário estabelecer cadeias de transmissão de volta entre o receptor e emissor. Estas cadeias de retorno são chamadas de realimentação ou *feedback*. Este elemento é fundamental e garante o monitoramento da mensagem pelo emissor, ajudando-o a observar a eficácia de sua transmissão original. “Através desta possibilidade de *feedback* é possível rever a mensagem, modificando ou complementando

as mensagens subseqüentes para a promoção da Comunicação Eficaz” (CARRASCO, 2001).

Ruído: é uma interferência durante o processo comunicacional impossibilitando o entendimento da mensagem. Neste caso, o ruído pode provocar perdas de informações, distorções, interferências, ampliações, desvios, entre outras alterações. Como exemplo, temos: barulho durante uma orientação e delegação de tarefas, fofoca ou boato durante uma reunião ou treinamento. “A falta de visualização do interlocutor durante a conversa telefônica também propicia e provoca possibilidades de ruído e, neste sentido, estimula a repetição da mensagem e retomada da conversação para superação das dificuldades e interferências” ¹¹

1.4 Modelos de entendimento do processo de comunicação

Casado *apud* Fleury *et al* (2002), relata que a comunicação implica a relação entre a parte que transmite e a parte que compreende. Enquanto não for transmitida e entendida por outros, uma grande idéia não passa de algo inútil, segundo a autora. Comunicação significa repartir, compartilhar, é ação entendida como um processo de socialização e de evolução humana tanto em forma como em conteúdo.

A autora em suas pesquisas cita Fisher (1981) propondo alguns modelos de entendimento do processo de comunicação a fim de simplificar, bem como levar a reflexão e a discussão da complexidade da comunicação.

Os modelos propostos por Fisher (1981), segundo Casado *apud* Fleury *et al* (2002) são:

Modelos lineares

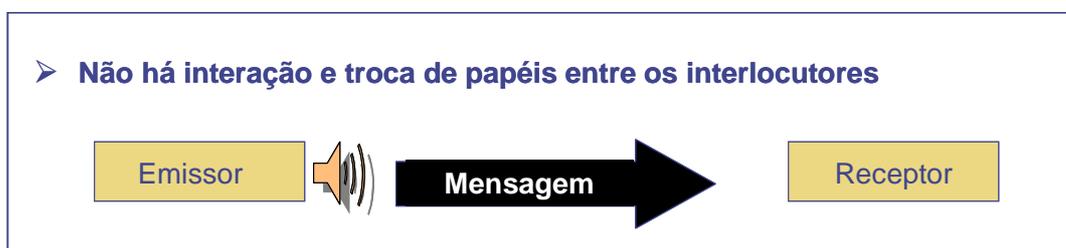
¹¹ CARRASCO, M.C.O. *Fonoaudiologia empresarial: perspectivas de consultoria, assessoria e treinamento*. São Paulo, Lovise, 2001.

Trata-se de uma forma bem simplista de focar a comunicação é concebê-la como a transmissão de uma mensagem, de um ponto a outro, seguida da informação sob sua recepção e, eventualmente, de uma resposta. A abordagem linear do processo, segundo Casado *apud* Fleury *et al.* (2002), remete à discussão de dois modelos específicos: o modelo de mão única e o modelo de interação.

O modelo de mão única, conforme relata Fisher (1981), é provavelmente o modelo de comunicação mais antigo, que considera a comunicação um processo do emissor para o receptor, que se aprimora quando o emissor utiliza técnicas corretas para transmitir adequadamente a mensagem ao receptor.

Este modelo enfatiza o envio da mensagem pelo emissor e o recebimento da mesma pelo receptor, bem como as características dele. Enfatiza também a adequação da mensagem e com o meio através do qual ela é enviada. No entanto, não há preocupação com o retorno desta mensagem o que não garante a interação e a troca de papéis entre os interlocutores.

Figura 4 - Modelo de mão única



FONTE: AUTORA

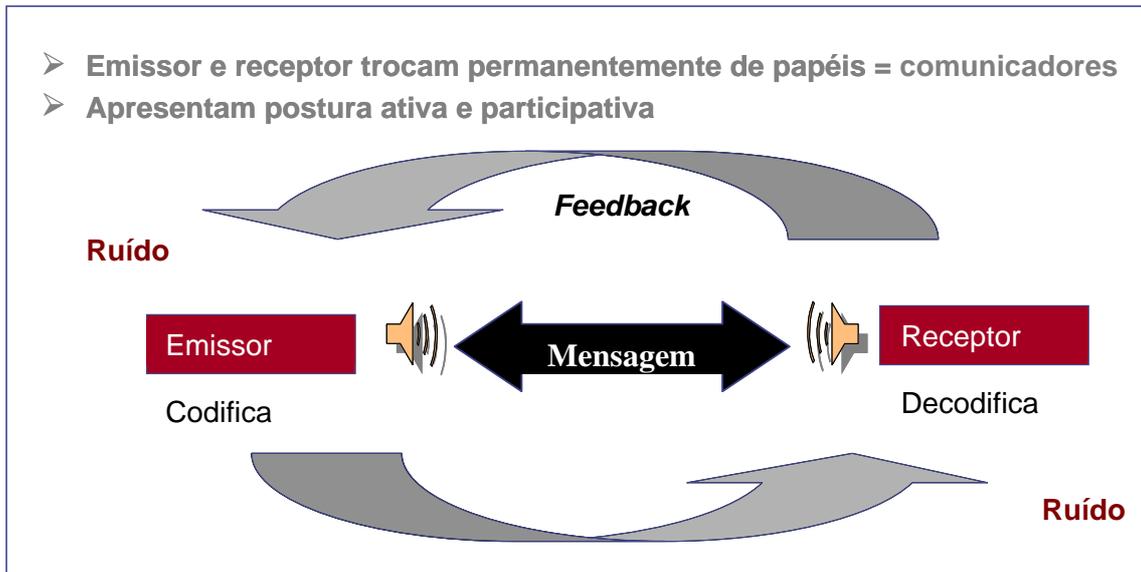
Já o modelo de interação é considerado uma ampliação do modelo de mão única, adicionando quatro elementos pertencentes ao fluxograma da comunicação: canal, codificação e decodificação, ruído e *feedback*. Que serão descritos posteriormente.

Este modelo mesmo ampliando o entendimento do processo de comunicação, ainda o trata como se ocorresse numa seqüência ordenada, conforme afirma Casado *apud* Fleury *et al* (2002), tal como: primeiro a mensagem do emissor, depois a resposta do receptor, a seguir outra mensagem e de novo o *feedback*.

Um ponto crítico desse modelo é que, embora haja interação entre os interlocutores, não considera importantes aspectos dessa interação entre emissor e

receptor, como a percepção de um sobre o outro, nem componentes relevantes do contexto em que a comunicação ocorre. Elaboramos a figura a seguir para ilustrar este modelo de interação:

Figura 5 - Modelo de interação



FONTE: AUTORA

Modelos orgânicos

Os modelos denominados de orgânicos preenchem a lacuna de entendimento citada no modelo de interação, inclusive aspectos da relação entre emissor e receptor e das implicações do ambiente no qual se desenvolve o processo de comunicação, podendo ser divididos em: modelo de relacionamento entre duas pessoas e modelo sistêmico.

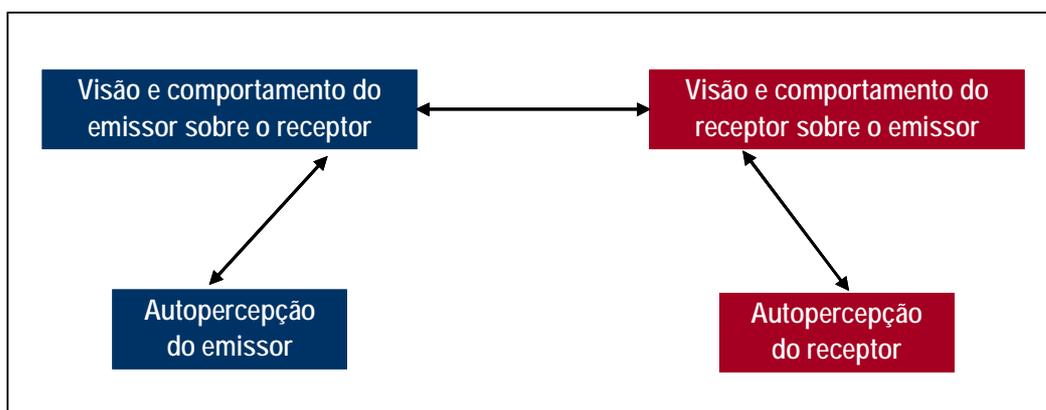
O modelo de relacionamento entre duas pessoas inclui a reciprocidade entre o emissor e o receptor, quando em comunicação, e atenta para o fato de que as duas partes mutuamente reforçadoras mantêm o processo de comunicação no padrão em que se encontra.

A visão é especialmente interessante quando se quer alterar ou aprimorar o padrão da comunicação, pois “as partes percebem e reconhecem existir, em seu comportamento e na percepção do outro, possibilidades de melhorar o processo de comunicação, compartilhando a responsabilidade pelo aprimoramento.” (CASADO *apud* FLEURY *et al*, 2002).

Esse modelo é complementado pela necessidade não só de focalizar o comportamento explícito dos interlocutores, mas também suas percepção dos demais. Se a percepção do outro encontra aqui sua importância, o mesmo se dá com relação à

percepção de si mesmo no processo de comunicação. Desta forma, de acordo com Casado *apud* Fleury *et al* (2002), os aspectos diferenciadores desse modelo são a forma como cada parte se percebe e percebe o outro e sua interdependência. A figura abaixo busca facilitar o entendimento deste modelo:

Figura 6 - Modelo de relacionamento entre duas pessoas



FONTE: CASADO *apud* FLEURY *et al* (2002. p.276).

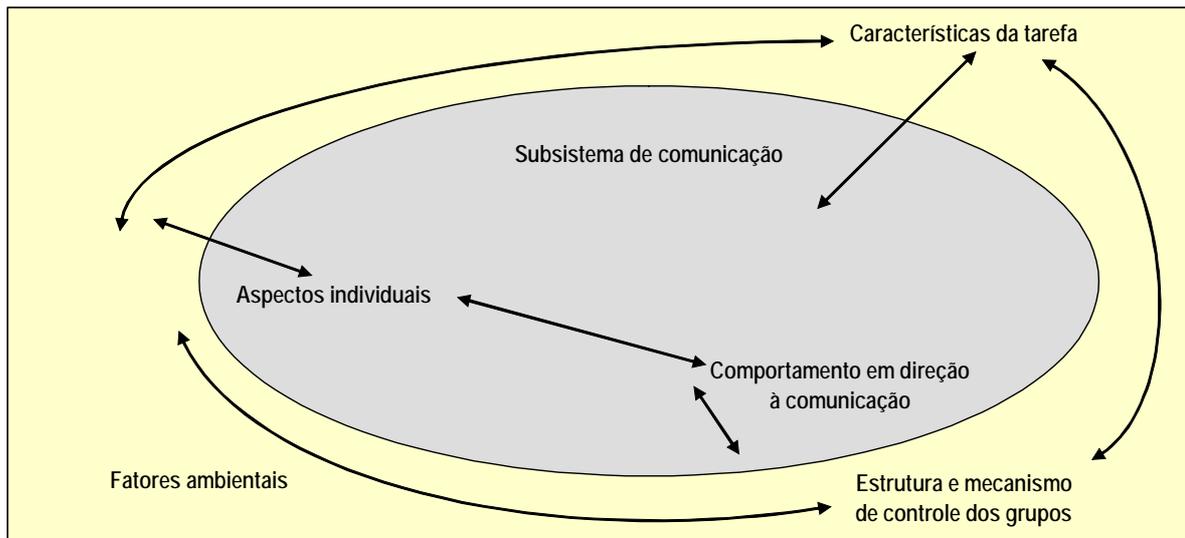
O modelo sistêmico contempla todos os demais considerando o ambiente no qual a comunicação ocorre e oferece mais possibilidades de entendimento do processo total. Trata-se do modelo mais apropriado para a discussão da comunicação interpessoal nas organizações, pois “engloba as características encontradas nas comunidades organizacionais: estrutura de grupos, fatores organizacionais, características das tarefas, normas de comportamento, práticas e modelos de gestão, políticas e valores organizacionais” (CASADO *apud* FLEURY *et al*, 2002).

A abordagem sistêmica da comunicação trata de integrar, num mesmo esforço e análise, a descrição dos elementos e do processo da comunicação, com a compreensão de sua funcionalidade, de sua dinâmica e de seus efeitos gerais sobre as pessoas que se comunicam, em determinado contexto.

O enfoque sistêmico, de acordo com Schuler *et al* (2004), traz a dimensão estratégica das comunicações humanas, quer seja com seus iguais, quer seja com qualquer outra pessoa de seu ambiente social. Concede papel de destaque aos objetivos da comunicação, e às formas distintas de percepção, quer seja das mensagens em si, quer seja dos resultados obtidos com os esforços de comunicação. Esse modelo apresenta também a

idéia de simultaneidade do papel de emissor e receptor para os atores envolvidos em comunicação. A percepção do outro e a autopercepção são componentes com o potencial de criar distorções e de interferir na meta da comunicação eficaz.

Figura 7 - Modelo sistêmico



FONTE: FISHER (1981, p.33)

A percepção, que anteriormente fora descrita por Bordenave (1982), é um processo de captação de informação que se dá por meio de transformações dos dados primários do mundo na tentativa de enquadrá-los num esquema de classificação preestabelecido.

Nessa abordagem, a predominância da atenção sobre o foco preferencial (denominado figura) *versus* a atenção sobre o entorno restante (denominado de fundo) influi na percepção da cena, resultando em distorções entre o real e o percebido.

“Essa propriedade da percepção acontece a todo instante e explica muitas ocorrências no ambiente social ou organizacional. Muitas vezes, por exemplo, o profissional da empresa não consegue ouvir o subordinado (fundo), pois sua atenção está voltada ao que diz o superior hierárquico (figura)”. (CASADO *apud* FLEURY *et al*, 2002).

1.5 Comunicação: um ato espontâneo, criativo e complexo

Em relação ao mecanismo de comunicação mais utilizado, embora não haja limites para os signos que o homem pode utilizar para se comunicar, a maior parte da comunicação se realiza por meio da linguagem falada ou escrita. Ao mesmo tempo, a maior parte das confusões e incomunicações que ocorrem entre as pessoas, entre os grupos e entre as empresas têm como origem a linguagem.

A comunicação realizada por meio da linguagem enquanto sistema simbólico promove a interação entre os indivíduos. De acordo com Carrasco (2001), para que haja integração entre os participantes da sociedade, empresas e organizações, deve haver comunicação. Assim, pode-se dizer que a comunicação é um pré-requisito funcional da sociedade. Sem comunicação não é possível sociedade, pois ela tem o papel fundamental no processo de humanização do indivíduo. É pela expressão individual que se desenvolve e se estimula o processo social e a interação permeada pelos processos de cooperação, conflito, assimilação, competição e acomodação representados pela comunicação.

De acordo com os estudos de Pimenta (2002), a comunicação pode ser verbal quando é feita através das palavras: linguagem oral ou escrita, ou não-verbal quando as mensagens são transmitidas através de gestos, do tom de voz, do olhar, da maneira de vestir e etc. Além disso, é possível usar desenhos (sinais), imagens, sons e etc. Em relação à definição de linguagem, o autor relata que a linguagem é:

“a construção social da humanidade através dos tempos, é a forma que usamos para nos comunicarmos. Ela é a história, ou seja, está em constante transformação. Os fatos marcantes, as descobertas científicas, o uso de novas tecnologias vão alterando a forma de lidar com a realidade e por isso vão alterando a linguagem”. (PIMENTA, 2002. p.17.)

Desta forma podemos afirmar que o processo comunicacional é efetivado através da manifestação da linguagem oral, da linguagem escrita, dos recursos extralingüísticos e contextuais e por meio dos símbolos.

Como a comunicação é um ato espontâneo e natural no ser humano, que se comunica desde o momento em que começa a viver, temos a ilusão de que todas as pessoas sabem se comunicar. No entanto, raras são as pessoas que realmente conhecem os detalhes deste ato criativo e complexo, vulnerável à ocorrência de inúmeros distúrbios.

Desta forma, se pensarmos que podemos deixar o sucesso de nossa comunicação pessoal ao acaso, já não podemos fazer isso profissionalmente. Segundo Schuler *et al* (2004), “o sucesso de um administrador, por exemplo, depende diretamente de sua habilidade em comunicar, em se fazer entender, em motivar seus parceiros, em fazer com que sua empresa se relacione com êxito em seu ambiente”.

Assim sendo, Schuler *et al* (2004) ao relatarem a comunicação como um ato complexo, afirmam que muitas variáveis estão envolvidas no ato de comunicar e, portanto, tais variáveis dificultam uma completa administração do ato de comunicar. No entanto, esses autores afirmam que quanto mais conhecemos sobre a natureza deste ato e sobre tudo o que ele envolve, mais condições temos de ser bem-sucedidos nas nossas comunicações pessoais e profissionais.

Já na realidade das centrais de atendimento, nos *call centers*, os teleoperadores não desenvolvem seu potencial de criatividade e espontaneidade na relação com os clientes que estão, através da comunicação interpessoal, sendo atendidos.

O relato abaixo confirma este fato ao questionarmos os operadores quanto às suas habilidades de falar e ouvir e as barreiras encontradas:

“A maior barreira na fala com o cliente é quando a empresa oferece um *script* (roteiro estruturado), [...] você tem que interagir com o cliente naturalmente né? Você tem um padrão a seguir sim, você não pode fugir dele mas você também não pode ficar robotizada passando aquelas informações. Você tem que ter conhecimento do produto que você tá passando e tem que ter segurança né [...] porque eu acho que a pior coisa é você tá entrando em contato com a pessoa passando aquelas informações robotizadas e o cliente querendo se sentir a vontade com você e você só podendo despertar o interesse dele.”

(Operadora de *call center* N°9. Agosto. 2007)

Podemos perceber que é uma necessidade humana a espontaneidade na interação com o próximo no ato de comunicação; independente da atividade, do propósito, são a espontaneidade e a criatividade que despertam o interesse verdadeiro pelo diálogo e a credibilidade nas mensagens trocadas nas relações interpessoais.

Schuler *et al* (2004), afirmam que a comunicação envolve muitas dimensões, tais como a física, a sensorial, a racional, a emocional, a social, a ética, a estética, a dos valores. Quando comunicamos, estamos agindo em todas essas dimensões ao mesmo tempo, não há como evitar. Não há uma dimensão mais importante do que a outra, mesmo que cada um possa sentir-se mais à vontade no domínio de uma ou de outra, conforme seu próprio estado de maturidade e evolução.

Cada vez que comunicamos, estamos enfrentando uma situação nova, diferente de todas as outras que enfrentamos, e esta situação tem que ser resolvida de modo criativo. Resolver um problema de modo criativo significa segundo Schuler *et al* (2004), compreender da melhor maneira possível esse problema, ser capaz de formular várias alternativas de solução para ele, selecionar entre estas a melhor solução, aplicá-la, e aprender com os resultados dessa aplicação como melhor resolver os problemas futuros. “Para sermos bons comunicadores, então, temos que desenvolver nossa criatividade, pois não há receita pronta para isso.” (SCHULER, 2004. p. 8).

Ao analisarmos a realidade de comunicação existente na dinâmica das operações *call center*, bem como analisando os depoimentos dos teleoperadores entrevistados, constatamos que as empresas perseguindo a meta da produtividade e resultado a baixo custo, procuram controlar e até impedir as múltiplas opções de ação abertas por uma interação efetiva com o cliente, impondo ao operador uma fala mecanizada, sem complexidade na elaboração, sem criatividade na linguagem e nem tão pouco espontaneidade dos participantes deste processo.

Assim sendo, é de suma importância entendermos quais são as estratégias que os operadores utilizam, sejam para suportar a sua não participação espontânea do ato de comunicação com o cliente, sejam para driblar os controles e padronizações existentes no seu rotina das tarefas de atendimento ao cliente.

2 ESTRATÉGIA DE COMUNICAÇÃO: COMUNICAÇÃO INTERPESSOAL

2.1 Comunicação interpessoal

Trata-se da comunicação entre pessoas, usualmente frente a frente. É sobre o contato com os outros, sobre como fazê-lo e por que fazê-lo.

A comunicação interpessoal diz respeito aos contatos com os outros, diretamente ou, ainda, utilizando-se de elementos tecnológicos, tal como o telefone, o qual ajuda na ligação de uma pessoa com a outra. A esse propósito, estamos falando dos meios de comunicação. A fala, como o telefone, é um instrumento de trabalho. Como utilizamos esse instrumento, é outro problema que encontramos nas atividades executadas nas centrais de telesserviços. Desta forma, se faz necessário entender basicamente a importância deste tipo de comunicação – interpessoal.

A forma de falar e utilizar os meios não-verbais de comunicação não é algo acidental. Aprendemos a conhecer os signos e significados e desta forma, desenvolvemos habilidades estratégicas de comunicação.

Utilizamos estratégias comuns todos os dias e sob várias formas a fim de promover a interação interpessoal. Seria ocioso enumerá-las, pois temos estratégias para persuadir, para aprovar e desaprovar, para pedir desculpas ou, ainda, para evitar pessoas ou problemas.

Também, nós como pessoas, apresentamos diferentes personalidades para os outros, trata-se da auto-apresentação. Isto ocorre de acordo com a situação em que nos encontramos. É interessante analisar como as pessoas representam de forma diferente quando estão falando em público ou em particular. A habilidade para passar de uma personalidade a outra, escolhendo a mais apropriada, é uma parte importante para tornar efetiva a comunicação.

Na verdade, a prática de se comunicar é uma habilidade que desenvolvemos para usar meios de comunicação efetivos, de acordo com nossas necessidades.

É preciso enfatizar que “efetivo” não quer dizer o mesmo que escolher um caminho próprio. Especialmente quando se fala sobre comunicação interpessoal. A idéia de “efetivo” aqui inclui a compreensão, o entendimento da outra pessoa, a qual estamos falando. Se o receptor não entender a mensagem, a comunicação não se efetiva.

