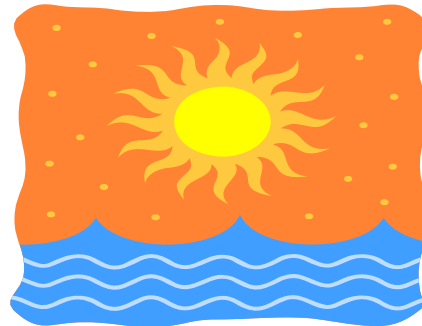


# ***O TRABALHO DAS CENTRAIS DE TELEATENDIMENTO E AS REPERCUSSÕES NA SAÚDE DOS OPERADORES***



Profa. Dra. Lys Esther Rocha





# O que é telemarketing?

- É toda e qualquer atividade desenvolvida através de sistemas de telemática e múltiplas mídias, objetivando ações padronizadas e contínuas de marketing (ABT, 2005)
- Número de Trabalhadores: 550.000



# Característica dos Operadores

PREDOMÍNIO DO SEXO FEMININO – 50 A 60 %

POPULAÇÃO JOVEM – 60 A 80% ENTRE 18 E 30 ANOS

PRIMEIRO EMPREGO

ESTUDANTES UNIVERSITÁRIOS

TEMPO NA FUNÇÃO – PREDOMINAM TRABALHADORES COM MENOS DE 5 ANOS NA FUNÇÃO



# ATIVIDADE DOS CALL CENTERS

***1o. Denúncia/reclamação***

***2o. Central de Informações***

***3o. Unidade de Negócios: venda***

***4o. Prestadoras de Serviços***  
***Diferentes Exigências do Trabalho***



# ATIVIDADE DOS CALL CENTERS

- Grande expansão, em vários países
- **106 Call Centers - Reino Unido**
  - moral baixo
  - altos níveis de estresse
  - absenteísmo em torno de 5% ao mês
  - turnover entre 11% e 25% ao ano
  - Forte competição entre os centros e intensidade do trabalho

(MANAGEMENT TODAY, 1999)



# Ambiente de Trabalho: Banco


- Ruído: 80 decibéis.
- Temperatura: distribuição das saídas do ar condicionado – áreas quente e gelada.
- Iluminação: postos com iluminação deficiente. Ocorriam reflexos na tela  
(Glina e Rocha, 2003)



## A rapidez em conflito com a qualidade

- Cada cliente exigiu de 1 até 10 informações/operações por chamada.
- Os operadores criaram algumas estratégias operatórias para diminuir o tempo de atendimento, como direcionar o cliente a ser mais objetivo (interpretando o que ele dizia ou perguntando “algo mais?”), interrompendo a ligação quando ela estava demorando muito (teoricamente ação proibida pelo banco).

(Glina & Rocha,2003)



## Volume de informações dos produtos e serviços

- Os operadores apresentaram dúvidas sobre produtos e serviços.
- Dadas as exigências de rapidez no atendimento, não havia tempo para procurar a informação no manual e eles acabavam consultando os colegas e/ou os supervisores.
- Às vezes os clientes estavam melhor informados do que os operadores

(Glina & Rocha,2003)




## Proibição de escrever

- O que aumentava a possibilidade de cometer erros e causava o uso excessivo da memória de curto prazo.
- As informações: o número de documentos ou dados que seriam solicitados em telas subsequentes (para evitar voltar várias telas para recuperar uma informação, acarretando perda de tempo); informações que precisavam ser checadas com outros departamentos e então devolvidas ao cliente; o tempo de bloqueio para não ultrapassar o tempo padrão.




# A fila de clientes em espera

- Na sala de atendimento existiam dois *displays* eletrônicos informando o número de clientes em espera.
- A presença da fila levava a horas extras, intensificação do trabalho, manutenção das mesmas posturas e tensão dos operadores.
- A necessidade de aguardar pelo atendimento também irritava os clientes.
- Os supervisores ficavam anunciando a existência de fila de espera aumentando a pressão sobre os operadores.



## Relação difícil ou ameaçadora com os clientes

- Os clientes muitas vezes estavam insatisfeitos com o Banco e a pessoa a que tinham acesso era o operador.
- A agressividade dos clientes poderia estar relacionado com: os *scripts* que eram difíceis para os clientes entender, os dados desatualizados sobre a conta, o sistema lento e a tentativa constante de vender produtos do banco sempre que o cliente ligava.