Vale lembrar que a prática da comunicação envolve mais do que a habilidade mecânica para utilizar os meios de comunicação, assim sendo, no contexto dos *call centers*, mesmo que os operadores saibam utilizar com eficácia os recursos de telecomunicações, se não houver entendimento entre as partes que estabelecem um diálogo, podemos dizer que não houve uma comunicação adequada e somente uma troca de informações que nem sempre são compreendidas.

Obviamente não podemos ignorar a suma importância da competência para utilizar os meios de comunicação, como a fala, a escrita, entre outros.

Quando se estudam as interações humanas, método de aprendizagem para mudança ou influência de comportamento das pessoas, é necessário focalizar e estudar a comunicação. Por meio deste estudo podemos avaliar e levantar as causas dos desentendimentos e conflitos entre duas pessoas, entre os componentes de um grupo e equipe de trabalho, entre os grupos e equipes de uma organização.

Na medida em que o tempo avança, quanto maior for o entrosamento, menor será a energia despendida em desentendimentos e falhas de comunicação. É essencial, usar o bom-senso e a flexibilidade para manter bons relacionamentos e um discurso adequado.

Burton & Dimbleby (1990) estudando a comunicação interpessoal, relatam também sobre as chamadas barreiras na comunicação, ocorridas principalmente quando há alterações físicas (surdez, disfluência, disfonia, etc), problemas relacionados ao significado dos signos e preconceitos pessoais relacionados ao falante e/ou ouvinte provocando uma distorção ou interrupção da mensagem. Abordando a comunicação nas organizações, afirmam que a qualidade das relações pessoais é um fator-chave nas organizações empresariais, pois segundo os autores, acreditar verdadeiramente, ouvir, usar e aceitar estilos diferentes de comunicação e representar papéis adequados a diferentes situações – são capacidades que necessitamos possuir para uma comunicação eficaz.

Outra prática importante refere-se à percepção, ou seja, à observação e avaliação da outra pessoa enquanto estamos nos comunicando com ela.

Temos a habilidade de observar as pessoas mais ou menos cuidadosamente. Podemos aprender a fazer essas coisas muito bem para sermos mais efetivos em nossa comunicação com os outros. A mesma coisa se aplica para observar a nós mesmos no processo da comunicação.

Conclui-se que podemos aprender os sistemas de comunicação para tratar com outras pessoas. A fim de que isto se torne eficaz, devemos considerar as necessidades da outra pessoa, assim como as nossas próprias.

2.2 A impossibilidade de não comunicar

Considerando todas as características do processo de comunicação citadas neste estudo, podemos afirmar que não existe comunicação totalmente objetiva. Ela se faz entre duas pessoas ou grupos, e cada pessoa ou grupo é um mundo à parte com seu subjetivismo, suas experiências, sua cultura, seus valores, seus interesses e suas expectativas. A percepção pessoal funciona como uma espécie de filtragem que condiciona a mensagem segundo a própria lente, ou seja, ouvimos e vemos conforme a nossa percepção do mundo.

Assim, um indivíduo não pode não se comunicar. Mover-se ou parar, calar ou falar, dentro de um contexto, possuem valor de mensagem, ou seja, têm um significado. É necessário compreender que a comunicação não inclui apenas as mensagens que os indivíduos trocam entre si. De acordo com Bordenave (1982), além das mensagens trocadas entre os interlocutores conscientemente, com efeito, muitas outras são trocadas sem querer, numa espécie de paracomunicação ou paralinguagem.

Segundo a abordagem do autor, o tom das palavras faladas, os movimentos do corpo, a roupa que se veste, as expressões faciais, a maneira de se abordar, tudo tem algum significado, tudo comunica. Assim sendo, é impossível não comunicar, no permitindo afirmar que até mesmo o silêncio tem valor de mensagem. “Quando uma pessoa deixa de responder às perguntas ou incitações de outra, ou quando trata de ignorar a sua presença, seu silêncio é mais eloqüente que qualquer conjunto de palavras”. (BORDENAVE, 1982. p. 51).

Em se tratando da impossibilidade de não comunicar, Watzlawick *et al.* (1967) relata que temos uma propriedade do comportamento que dificilmente poderia ser mais básica e que, no entanto, é freqüentemente menosprezada: o comportamento não tem oposto. Em outras palavras, não existe um não-comportamento ou, ainda em termos mais simples, um indivíduo não pode não se comportar.

Partindo dessa premissa, segundo o autor, se está aceito que todo o comportamento, numa situação interacional, tem valor de mensagem, isto é, é comunicação, por muito que um indivíduo se esforce lhe é impossível não comunicar. Atividade ou inatividade, palavras ou silêncio, como acabamos de citar, tudo tem valor de mensagem, logo influenciam os outros e estes outros, por sua vez não podem não responder a tais comunicações e, portanto, também estão comunicando.

Ainda Watzlawick *et al.* (1967) defende em seus estudos que a impossibilidade de não comunicar é um fenômeno de interesse mais do que teórico, pois como qualquer comunicação implica um compromisso e, por conseguinte, define a concepção do emissor de suas relações com o receptor, segundo o autor, podemos formular a hipótese de que o indivíduo que evita a todo custo comunicar-se está se comportando como se estivesse evitando qualquer compromisso.

Podemos verificar esses aspectos citados através dos depoimentos dos teleoperadores :

"Um cliente me encheu tanto que coloquei no MUTE prá xingar e fiquei só ouvindo...aí ele falou 'ei, você está me ouvindo'. Ele se incomodou com o meu silêncio."

(Operadora de *call center* N°4.Julho.2007)

"Uma monitora percebeu o meu jeito de ser mais seca e objetiva, aí pararam de me pontuar"

(Operadora de *call center* N°4.Julho.2007)

"Um cliente já falou assim prá mim: 'vocês são seres humanos ou robôs?'. Já perguntaram se o que eu falei era gente ou era gravação, e era eu falando com o cliente. Isso queima o filme da gente"

(Operadora de *call center* N°4.Julho.2007)

Tais depoimentos confirmam realmente que mesmo que não haja diálogo entre os interlocutores, o ato de manter-se apático e em silêncio provoca nas demais pessoas uma mudança de comportamento, como por exemplo, a falta de diálogo pode comunicar o desejo de manter-se quieto, recluso ou indiferente a uma determinada situação.

Na linguagem denominada não-verbal, o que a palavra não comunica é transmitido pelas expressões corporal e facial, pela postura e também pelas atitudes, pois parte dos comportamentos observados através do funcionamento da paracomunicação são evidentemente deliberados, como por exemplo, uma atitude calma e repousada, segundo Bordenave (1982), pode indicar segurança e competência. No entanto, grande parte das manifestações somáticas dos interlocutores, tais como olhares, movimento das mãos, risadas, alteração no tom e no ritmo de voz, palidez ou rubor, são involuntários e até inconscientes.

Todos estes aspectos são encontrados no teleatendimento, pois o é fato que quem está do outro lado da linha inevitavelmente percebe a falta de naturalidade, a falta de maturidade profissional, a insegurança, o tédio e principalmente a indisposição e a desmotivação em comunicar-se por parte do teleoperador.

2.3 Estratégias para a não-comunicação: a fuga

Conforme abordado sobre a impossibilidade de não comunicar, é concebível que a tentativa de não comunicar exista em qualquer outro contexto em que o compromisso inerente a toda comunicação queira ser evitado. Uma situação considerada típica desse gênero é o relato realizado por Watzlawick *et al.* (1967) sobre o desejo de não comunicar:

“O homem que num congestionado balcão de lanchonete olha diretamente em frente ou o passageiro de avião que se senta de olhos fechados estão ambos comunicando que não querem falar a ninguém nem que falem com eles; e, usualmente, os seus vizinhos recebem a mensagem e respondem adequadamente, deixando-os sozinhos. Isto é um intercâmbio de comunicação como a mais animada das discussões” (WATZLAWICK *et al.*, 1967. p. 45).

Através das entrevistas podemos confirmar esta afirmativa, pois o relato a seguir ilustra bem este conceito:

“De manhã se eu encontrar com você no trem eu mal te cumprimento e fico quieto [...], não eu não era assim, isso é pelo tanto que eu tenho que falar o dia inteiro, a gente cansa de falar. Às vezes eu encontro amigo meu que eu conheço que fala prá caramba aí eu mudo de vagão. Se ele vai atrás de mim, coitado, eu mando calar a boca. É um amigo eu sei, mas é assim.”

(Operadora de *call center* N°2.Julho.2007)

Esta manifestação de busca pela não comunicação em diversos contextos comunicacionais é explicada pelo autor através de possíveis reações. Baseando-se em seus estudos podemos detalhá-las e ao mesmo tempo confirmá-las com a inclusão dos depoimentos dos teleoperadores da seguinte forma:

“Rejeição” da comunicação – Quando um indivíduo não deseja falar com outro indivíduo, ele pode deixar claro, seja de uma forma indelicada ou não, que não está interessado em conversa naquele momento.

“Em casa também afeta, às vezes eu tô tão estressado que chego em casa e ela (esposa) quer conversar comigo e eu não quero, não consigo falar, fico com dó dela, mas eu não consigo falar”

(Operador de *call center* N°2.Julho.2007)

No entanto, como pelas regras sociais do bom comportamento, essa atitude é censurável, exige coragem e cria um silêncio baseado na tensão e no embaraço, visto que a relação com aquele que deseja conversar não foi, de fato, evitada.

Aceitação da comunicação – Um indivíduo que não deseja comunicar-se com alguém pode ceder e aceitar uma conversa. Com toda probabilidade é sabido que haverá uma frustração por parte daquele que cede devido a sua própria fraqueza, porém o que é mais significativo é que este indivíduo se aperceberá reduzido ao máximo o fornecimento de informações e conseqüentemente não estendendo seus conhecimentos no intuito de evitar que o interlocutor apure tudo sobre ele: pensamentos, sentimentos, convicções e etc.

A seguir, um depoimento a fim de exemplificar este conceito.

"Tem umas coisas no *script* que não dá, é assim: um dia eu liguei para uma senhora que nasceu em 1932, tava na ficha dela, aí eu perguntei: 'a senhora tem e-mail' e ela não sabia o que era, aí eu me lasquei. Comecei a explicar prá ela o que era e-mail, ela não entendia, 'espera aí, fala aqui com o meu neto', 'senhora é uma conversa gravada eu preciso continuar com a senhora'... eu expliquei para o neto dela, aí ele falou 'e-mail da minha vó?', aí eu pensei caramba vou cancelar isso aqui que não vai dar em nada"

(Operador de *call center* N°2.Julho.2007)

Vimos que o indivíduo que não quer comunicar-se mas aceita a comunicação com o outro sabe que se tiver começado a responder, achará cada vez mais difícil parar, um fato que é denominado por especialistas, segundo Watzlawick *et al* (1967), como "lavagem cerebral".

Desqualificação da comunicação – O indivíduo que não deseja comunicar-se poderá se defender por meio da importante técnica de desqualificação, isto é, poderá comunicar de um modo que invalida a sua própria comunicação ou a do outro. As dequalificações, de acordo com o autor, abrangem uma vasta gama de fenômenos comunicacionais, como as declarações contraditórias, as incoerências, as frases incompletas, as interpretações errôneas, os maneirismos de fala, as interpretações literais de metáforas, bem como as interpretações metafóricas de comentários literais.

"Às vezes acontece de eu estar explicando e o cliente fala 'tem como você me explicar devagar, você está sendo muito rápida?' Você pára a ligação assim e fala 'senhor, tudo bem, vamos recomeçar', aí eu vou falando bem devagar mas tem um momento que eu começo a travar porque eu não consigo mais falar devagar e fica truncado, ele nem entende."

(Operadora de *call center* N°4.Julho.2007)

Não é surpreendente que este tipo de comunicação seja aquele a que recorre qualquer pessoa apanhada numa situação que se sente obrigada a comunicar, mas, ao mesmo tempo, quer evitar o compromisso inerente a toda comunicação e também neste caso encontramos uma fala desconexa, descompromissada, apenas com o intuito de manter satisfeito o seu interlocutor se utilizando da arte sutil de nada dizer falando alguma

coisa. Vale ressaltar que se trata de uma possível reação a um contexto absurdo ou insustentável de comunicação.

O sintoma como comunicação – Há uma última estratégia utilizada para defender-se da insistente necessidade de se comunicar que é fingir sono, surdez, dor de cabeça, ignorância sobre o assunto, falta de tempo, medo, ou qualquer outro sintoma ou incapacidade que torne a comunicação justificadamente impossível. Portanto, em todos esses casos, “a mensagem é a mesma, notadamente: ‘eu não me importaria de falar consigo, mas algo mais forte do que eu, pelo qual não posso ser responsabilizado, impede-me’” (WATZLAWICK *et al.* 1982, p. 72). Trata-se de uma estratégia usada pela pessoa que evita se comunicar buscando deixar claro que forças acima de seu controle o impede de se comunicar perfeitamente e assim consegue se livrar da censura do outro e da própria consciência. Há observações de alguns especialistas, porém discutíveis, segundo o autor, que uma pessoa ao utilizar tais estratégias pode convencer a si mesma da existência real de tais sintomas, tornando a prática comum.

A teoria da comunicação concebe todos os sintomas relatados neste estudo como uma mensagem considerada não-verbal, no sentido de que é inconsciente, inerente a vontade, algo fora do controle e acima de tudo uma estratégia de defesa à comunicação.

3 A COMUNICAÇÃO DO TELEOPERADOR NO *CALL CENTER*

Nos últimos anos a tendência é dar maior importância aos funcionários e colaboradores envolvidos, considerando várias dimensões humanas (emoções, atitudes e valores do ser humano) nos processos de trabalho e nos trabalhos em equipe. Esta preocupação viabiliza o estímulo a maior expressão, participação e engajamento do funcionário, com um certo grau de motivação. Desta forma, a comunicação tem como objetivo promover a integração e o trabalho em equipe, possibilitando a troca de informações, conflitos, desejos e valores.

A comunicação tem sido considerada nos últimos anos uma das principais habilidades para conquistar melhores posições no plano econômico, político e social. Desta forma, o aprimoramento do processo comunicativo é recomendado a todos que se interessam pelo desenvolvimento de sua comunicação nas relações pessoais e profissionais, assim como o monitoramento da eficiência e eficácia da comunicação organizacional.

Desta forma, é fundamental observar que a comunicação, enquanto processo, transfere simbolicamente as idéias e informações entre os interlocutores do processo comunicacional, tornando-se um fenômeno capaz de gerar influências.

Diante de tal situação, não é de se admirar que os interesses de pesquisas que envolvem comunicação nas organizações tenham incorporado esta tendência. Concordamos com Bédard & Chanlat (1996), que defendem que o sucesso do profissional executivo das empresas, depende da habilidade de tomar decisões, planejar, dirigir, coordenar, equacionar problemas humanos e para isso faz uso de múltiplos intercâmbios verbais: com os seus superiores, subordinados e clientes.

Nesta perspectiva, os autores ainda afirmam que a palavra e, em especial, a fala e a escrita, tornam-se o instrumento por excelência de ação do indivíduo, ou seja, o meio essencial para relacionar-se com os outros e para obter resultados.

Em um *call center* a comunicação do teleoperador representa um instrumento de trabalho essencial para o sucesso das operações, conforme relatamos na introdução deste estudo.

E o que é comunicar numa atividade de *call center*? Dar informações? Responder todas as perguntas? Atender bem e no menor tempo? Ser sucinto? Encantar o cliente? Enfim são questionamentos que necessitam de um entendimento mínimo de como tudo acontece.

São esses depoimentos dos entrevistados citados abaixo que melhor explicam como ocorre a comunicação nas centrais de atendimento e o que lhes é exigido:

"Eu era muito tímido, não era comunicativo,... o *telemarketing* me ajudou nisso, perdi a timidez, me ajudou na maneira de falar"

(Operador de *call center* N°2.Julho.2007)

"Agora eles estão pedindo para a gente ter sorriso na voz, ai isso é horrível, esse maldito sorriso na voz, 'bom dia senhor, tudo bem?...muito obrigado pela sua atençãoé um prazer atendê-lo'. Eu não consigo ser simpática, sou bem objetiva. Se a monitoria pega eu sou pontuada."

(Operadora de *call center* N°4.Julho.2007)

"Eu, por exemplo, meu nome é [nome de um cantor famoso nos anos 80], quantos clientes nessa vida perguntam 'ai é o cantor?' e eu falo 'não senhor', já tenho que desviar a conversa e continuar a vender"

(Operador de *call center* N°6.Julho.2007)

Basicamente o que abordamos através das teorias da comunicação é que para ser eficaz depende de interação. Para que haja comunicação é preciso haver interação e entendimento entre os interlocutores e assim ambos reagem e modificam a realidade que os cerca.

A atuação do teleoperador de cada modalidade, seja ativo ou receptivo, é diferenciada no que se refere às habilidades de comunicação. No *telemarketing* receptivo, o atendente deve ser muito gentil, paciente e principalmente ter capacidade de ouvir e interpretar as necessidades de quem liga.

A análise das habilidades e comportamentos comunicacionais do operador de *call center* é outro aspecto muito importante ao buscar compreender o processo e as estratégias

de comunicação nessas centrais. De acordo com McHatton (1988 *apud* MONTORO, 1998) para que o operador de *call center* tenha sucesso em suas operações, deve apresentar:

- voz agradável, não necessariamente bonita, apenas fácil de se ouvir.
- falar de forma clara e distinta e com objetividade.
- ter atitudes positivas, ser alegre e bem-disposto, persistente.
- ser bom ouvinte, devendo ser sensível aos diferentes tons de voz, hesitações e pausas e saber responder a eles.
- apresentar sinceridade e integridade.
- entender problemas, motivações e desejos do cliente.
- capacidade de organização,
- gostar de competição e trabalho em equipe.

Das habilidades citadas acima, o autor não difere o que é esperado na comunicação dos operadores do *telemarketing* ativo e nem do receptivo, sendo bastante generalizadas. No entanto, conforme afirmamos anteriormente, para cada tipo de atividade exigida nas operações de teleatendimento requer habilidades e comportamentos de comunicação distintos e específicos.

Na comunicação do operador de *telemarketing* ativo espera-se encontrar um comportamento comunicativo caracterizado pela presença de iniciativa e emissão, através da fala, de dinamismo, entusiasmo, credibilidade, confiança e principalmente confiança. O contato telefônico depende de sua própria iniciativa para fazer a ligação buscando efetuar uma venda para um potencial cliente; além disso, são todas essas emoções através da voz que garantem a venda. Caso contrário o insucesso pode caracterizar, segundo Montoro (1998), por uma certa dose de invasão de privacidade na avaliação do potencial comprador.

Já na comunicação nas operações de *telemarketing* passivo, conforme afirma Montoro (1998) caracteriza-se mais pela exigência de um comportamento comunicativo paciente, equilibrado, tolerante à repetitividade, calmo, acolhedor dos problemas alheios. O processo de comunicação é marcado pela pressão oriunda dos clientes, pois a maior parte das ligações é caracterizada por mensagens negativas (resistência ao diálogo e

reclamações), marcada por repetitividade, monotonia e principalmente, segundo o autor, por tensão expressa na própria voz do cliente, seja no conteúdo ou na entonação (palavrões, agressividade, intensidade forte e gritos, autoritarismo, ameaças).

Segundo os entrevistados neste estudo, nem sempre os operadores sabem exatamente como agir, pois além de migrar de produto para produto, como também da atividade ativa para a receptiva numa mesma central de atendimento, a comunicação com seus superiores é bastante deficitária o que, de acordo com o depoimento a seguir, dificulta como agir no trabalho e como atender adequadamente os clientes.

"Bom, eu vejo assim, primeiro lugar é o trabalho em equipe. O supervisor tem que dar essa abertura, sem ter discriminação se ele (operador) tá em primeiro ou em último do *ranking*, tem que ser tratado por igual e conversar individualmente com cada operador pra saber se ele tá no lugar certo, se é isso mesmo que ele quer, ver os objetivos, porque em todas as empresas eles perguntam quais são suas qualidades e seus defeitos né? Então essas perguntas não são feitas por acaso. Tentar despertar o interesse se não tem nessa pessoa ou pelo menos tentar mostrar realmente o que ele precisa melhorar [...] você tem que tratar o cliente como você queria ser tratado."

(Operadora de *call center*.Nº9.Agosto.2007)

Uma estratégia comum encontrada nas atividades de telesserviços, diante das exigências e dificuldades de comunicação citadas acima, é a adoção de textos e roteiros previamente estabelecidos a fim de direcionar e facilitar a fala, porém segundo alguns estudos, chegando até a controlar e descaracterizar a fala natural do teleoperador. São os chamados *scripts*. Veremos como eles devem ser constituídos e quais são as avaliações dos operadores entrevistados nesta pesquisa.

3.1 O uso do *script*: um aliado ou um inimigo?

De acordo com os estudos de Algodoal (2002), *Script* é um roteiro destinado à leitura dos operadores de telesserviços, ou seja, um roteiro formado por frases que o operador deve utilizar durante os atendimentos ou ligações telefônicas. Ferreira (1975

apud ALGODOAL, 2002) define-o como uma palavra de origem inglesa, cujo significado é “texto que se destina a ser lido por locutores ou radiadores ou decorado pelos artistas de cinema, teatro ou televisão”. Na versão para computador (3.0) o mesmo autor apresenta *script* como “um texto dos diálogos e das indicações cênicas de um filme ou de peça teatral, novela de rádio ou televisão; programa que consiste numa seqüência de instruções escritas numa linguagem própria para o emprego em determinado aplicativo”.

Diante de tais definições e as comparando com a função e utilização dos *scripts* no contexto dos *call centers* podemos afirmar que trata-se de um roteiro previamente estabelecido por gestores de centrais de atendimento e/ou empresas contratantes de telesserviços, cuja função primeira é nortear, orientar, auxiliar a construção e o estabelecimento do diálogo do teleoperador com o cliente. No entanto, de acordo com as condições de trabalho e o perfil dos operadores de *call center* descritos anteriormente, há uma segunda função que é manter o controle do tempo de atendimento e o controle da comunicação desses profissionais.

A função controle é identificada não só pelos operadores entrevistados como também nas bibliografias estudadas conforme as citações abaixo:

“Mais do que um instrumento de trabalho, o *script* torna-se um dos principais instrumentos de controle. Por vezes, a experiência de um operador de *call center* propicia a criação, a partir deste, de um modelo diverso, fruto de sua relação com o trabalho e que passa a ser novo instrumento de controle”. (ALGODOAL, 2002).

“As frases que o operador deve utilizar durante um atendimento ao usuário são o que chamamos de *script*. Essas frases são estabelecidas pela empresa de acordo com o tipo de serviço e têm o objetivo de manter o padrão de qualidade e a quantidade de atendimentos estabelecida como meta”. (ALBERNAZ *et al*, 2006)

Também Monteiro (1997 *apud* ALGODOAL, 2002), afirma que o *script* deve ser um roteiro mais direcionado e exemplifica esta orientação com um modelo recomendado por ela para as atividades de *telemarketing* ativo:

- Identificação - dizer nome da empresa e do operador;
- Pessoa certa - procurar pelo cliente que decide;
- Motivo da chamada - dizer porque está ligando;

- Cortesia, permissão - perguntar se esse é o melhor momento para falar;
- Qualificar as necessidades do cliente fazendo perguntas;
- Realizar a apresentação do produto oferecido;
- Porque não agora?- argumentar para que o cliente adquira o produto durante a ligação;
- Supere as objeções - usar argumentos mais fortes na tentativa de convencer o cliente;
- Fechamento;
- Não perca a oportunidade;
- Encerramento.

Já nas atividades peculiares ao *telemarketing* receptivo Albernaz *et al.* (2006) sugerem que o roteiro seja fechado, contendo detalhadamente todas as falas do operador, pois justifica afirmando que nas operações receptivas o roteiro fechado é adequado visto que neste caso “a qualidade da informação a ser transmitida é fundamental para o sucesso da operação”. Cabe-nos aqui uma observação a esta afirmativa dos autores: Como se nas operações do *telemarketing* ativo a qualidade da informação não fosse igualmente importante.

Os autores ainda denominam o *script* fechado como “*script* textual” e o *script* aberto (que permite maior flexibilidade ao diálogo) como “*script* esquemático”.

Ressaltamos que o modelo de *script* aberto é utilizado estritamente nas operações que permitem maior criatividade e poder de negociação do operador com o cliente (vendas, cobranças, retenções e etc) e requer maior grau de conhecimento profissional, nível superior e maturidade emocional por parte do operador.

Em se tratando deste tipo de *script* Quinteiro (1995 *apud* ALGODOAL, 2002) defende uma versão mais reduzida e constituída somente por 3 etapas. São elas:

- Abertura;
- Conteúdo ou argumentação
- Fechamento.

“A abertura consiste em dizer o nome da empresa, o nome do operador e uma rápida saudação. O conteúdo da ligação deve conter o objetivo do telefonema, bem como os interesses e argumentos necessários à realização da venda, no caso do *telemarketing* ativo e o fechamento contém uma despedida simpática e rápida, agradecendo e colocando a empresa à disposição.” (QUINTEIRO, 1995).

A pesquisa através dos depoimentos obtidos nas entrevistas com os teleoperadores, não confirmam o papel facilitador do *script* em todas as situações e apontam o profundo descontentamento desses profissionais ao ter que utilizá-lo:

“O pior do *script* é ele ser repetitivo, repetitivo demais, a gente cansa, tem que falar aquilo o dia inteiro, é cansativo.”

(Operadora de *call center* N°4.Julho.2007)

“A gente tem que seguir o *script*, por exemplo, sou eu que ligo para a pessoa, significa que eu tenho o telefone dela, tenho tudo, concorda? Mas o que eu tenho que fazer é perguntar qual é o telefone e o DDD. Aí eu penso, caramba, prá que? Para disfarçar, em *call center*, a gente usa: ‘senhor, por motivos de segurança estarei confirmando todos os seus dados’ ”

(Operador de *call center* N°2.Julho.2007)

“Meu *script* já tá na cabeça”

(Operador de *call center* N°6.Julho.2007)

“No dia-a-dia a gente aprende a perder na raça os vícios de linguagem de tanto levar bronca”

(Operador de *call center* N°6.Julho.2007)

“Eu chego na empresa, passo o cartão, ai você se loga (*log in*) e parece que se ligou na tomada, já vem o *script* na cabeça e a gente incorpora a empresa. Na hora de ir embora, você puxa da tomada, desliga e tenta voltar a ser o que você era.”

(Operadora de *call center* N°4.Julho.2007)

"Se tirar o script a gente só vai voltar aos poucos, a gente já tá robotizado, você acredita que se falarem assim 'hoje você pode falar como quiser', eu não sei falar? Não sei o que falar".

(Operador de *call center* N°6.Julho.2007)

"Tem gente que não quer nem saber, discute com o cliente mesmo, a monitoria é aleatória mesmo, então manda pau. Eu mesmo não tenho mais medo de nada."

(Operador de *call center* N°2.Julho.2007)

Essas observações mostram que, mesmo quando o *script* é adotado como uma ferramenta fundamental nos *call centers*, há por parte dos gestores uma grande exigência que ele seja rigorosamente seguido. O fator mais agravante desta conduta é que independente da resposta do cliente, o operador deve seguir o que está prescrito no roteiro.

Tal exigência, segundo os entrevistados é altamente constrangedora e antinatural em se tratando de relacionamento humano. Deste modo, é comum os operadores criarem certas estratégias para cumprir as exigências do *script*, mas ao mesmo tempo burlar o que for possível buscando outras formas de comunicação que não sejam somente a verbal, como por exemplo, entonação de voz, ritmo de fala, bem como repetição de palavras, substituição por sinônimos, dentre outros. Da mesma forma, age o cliente ao se deparar com a mecanização da fala do operador, incluindo outras formas de comunicação não-verbal e verbal a fim de forçar o operador a realizar um atendimento mais natural e personalizado. (vide depoimentos)

Não há, portanto, um exato controle dos resultados obtidos nesse discurso, ou seja, por mais que se tente controlar o conteúdo da fala, as emoções e recursos extralingüísticos (emoção, modulação de voz, ritmo de fala, etc) peculiares ao emissor e ao receptor não são controláveis pelos roteiros. Há de se considerar a importância do *script* para o trabalho do operador de *call center* e considerar a sua forma indireta de controle, porém não podemos deixar de considerar que num discurso oral, tanto o emissor como o receptor, têm, mesmo que direcionados, papéis ativos em todo processo de comunicação.

Desta forma, a maneira como o operador de *call center* e o cliente se posicionam emocionalmente perante o *script* e perante a atividade comunicativa que realizam, criando

formas paralelas de se comunicar além da fala e expressões e estratégias próprias, é fundamental na avaliação do processo de comunicação.

3.2 Expressões e estratégias de comunicação: criação do teleoperador

No dia-a-dia de trabalho numa central de atendimento, é comum os gestores adotarem procedimentos em busca do aumento da produtividade, pois são cobrados pelas empresas. Uma forma de se conseguir este aumento é o controle do Tempo Médio de Atendimento (TMA), pois segundo essa estratégia utilizada, quanto menor for este tempo médio maior será o número de ligações atendidas e/ou realizadas por parte dos teleoperadores. Notamos mais uma vez que a qualidade do atendimento realizado pelos profissionais não é primordial neste modelo.

Em se tratando de qualidade no atendimento há uma tentativa de atingi-la por parte das empresas de *call center* acreditando-se que instruindo os operadores a nunca terminar uma ligação, por exemplo, mostra-se interesse e disposição em atender o cliente. Encontramos nos relatos dos operadores entrevistados esta realidade na qual não permitido ao operador tomar a iniciativa de terminar uma ligação ou derrubá-la, assim o atendente sempre deve esperar o cliente encerrar o atendimento. Em casos de assédio sexual ou verbalização de palavrões, ainda assim, o teleoperador deve justificar e explicar o porquê da descontinuidade do atendimento e somente nestes casos encerrar.

Assim, diante de tamanha pressão onde encontramos a busca constante por redução do tempo ao telefone *versus* a impossibilidade de encerrar uma ligação, encontramos um dilema na vida profissional do teleoperador: “Não posso encerrar um atendimento, devo manter a ligação até o cliente encerrar, mas também não posso aumentar o tempo médio de atendimento”.

Os entrevistados, ao serem questionados sobre quais são os mecanismos utilizados por eles para se beneficiar do *script* e para sobreviver ao estresse resultante do dilema acima, relataram que uma estratégia é se utilizar de recursos, como ritmo acelerado de fala, entonação de voz conduzindo ao encerramento e principalmente questionamentos constantes sobre se há algo mais a responder. Ainda afirmam que tais recursos são não só para que o atendimento não se prolongue, como também para evitar desgastes ainda

maiores devido a insistência do cliente em ser plenamente atendido quando o teleoperador já não pode mais resolver.

Seguem os depoimentos referentes a esses tipos de estratégias:

"Olha, uma vez foi muito engraçado, o cliente falou, falou, falou...e eu tentava ser o máximo educada e eu terminei com uma frase assim: 'Algo mais que eu possa ajudar senhor?' Aí o que aconteceu? Ele não me desligou o telefone, a vontade era minha porque o cara tava sendo tão chato né? 'Algo mais que eu possa ajudar?' e ele ficou com tanta raiva que ele ficou falando tudo e eu perguntando de novo: 'Algo mais senhor, o senhor compreendeu a informação?' aí ele desligou o telefone. Isso é prá eu não perder a linha, eu não podia mostrar que eu estava mais estressada do que ele, porque se ficar os dois estressados com certeza o cliente sempre vai ter razão."

(Operadora de *call center* N°9. Agosto. 2007)

Na fala desta operadora, como em outros depoimentos neste sentido, observamos a visão do teleoperador sobre a habilidade de se utilizar de restrições do *script* ao seu favor, sendo as restrições, neste caso, um instrumento de trabalho para encerrar indiretamente o atendimento telefônico.

Uma estratégia de comunicação utilizada pelos operadores de *call center* é a opção que eles chamam de "sair ou ficar no *script*", pois de acordo com os estudos de BRITO & REZENDE & OLIVEIRA (2006), os operadores devem seguir um *script*, no qual ele é instruído a identificar-se informando o nome e o sobrenome; repetir o nome do cliente no mínimo três vezes sendo no início, durante e no final da ligação. O autores ainda relatam que se houver necessidade do operador solicitar um tempo de espera ao cliente, deve dizer: 'só um momento por gentileza' e colocá-lo para aguardar. Ao retornar deve falar: 'senhor/a x, obrigado por aguardar'. Ao final da ligação deve dizer: 'ficou alguma dúvida?' e agradecer: 'a empresa 'y' agradece a sua ligação'".

Durante as entrevistas para este estudo, confirmamos as afirmativas dos autores acima através da visão dos operadores sobre suas estratégias de comunicação.

Destacamos aqui um relato onde a operadora deixa claro que há um padrão mas que ela não consegue atender todo mundo da mesma forma como lhe é requerido, então segue a fraseologia mas inventa um jeito próprio se utilizando de sinônimos.

"A gente tem um *script* do produto, só que é assim, nem todo mundo segue, entendeu? O que eles exigem é a fraseologia final e a inicial, isso é padrão. Só que não dá pra gente atender todo mundo igual, cada um tem o seu jeito...tem gente que fala por gentileza, por favor, eu por exemplo, com o cliente falo por favor, acho por gentileza muito formal demais e eu prefiro não usar".

(Operadora de *call center* N°3.Agosto.2007)

Com a preocupação de seguir uma prescrição rígida, concordamos com BRITO *et al.* (2006) que a hierarquia ignora o esforço e a responsabilidade do operador na busca de solucionar o problema do cliente. Além de seguir o *script*, a satisfação do cliente e a obtenção de resultados também, segundo os autores, são prescrições.

"Os trabalhadores buscam realizar da melhor forma possível sua tarefa e atingir os objetivos fixados pela organização desde que sejam coerentes e não descabidos", de acordo com Dejours (2004 *apud* BRITO & REZENDE & OLIVEIRA, 2006).

Tais afirmações dos autores são confirmadas através dos relatos dos teleoperadores conforme abaixo:

"Senhor, senhora...se o cliente fala 'eu quero que você me chame de você, eu não vou ficar repetindo senhor e senhora [...] já aconteceu até de cliente abusadinho pedir para ser chamado pelo apelido. Aconteceu uma coisa até engraçada,...o cliente falou 'eu quero que você me chame de chuchu' aí eu falei 'mas eu não posso, olha eu posso chamar o senhor de você', aí ele falou 'não, não, eu estou só brincando'...são coisas que fazem a gente sair da rotina."

(Operadora de *call center* N°3.Agosto.2007)

"Tem hora que o cliente não entende de jeito nenhum, aí temos que dar exemplos, explicar tudo de novo, fazer o que?".

(Operador de *call center* N°6.Julho.2007)

"Não pergunte 'algo mais?' porque, embora ele (o cliente) não tenha o que perguntar, ele vai criar. Eu costumo às vezes perguntar 'o senhor compreendeu a informação?'"

(Operadora de *call center* N°4.Julho.2007)

Podemos observar que a necessidade de se criar estratégias diferenciadas de comunicação durante as operações de *call center* tem sido cada vez mais vigente não só nos operadores como também nos clientes em busca de uma fala menos formal e mais humanizada.

Concordamos com os estudos de Brito *et al.* (2006) quando afirmam que a rigidez e a contradição dos critérios de avaliação (redução do tempo médio das ligações *versus* aumento da qualidade do atendimento) podem levar também os operadores a optarem por se manterem estritamente no *script*. Segundo os autores, tal situação pode levar a um:

"distanciamento entre o operador e a qualidade do seu atendimento e do serviço prestado, rompendo dessa forma com a produção de sentido daquele trabalho. Essa perda de sentido pode gerar um sofrimento a partir da atividade que é contrariada. É uma amputação do poder de agir". (BRITO *et al.*, 2006).

Vale ainda destacar que segundo Ricoeur (*apud* CLOT, 1999), referidos nos estudos de Brito & Rezende & Oliveira (2006), "o sofrimento não é unicamente definido pela dor psíquica ou mental, mas pela diminuição, através da destruição da capacidade de agir, do poder fazer, sentido como um atentado à integridade de si".

Inevitavelmente percebemos que os operadores também fazem escolhas em função de valores, o que é esperado em todo ser humano, mesmo correndo riscos nestas escolhas. Na realidade dos *call centers* isso também é fato, conforme relatamos os operadores convivem com dilemas diversos como: atender bem, ser produtivo, seguir exatamente os roteiros, solucionar problemas, não ter informações suficientes, dentre outros.

Neste contexto, buscam soluções em suas próprias estratégias de acordo com a sua percepção e experiência no trabalho mesmo sabendo que há um risco de errar e ser pego, ou manter-se cordata a tudo que lhe é imposto e sair do seu papel individual e ser um robô como eles mesmos denominam.

Eis uma escolha individual seja por uma opção ou por outra, pois trata-se de uma tarefa difícil para estes profissionais, principalmente aos mais novatos neste setor. O fato é que assumir as conseqüências de um processo de comunicação falho e mecanizado ou infringir as normas e procedimentos requer uma escolha e assim podemos afirmar que farão mão de estratégias de comunicação, sejam estas eficazes ou não.

Assim sendo, finalizamos este capítulo enfatizando que a partir do momento em que falamos em comunicação, podemos pensar em muitas maneiras de entrar em contato com o mundo, seja num contexto pessoal, seja num contexto profissional. Isso porque toda ação humana é também uma ação comunicativa. Quando ocorre alguma alteração neste processo, por qualquer motivo, compreende-se o real valor da interação nas relações interpessoais.

Desta forma, a maneira de se comunicar e de se relacionar bem com as pessoas é uma habilidade fundamental para o desempenho eficiente de muitas atividades profissionais, dentre as quais a do operador de *call center* - profissional da voz e da fala – cuja principal ferramenta de trabalho no atendimento ao cliente, conforme foi abordado, é a comunicação verbal. Por isso, ao tratarmos da comunicação do operador de *call center* estamos buscando não somente valorizar o trabalho interacional deste profissional, e sim a participação e a satisfação do cliente e, conseqüentemente o sucesso da empresa. Cabe aos gestores e profissionais relacionados atentarem também para isso.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A chamada indústria dos telesserviços é marcada atualmente pelo acelerado crescimento e principalmente pela gama de postos de trabalho que ela oferece. Neste cenário onde o mercado de *call centers* se mostra cada vez mais competitivo, ocupando extrema importância no contato direto com os clientes ou *prospects*, tornou-se uma tendência muitos gestores afirmarem que há uma busca constante pela excelência no atendimento ao cliente. No entanto, esta busca a que muitos se referem ainda encontra-se mais relacionada à sofisticação dos aparatos tecnológicos e formas virtuais de contato com o público-externo, do que na eficácia da comunicação dos teleoperadores e na efetiva resolução dos problemas apresentados pelos clientes.

A área destinada ao atendimento, prospecção, vendas e fidelização de clientes tal qual é o *call center* no ambiente empresarial, é de suma importância não só no estabelecimento de contatos com o cliente, como na própria apresentação da gestão, valores e cultura organizacionais. Assim sendo, torna-se o operador de *call center* um profissional de grande relevância no quadro de funcionários da empresa uma vez que é a imagem da organização através da sua comunicação verbal.

Através das pesquisas contidas na bibliografia estudada sobre a visão dos gestores e consultores de telesserviços sobre a importância da área de *call center* para as empresas, concluímos que os mesmos reconhecem tal importância no contexto organizacional, mas são contraditórios em seus modelos de gestão focado somente na produtividade, bem como nas suas práticas de recursos humanos relacionadas ao profissional teleoperador. É como se só a existência da área em si fosse suficiente na busca por qualidade no relacionamento e atendimento do cliente e prospecção de novos, negligenciando por vezes que sem teleoperadores com condições de trabalho adequadas e uma comunicação eficaz não há qualidade nos serviços prestados pelos *call centers*.

Neste contexto, definimos como o objetivo geral desta pesquisa analisar, desta vez através da percepção dos operadores de teleatendimento, a relação entre as condições de trabalho, as práticas de recursos humanos e as habilidades e estratégias de comunicação no contexto de *call center* por meio da interação e dos relatos obtidos no processo de entrevistas com estes profissionais.

Em relação à visão dos operadores a respeito da importância do *call center* para a empresa e para o cliente, vimos que o fato de raramente serem reconhecidos e respeitados como profissionais importantes no contexto organizacional, primeiramente pela empresa e depois pela sociedade em geral, faz com que estes trabalhadores nem sempre visualizam a própria importância da área onde trabalham, chegando ao constrangimento em assumir publicamente a sua atuação profissional.

Trabalhar em centrais de atendimento atualmente é sinônimo de profissional que incomoda com suas ligações, invade a privacidade alheia, detém uma fala robotizada e nada resolve quando solicitados.

Analisando o perfil do teleoperador, constatamos que os profissionais que constituem as centrais de atendimento são em sua grande maioria trabalhadores do sexo feminino, o que confirma as pesquisas dos autores já citados neste estudo ao analisarmos as características do operador de *call center*. Ainda em se tratando de perfil há características consideradas peculiares nestes profissionais. São elas: são jovens, muitos em seu primeiro emprego, grau de instrução de nível médio, pertencentes às classes sociais menos favorecidas e que encontram nos *call centers* aceitação e acolhimento ao se deparar com os diversos tipos de preconceito no mercado de trabalho, como por exemplo, preconceito relacionado à raça e à homossexualidade. Este perfil vem ao encontro da visão que os gestores e os clientes têm destes operadores ao afirmarem que se trata de pessoas inexperientes e despreparadas para um atendimento de qualidade.

Na visão dos operadores este perfil só encontra empregabilidade nas centrais de telesserviços o que faz num primeiro momento ser uma grande oportunidade e, com o passar do tempo, um impedimento para ascensão profissional e conquista de novos postos de trabalho em outros setores no mercado.

Em linhas gerais, o fato de serem jovens, de baixa renda, com média escolaridade e pouca experiência no mercado de trabalho faz certamente da profissão operador de *call center*, uma grande oportunidade de trabalho dada a demanda existente neste setor. No entanto, de acordo com os relatos de altos níveis de estresse, desmotivação e descaracterização da função comunicadora, dentre outros, concordamos com os teleoperadores que a certeza de ser uma grande oportunidade é trocada pela incerteza e distanciamento de uma carreira profissional e qualidade de vida satisfatórios.

Em uma época em que o conceito de vantagem competitiva é associado à capacidade de atender de modo diferenciado às demandas dos clientes, as empresas de teleatendimento desenvolvem um discurso de que a iniciativa, o conhecimento, a criatividade e as habilidades de comunicação são algumas das características mais valorizadas na contratação dos operadores de *call center*. Não obstante, verificamos neste estudo, sob a percepção dos teleoperadores, que na prática esses trabalhadores enfrentam um conjunto de dificuldades no exercício de suas funções decorrentes da incoerência entre os discursos e as práticas organizacionais no que se referem à gestão de pessoas e dos processos de comunicação.

Assim, buscando responder as perguntas de pesquisa que nortearam esta pesquisa, dentre elas, primeiramente sobre as influências das condições de trabalho e das práticas de recursos humanos nas estratégias e nas habilidades de comunicação dos operadores de *call center*, como também sobre a percepção desses profissionais sobre esses aspectos, ressaltamos aqui considerações a fim de somar às conclusões relatadas durante o capítulo 2 aqui relacionado.

Retratando então inicialmente as condições de trabalho, especificamente ao que se refere aos aspectos físicos como mobiliário, iluminação, ruído e equipamentos não foram encontrados relatos de insatisfação por parte dos teleoperadores pesquisados, isso porque as empresas, neste quesito, procuram seguir a Norma Regulamentadora do Trabalho em Teleatendimento/*Telemarketing* (NR-17). No entanto, vimos que isso já não acontece no que se refere à temperatura e aos locais adequados para descanso, como também no que se refere à saúde emocional dos operadores.