# Mecanismos de Controle: mediadores do adoecimento

- Controle do tempo
- Controle do conteúdo
- Controle do comportamento
- Controle do volume de serviços realizados
- Controle dos resultados obtidos

**O controle é facilitado pelas tecnologias**

(Vilela e Assunção, 2004)



# Mecanismos de Controle

- Registro manual de cada atendimento em formulário
- Registro eletrônico e em tempo real da duração do atendimento pelos monitores
- Gravações dos conteúdos e análise do tom de voz e agilidade no atendimento
- Controle de Hierarquia: horários, pausas  
(Vilela e Assunção, 2004)



# Controle do Tempo

- Sinais luminosos que mudam de cor: azul- menos de 20 segundos; amarelo de 20 a 25 segundos; vermelho acima de 25 segundos
- ANATEL: 95% das chamadas atendidas em menos de 10 segundos
- Cálculo em situação real do tempo de atendimento
- Cálculo diário e mensal da porcentagem do efetivo
- TMA-tempo médio de atendimento de 25 segundos

(Vilela e Assunção, 2004)



# Controle do Tempo


- “Alcançar a Meta significa responder às exigências de qualidade em um quadro temporal incompatível. O dado indica o esforço empreendido pelo coletivo dos trabalhadores para garantir as metas e pode estar associado às queixas de cansaço relatadas”

(Vilela e Assunção, 2004)



# Controle do Conteúdo

- Script: rigidamente avaliado
- Critérios: respeito à fraseologia, cordialidade, objetividade e fornecimento de informações exatas
- Dificuldade: diversidade de clientes, culturas regionais – fraseologia padrão gerando insatisfação no cliente



- *"Não podíamos mais parar para respirar pois o computador registrava cada segundo que ficávamos sem atender, e ainda sinalizava através de uma espécie de 'led' que após aquele atendimento havia ainda centenas de novos clientes no aguardo."*

Depoimento de operador

(Vilela e Assunção, 2004)



# Controle do Comportamento

- Assiduidade: Perda de pontos por atrasos
- Postura sentada todo o período
- Pouco tempo de pausa

*“Não é permitido ficar em pé em sua célula, mesmo que o organismo do atendente não esteja mais suportando a posição sentada por horas consecutivas”-Teleatendente*

(Vilela e Assunção, 2004)



# Controle do Volume de Trabalho

- Campanhas Motivacionais: estímulo a competitividade- aceleração do ritmo
- “Costuma ter umas gincanas para ver qual grupo de células produz mais. Eu já vi amizades acabarem por causa de prêmios bobos como uma camiseta”- depoimento atendente

(Vilela e Assunção, 2004)



# Controle dos Resultados

- Difusão do “espírito da empresa”: Avaliação:
  - Qualidade do atendimento-40 pontos
  - TMA-tempo médio de atendimento-10 pontos
  - Tempo logado-5 pontos
  - Tempo de pausa-10 pontos
  - Postura no tratamento ao cliente- 10 pontos
  - Pontualidade-6 pontos
  - Assiduidade-6 pontos
  - Busca do auto-desenvolvimento-3 pontos
  - Seguir normas operacionais-10 pontos



# Políticas de Recursos Humanos

## como fator de estresse (Glina& Rocha, 2005)

- Heterogeneidade das atividades desempenhadas nas ilhas e sistema de avaliações de desempenho e sistema de premiação propostas pelo RH: distribuição forçada; único roteiro
- Regras para promoção, efetivação e carreira não são claras
- Alta rotatividade obriga o supervisor a treinar constantemente e suporte a vários estagiários ao mesmo tempo
- Dificuldade de cumprir padrões estabelecidos de quantidade e qualidade.



## **REPERCURSSÕES NA SAÚDE DO TRABALHO EM TELEATENDIMENTO**

- altas taxas de absenteísmo por:
  - Distúrbios mentais,
  - disfonias ocupacionais e
  - distúrbios ósteomusculares,

acompanhados de alta rotatividade no emprego.



## Le Guillant et al. 1956: Neurose das Telefonistas

1910: Dr. Julliard- “os choques de extra-corrente são às vezes fortes o suficiente para que a telefonista, **já nervosa pelo seu trabalho que exige uma grande tensão** nervosa, não queira mais trabalhar. Tudo isto acrescentado à fadiga, à tensão nervosa, ao aborrecimento de receber observações injustificadas mais ou menos grosseiras de clientes, contribui para produzir, quando o sujeito já está predisposto, verdadeiras neuroses que devem ser consideradas como doenças profissionais”




# Psicopatologia do Trabalho

## ■ Le Guillant: 1956- Exigências do Trabalho

**Rendimento-** “a rapidez das operações que ele exige”, ritmo excessivo

Impressão subjetiva de “estar de partida, pressionada, sobrecarregada, enervada” pela execução de tarefas.