Os operadores são conscientes de que as baixas temperaturas afetam sua saúde e principalmente sua qualidade vocal, como também são conscientes de que a ausência de um tempo maior e local adequado para descanso, onde o propósito pode ser efetivamente cumprido, lhes faz muita falta prejudicando sua saúde física e principalmente aumentando os níveis de estresse emocional. Afirmaram ser conscientes de que sua profissão é árdua e altamente estressante.

Concluimos que esses profissionais, de acordo com seus depoimentos, realmente reconhecem suas necessidades básicas de trabalho no que se refere ao adoecimento emocional, no entanto não são conscientes de que os aspectos físicos oferecidos pelas

empresas, os quais avaliaram como bastante satisfatórios, não são apenas porque a empresa é boa neste sentido e sim porque esta conduta está prescrita da Norma Regulamentadora, conforme citamos acima, tornando-se um direito do trabalhador e uma obrigação da empresa. Assim como outros aspectos, tais como psíquicos e cognitivos.

Provavelmente as empresas de *call center* cumprem à risca a manutenção dos aspectos físicos no ambiente de trabalho, porque em se tratando de fiscalização a avaliação é objetiva, ou seja, mobiliários ou equipamentos inadequados, por exemplo, são facilmente identificados. Já em se tratando de aspectos físicos e cognitivos, supomos ser uma fiscalização mais minuciosa, investigativa, sendo passível de interpretações diversas. Daí nossa suposição sobre o fato de alguns aspectos serem guiados pela NR-17 e outros não.

Em se tratando de saúde emocional, dos aspectos psíquicos investigados neste estudo, houve unanimidade entre os entrevistados de que o estresse emocional é o sintoma mais percebido entre os operadores, decorrente da padronização do atendimento, controles rígidos, metas arrojadas, falta de autonomia no trabalho e distúrbios de comunicação com o cliente. Afirmativas de que esta atividade é altamente estressante em todos os sentidos, foram uma constante durante toda a investigação através dos depoimentos.

Também em relação aos aspectos cognitivos relacionados à tomada de decisão, resolução de problemas, autonomia no trabalho e controles, os operadores mostraram-se insatisfeitos com as limitações e com a falta de apoio e treinamento adequados.

Não apresentaram consciência de que tais restrições resultam das próprias práticas de recursos humanos que vão desde o recrutamento e seleção (que desenha um perfil inadequado à autonomia) até a precarização do processo de treinamento (que não capacita condizentemente para isso), o que nos faz perceber que muitos associam as limitações à sua capacidade pessoal e intelectual gerando uma baixa auto-estima.

Consideramos que nas atividades diárias do teleoperador o atendimento ocorre simultaneamente, ou seja, o atendente precisa tomar decisões e resolver as questões ao mesmo tempo em que o cliente, muitas vezes irritado e nervoso, aguarda na linha. Esta espera por parte do cliente, aguardando uma pronta-resposta é um grande fator de estresse, pois o teleoperador ao atender, muitas vezes, já sabe antecipadamente suas limitações para resolver um problema e na tentativa de encaminhar e/ou buscar respostas se vê

pressionado pelo tempo, pela falta de conhecimento e pela inabilidade em convencer os clientes sobre as suas limitações.

Ainda fazendo uma relação às limitações do teleoperador com as práticas destinadas aos treinamentos, constatamos através da visão dos operadores, que as empresas que eles trabalham não oferecem recursos aos profissionais dentro de um contexto propício à aprendizagem.

Segundo a percepção desses profissionais, eles precisam num curto espaço de tempo, obter conhecimento e dominar diversos produtos, a especificidade de cada um deles, registrar as informações e ainda administrar a pressão interna no trabalho e a expectativa do cliente em ser plenamente atendido. Neste caso, o aprendizado deve ocorrer durante a execução, fato este causador também de altos índices de estresse.

O processo de treinamento dos funcionários, logo após a contratação e ao longo de suas atividades, deveria buscar não apenas a melhoria das habilidades, mas também a mudança no modo como os operadores pensam e vêem suas funções na empresa, pois é esta visão de incapacidade e pouco valor agregado ao cliente que, segundo relatos, muito estressa os operadores conforme foi visto.

Neste tipo de atividade peculiar nas centrais de atendimento, os controles e os métodos de avaliação, na percepção dos operadores, são rígidos e incoerentes, pois prega-se nas centrais flexibilidade, espontaneidade, motivação, mas segundo eles, os operadores são vigiados o tempo todo através da monitoração do tempo, da fala com o cliente, da linguagem adotada, do comportamento, do empenho em bater metas e etc.

Desta forma, podemos afirmar que a busca constante por acertar é neutralizada pela valorização do erro, pois tais controles são insumos para uma avaliação que visa destacar os operadores que mais faltam, menos batem as metas, mais tempo levam para atender, menos produtividade apresentam.

No processo de avaliação o *feedback* só é dado quando o operador falha e neste caso concordamos com a visão dos operadores de que o erro é sempre apontado e enfatizado a fim de que não mais ocorra, porém a ocultação dos acertos e a desconsideração dos progressos faz com que os erros estejam sempre em evidência e a motivação para o acerto seja altamente prejudicada.

A motivação é calcada no oferecimento de brindes, agrados, festejos, que na visão dos operadores, com o passar do tempo não exercem nenhum efeito. Esses profissionais não se encantam mais com essas práticas, pois são conscientes de que elas representam mais uma pressão por resultados.

Na verdade, observamos e concluímos que são profissionais carentes de reconhecimento e de valorização das suas atividades e se apresentariam mais motivados e produtivos se as gratificações fossem relacionadas às suas capacidades e não ao batimento de mais uma meta, e quem sabe num plano evolutivo, relacionadas à qualidade do atendimento e satisfação plena do cliente.

Em relação à pergunta de pesquisa relacionada às expectativas dos operadores de *call center* de permanência e plano de carreira neste tipo de atividade, diante de todos esses fatores até aqui relatados e somados às escassas possibilidades de ascensão profissional dentro da estrutura hierárquica dos *call centers*, torna-se evidente, na percepção dos operadores que a expectativa de carreira é quase nula, a não ser se o objetivo for continuar na mesma função, porém em outros produtos que ofereçam melhores condições de trabalho.

Conclui-se que um plano de carreira mais estruturado, com levantamento de habilidades e competências, identificação de fatores motivacionais, identificação dos reais valores no âmbito pessoal e profissional, bem como definição de objetivos a ser alcançados ao longo do tempo, definição de um plano de implementação e de ação, dentre outras características peculiares a um planejamento propriamente dito, não existe no contexto de *call center*, mesmo porque não há essa prática em recursos humanos e nem tão pouco um profissional específico e facilitador deste processo a fim de auxiliar os funcionários. Quanto a expectativa de permanência neste tipo de atividade, tanto na visão dos teleoperadores quanto nas nossas conclusões, não há estímulos favoráveis a isso. A grande maioria dos operadores (oito dos entrevistados) apresentou nos relatos desejo de deixar esta atividade tão logo lhe seja possível.

Trata-se de uma realidade que podemos buscar explicar considerando que a partir do momento que as organizações deixam de oferecer oportunidades de desenvolvimento de carreira, ou até mesmo segurança no emprego, os funcionários questionam sobre sua contribuição e dedicação à empresa. Isto pode estar relacionado aos índices de *turn-over*,

absenteísmo, além de outros, impactando de forma negativa nos objetivos do funcionário e da empresa.

Se tivermos a pretensão de traduzir em uma única palavra a visão da maioria dos operadores de *call center* em relação às condições de trabalho e as práticas de recursos humanos, essa palavra é “insatisfação”. Um sentimento que permeia a rotina de uma atividade que se propõe atender, esclarecer, ajudar, enfim, ser útil, quando na verdade é considerada pelos clientes como robotizada, superficial e ineficaz.

O aspecto que mais incomoda, sendo alvo de estresse e insatisfação dos operadores, é o controle sobre a liberdade de comunicação e expressão, que em certa medida responde a indagação referente a capacidade dos teleoperadores em estabelecer relações entre condições de trabalho, práticas de recursos humanos, estratégias de comunicação e qualidade de vida. Este controle se dá através da utilização do *script* e esta relação que acabamos de citar é confirmada através das afirmativas dos teleoperadores no sentido de apontar as limitações na habilidade de falar, de ouvir e de expressar emoções com a exigência pela utilização do roteiro previamente estabelecido.

Segundo depoimentos, independentemente das palavras do cliente, sejam agressivas, ou sejam amigáveis, o teleoperador deverá seguir um padrão de frase contido no *script* e manter uma voz com um pseudo-sorriso e um forçado desejo de atender, pré-determinados pela hierarquia.

A empresa não prescreve apenas a fraseologia para cada serviço, mas também a entonação de voz, objetivando impedir manifestações emocionais pelo operador, tentando tornar a linguagem um simples instrumento de trabalho e moldando o afeto do indivíduo para ser gentil sem permitir o prolongamento do diálogo e a expressão de emoções.

A gestão dos *call centers* argumenta que os roteiros e fluxogramas são tentativas de homogeneizar os atendimentos, o que realmente acontece, porém na visão dos operadores, não deixa de ser mais uma forma de controle, mais um motivo de frustração por parte do operador e de insatisfação por parte do cliente.

O operador deve engajar-se numa conversação real como um ator que precisa restringir-se a repetir um texto preconcebido, o qual busca delinear para ele uma imagem de perfeição e que o obriga a se posicionar diante do outro como uma imagem de domínio do conhecimento que muitas vezes ele não tem. Visto que o cliente é alguém que tem todo

o direito de manifestar emoções, de utilizar-se do benefício da dúvida, de ser imperfeito em seu desempenho, essa é uma comunicação assimétrica, deturpada, interrompida e frustrada.

Na realidade o *script* é uma produção escrita do trabalho prescrito, mas que está sempre em contato com o discurso oral. Por isso, ainda que, no estabelecimento de um sistema de regras internas, pode-se antecipar a existência de escritos que são feitos para não serem lidos (sua necessidade é percebida apenas quando há algum problema), de escritos feitos pelos profissionais para ajudar a realização de sua atividade e a de algum colega e outros ainda, que seriam reguladores do trabalho e cuja função seria de fornecer orientação para atividade profissional.

Logo, podemos afirmar, assim como bem defende os operadores, que o *script* torna-se um amigo do teleoperador quando lhe serve como um direcionador, um roteiro, e um inimigo quando tolhe a liberdade de expressão sendo utilizado como um freio para a manifestação de sentimentos e emoções durante o discurso.

Ainda em se tratando da relação estabelecida pelos operadores de *call center* entre condições de trabalho, práticas de recursos humanos e comunicação, encontramos também esta comprovação através da criação por parte dos operadores, de estratégias de comunicação a fim de minimizar os impactos sofridos neste processo, pois é de senso comum entre estes profissionais e inclusive entre os clientes de que a comunicação utilizada seguindo padrões não é mais adequada.

Uma saída para este quadro de inimizade entre o operador e o *script*, encontrada pelos próprios operadores, é a criação dessas estratégias de comunicação voltadas a sair e/ou driblar a rigidez e a padronização dos *scripts*, assim como criam estratégias também para lidar, cada um a sua maneira, com as dificuldades de compreensão e entendimento do cliente.

Um exemplo é quando os operadores, através da entonação da voz e do uso de frases que indicam se há algo mais a fazer, sinalizam a finalização do discurso conforme o *script*. No entanto o cliente não entende desta forma e levanta mais questões a ser esclarecidas. Para não prejudicar a tão cobrada produtividade em menor tempo de atendimento, os operadores deixam de usar esta sinalização e a estratégia é criam formas alternativas de provocar a finalização do discurso repetindo as mesmas informações várias

vezes a fim provocar no cliente um certo cansaço até que ele desista e desligue o mais rápido possível. Essa tratativa com o cliente decorre das exigências oriundas das práticas de gestão.

Uma outra estratégia a ser utilizada, relacionando a comunicação e condições de trabalho é escutar o cliente mas não ouvi-lo de fato, ou seja, escutar as solicitações por informações ou os xingamentos de uma mesma forma, onde a habilidade de saber ouvir não é utilizada. Assim, segundo os operadores, há redução do estresse, da ansiedade, da frustração decorrentes do nervosismo e da irritação do cliente. Não ouvindo, é como se não fosse com ele. Só escutam, mas não se envolvem. Nem é preciso dizer as divergências de entendimento da mensagem que isso provoca, sem contar com a descaracterização da função comunicativa que nem sempre é percebida pelo operador. Ele acredita que se recusando a ouvir efetivamente o cliente está se protegendo de mais estresse, no entanto esta comunicação interrompida é também um causador de frustração e inutilidade profissional e conseqüentemente aumento dos níveis de estresse e diminuição da qualidade de vida no trabalho.

Por outro lado, entendemos este posicionamento dos operadores visto que não lhe são oferecidas atualmente outras alternativas de sobrevivência ao estresse e nem tão pouco perspectivas da erradicação do mesmo.

Conclui-se também que as características da emissão de mensagem por parte do operador no processo de comunicação nas operações de *call center* são marcadas por mecanização, padronização, ausência de criatividade e espontaneidade, repetição constante de informações a fim de encerrar indiretamente o diálogo, ausência de emoção, falta de sinceridade, indícios de falta de conhecimento sobre o assunto e inexperiência profissional. Tais indícios são vistos pelos próprios operadores, pelos clientes e por nós, de acordo com a pesquisa proposta. Não há freqüência de erros de vocabulário e dicção visto que a tarefa de comunicar-se é praticamente toda prescrita.

Em relação às influências das condições de trabalho no comportamento comunicativo e nas habilidades comunicativas dos operadores, conclui-se que inevitavelmente as condições de trabalho exercem plena influência sobre a comunicação entre os operadores e seus pares, supervisores e clientes. A precarização das condições de trabalho em *call center*, como vimos nesta pesquisa, prejudica a qualidade de vida dessas

peçoas, pois é sabido que a qualidade de vida no trabalho está diretamente ligada a elaboração, emissão, recepção e compreensão de mensagens de forma eficaz nos processos de comunicação. Um indivíduo insatisfeito, doente, infeliz, é incapaz de apresentar fluência, disponibilidade, espontaneidade e criatividade na comunicação interpessoal.

Procuramos deixar com este estudo, sugestões, percepções e análises a cerca do que é necessário para as mudanças na organização do trabalho em *call center* a serem discutidas e devidamente implementadas em busca da excelência no relacionamento com os clientes, crescimento empresarial e principalmente humanização do atendimento.

Cabe-nos aqui propor uma reflexão não somente dos gestores organizacionais, mas também dos teleoperadores sobre seus papéis e responsabilidades no processo de mudança continuada, pois é de senso comum que atitudes de pró-atividade trazem resultados muito mais positivos do que atitudes meramente críticas. Ainda que a realidade seja difícil há também em cada teleoperador uma responsabilidade pelo seu desenvolvimento e pela sua empregabilidade.

Há de se empregar, por todos os interessados neste segmento, gestores, operadores, pesquisadores, um olhar diferenciado para a realidade das centrais de teleatendimento, um olhar realista é verdade, porém com mais conhecimento, mais respeito ao indivíduo, isento de conformismo e ávido por crescimento.

Sugerimos esta postura simplesmente porque de acordo com a pesquisa aqui desenvolvida, com base na visão dos teleoperadores e na bibliografia estudada, concluímos que os profissionais de *call center*, de certo modo não visualizam uma outra condição de trabalho que não seja a adotada atualmente.

No entanto, no que se refere aos operadores há mecanismos para uma mudança na realidade deles, a começar pelo resgate da auto-estima, sabedoria emocional para saber lidar com as adversidades e conscientização de que por mais que lhes sejam difícil uma mudança de emprego, ainda assim o oferecimento de vagas no setor de *call center* é grande, portanto devem reconhecer seus próprios valores e minimamente buscar novos modelos de gestão mais favoráveis em outras centrais de atendimento, pois estudos recentes mostram que em alguns segmentos, como por exemplo, o bancário e empresas de

de *call center* de pequeno porte já se apresentam diferenciadas, buscando mais qualidade de seus operadores e seu atendimento.

Finalmente, por parte das empresas de *call center* a situação sofrível de seus funcionários e o descontentamento e a descrença da sociedade em geral nos atendimentos e abordagens oferecidos, não lhe permite outra escolha a não ser buscar a mudança deste contexto, trata-se não só de uma conduta acertada em prol dos ganhos efetivos, mas uma questão de sobrevivência num mercado cada vez mais competitivo. Por mais que o aumento de produtividade traga ganhos financeiros e benefícios empresariais, não são, e dificilmente serão, maiores e mais duradouros do que os benefícios e o ganho em competitividade resultantes da constância em primar pela qualidade e pela excelência nos produtos e serviços prestados. Neste caso, os ganhos financeiros serão, como sempre deveriam ser, uma consequência.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBERNAZ, B. & PELTIER, M & RATTO, L. *Telemarketing*: comunicação, funcionamento, mercado de trabalho. 2ª. ed. Rio de Janeiro: SENAC Nacional, 2006.

ALBUQUERQUE, L.G. Gestão estratégica de pessoas. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (Org) *et al. As pessoas na organização*. São Paulo: Editora Gente, 2002.

ALLOZA & SALZSTEIN. *Call center*: conhecimentos essenciais para atuar bem em empresa. São José dos Campos: Pulso, 2003.

ALGODOAL, M. J. A. O. **Voz profissional**: o operador de *telemarketing*. São Paulo, 1995. Dissertação de Mestrado. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo.

_____. **As práticas de linguagem em situação de trabalho de operadores de telemarketing ativo de uma editora**. São Paulo, 2002. Dissertação de Doutorado. Distúrbios da Comunicação. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo.

_____ & OLIVEIRA, S. O processo de seleção: uma visão integrada. In: ALLOZA & SALZSTEIN. *Call center*: conhecimentos essenciais para atuar bem em empresa. São José dos Campos: Pulso, 2003.

BARROS, A.; DUARTE, J. (Org.) *et al. Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação*. 2ª. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

BÈDARD, R.; CHANLAT, A. Palavras: a ferramenta do executivo. In: CHANLAT, J.F. **O indivíduo na organização**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1996, vol I.

BERLO, D. K. **O processo da comunicação**. 2ª ed. São Paulo: Fundo de Cultura, 1968.

BLOCH, P. **Sua voz e sua fala**. Rio de Janeiro: Bloch Editores, 1979.

BOONE, D. R.; PLANTE, E. **Comunicação humana e seus distúrbios**. 2ª ed. Porto Alegre: Artes Médicas, 1994.

BORDENAVE, J. E. D. **O que é comunicação?** São Paulo: Summus, 1982.

BOUDREAU. J. W; MILKOVICH. G. T. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. Secretaria de Inspeção do Trabalho. **Recomendação Técnica DSST**, Nº 01/2005. 23.março.2005. p.1. Brasília, DF, 2005.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. Secretaria de Inspeção do Trabalho. Portaria Nº 153 de 14.março.2006. **Anexo II da Norma Regulamentadora (NR-17) Trabalho em Teleatendimento/Telemarketing**. Brasília, DF, 2006.

BRITO.J.;REZENDE. M. S.; OLIVEIRA. S.; **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**. São Paulo, 31 (114): 125-134. 2006.

BURTON, G. & DIMBLEBY, R. **Mais do que palavras**: uma introdução à comunicação. 2ª ed. São Paulo: Summus, 1990.

CARRASCO, M. C. O. **Fonoaudiologia empresarial**: perspectivas de consultoria, assessoria e treinamento: manual teórico-prático. São Paulo, Lovise, 2001.

CASADO, Tânia. O papel da comunicação interpessoal. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (Org.) *et al.* **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

CHANLAT, J. F. **O indivíduo na organização**. São Paulo: Atlas, 1994, vol II.

_____ O ser humano, um ser de palavra. In: CHANLAT, J.F. (Org.) *et al.* **O indivíduo na organização**. São Paulo: Atlas, 1996, vol III.

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos na empresa: pessoas, organizações e sistemas.** São Paulo, Atlas. 1994.

COLLIS. J.; HUSSEY. R. **Pesquisa em Administração: um guia prático para alunos de graduação e pós graduação.** 2ª. ed. São Paulo: Bookman, 2005.

DAVIS, K. **Administração de pessoal e recursos humanos.** São Paulo: McGraw Hill do Brasil, 1993.

DEJOURS, C. Inteligência prática e sabedoria prática: duas dimensões desconhecidas do trabalho. In: LANCMAN, S.; SZNELWAR, L.I. (Orgs). *Da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho.* Rio de Janeiro: Fiocruz, 2004.

FAUSTINI, V. **A arte do telemarketing.** São Paulo: Boas Notícias, 1992.

FERNANDES. S. R. P. *et al.* **Organização e condições de trabalho em telemarketing: repercussões na saúde psíquica dos trabalhadores.** Universidade Federal da Bahia. Projeto Trabalho e Saúde Psíquica. Salvador, 2000.

FERREIRA, A. B. H. **Novo Dicionário Aurélio.** Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1975.

_____ **Dicionário Aurélio Eletrônico: século XXI.** Rio de Janeiro: Nova Fronteira. Versão 3.0 para microcomputador, 1999.

FISHER, D. *Communication in organization.* St. Paul, Minnesota: West Publishing Company, 1981.

LARANGEIRA. S. M. G. **Telecomunicações no Brasil: relações de trabalho e emprego pós-privatização.** Projeto Integrado de Pesquisa, aprovado pelo CNPq. Porto alegre, 2002.

LIMONGI FRANÇA, A.C. & RODRIGUES, A. L. **Stress e trabalho : uma abordagem psicossomática.** São Paulo: Atlas, 2ª ed., 1999.

MARTINELLI, D. P. **Negociação: como transformar confronto em cooperação.** São Paulo: Atlas, 1997.

McHATTON, R. J. **Telemarketing total.** São Paulo: McGraw-Hill, 1990.

MELO, P. L. de R. **Estratégia e processos de gestão em call centers próprios e terceirizados no Brasil.** São Paulo, 2007. Dissertação de Mestrado. Administração, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo.

MONTEIRO, A. M. M. **Telemarketing: sucesso nos negócios: orientações essenciais ao operador.** In: ALGODOAL, M. J. A. **As práticas de linguagem em situação de trabalho de operadores de telemarketing ativo de uma editora.** São Paulo, 2002. Dissertação de Doutorado. Distúrbios da Comunicação. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo.

MONTORO, O. C. P. **O estresse na comunicação do telemarketing.** São Paulo, 1998. Monografia de Conclusão de curso em Pós-graduação em Fonoaudiologia. Especialização em voz. CEFAC Centro de Especialização em Fonoaudiologia Clínica.

NASCIMENTO, A. E. & BARBOSA, J. P. Trabalho: história e tendências. In: ALGODOAL, M. J. A. **As práticas de linguagem em situação de trabalho de operadores de telemarketing ativo de uma editora.** São Paulo, 2002. Dissertação de Doutorado. Distúrbios da Comunicação. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo.

NOGUEIRA, A. J. F. M. **Políticas de recursos humanos e desenho do trabalho assalariado em empresas fidelizadoras da indústria de call centers no Brasil.** In: V Ciclo de Debates - EITT - do Programa de Estudos Pós Graduados em Economia Política da PUCSP, 2007, São Paulo.

NOGUEIRA, A. J. F. M. Gestão estratégica das relações de trabalho. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (Org) *et al.* **As pessoas na organização.** São Paulo: Editora Gente, 2002.

NOGUEIRA, C. M. **O trabalho duplicado:** a divisão sexual no trabalho e na reprodução: um estudo das trabalhadoras do *telemarketing*. São Paulo: Expressão Popular, 2006.

OLIVEIRA JR. M. M. (Coord.) *et al.* **Relatório da indústria de call centers no Brasil 2005.** São Paulo: PUC-SP, 2005. *The Global call center Industry Project.* São Paulo: ABT/ PUC-SP, 2006 (Relatório de Pesquisa).

PENTEADO, J. R.W. **A técnica da comunicação humana.** 13ª ed. São Paulo: Pioneira, 1997.

PIMENTA, M. A. A. **Comunicação empresarial.** São Paulo: Alínea, 2002.

QUINTEIRO, E. A. - **O poder da voz e da fala no telemarketing:** treinamento vocal para teleoperadores. São Paulo: Summus Editorial, 1995.

REGO. F. G. T. **Comunicação empresarial, comunicação institucional:** conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas. São Paulo: Summus, 1986.

REVISTA **Teleserviços.** São Paulo: ABT - Associação Brasileira de Telesserviços, ano 11, 2000/2001.

RIFKIN, J. **O fim dos empregos:** o declínio inevitável dos níveis dos empregos e a redução da força global de trabalho. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2001.

ROBBINS, H. A. **Como ouvir e falar com eficácia.** Rio de Janeiro: Campus, 1995.

ROBBINS. S. P. **Comportamento organizacional.** 11ª. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2006.

SCHULER, Maria (Org.) *et al.* **Comunicação estratégica.** São Paulo: Atlas, 2004.

SCHULER, R. S. *Definition and conceptualization of stress in organizations. Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 25, 1980, p.189.

SILVA, M. J. P. **Comunicação tem remédio:** a comunicação nas relações interpessoais em saúde. São Paulo: Gente, 1996.

VENCO. S. B. **Tempos moderníssimos nas engrenagens do telemarketing.** São Paulo, 2006. Dissertação de Doutorado. Faculdade de Educação, Universidade Estadual de Campinas.

_____. **Telemarketing nos bancos:** o emprego que desemprega. Campinas: Editora Unicamp, 2003.

WATZLAWICK, P. *et al.* **A pragmática da comunicação humana.** São Paulo: Cultrix, 1967.

Sites Consultados:

CALL TO CALL. Disponível em <<http://www.calltocall.com.br>> Acesso em: 14.dez.2006

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE TELESSERVIÇOS (ABT). Disponível em <<http://www.abt.org.br>> Acesso em: 02.março.2006.

ANEXOS

ANEXO I – ROTEIRO DE ENTREVISTAS – OPERADORES DE *CALL CENTER*

ANEXO II – RECOMENDAÇÃO TÉCNICA DSST Nº 01/2005 – SEGURANÇA E SAÚDE NAS ATIVIDADES DE TELEATENDIMENTO

ANEXO III – PORTARIA Nº 153/2006 - ANEXO II DA NR-17 (TRABALHO EM TELEATENDIMENTO/*TELEMARKETING*).

ANEXO IV – MODELO DE SCRIPT: ATENTO BRASIL – MANUTENÇÃO ESTENDIDA TELEFÔNICA

ANEXO V – MODELO DE SCRIPT: ATENTO BRASIL – SCRIPT DE ATENDIMENTO COM O CLIENTE SPEEDY

ANEXO I

ROTEIRO DE ENTREVISTAS – OPERADORES DE *CALL CENTER*

1 DADOS PESSOAIS

- 1.1 Nome
- 1.2 Sexo
- 1.3 Idade
- 1.4 Estado civil
- 1.5 Escolaridade

2 DADOS PROFISSIONAIS

- 2.1 Em que empresa você trabalha?
- 2.2 Há quanto tempo?
- 2.3 Que tipo de atividade você faz: ativo e/ou receptivo?
- 2.4 Há quanto tempo trabalha em *call center*?
- 2.5 Como iniciou o trabalho em *call center*?

3 ORGANIZAÇÃO E CONDIÇÕES DE TRABALHO

3.1 ASPECTOS FÍSICOS

- 3.1.1 Como é a PA (posição de atendimento)?
- 3.1.2 Como é o mobiliário disponível?
- 3.1.3 A tecnologia disponível favorece a produtividade?
- 3.1.4 Há espaço para supervisão e monitoração?
- 3.1.5 Há locais para fumar, descansar e fazer refeições?
- 3.1.6 Quais são as condições ambientais (ruído, iluminação, temperatura)?

3.2 ASPECTOS PSÍQUICOS

- 3.2.1 Atuar em *call center* contribui para alterações emocionais no dia-a-dia?
- 3.2.2 O humor é afetado pelos problemas com o trabalho?
- 3.2.3 Sente frustração com as ligações mal sucedidas?
- 3.2.4 Metas e controles rígidos afetam o estado emocional?
- 3.2.5 O que mais estressa nesta atividade?
- 3.2.6 Sintomas físicos, psicológicos e comportamentais relacionados ao estresse.

3.3 ASPECTOS COGNITIVOS

- 3.3.1 Cumprimento de ordens.
- 3.3.2 Possibilidade de resolver diretamente os problemas com o cliente.
- 3.3.3 Quando tem um problema e não sabe resolver a quem recorrer?
- 3.3.4 O que sente ao não ter autonomia para resolver ou falar o que quer?

4 PRÁTICAS E POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS

- 4.1 Como foi o recrutamento e seleção?
- 4.2 Quais são as formas de avaliação de desempenho?
- 4.3 Quais são as medidas/atividades motivacionais?
- 4.4 Como foi e como é o treinamento?
- 4.5 Está de acordo com a remuneração?
- 4.6 Qual é a expectativa de carreira?

5 ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO

- 5.1 Como é a sua voz?
- 5.2 Sente a voz cansada?
- 5.3 Tem dores de garganta?
- 5.4 A linguagem que você usa no trabalho o cliente entende?
- 5.5 Presta atenção em tudo que o cliente fala?
- 5.6 Quais são as principais barreiras de comunicação com o cliente?
- 5.7 Qual é a atitude quando o cliente lhe agride verbalmente?
- 5.8 Qual é a atitude quando se perde a paciência com o cliente?
- 5.9 Como era a comunicação antes de trabalhar em *call center*?
- 5.10 Como é a comunicação hoje?
- 5.11 Como se comunica quando está fora do trabalho?
- 5.12 Principais barreiras de comunicação com o cliente.
- 5.13 Evita conversar fora do ambiente de trabalho?
- 5.14 Rejeita a comunicação?
- 5.15 Como é o uso do *script*?
- 5.16 Usar o *script* ajuda ou atrapalha as atividades de comunicação? Quando?
- 5.17 Consegue sair do *script*?
- 5.18 O que é feito para sair do *script*?
- 5.19 Há incomoda e/ou frustração com a fala robotizada? Por que?
- 5.20 O que na sua opinião é necessário para melhorar o seu trabalho?

ANEXO II**RECOMENDAÇÃO TÉCNICA DSST Nº 01/2005 – SEGURANÇA E SAÚDE NAS ATIVIDADES DE TELEATENDIMENTO****MINISTÉRIO
DO TRABALHO
E EMPREGO***SECRETARIA DE INSPEÇÃO DO TRABALHO***DEPARTAMENTO DE SEGURANÇA E SAÚDE NO TRABALHO**

Esplanada dos Ministérios. Bloco F, Ed. Anexo, Ala B - CEP 70059-900,
Brasília - DF, Fone (61) 317 6688 - 317 6672, Fax (61) 317 - 8266
Homepage: www.mte.gov.br - E-mail: dsst.sit@mte.gov.br

RECOMENDAÇÃO TÉCNICA DSST Nº 01 /2005**Brasília, 23 de março de 2005**

SEGURANÇA E SAÚDE NAS ATIVIDADES DE TELEATENDIMENTO***I – JUSTIFICATIVAS***

O Departamento de Segurança e Saúde no Trabalho – DSST/SIT/MTE, em sua missão de coordenar, orientar e supervisionar a Inspeção do Trabalho na área, elaborou a presente Recomendação Técnica, que discorre sobre o trabalho nos serviços de teleatendimento (“telemarketing”). A RT foi construída a partir de documento base elaborado por Auditores Fiscais do Trabalho da Comissão Nacional de Ergonomia do Ministério do Trabalho e Emprego e em consenso obtido com as representações da ANATEL e Ministérios: Público do Trabalho; Saúde e Previdência Social.

A Recomendação Técnica se justifica considerando:

- que a forma de organização atual das centrais de atendimento telefônico e de relacionamento com clientes impõe, de forma simultânea, trabalho sob grande pressão de tempo, elevado esforço mental, elevado esforço visual, exigência de grande responsabilidade acompanhada de falta de controle sobre o processo de trabalho, rigidez postural, sobrecarga estática de segmentos corporais, avaliação de desempenho por monitoramento eletrônico, gravação e escuta de diálogos, incentivos ou premiação por produção;
- que inspeções dos Auditores-Fiscais do Trabalho em empresas que se utilizam dessa modalidade de atendimento, em todo o País, vêm confirmando a ocorrência de transtornos mentais,

LER/DORT e disfonias ocupacionais e que não têm sido implementadas pelas empresas condições adequadas de trabalho à natureza da atividade, gerando desgaste evidente para os operadores, demonstrado pelas altas taxas de absenteísmo, adoecimento e rotatividade dos operadores de teleatendimento/ “telemarketing”;

- que não têm sido utilizadas intervenções no campo da ergonomia que assegurem o bem estar dos operadores, sendo freqüentes conflitos e ambigüidades no papel do operador;
- que a introdução de pausas no trabalho facilita a recuperação da fadiga dos sistemas biológicos relacionada aos movimentos musculares, ao esforço postural e à atividade mental;
- as medidas de proteção aos trabalhadores nessa função, relativas aos transtornos mentais, LER/DORT e disfonia ocupacional, recomendadas no Seminário Nacional sobre Teleatendimento/ “Telemarketing” no setor de Telefonia, realizado pelo Ministério do Trabalho e Emprego, em São Paulo, em 2002;
- o referencial bibliográfico relativo aos agravos à saúde dos trabalhadores em teleatendimento e as recomendações técnicas, sindicais e governamentais a respeito, disponíveis em nível internacional; e
- o inciso XXVII do artigo 7º da Constituição Federal que dispõe sobre a proteção do trabalhador face à automação;

II – OBJETIVOS

A presente Recomendação Técnica tem por objetivo a orientação de empregados, empregadores, Auditores Fiscais do Trabalho, profissionais ligados à área e outros interessados quanto às boas práticas a serem adotadas na concepção e funcionamento dos serviços de teleatendimento (“telemarketing”) no sentido da preservação da saúde dos trabalhadores do setor.

Fornecer subsídios aos Auditores Fiscais do Trabalho (AFT) para implementar ações de auditoria-fiscal na atividade de operadores de teleatendimento/telemarketing nas diversas modalidades de serviço, considerando a relevância e a complexidade dos fatores de risco presentes nessa atividade para ocorrência de transtornos mentais, Distúrbios Osteomusculares Relacionados ao Trabalho - DORT (LER) e para as disfonias ocupacionais.

III – ABRANGÊNCIA

As disposições desta RT aplicam-se a todas as empresas que mantêm serviço de teleatendimento/ telemarketing nas modalidades “ativo” ou “receptivo” em centrais de atendimento telefônico e/ou centrais de relacionamento com clientes (“*call centers*”).

“*Call centers*” são ambientes de trabalho nos quais a principal atividade é conduzida via telefone, utilizando-se simultaneamente terminais de computador. O termo inclui partes de empresas dedicadas a essa atividade em centrais internas de atendimento, tanto quanto empresas especificamente voltadas para essa atividade (HSE, 2001).

O Código Brasileiro de Ocupações (CBO), versão 2002, agrupa e classifica as ocupações de teleatendimento sob o termo “Operadores de telemarketing” com a seguinte descrição de atividade:

“*Descrição sumária: Atendem usuários, oferecem serviços e produtos, prestam serviços técnicos especializados, realizam pesquisas, fazem serviços de cobrança e cadastramento de clientes, sempre via teleatendimento...*” (BRASIL, MTE, 2002).

IV – CONTEÚDO TÉCNICO

1. Mobiliário do Posto de Trabalho

1.1. Proporcionar mobiliário que atenda aos itens 17.3.2, 17.3.3 e 17.3.4 e suas alíneas, da NR-17 e que permita variações posturais, com ajustes de fácil acionamento, de modo a prover espaço suficiente para seu conforto, atendendo, no mínimo:

- a) às dimensões antropométricas de, pelo menos, 90% da população;
- b) bancadas com profundidade de 90 centímetros, largura de 100 cm e que proporcionem zonas de alcance manual com 65 cm de raio, medidas centradas nos ombros do operador em posição de atendimento;
- c) mesas reguláveis em altura de 64 a 98 cm para colocação do terminal de vídeo, documentos e equipamentos de telefonia;
- d) suporte para teclado regulável em altura entre 64 e 75 cm e que possibilite o apoio dos antebraços;
- e) facilidade de disposição, acesso e organização dos diferentes equipamentos e documentos utilizados na execução do trabalho;
- f) superfícies e mecanismos de regulagens independentes para vídeo e teclado;
- g) espaço sob a mesa de trabalho com profundidade de 45 cm ao nível dos joelhos e de 70cm ao nível dos pés;
- h) disponibilidade de apoio para os pés de altura regulável, largura de 40 cm, inclinação não superior a 20 graus com a horizontal, com superfície revestida de material antiderrapante;
- i) assentos dotados de:
 - apoio de 5 pés, com rodízios;
 - revestimento com material que permita a perspiração;
 - alturas ajustáveis de assento: intervalo de 38 a 50 cm;
 - profundidade útil do assento de 38 a 44 cm;
 - borda frontal arredondada;
 - características de pouca ou nenhuma conformação na base do assento;
 - encosto com forma levemente adaptada ao corpo para proteção da região lombar.

1.2. Garantir a manutenção e reposição do mobiliário, atendendo ao subitem 17.4.1 da NR-17, com a participação de representantes dos trabalhadores no processo de decisão de compra do mobiliário.

1.3. Capacitar os trabalhadores para a utilização correta dos mecanismos de ajuste do mobiliário.

2. Equipamentos do Posto de Trabalho

2.1. Fornecer conjuntos microfone/fone de ouvido (“head-sets”) individuais, devidamente higienizados e mantidos em condições operacionais recomendadas pelos fabricantes, que deverão ser substituídos prontamente em caso de necessidade.

2.2. Fornecer “head-sets” com níveis de intensidade sonora adequados, que permitam boa inteligibilidade, livres de ruídos e interferências na comunicação.

2.3. Adequar os equipamentos, principalmente monitores de vídeo de computadores, proporcionando corretos ângulos de visão, posicionando-os frontalmente ao operador. O posicionamento dos monitores deverá ser adequado à iluminação do ambiente, evitando-se reflexos na tela, de acordo com a NR-17, item 17.4.3 alínea “a”.

2.4. Garantir a reposição e manutenção dos equipamentos dos postos de trabalho, conforme item 17.4.1 da NR-17, incluindo a participação de representantes dos trabalhadores no processo de decisão de compra desses equipamentos.

2.5. Capacitar os trabalhadores para a utilização correta dos equipamentos dos postos de trabalho, incluindo orientação para alternância de orelhas no uso dos fones.

3. Ambiente de Trabalho

3.1 Proporcionar ambiente dotado de condições acústicas adequadas à comunicação telefônica, observando o item 17.4.1 da NR-17, considerando no mínimo os seguintes aspectos: arranjo físico

geral e dos postos de trabalho, piso e paredes, isolamento acústico do ruído externo, tamanho, forma, revestimento e distribuição das divisórias entre os postos.

3.2. Atender ao subitem 17.5.2 da NR-17, quanto a níveis de ruído de acordo com o estabelecido na NBR 10152, respeitando, no mínimo, nível de ruído de até 65 dB (A) e a curva de avaliação de ruído (NC) de valor não superior a 60 dB.

3.3. Controlar, por medidas de engenharia, vibrações e ruídos de baixa frequência.

3.4. Atender ao subitem 17.5.2 da NR-17 quanto à temperatura efetiva, velocidade do ar e umidade relativa do ar, valores obtidos a partir de projetos adequados de climatização dos ambientes de trabalho, que devem permitir controles locais e/ou setorizados da temperatura, velocidade e direção dos fluxos de ar.

3.5. Garantir procedimentos de prevenção da chamada “síndrome do edifício doente”, com atendimento estrito ao Regulamento Técnico do Ministério da Saúde sobre “Qualidade do Ar de Interiores em Ambientes Climatizados”, redação da Portaria nº 3.523/GM, de 28 de agosto de 1998, aos Padrões Referenciais de Qualidade do Ar Interior, em ambientes climatizados artificialmente de uso público e coletivo, com redação dada pela Resolução RE nº 176, de 24 de outubro de 2000 e ao disposto no item 9.3.5.1 da NR 09 – Programa de Prevenção de Riscos Ambientais - com redação dada pela Portaria nº 25, de 29 de dezembro de 1994.

4. Organização do Trabalho

4.1. Organizar o trabalho de forma a não haver atividades aos domingos, seja total ou parcial, à exceção das empresas autorizadas previamente pelo Ministério do Trabalho e Emprego, conforme o previsto no Artigo 68, “*caput*”, da CLT.

4.1.1. Assegurar a todos os trabalhadores, pelo menos, um dia de repouso semanal remunerado coincidente com um domingo, a cada mês.

4.1.2. Especificar e informar com a antecedência necessária as escalas de finais de semana e feriados, conforme previsto no Art. 67, § único, da CLT, respeitando-se ainda o Art. 386 da CLT, referente ao repouso dominical.

4.2. Dimensionar o contingente de operadores às demandas da produção, no sentido da confiabilidade e qualidade do serviço prestado, levando em consideração os dias e horários de maior atendimento.

4.2.1 O contingente de operadores deve ser suficiente para garantir que todos possam usufruir as pausas e intervalos previstos nesta Nota Técnica, tendo-se em conta o item 17.1 da NR-17.

4.3. Instituir pausas no trabalho de atendimento, incluídas na jornada normal de trabalho, uma vez que há sobrecarga muscular estática de pescoço, ombros, dorso e membros superiores, evidenciadas nas análises ergonômicas do trabalho em “call centers”, adotando-se uma pausa de 10 minutos a cada 90 minutos trabalhados, atendendo ao disposto na alínea ‘b’ do item 17.6.3 da NR17.

4.3.1 A instituição de pausas não prejudica o direito ao intervalo obrigatório para repouso ou alimentação previsto no §1º do Artigo 71 da CLT.

4.3.2. Uma das pausas do atendimento poderá ser aglutinada ao intervalo obrigatório para refeição e repouso, de modo a favorecer maior descanso e melhores condições de alimentação.

4.3.3. A última pausa não deverá ser realizada nos últimos 60 minutos da jornada diária.

4.6. Considerar como parte da jornada normal de trabalho o tempo necessário para atualização do conhecimento do operador e para o ajuste do posto de trabalho.

4.7. Não exigir como obrigatória a participação em quaisquer modalidades de exercícios físicos, quando adotadas pela empresa.

4.7.1. Os tempos utilizados para essas práticas não poderão ser contabilizados como pausas para descanso previstas no item 4.3 desta Nota Técnica.

4.8. Garantir saídas dos postos de trabalho, a qualquer momento da jornada, a fim de que os operadores satisfaçam suas necessidades fisiológicas, sem repercussões sobre sua avaliação e remuneração.

4.9. Suprimir procedimentos individuais ou coletivos de aceleração da fala, seja por meio de mensagens nos monitores de vídeo, por sinais luminosos, cromáticos, sonoros, ou indicações de filas de clientes ou tempo de ligação, tendo em vista o subitem 17.6.1 da NR-17, que prevê a adequação da organização do trabalho a ser executado às características psicofisiológicas dos trabalhadores.

4.10. Definir formalmente, os critérios a serem adotados pelos supervisores de área para avaliação individual dos operadores de teleatendimento - telemarketing, observado o que se segue:

- a) a avaliação deverá valorizar a capacidade de resolução dos problemas dos usuários, além da capacidade de seguir procedimentos;
- b) todo e qualquer sistema de avaliação de desempenho para efeito de remuneração e vantagens de qualquer espécie deve levar em consideração as repercussões sobre a saúde dos trabalhadores;
- c) o 'script' ou roteiro de atendimento deverá ser considerado como orientação, não devendo sua observância estrita ser considerada como critério de avaliação.

4.11. É vedada a utilização de métodos que causem pressão de trabalho, assédio moral, medo ou constrangimento, tais como:

- estímulo à competição entre trabalhadores ou grupos/equipes de trabalho;
- exigir que os trabalhadores usem, de forma permanente ou temporária, adereços, acessórios, fantasias e vestimentas como o objetivo de promoção e propaganda;
- expor publicamente as avaliações de desempenho dos operadores.

4.12. Garantir, continuamente, a formação necessária dos operadores para atender aos diversos tipos de clientes e situações presentes em sua tarefa.

4.13. Minimizar os conflitos e ambigüidades de papéis na atividade do operador, especialmente quanto a metas rígidas de tempo de atendimento incompatíveis com a qualidade exigida de atendimento, ordens e instruções, a fim de reduzir o estresse dos operadores.

4.14. Utilizar os procedimentos de monitoria por escuta das ligações apenas mediante o conhecimento do operador e do cliente, limitando-se essa utilização às finalidades legais, de capacitação, de apoio e orientação aos operadores, observando o disposto na alínea "a" do item 17.6.3 da NR 17.

5. Informação e formação dos trabalhadores

5.1. Todos os operadores de telemarketing e trabalhadores em teleatendimento devem receber treinamento, cujo objetivo é aumentar o conhecimento da relação entre o seu trabalho e as doenças, o que pode causá-las e como podem ser evitadas.

5.1.1. Como público alvo do treinamento, deve ser incluído todo o pessoal de operação, gestão e de recursos humanos relacionados ao trabalho de telemarketing.

5.1.2. Este treinamento deverá conter, no mínimo:

- a) noções sobre os fatores de risco para a saúde em teleatendimento;
- b) informação sobre as doenças mais encontradas entre operadores de telemarketing, principalmente as que envolvem o sistema osteomuscular, a saúde mental e as funções vocais e auditivas dos trabalhadores;
- c) as medidas de prevenção individuais e coletivas.

5.1.3. Cada trabalhador deverá receber um treinamento com duração mínima de 6 (seis) horas, na admissão e a cada seis meses.

5.1.4. O treinamento deverá incluir, obrigatoriamente, a distribuição de material didático com o conteúdo apresentado.

5.2. A elaboração do conteúdo técnico, execução e avaliação dos resultados do treinamento devem contar com a participação de integrantes do Serviço Especializado em Segurança e Medicina do Trabalho, quando houver, de representantes da Comissão Interna de Prevenção de Acidentes, coordenadores do Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional e responsáveis pelo Programa de Prevenção de Riscos de Ambientais, ou outras entidades definidas em acordos ou convenção coletiva de trabalho.

6. Condições Sanitárias de Conforto

6.1. Garantir condições sanitárias e de conforto, incluindo: sanitários em condições permanentemente adequadas ao uso e separados por sexo, local para refeições que atendam à NR-24 da Portaria 3214/78 e armários individuais para guarda de pertences.

6.2. Proporcionar a todos os trabalhadores disponibilidade irrestrita e próxima de água potável, atendendo ao subitem 24.7.1 da NR-24, Portaria 3214/78.

7. Programas de Saúde Ocupacional e de Prevenção de Riscos Ambientais

7.1. Manter Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional (PCMSO), para atender à NR-7 da Portaria 3214/78, que reconheça e registre os fatores de riscos para transtornos mentais, DORT e disfonia ocupacional, presentes no serviço de teleatendimento/ telemarketing. A detecção de casos de doença ou suspeitas, deverá ser realizada através de um adequado programa de vigilância epidemiológica, que inclua vigilância passiva (demanda espontânea de trabalhadores que procurem serviços médicos) e vigilância ativa, através de exames médicos dirigidos, incluindo os obrigatórios por Norma, somados a coleta de dados sobre sintomas psíquicos e osteomusculares, com a utilização de ferramentas estatísticas e epidemiológicas;

7.1.1. Os casos de suspeita de agravos à saúde relacionados ao trabalho devem ser encaminhados aos Centros de Referência de Saúde do Trabalhador ou, na sua ausência, ao SUS.

7.1.2. Será obrigatória a notificação das doenças profissionais e das produzidas em virtude das condições especiais de trabalho em teleatendimento, comprovadas ou objeto de suspeita, por meio da emissão de Comunicação de Acidente do Trabalho, na forma da legislação vigente da Previdência Social.

7.2. Manter Programa de Prevenção de Riscos Ambientais - PPRA, conforme a NR-09 da Portaria 3214/78, que deverá demonstrar o reconhecimento e medidas de correção dos riscos ambientais, envolvendo sua identificação, fontes geradoras, trajetórias, determinação do número de trabalhadores expostos, tipo da exposição, possível comprometimento da saúde decorrente do trabalho, possíveis danos à saúde disponíveis na literatura técnica e a descrição das medidas de controle implementadas.

7.3. Associar nos procedimentos de gerenciamento de riscos ocupacionais da empresa as ações e princípios do Programa de Prevenção de Riscos Ambientais - PPRA àqueles previstos na NR-17 – Ergonomia – quanto à adaptação das condições de trabalho às características psico-fisiológicas dos trabalhadores.


MÁRIO BONCIANI
Diretor do Departamento de Segurança
e Saúde no Trabalho

V – REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. ABRAHÃO, J. I. Reestruturação produtiva e variabilidade do trabalho: uma abordagem da ergonomia. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, n.16, v.1, p. 49-54, 2000.
2. ABRAHÃO, J. I., ASSUNÇÃO, A. A. *A concepção de postos de trabalho informatizados visando a prevenção de problemas posturais*. *Revista de Saúde Coletiva da UEFS*. Feira de Santana: v.1, n.1, 2002: 38-45.
3. ACTU Australian Council of Trade Unions. *Call Centre Minimum Standards Code*. Disponível em <<http://www.actu.asn.au/public/campaigns/callcentral.html>>. Acesso em: 10 abr. 2004.
4. ABT – Associação Brasileira de Telemarketing – 6ª. *Pesquisa Anual de Telemarketing* - Disponível em <<http://www.abt.org.br>>. Acesso em: 10 set. 2003.
5. ABT – Associação Brasileira de Telemarketing – *Código de Ética* - Disponível em <<http://www.abt.org.br>>. Acesso em: 10 set. 2003.
6. VILELA, L.V.O.; ASSUNÇÃO, A. A. *Os mecanismos de controle da atividade no setor de teleatendimento e as queixas de cansaço e esgotamento dos trabalhadores*. *Cadernos de Saúde Pública*. Rio de Janeiro, 20(4):1069-1078, jul-ago, 2004.
7. ASSUNÇÃO, A. A.; SOUZA, R. *Telemática*. *Cadernos de Saúde do Trabalhador*. São Paulo: INST-CUT, 2000.
8. BARRETO, F. L. *O sofrimento psíquico e o processo de produção no setor de telefonia: tentativa de compreensão de uma atividade com caráter patogênico*. Belo Horizonte, 2001. Dissertação (Mestrado de Engenharia de Produção) - Faculdade de Engenharia de Produção, Universidade Federal de Minas Gerais.
9. BRASIL. Agência Nacional de Telecomunicações. *Resolução nº 30, de 29 de junho de 1998* – Disponível em <www.anatel.gov.br>. Acesso em 01 jul. 2004.
10. BRASIL. Agência Nacional de Telecomunicações. *Resolução nº 317, de 27 de setembro de 2002* – Disponível em <www.anatel.gov.br>. Acesso em 01 jul. 2004.
11. BRASIL. Ministério da Saúde. *Portaria nº 3523, de 28 de agosto de 1998*. Disponível em: <<http://e-legis.bvs.br/leisref/public/showAct.php?id=295>>. Acesso em: 01 mai. 2004.
12. BRASIL. Ministério da Saúde. *Resolução RE nº 176, de 24 de outubro de 2000*. Disponível em: <<http://e-legis.bvs.br/leisref/public/showAct.php?id=7377>>. Acesso em: 01 mai. 2004.
13. BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. *Código Brasileiro de Ocupações*, 2002. Disponível em: <<http://www.mteco.gov.br>>. Acesso em: 01 out. 2002.
14. BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. *Nota Técnica 060 / 2001*. Disponível em: <<http://www.mte.gov.br>>. Acesso em: 01 mai. 2004.
15. BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. *Manual de Aplicação da Norma Regulamentadora Nº 17*. 2002. Disponível em: <<http://www.mte.gov.br/Temas/SegSau/Publicacoes/Conteudo/106.pdf>>. Acesso em: 01 mai. 2004.
16. CFDT - CONFÉDÉRATION FRANÇAISE DÉMOCRATIQUE DU TRAVAIL. *Enquête – Centres d'appels*. Disponível em: <<http://www.cfdt.fr>>. Acesso em: 01 set. 2002.
17. DEJOURS, C. *A Loucura do Trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho*. 5. ed. Tradução Ana Isabel Paragay e Lúcia Leal Ferreira. São Paulo: Cortez - Oboré, 1992.

18. DITECCO D.; CWITCO G.; ARSENAULT A.; ANDRÉ, M. *Operator stress and monitoring practices*. *Applied Ergonomics*, v. 23, n. 1, p. 29-34, Feb.1992.
19. ESPANHA. MTAS. *Nota Técnica NTP 388: Ambigüedad y conflicto de rol*. Madrid: Centro Nacional de Condiciones de Trabajo. Disponível em <http://www.mtas.es/insht/ntp_388.htm> . Acesso em: 20 out. 2004.
20. FERNANDES S. R. P, DI PACE D. M.T., PASSOS M.F.D. *Organização e condições de trabalho em "telemarketing": repercussões na saúde psíquica dos trabalhadores*. In: JACQUES, M. da G.; CODO, W. (Orgs.). *Saúde Mental e Trabalho: leituras*. Petrópolis: Vozes, 2002. p. 247-270.
21. FERREIRA JUNIOR, M.; CONCEIÇÃO, G. M. S.; SALDIVA, P. H. N. *Work organization is significantly associated with upper extremities musculoskeletal disorders among employees engaged in interactive computer-telephone tasks of an international bank subsidiary in Sao Paulo, Brazil*. *Am J Ind Med* 1997; 31:468-73.
22. FERREIRA JUNIOR, M.; SALDIVA PHN. *Computer-telephone interactive tasks: predictors of musculoskeletal disorders according to work analysis and workers' perception*. **Applied Ergonomics**. 2002; 33: 147-153.
23. GLINA, D.M.R.; ROCHA, L,E. *Fatores de Estresse no Trabalho de Operadores de Centrais de Atendimento Telefônico de um Banco de São Paulo*. *Revista Brasileira de Medicina do Trabalho*. Belo Horizonte. Vol. 1, Nº 1, p. 31 – 39. Jul – Set, 2003.
24. GOMES M. de L. B.; LIMA A. da S. *Análise da situação de trabalho no setor de teleinformações e as conseqüências do trabalho para o atendente/ telefonista*. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE ERGONOMIA, 9., 1999, Salvador. Anais... Salvador: ABERGO, 1999. 1 CD.
25. GRANDJEAN, E. *Manual de ergonomia: Adaptando o Trabalho ao Homem*. Porto Alegre: Artes Médicas, 1998.
26. GUERIN, F.; LAVILLE, A.; DANIELLOU, F.; DURAFFOURG, J; KERQUELEN, A. *Compreender o trabalho para transformá-lo: a prática da ergonomia*. São Paulo: Ed. Edgard Blücher Ltda, 2001.
27. HALFORD V., COHEN H.H. *Technology use and psychosocial factors in the self-reporting of musculoskeletal disorder symptoms in call center workers*. **Journal Safety Research**. 2003; 34(2): 167-173.
28. HSE - HEALTH & SAFETY EXECUTIVE (HELA). *Advice Regarding Call Centre Working Practices*. 2001. Disponível em: <<http://www.hse.gov.uk>>. Acesso em: 01 ago. 2003.
29. LE GUILLANT, ROELENS, BEGOIN, BÉQUART, HANSEN e LEBRETON. *A Neurose das Telefonistas*. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional – Revista da FUNDACENTRO*, São Paulo, v. 12, n. 47, Jul. 1984. Tradução e revisão científica da publicação de 1956: Denise Monetti e Leda Leal Ferreira.
30. LIPS, W.; WEICKHARDT, U.; BUCHBERGER, J.; KRUEGER H. *Le travail à l`monitor de visualisation*. Caisse Nationale Suisse d'Assurance en Cas d'Accidents. Lisboa: Ed. Instituto de Desenvolvimento e Inspeção das Condições de Trabalho, 1991.
31. MARINHO-SILVA, A. *A regulamentação das condições de trabalho no setor de teleatendimento no Brasil: necessidades e desafios*. Dissertação (Mestrado em Saúde Pública) - Faculdade de Medicina, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2004.
32. PEREIRA, V. C. G.; MERINO, E. A. *Estudo de Caso: Análise das condições ergonômicas de uma central de atendimento*. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE ERGONOMIA, 12., Recife. Anais... Recife: ABERGO 2002. 1 CD.
33. PERES, C. C. *Avaliação da satisfação com o sistema de pausas no trabalho de Teleatendimento/Telemarketing*. Dissertação (Mestrado em Ergonomia) – Escola de Engenharia da UFRGS, Porto Alegre, 2003. Disponível em http://www.producao.ufrgs.br/Banco_Teses .

34. Sindicato dos Trabalhadores em Telemarketing. *Trabalho e saúde dos trabalhadores de telemarketing*. São Paulo: Sintratel, CEP/FSP/USP, Século Comunicação Integrada; 2001.
35. THEORELL, T. Disorders in office work. London: Bristol Taylor Francis; 1996.
36. TOOMINGAS, A. et al. *Working conditions and employee health at call centers in Sweden*. Stockholm: National Institute for Working Life, 2002.
37. WESTIN, A.F. *Two key factors that belong in a macroergonomic analysis of electronic monitoring: employee perceptions of fairness and the climate of organizational trust or distrust*. **Applied Ergonomics**. 1992; 23(1): 35-42.
38. WISNER, A. *A inteligência do trabalho: textos selecionados de ergonomia*. Tradução de Roberto Leal Ferreira. São Paulo: FUNDACENTRO, 1994.

ANEXO III**PORTARIA Nº 153/2006 - ANEXO II DA NR-17 (TRABALHO EM TELEATENDIMENTO/TELEMARKETING).****SECRETARIA DE INSPEÇÃO DO TRABALHO****PORTARIA N.º 153, DE 14 DE MARÇO DE 2006**

(DOU de 17/03/06 – Pág. 80 a 82)

“Divulga para consulta pública o texto técnico básico do Anexo II da NR-17 (Trabalho em Teletendimento)”.

A SECRETÁRIA DE INSPEÇÃO DO TRABALHO e o DIRETOR DO DEPARTAMENTO DE SEGURANÇA E SAÚDE NO TRABALHO, no uso de suas atribuições legais, resolvem:

Art. 1º Divulgar para consulta pública o texto técnico básico do Anexo II da NR-17 (trabalho em Teletendimento/Telemarketing), anexo a esta Portaria.

Art. 2º Fixar o prazo de 60 (sessenta) dias, após a publicação deste ato, para o recebimento de sugestões ao texto, que deverão ser encaminhadas para:

MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO

Departamento de Segurança e Saúde no Trabalho

Coordenação-Geral de Normatização e Programas

Esplanada dos Ministérios, Bloco F, Edifício Anexo, 1º andar,

Ala "B" - CEP 70059-900 – Brasília / DF

E-mail: conor.sit@mte.gov.br

Art. 3º Esta portaria entra em vigor na data de sua publicação.

RUTH BEATRIZ VASCONCELOS VILELA

Secretária de Inspeção do Trabalho

RINALDO MARINHO COSTA LIMA

Diretor do Departamento de Segurança e Saúde no Trabalho

Anexo II da Norma Regulamentadora 17

TRABALHO EM TELEATENDIMENTO/“TELEMARKETING”

1. O presente Anexo estabelece parâmetros mínimos para o trabalho em atividades de teleatendimento/“telemarketing” nas diversas modalidades desse serviço, de modo a proporcionar um máximo de conforto, segurança, saúde e desempenho eficiente.

1.1. As disposições deste Anexo aplicam-se a todas as empresas que mantêm serviço de teleatendimento/“telemarketing” nas modalidades “ativo” ou “receptivo” em centrais de atendimento telefônico, e/ou centrais de relacionamento com clientes (“call centers”), para prestação de serviços, informações e comercialização de produtos.

1.1.1. Entende-se como “call center” o ambiente de trabalho no qual a principal atividade é conduzida via telefone, com utilização simultânea de terminais de computador.

1.1.1.1. O termo inclui partes de empresas dedicadas a essa atividade em centrais internas de atendimento, além de empresas especificamente voltadas para essa atividade.

1.1.2. Entende-se como trabalho de teleatendimento/“telemarketing” aquele cuja comunicação com interlocutores clientes e usuários é realizada à distância por intermédio da voz e/ou mensagens eletrônicas, com a utilização simultânea de equipamentos de escuta e fala telefônica e sistemas informáticos de processamento de dados.

2. MOBILIÁRIO DO POSTO DE TRABALHO

2.1. Para trabalho manual sentado ou que tenha de ser feito em pé, deve ser proporcionado ao trabalhador mobiliário que atenda aos itens 17.3.2, 17.3.3 e 17.3.4 e suas alíneas da NR-17 e que permita variações posturais, com ajustes de fácil acionamento, de modo a prover espaço suficiente para seu conforto, atendendo, no mínimo, aos seguintes parâmetros:

- a) as dimensões antropométricas devem ser tomadas considerando, no mínimo, 90% (noventa por cento) da população brasileira;
- b) as bancadas devem ter, no mínimo, profundidade de 90 (noventa) centímetros e largura de 100 (cem) centímetros que proporcionem zonas de alcance manual de, pelo menos, 65 (sessenta e cinco) centímetros de raio em cada lado, medidas centradas nos ombros do operador em posição de atendimento;
- c) as mesas devem ser reguláveis em altura, no mínimo, de 64 (sessenta e quatro) a 98 (noventa e oito) centímetros, medidos de sua face inferior, para colocação do terminal de vídeo, documentos e equipamentos de telefonia;
- d) o teclado deve estar apoiado em suporte móvel e independente que seja regulável, no mínimo, entre as alturas de 64 (sessenta e quatro) e 98 (noventa e oito) centímetros e que possibilite o apoio dos antebraços;

- e) fácil disposição, acesso e organização dos diferentes equipamentos e documentação utilizados para executar o trabalho;
- f) o dispositivo de apontamento na tela (“mouse”) deve estar apoiado na mesma superfície do teclado, colocado em área de fácil alcance e com espaço suficiente para sua livre utilização;
- g) o monitor de vídeo e o teclado devem estar apoiados em superfícies com mecanismos de regulação independentes;
- h) o espaço sob a mesa de trabalho deve ter profundidade mínima de 45 (quarenta e cinco) centímetros ao nível dos joelhos e de 70 (setenta) centímetros ao nível dos pés;
- i) o apoio para os pés deve se adaptar ao comprimento das pernas do trabalhador, permitindo o apoio das plantas de ambos os pés, com inclinação ajustável e superfície revestida de material antiderrapante;
- j) os assentos devem ser dotados de:
 - 1) apoio em 5 (cinco) pés, com rodízios cuja resistência evite deslocamentos involuntários e que não comprometam a estabilidade do assento;
 - 2) superfícies onde ocorre contato corporal estofadas e revestidas de material que permita a perspiração;
 - 3) a base do assento deve ser estofada com material de densidade mínima de 50 kg/cm³;
 - 4) altura da superfície superior do assento ajustável, em relação ao piso, entre 37 (trinta e sete) e 47 (quarenta e sete) centímetros;
 - 5) profundidade útil do assento de 38 (trinta e oito) a 44 (quarenta e quatro) cm;
 - 6) borda frontal arredondada;
 - 7) características de pouca ou nenhuma conformação na base do assento;
 - 8) encosto ajustável em altura e em sentido antero-posterior, com forma levemente adaptada ao corpo para proteção da região lombar.

2.2. A reposição e a manutenção do mobiliário e dos equipamentos dos postos de trabalho deve ser garantida, incluindo a participação de representantes dos trabalhadores no processo de decisão de compra dos mesmos.

3. EQUIPAMENTOS DOS POSTOS DE TRABALHO

3.1. Devem ser fornecidos conjuntos microfone/fone de ouvido (“head-sets”) individuais, que permitam ao operador a alternância do uso das orelhas ao longo da jornada de trabalho. Estes equipamentos devem:

- a) ser devidamente higienizados e mantidos em condições operacionais recomendadas pelos fabricantes;
- b) ser substituídos prontamente quando situações irregulares de funcionamento forem detectadas pelo operador;
- c) ter seus dispositivos de operação dos controles em base móvel colocada em área de fácil alcance;
- d) o nível de intensidade sonora deve permitir boa inteligibilidade;

e) o sinal sonoro deve ser isento de ruídos e interferências na comunicação, e providos de sistema de proteção contra choques acústicos e ruídos indesejáveis de alta intensidade;

3.2. Deve ser implementado programa de manutenção dos equipamentos de comunicação, incluindo os conjuntos de “headsets”, devidamente registrado, envolvendo pessoal técnico familiarizado com as recomendações dos fabricantes e a participação de trabalhadores usuários desses equipamentos.

3.3. Os monitores de vídeo devem proporcionar corretos ângulos de visão e ser posicionados frontalmente ao operador, devendo ser dotados de regulagem que permita o correto ajuste da tela à iluminação do ambiente, protegendo o trabalhador contra reflexos indesejáveis.

3.4. Os empregadores devem desenvolver e fomentar pesquisas que lhes permitam implementar e utilizar os métodos e dispositivos tecnológicos mais atualizados, confortáveis, adequados e seguros para o desempenho das tarefas tendo em vista o Inciso XXVII do Artigo 7º da Constituição Federal.

3.4.1. Toda introdução de novos métodos ou dispositivos tecnológicos que traga alterações sobre os modos operatórios dos trabalhadores deve ser alvo de análise ergonômica prévia das repercussões sobre as formas e carga de trabalho dos empregados, prevendo-se períodos e procedimentos adequados de capacitação e adaptação, incluindo reformulação de métodos de avaliação de desempenho e organização do trabalho.

4. CONDIÇÕES AMBIENTAIS DE TRABALHO

4.1. Os locais de trabalho devem ser dotados de condições acústicas adequadas à comunicação telefônica, adotando-se, no mínimo, medidas referentes ao arranjo físico geral e dos postos de trabalho, pisos e paredes, isolamento acústico do ruído externo, tamanho, forma, revestimento e distribuição das divisórias entre os postos, com o fim de atender o disposto no item 17.5.2. alínea “a” da NR-17.

4.1.1. O valor do Nível de Interferência com as Comunicações – NIC deverá ser mantido em cada posto de trabalho de teleatendimento em valores não superiores a 55 (cinquenta e cinco).

4.1.1.1. O valor do “Nível de Interferência com as Comunicações – NIC” deve ser obtido a partir da seguinte fórmula:

$$NIC = \frac{(NPS_{500} + NPS_{1.000} + NPS_{2.000})}{3}$$

onde NPS_{500} , $NPS_{1.000}$ e $NPS_{2.000}$ são os valores absolutos dos níveis de pressão sonora medidos junto ao trabalhador, na região auditiva, nas frequências sonoras de 500, 1.000 e 2.000 Hertz, respectivamente.

4.2. Os ambientes de trabalho devem atender ao disposto no subitem 17.5.2 da NR-17, obedecendo-se, no mínimo, aos seguintes parâmetros:

- a) índice de temperatura efetiva entre 20 e 23°C;
- b) velocidade do ar não superior a 0,75 m/s;
- c) umidade relativa do ar não inferior a 40% (quarenta por cento).

4.2.1. Devem ser implementados projetos adequados de climatização dos ambientes de trabalho, que permitam distribuição homogênea das temperaturas e fluxos de ar, incluindo controles locais e/ou setorizados da temperatura, velocidade e direção dos fluxos.

4.3. Para a prevenção da chamada “síndrome do edifício doente”, devem ser atendidos:

- a) o Regulamento Técnico do Ministério da Saúde sobre “Qualidade do Ar de Interiores em Ambientes Climatizados”, com redação da Portaria n.º 3.523/GM, de 28 de agosto de 1998;
- b) os Padrões Referenciais de Qualidade do Ar Interior em ambientes climatizados artificialmente de uso público e coletivo, com redação dada pela Resolução RE n.º 9, de 16 de janeiro de 2003, da ANVISA – Agência Nacional de Vigilância Sanitária, a exceção dos parâmetros físicos de temperatura e umidade definidos no item 4.2 deste Anexo;
- c) devem ser adotadas medidas eficazes de engenharia para controle de vibrações e de ruídos de baixa frequência em todo o ambiente de trabalho;
- d) o disposto no item 9.3.5.1 da NR-09 (Programa de Prevenção de Riscos Ambientais), com redação dada pela Portaria n.º 25, de 29 de dezembro de 1994.

5. ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

5.1. A organização do trabalho deve ser feita de forma a não haver atividades aos domingos e feriados, seja total ou parcial, com exceção das empresas autorizadas previamente pelo Ministério do Trabalho e Emprego, conforme o previsto no Artigo 68, “caput”, da CLT.

5.1.1. Aos trabalhadores é assegurado, nos casos previamente autorizados, pelo menos um dia de repouso semanal remunerado coincidente com o domingo a cada mês.

5.1.2. As escalas de fins de semana e de feriados devem ser especificadas e informadas com antecedência necessária, de conformidade com os Artigos 67, parágrafo único, e 386 da CLT.

5.1.2.1. Os empregadores devem desenvolver formas de consulta aos trabalhadores e seus representantes visando elaborar escalas de trabalho que acomodem necessidades especiais de vida familiar de trabalhadores com dependentes sob seu cuidado, especialmente nutrízes, incluindo flexibilidade especial para trocas de horários e utilização das pausas.

5.1.3. A duração das jornadas de trabalho somente poderá prolongar-se além do limite legal ou convencionado em casos excepcionais, por motivo de força maior, necessidade imperiosa ou para a realização ou conclusão de serviços inadiáveis ou cuja inexecução possa acarretar prejuízo manifesto (Artigos 376 e 61 da CLT).

5.1.3.1. Em caso de prorrogação do horário normal, será obrigatório um descanso de 15 (quinze) minutos no mínimo, antes do início do período extraordinário do trabalho (Artigo 384 da CLT).

5.1.3.2. Em qualquer trabalho contínuo, cuja duração exceda de 6 (seis) horas, é obrigatória a concessão de um intervalo para repouso ou alimentação, o qual será, no mínimo, de 1 (uma) hora e que não será computado na duração do trabalho (Artigo 71 da CLT).

5.2. O contingente de operadores deve ser dimensionado às demandas da produção, no sentido da confiabilidade e qualidade do serviço prestado, considerando-se os dias e horários de maior atendimento e a duração máxima de 6 (seis) horas contínuas de trabalho por dia e 36 (trinta e seis) horas semanais, conforme disposto no Artigo 227 da CLT.

5.2.1. O contingente de operadores em cada estabelecimento deve ser suficiente para garantir que todos possam usufruir as pausas e intervalos previstos neste Anexo.

5.3. Para prevenir sobrecarga, psíquica, muscular estática de pescoço, ombros, dorso e membros superiores as empresas devem permitir a fruição de pausas de, no mínimo, 10 (dez) minutos a cada 90 (noventa) minutos trabalhados, incluídas na jornada normal de trabalho, atendendo ao disposto na alínea “b” do item 17.6.3 da NR-17;

5.3.1. A instituição de pausas não prejudica o direito ao intervalo obrigatório para repouso ou alimentação previsto no §1º do Artigo 71 da CLT.

5.3.2. É permitido aglutinar uma das pausas do atendimento ao intervalo obrigatório para refeição e repouso, de modo a favorecer maior descanso e melhores condições de alimentação.

5.3.3. A última pausa não deve ser realizada nos últimos 60 (sessenta) minutos da jornada.

5.3.4. Devem ser garantidas pausas no trabalho imediatamente após atendimento onde haja ocorrido ameaças, abuso verbal, agressões ou que o atendimento tenha sido especialmente desgastante, que permitam ao operador recuperar-se e socializar conflitos e dificuldades com colegas, supervisores ou profissionais de saúde ocupacional especialmente capacitados para tal acolhimento.

5.4. O tempo necessário para a atualização do conhecimento do operador e para o ajuste do posto de trabalho é considerado como parte da jornada normal de trabalho.

5.5. A participação em quaisquer modalidades de atividade física, quando adotadas pela empresa, não é obrigatória, e a recusa do trabalhador em praticá-la não poderá ser utilizada para efeito de qualquer punição.

5.5.1. O tempo utilizado para essas práticas não poderá ser contabilizado como pausa para descanso previstas no item 5.3 deste Anexo.

5.6. Com o fim de permitir a satisfação das necessidades fisiológicas, as empresas devem permitir que os operadores saiam de seus postos de trabalho, a qualquer momento da jornada, sem repercussões sobre suas avaliações e remunerações.

5.7. Nos locais de trabalho deve ser permitida a alternância de postura pelo trabalhador, de acordo com sua conveniência e sua necessidade.

5.8 São vedados procedimentos individuais ou coletivos de controle e aceleração do atendimento, tais como mensagens nos monitores de vídeo, sinais luminosos, cromáticos, sonoros, ou indicações do tempo utilizado nas ligações ou de filas de clientes em espera.

5.9. Para fins de elaboração de programas preventivos, são considerados fatores de risco à saúde dos trabalhadores, entre outros, os seguintes aspectos da organização do trabalho:

- a) metas inflexíveis e incompatíveis com as condições de trabalho e tempo oferecidas;
- b) monitoração contínua e excessiva de desempenho;
- c) escuta para fins de remuneração e vantagens de qualquer espécie;
- d) incentivos monetários para aumento de produtividade;
- e) pressões aumentadas de tempo no atendimento em horários de maior demanda ou para cumprimento de metas estritas;
- f) pausas infreqüentes ou insuficientes de recuperação;
- g) alternância freqüente e imprevisível de postos de trabalho, funções, programas de informática, produtos a divulgar e de campanhas de clientes;
- h) períodos insuficientes para adaptação ao trabalho.

5.10. Os critérios de desempenho para a avaliação dos operadores para efeito de remuneração e vantagens de qualquer espécie devem levar em consideração as repercussões sobre a saúde dos trabalhadores, constar de documento escrito e observar:

- a) as características psicofisiológicas dos trabalhadores;
- b) a natureza e a complexidade da atividade;
- c) os dados referentes ao coletivos dos trabalhadores;
- d) a valorização da capacidade de resolução dos problemas e a qualidade de atendimento aos clientes, e não apenas a velocidade do atendimento e a capacidade de seguir procedimentos;
- e) o “script” ou roteiro de atendimento deve ser considerado somente como orientação, não podendo sua observância estrita ser considerada como critério de avaliação de desempenho;
- f) os períodos de tempos de atrasos ou interrupção de atendimento por quaisquer motivos não dependentes do operador, ocorridos durante a jornada, devem ser descontados nos cálculos de taxas de avaliação dos operadores;
- g) as exigências e controles de tempo, o conteúdo das chamadas, o volume de trabalho por setor, os comportamentos recomendados e os resultados esperados individual e coletivamente.

5.11. A utilização de procedimentos de monitoria por escuta e gravação de ligações deve ocorrer somente mediante o conhecimento do operador e do cliente, limitando-se às finalidades legais, de capacitação para o trabalho, de apoio e orientação aos operadores.

5.12. É vedada a utilização de métodos que causem pressão de trabalho, assédio moral, medo ou constrangimento, tais como:

- a) estímulo à competição entre trabalhadores ou grupos/equipes de trabalho;

- b) exigência de que os trabalhadores usem, de forma permanente ou temporária, adereços, acessórios, fantasias e vestimentas com o objetivo de promoção e propaganda;
- c) exposição pública das avaliações de desempenho dos operadores;
- d) avaliações dos trabalhadores de curto prazo, tais como monitoramento eletrônico da atividade instantâneo, minuto a minuto, horário e diário.

5.13. Com a finalidade de reduzir o estresse dos operadores, devem ser minimizados os conflitos e ambigüidades de papéis nas tarefas a executar, designando-se metas flexíveis e tempos de atendimento compatíveis com a qualidade exigida de atendimento, estabelecendo-se claramente as diretrizes quanto a ordens e instruções de diversos níveis hierárquicos, autonomia para resolução de problemas, autorização para transferência de chamadas e consultas necessárias a colegas e supervisores.

5.14. Os sistemas informáticos devem ser elaborados, implantados e contínua e suficientemente atualizados de maneira a evitar sobretarefas como a utilização constante de memória de curto-prazo, utilização de anotações precárias, duplicidade e concomitância de anotações em papel e sistema informático, número elevado de senhas a memorizar e necessidade de utilização de tempo das chamadas para esclarecimentos adicionais aos clientes sobre aspectos de funcionamento do sistema de atendimento.

5.15. As empresas devem desenvolver campanhas públicas de orientação à clientela, que procurem facilitar o transcorrer das chamadas e evitar reações negativas dos clientes, além de incluir informações gravadas claras e precisas, prévias ao atendimento pessoal, de modo a facilitar a interlocução e reduzir os pontos de dificuldade de comunicação com o trabalhador.

6. CAPACITAÇÃO DOS TRABALHADORES

6.1. Todos os operadores devem receber capacitação permanente que proporcione conhecer as formas de adoecimento relacionadas à sua atividade, suas causas, efeitos sobre a saúde e medidas de prevenção.

6.1.1. A capacitação deve ter como público alvo todo o pessoal de operação, de gestão e de recursos humanos, incluindo também, obrigatoriamente, trabalhadores temporários.

6.1.2. A capacitação deve atender, no mínimo, aos seguintes itens:

- a) noções sobre os fatores de risco para a saúde em teleatendimento/ “telemarketing”;
- b) medidas de prevenção indicadas para a redução dos riscos relacionados ao trabalho;
- c) informações sobre as doenças mais encontradas entre operadores de teleatendimento/ “telemarketing”, principalmente as que envolvem o sistema osteomuscular, a saúde mental e as funções vocais e auditivas dos trabalhadores;

- d) informações sobre a utilização correta dos mecanismos de ajuste do mobiliário e dos equipamentos dos postos de trabalho, incluindo orientação para alternância de orelhas no uso dos fones mono ou bi-auriculares e limpeza e substituição de tubos de voz;
- e) duração de 6 (seis) horas na admissão e a cada 6 (seis) meses;
- f) distribuição obrigatória de material didático impresso com o conteúdo apresentado;
- g) realização durante a jornada de trabalho.

6.1.3. Os trabalhadores devem receber qualificação adicional à capacitação obrigatória referida no item anterior, quando:

- a) forem introduzidos novos fatores de risco, métodos, equipamentos, tipos específicos de atendimento, mudanças gerenciais ou de procedimentos;
- b) houver mudanças nas formas de operação empresarial ou nos ambientes e equipamentos de trabalho.

6.2. A elaboração do conteúdo técnico, a execução e a avaliação dos resultados dos procedimentos de capacitação devem contar com a participação de:

- a) pessoal de organização e métodos responsáveis pela organização do trabalho na empresa;
- b) integrantes do Serviço Especializado em Segurança e Medicina do Trabalho, quando houver;
- c) representantes dos trabalhadores na Comissão Interna de Prevenção de Acidentes, quando houver;
- d) médico coordenador do Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional;
- e) responsáveis pelo Programa de Prevenção de Riscos de Ambientais;
- f) representantes dos trabalhadores e outras entidades definidas em acordos ou convenções coletivas de trabalho.

7. CONDIÇÕES SANITÁRIAS DE CONFORTO

7.1 Devem ser garantidas boas condições sanitárias e de conforto, incluindo sanitários permanentemente adequados ao uso e separados por sexo, local para refeições que atendam à NR-24 da Portaria 3.214/78 e armários individuais dotados de chave para guarda de pertences.

7.2. Proporcionar a todos os trabalhadores disponibilidade irrestrita e próxima de água potável, atendendo ao subitem 24.7.1 da NR-24, Portaria 3.214/78.

7.3. As empresas devem manter ambientes confortáveis para descanso e recuperação durante as pausas, fora dos ambientes de trabalho, dimensionados em proporção adequada ao número de operadores usuários, onde estejam disponíveis assentos, facilidades de água potável e instalações sanitárias.

8. PROGRAMAS DE SAÚDE OCUPACIONAL E DE PREVENÇÃO DE RISCOS AMBIENTAIS

8.1. O Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional - PCMSO, para atender à NR-7 da Portaria 3214/78, deve necessariamente reconhecer e registrar devidamente em seu planejamento e nos Atestados de Saúde Ocupacional, em todos os exames ocupacionais realizados, os fatores de risco para transtornos mentais, LER/DORT, disfonia ocupacional, distúrbios auditivos e outros agravos à saúde relacionados a serviços de teleatendimento/"telemarketing", utilizando, além dos serviços de Médicos do Trabalho, outros profissionais de áreas afins (fonoaudiólogos, psicólogos, fisioterapeutas, entre outros), orientando o empregador quanto à necessidade da adoção de medidas de controle no ambiente de trabalho.

8.2. O empregador deve implementar um programa de vigilância epidemiológica para detecção precoce de casos de doenças relacionadas ao trabalho, comprovadas ou objeto de suspeita, que inclua procedimentos de vigilância passiva (processando a demanda espontânea de trabalhadores que procurem serviços médicos) e procedimentos de vigilância ativa, por intermédio de exames médicos dirigidos, que incluam, além dos exames obrigatórios por norma, coleta de dados sobre sintomas referentes aos aparelhos psíquico, osteomuscular, vocal e auditivo, analisados e apresentados com a utilização de ferramentas estatísticas e epidemiológicas.

8.2.1. No sentido da prevenção das alterações vocais relacionadas ao trabalho, disfonias ocupacionais, o empregador deve implementar, entre outras medidas:

- a) modelos de diálogos ("scripts") que favoreçam micro-pausas e evitem carga vocal intensiva do operador;
- b) redução do ruído de fundo;
- c) condições térmicas e de umidade do ar que não potencializem irritações e desidratação do sistema vocal;
- d) estímulo à ingestão frequente de água pelos atendentes, por intermédio de campanhas, cartazes e lembretes periódicos nos sistemas informáticos;
- e) atribuição de tarefas que não exijam uso constante da fala para trabalhadores em recuperação de distúrbios laringo-respiratórios e portadores de evidências de quadros disfônicos, identificados pelo próprio trabalhador e/ou pelos profissionais de saúde ocupacional;
- f) submissão dos trabalhadores a avaliação da qualidade vocal por profissional habilitado;

8.2.2. Outros agravos à saúde dos trabalhadores não exclusivamente ligados à atividade de teleatendimento/"telemarketing", tais como obesidade, distúrbios gastro-intestinais, infecções urinárias, doenças infecto-contagiosas diversas, entre outras, devem ser alvo de vigilância e medidas preventivas e de controle, a critério da coordenação do Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional, PCMSO.

8.3. Os casos de suspeita de agravos à saúde relacionados ao trabalho devem ser encaminhados aos Centros de Referência de Saúde do Trabalhador ou, na sua ausência, à rede básica do SUS.

8.4. A notificação das doenças profissionais e das produzidas em virtude das condições especiais de trabalho, comprovadas ou objeto de suspeita, será obrigatória por meio da emissão de Comunicação de Acidente do Trabalho, na forma do Artigo 199 da CLT e da legislação vigente da Previdência Social.

8.5. O Programa de Prevenção de Riscos Ambientais – PPRA deverá demonstrar:

- a) o reconhecimento dos riscos ambientais e organizacionais, compreendendo sua identificação, fontes geradoras, trajetórias dos agentes, tipos e formas de exposição, determinação do número de trabalhadores expostos, formas de comprometimento da saúde decorrentes do trabalho segundo a literatura técnica;
- b) as medidas de controle e de correção dos riscos ambientais, descrevendo aquelas já implementadas, os resultados obtidos e as medidas a serem adotadas.

8.6. As análises ergonômicas do trabalho devem contemplar, no mínimo, para atender à NR-17:

- a) descrição das características dos postos de trabalho no que se refere ao mobiliário, utensílios, ferramentas, espaço físico para a execução do trabalho e condições de posicionamento e movimentação de segmentos corporais;
- b) avaliação da organização do trabalho demonstrando:
 1. trabalho real e trabalho prescrito;
 2. descrição da produção em relação ao tempo alocado para as tarefas;
 3. variações diárias, semanais e mensais da carga de atendimento, incluindo variações sazonais e intercorrências técnico-operacionais mais frequentes;
 4. número de ciclos de trabalho e sua descrição, incluindo trabalho em turnos e trabalho noturno;
 5. ocorrência de pausas inter-ciclos;
 6. explicitação das normas de produção, das exigências de tempo, da determinação do conteúdo de tempo, do ritmo de trabalho e do conteúdo das tarefas executadas;
 7. histórico mensal de horas-extras realizadas em cada ano;
 8. explicitação da existência de sobrecargas estáticas ou dinâmicas do sistema osteomuscular;
- c) relatório estatístico da incidência de queixas físicas, colhidas pelo Médico do Trabalho nos prontuários médicos, relativas às regiões do pescoço, membros superiores, e região dorsal ou lombo-sacra;
- d) relatórios de avaliações de satisfação no trabalho e clima organizacional, se realizadas no âmbito da empresa;
- e) registro e análise de impressões e sugestões dos trabalhadores com relação aos aspectos dos itens anteriores;
- f) recomendações ergonômicas expressas em planos e propostas claros e objetivos, com definição de datas de implantação.

8.6.1. As análises ergonômicas do trabalho deverão ser impressas, ter folhas numeradas e rubricadas e contemplar obrigatoriamente as seguintes etapas de execução:

- a) explicitação da demanda do estudo;
- b) análise das tarefas, atividades e situações de trabalho;
- c) discussão e restituição dos resultados aos trabalhadores envolvidos;
- d) recomendações ergonômicas específicas para os postos avaliados;
- e) validação das intervenções efetuadas junto a trabalhadores, supervisores e gerentes;
- f) avaliação da eficiência das recomendações.

8.7. Os sistemas, programas e procedimentos de gerenciamento de riscos relacionados ao trabalho, incluindo aqueles com intuito de certificações de qualidade empresarial, devem associar as ações e princípios do Programa de Prevenção de Riscos Ambientais – PPRA aqueles previstos na NR-17 (Ergonomia) quanto à adaptação das condições de trabalho às características psicofisiológicas dos trabalhadores, desenvolvendo e implementando:

- a) políticas patronais claras em segurança e saúde no trabalho visando à melhoria contínua dos ambientes e formas de trabalho;
- b) avaliação da exposição dos trabalhadores aos fatores de risco e outros agravos à saúde relacionados a serviços de teleatendimento/”telemarketing”;
- c) medidas práticas de proteção à saúde dos trabalhadores;
- d) registro de doenças profissionais e acidentes do trabalho, com análise detalhada dos fatores geradores desses agravos;
- e) fornecimento de informações e formação adequadas a todos os trabalhadores;
- f) procedimentos de consulta aos trabalhadores e suas representações intra e extra-empresa;
- g) auditorias da organização e dos sistemas de segurança e saúde no trabalho para verificação do alcance dos resultados desejados pela política adotada.

9. SEGURANÇA PESSOAL DOS TRABALHADORES

9.1. As jornadas de trabalho devem ser compatibilizadas com os horários do transporte coletivo, de tal forma que trabalhadores não permaneçam em locais sujeitos à violência urbana e não tenham que desembarcar ou esperar transporte nas paradas usuais em vias públicas, devendo fazê-lo em locais seguros, iluminados, providos de meios de comunicação em caso de emergência e, onde necessário, protegidos por vigilantes ou sistemas eficazes de segurança pessoal e patrimonial.

9.2. As prescrições de diálogos de trabalho não devem exigir que o trabalhador forneça nome e sobrenome aos clientes, visando resguardar sua privacidade e segurança pessoal.

10. PESSOAS PORTADORAS DE DEFICIENCIA

10.1. Para os portadores de deficiências e aqueles cujas medidas antropométricas não sejam atendidas pelas especificações deste Anexo, o mobiliário dos postos de trabalho deve ser adaptado para

atender às suas necessidades, e devem estar disponíveis ajudas técnicas necessárias em cada posto de trabalho para que se permita facilitar sua integração ao trabalho, levando em consideração as repercussões sobre a saúde destes trabalhadores.

10.2. As condições de trabalho, incluindo mobiliário, equipamentos, condições ambientais, organização do trabalho, capacitação, condições sanitárias, programas de prevenção e cuidados para segurança pessoal, devem levar em conta as necessidades dos trabalhadores portadores de deficiências.

ANEXO IV

MODELO DE SCRIPT: ATENTO BRASIL – MANUTENÇÃO ESTENDIDA TELEFÔNICA

ATENTO BRASIL - SCRIPT'S HD1

Em vigência conforme E-book

MANUTENÇÃO ESTENDIDA

Manutenção Estendida Telefonica	Implantação: 06/03/2006
	Atualização: 04/09/2006

Visando a redução de visitas improdutivas, em **30/01/2004**, iniciou-se a utilização da nova fraseologia para atendimento aos clientes, cujas linhas possuem Manutenção Estendida Telefonica (PBM/PMN).

Fraseologia (habitual) de Atendimento

Durante a entrevista sempre questionar o Cliente sobre equipamentos existentes na linha, pois a MET não cobre defeito em aparelho.

"Sr (a)..., haverá alguém em sua residência no horário comercial, nas próximas 24 horas?"

Se sim:

Casa térrea ou prédios sem portaria: "Sr(a)_____, encaminharemos um técnico da Telefonica que realizará o reparo externo ou interno, em até 24 horas, podendo se estender até 48 horas. É importante que tenha alguém no local nas próximas 24 horas para recebimento de nosso técnico."

Prédios e condomínios: "Sr(a)_____, encaminharemos um técnico especializado e uniformizado da Asista Telefonica, que realizará o reparo externo ou interno, em até 24 horas, podendo se estender até 48 horas. É importante que o porteiro seja informado da visita do técnico Telefonica para ter acesso ao quadro geral".

"Sr (a)..., só permita a entrada do técnico em sua residência se o mesmo estiver devidamente uniformizado e informar o nº do protocolo, que irei fornecer ao(a) Sr(a)". (Informar o nº do protocolo)

Informar os números dos protocolos ao Cliente referente à aquisição Plano de Manutenção Estendida (se for o caso) e do BD.

"Algo mais? Bom dia/Boa tarde/noite."

Se não:

"Sr(a) . caso não haja alguém em sua residência, encaminharemos um técnico da Telefonica para

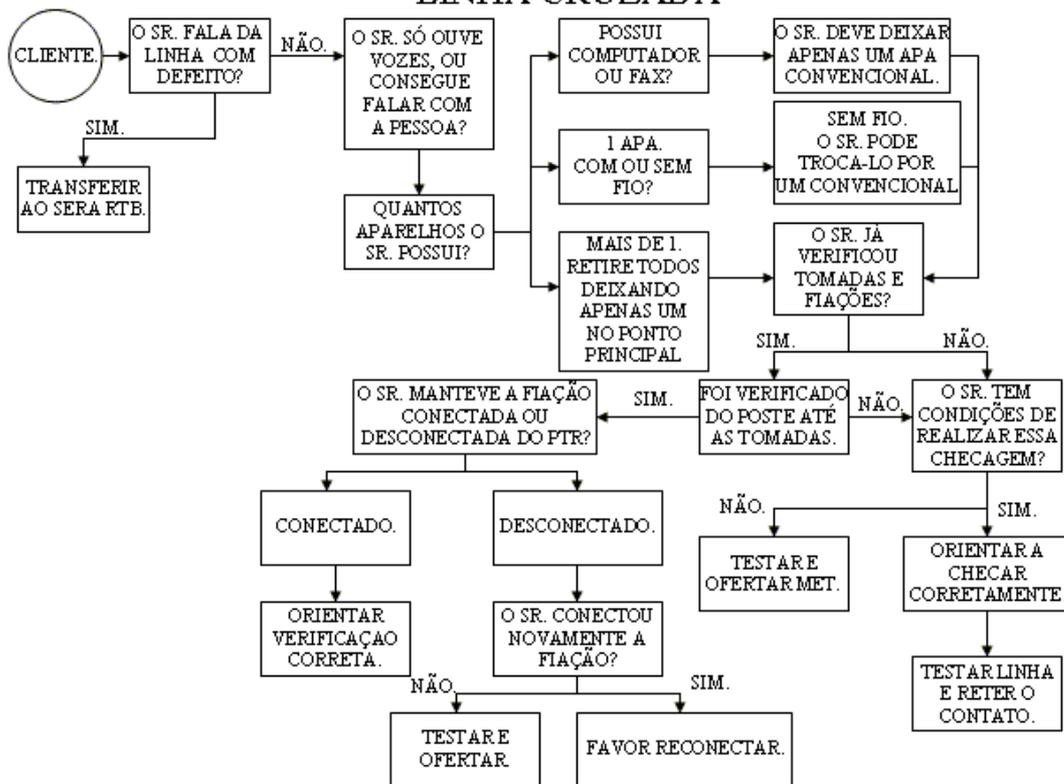
ATENTO BRASIL - SCRIPT'S HD1

Fraseologia e Diagnósticos - vigente

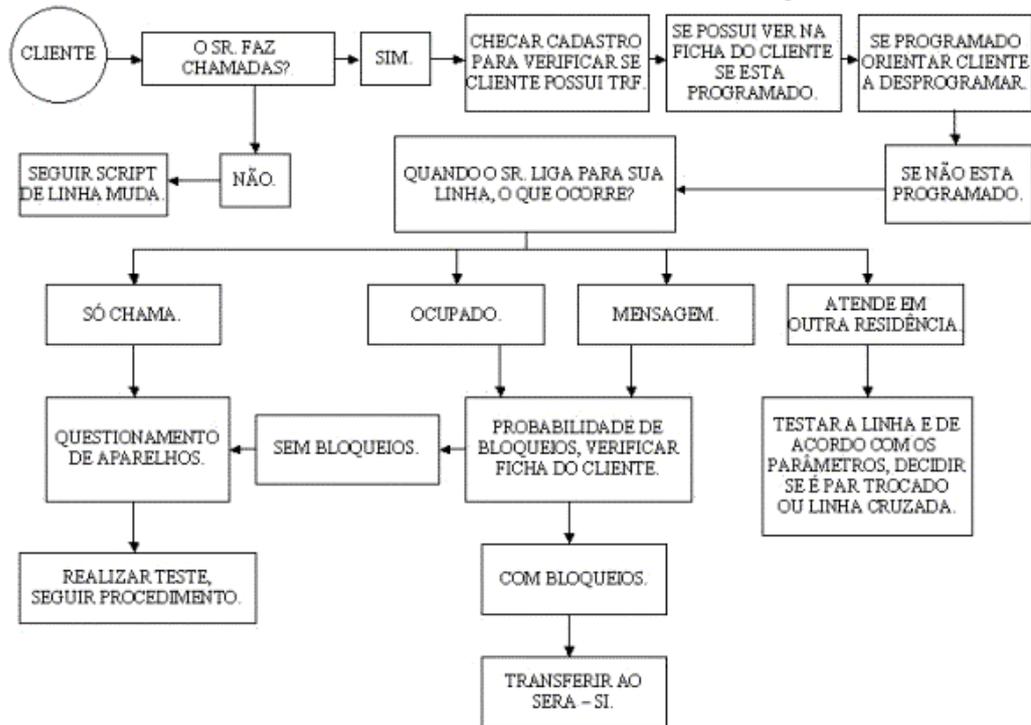
Script's inteligentes

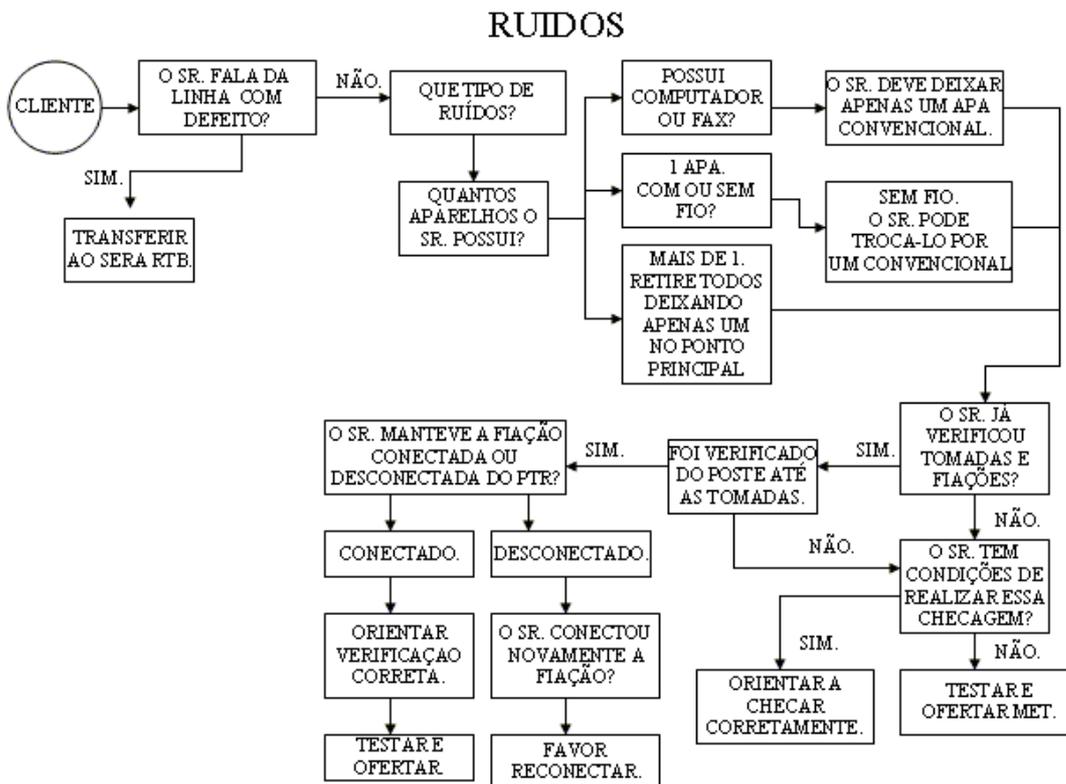
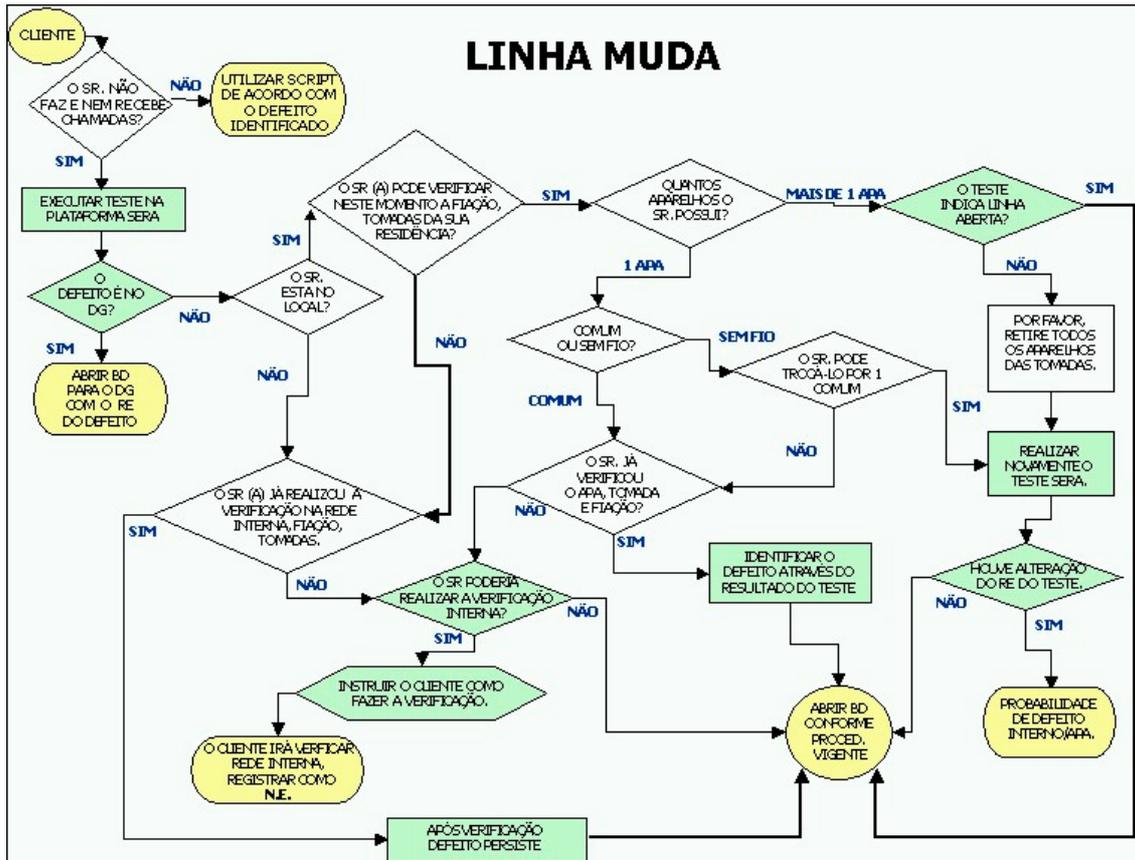


LINHA CRUZADA

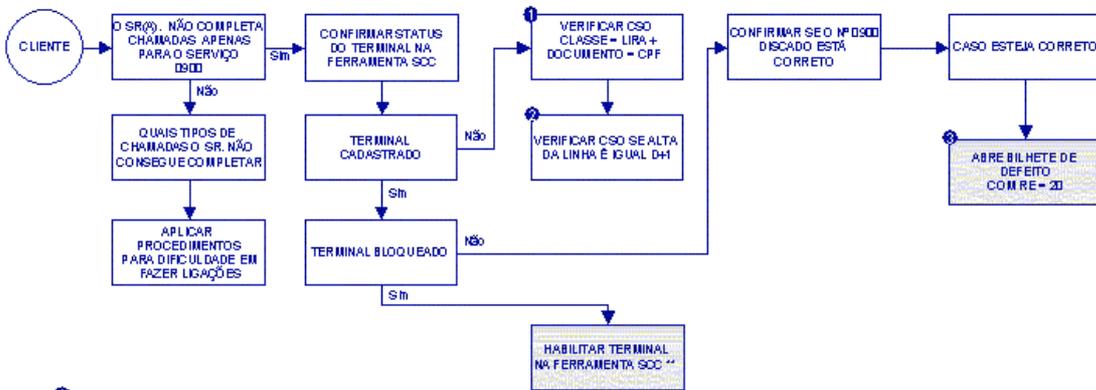
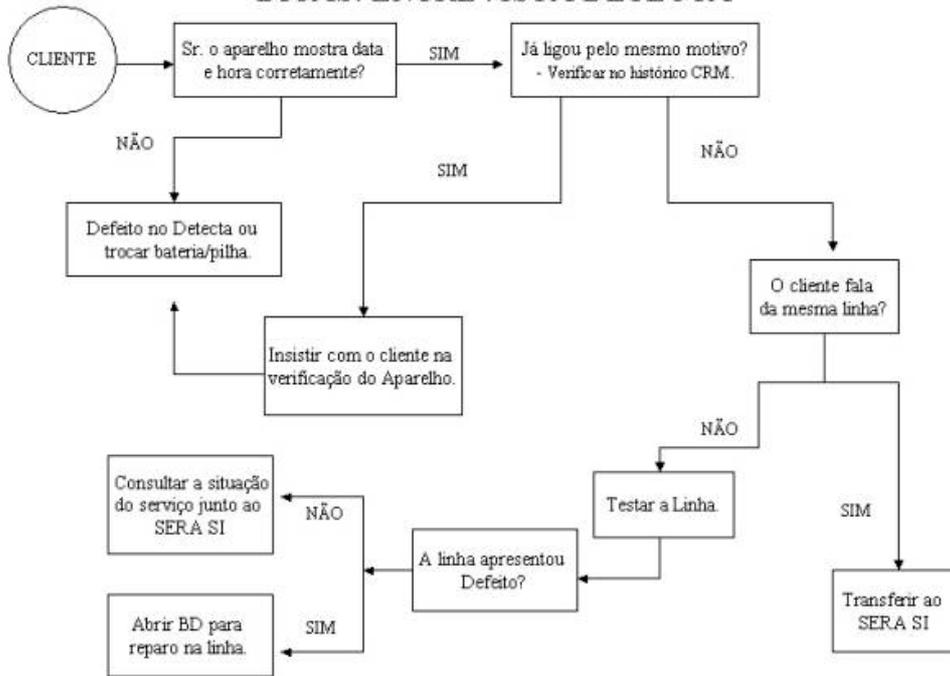


DIFICULDADES EM RECEBER LIGAÇÕES





DICAS: ENTREVISTA DETECTA



1. CLASSE DIFERENTE DE LIRA NÃO ACESSA 0300, CLIENTE SERÁ INTERCEPTADO NA REDE TELEFONICA.

2. CPF IRREGULAR - APLICAR TRATAMAS PARA ATUALIZAÇÃO DE DOCUMENTO, SE O CPF FOR ATUALIZADO NO ATO DO ATENDIMENTO, PROCEDER COM A HABILITAÇÃO/BLOQUEIO.

3. SE CLASSE IGUAL A LIRA E DOCUMENTO CGC, VERIFICAR AS SEGUINTE SITUAÇÕES:

A) NOME TITULAR - PESSOA FÍSICA
ORIENTAR CLIENTE A ENVIAR DOCUMENTOS (CPF e RG) PARA A CADA POSTAL TELEFONICA 31215 CEP 01309-970 - SP PARA REGULARIZAÇÃO DE CADASTRO, E APÓS A REGULARIZAÇÃO SERÁ POSSÍVEL SOLICITAR O ACESSO AOS SERVIÇOS 0300.

B) NOME TITULAR - PESSOA JURÍDICA
INFORMAR AO CLIENTE QUE ESTE TERMINAL ESTÁ EM NOME DE PESSOA JURÍDICA E O ACESSO AOS SERVIÇOS 0300 SOMENTE É PERMITIDO PARA TERMINAIS RESIDENCIAIS.

2. DATA DA ALTA DA LINHA IGUAL A DATA CORRENTE - SOLICITAR PARA O CLIENTE ENTRAR EM CONTATO NO DIA SEGUINTE.

3. O BILHETE DE DEFEITO DEVERÁ SER ABERTO COM RESULTADO DE EXAME IGUAL A 20 E DEVE CONSTAR NO INÍCIO DA OBSERVAÇÃO "SERV. 0300 - O DESCRITIVO DO QUE ESTÁ OCORRENDO COM A LINHA"

Fraseologia atendimento reparo:

Verificação Interna de Linha Muda:

Sr(a)_____, tem como trocar o aparelho por outro comum?

Caso positivo: Solicitar a troca.

Caso negativo: Continuar a verificação.

O Sr(a)_____, deve abrir a tomada e verificar se os 2 fios estão conectados aos parafusos.

Sr(a)_____, a fiação está chegando até a caixinha preta que fica lá no seu poste?

Caso positivo: Informar que está correto.

Caso negativo: Informar que a fiação precisa estar conectada a caixa do poste.

Se após a verificação o defeito persistir, agradecer o Cliente pela atenção, e abrir BD com o R.E. identificado no teste.

Probabilidade de Defeito Interno: Mais de 1 Aparelho

Sr(a)_____, eu testei a sua linha com os aparelhos conectados e apresentou defeito, o Sr(a) tirou todos os aparelhos da tomada, testei novamente e a linha não apresentou mais defeito.

Sr(a)_____, coloque apenas 1 aparelho comum no ponto principal (aonde a linha chega primeiro).

Verifique se tem linha?

Caso positivo: Informar que não há defeito na linha, sendo possível o problema em algumas das outras tomadas.

Caso negativo: Agradecer o Cliente pela atenção, e abrir BD com o RE identificado no teste.

ANEXO V

MODELO DE SCRIPT: ATENTO BRASIL – SCRIPT DE ATENDIMENTO COM O CLIENTE SPEEDY

ATENTO BRASIL

SCRIPT DE ATENDIMENTO COM O CLIENTE OK SPEEDY OK

- Bom dia/ Boa tarde / Boa Noite meu nome é _____ , sou da Certificação Speedy da Telefônica.
- Sr. (a).....(nome do cliente), foi o Sr. (a) que acompanhou a visita do técnico, quando o reparo do Speedy foi realizado?
- Sr (a), o técnico efetuou a demonstração do funcionamento do produto em seu computador?
- O Sr (a) está satisfeito com o funcionamento do produto no momento?
- Sr. (a), para encerramento da solicitação, necessito falar com o técnico. A Telefônica 15 agradece sua atenção – Tenha (BOM DIA / BOA TARDE/ BOA NOITE)
- Solicitar ao Técnico encerrar/concluir o Serviço.

SCRIPT DE ATENDIMENTO – CONCLUÍDA COM SUCESSO – SPEEDY NÃO OK

- Bom dia/ Boa tarde / Boa Noite meu nome é _____ , sou da Certificação Speedy da Telefônica.
- Sr. (a).....(nome do cliente), foi o Sr. (a) que acompanhou a visita do técnico, quando o reparo do Speedy foi realizado?
- Sr (a), o técnico identificou que para o funcionamento do Serviço Speedy, há necessidade de solucionarmos a pendência existente de _____ Identificar a pendência existente e informar ao cliente), o Sr(a) está ciente?
- Sr(a) o técnico demonstrou o funcionamento do produto eliminando a pendência existente?
- O Sr (a) ficou satisfeito com a demonstração que o técnico efetuou?
- Sr. (a), para encerramento da solicitação, necessito falar com o técnico. A Telefônica 15 agradece sua atenção – Tenha (BOM DIA / BOA TARDE/ BOA NOITE)
- Encerrar com o Técnico, estando o cliente ciente; ou informar ao Técnico dos procedimentos vigentes (cliente não ciente da pendência, cliente não satisfeito com a demonstração, manobra de porta e etc.)