**Controle-** sistema de "mesas de escuta" e por controladoras que circulavam constantemente atrás das operadoras: ‘apreensão contínua’. O ambiente era sentido como “sufocante”, gerando um sentimento de humilhação, a impressão de serem "dirigidas como crianças



*"Quando liga para a empresa, e fala com um dos atendentes, **o cliente não quer falar com um robô**, ele quer falar com um ser humano igual a ele. Ele também quer conversar com alguém que tenha sentimentos. Não se pode cobrar um TMA, pois cada caso é um caso."*

(carta enviada por um trabalhador ao SINTTEL/MG)



# Neurose das Telefonistas: Le Guillant et. al. 1956


- Síndrome Subjetiva Comum de Fadiga Nervosa
- Alterações do Humor e Caráter
- Alterações do Sono
- Manifestações Somáticas Variáveis
- Repercussões destas alterações na vida das trabalhadoras



# Síndrome da Fadiga Nervosa

- Lassidão profunda, “aniquilamento no fim do trabalho”: esquecimento de objetos
- Astenia Profunda: “desgosto de tudo”
- Trabalho intelectual é impossível
- Uso de expressões profissionais que vêm automaticamente aos lábios: “Alô, aguarde um instante”

Le Guillant 1956




Quando chego em  
casa,  
eu tiro o telefone do  
gancho,  
não agüento ouvir o  
telefone tocando....  
(operadora de teleatendimento-2001)



# Alterações do Humor e do Caráter

- Anteriormente eram calmas e tímidas, agora se tornam nervosas, irritadas, agressivas
- Ao sair do trabalho não suportam que lhes dirijam a palavra, isto as irrita, sentem necessidade de andar
- O ruído é mal suportado
- Hiperemotividade (crises de choro) e ansiedade latente



Chego em casa, não converso  
com ninguém,

Vou tomar um banho ou  
me deitar por alguns minutos  
para não descarregar a irritação  
nos meus filhos...

(operadora de call center 2001)



# Distúrbios do Sono

- Hipersonia Diurna

- Insonia noturna: adormecimento tardio, sono agitado

“a gente gosta de tomar café quando está no interurbano”

Le Guilant 1956



# Alterações Psicossomáticas

- Angústias
- Dores pré-cordiais
- Alterações Digestivas
- Cefaléias persistentes
- Alterações Cardiovasculares: síncope, palpitações, vertigens
- Alterações menstruais

Le Guilant 1956



# Repercussões do Trabalho: presença de Estresse

## ***REINO UNIDO***

### ***Sintomas:***

***dores de cabeça, pescoço, braços  
dores nas costas e pernas (menor  
escala)***

***tensão e fadiga visuais***

***Agravados pelo alto nível de pressão  
dos ambientes de call centers***

**READ (2001)**



## **Pesquisa em 476 operadores (2001)**

**Tensos, nervosos, preocupados: 76,9%**

**Fadiga após dia normal de trabalho: 63,2%**

**Cansaço freqüente: 55,7%**

**Dor de cabeça freqüente: 50,2%**

**Dificuldade de realizar com satisfação as atividades diárias: 49,8%**

**Ansiedade: 44,3%**

**Alterações do sono: 43,9%**

**Irritabilidade: 33,6%**

# Sintomas Osteomusculares

Prevalência Por Local (n=476)	Último Ano		Mês		Semana	
	N	%	N	%	N	%
Pescoço	202	42,9	176	37,0	141	29,6
Ombro	254	53,3	218	45,8	184	38,7
Coluna Vertebral	231	48,6	194	40,7	156	32,8
Antebraço/Cotove	223	46,9	174	36,6	139	29,2
Mãos/Punhos	247	52,0	205	43,1	164	34,5
Dedos	138	27,3	107	22,5	91	19,1

# Sintomas Osteomusculares

Intensidade Por Local	Forte		Moderada		Leve	
	N	%	N	%	N	%
Pescoço (n=205)	64	<b>31,2</b>	109	<b>53,2</b>	32	<b>15,6</b>
Ombro (n=254)	106	<b>41,7</b>	114	<b>44,9</b>	34	<b>13,4</b>
Coluna(n=234)	103	<b>44,0</b>	98	<b>41,9</b>	33	<b>14,1</b>
Antebr/Coto(n=223)	86	<b>38,6</b>	102	<b>45,7</b>	35	<b>15,7</b>
Mãos/Punhos (n=248)	112	<b>45,2</b>	97	<b>39,1</b>	39	<b>15,7</b>



# Sintomas Osteomusculares

**Empresa de Telefonia de São Paulo-**

■ **267 operadores- 84 questionários**

■ **Sintomas:**

■ **- 76,2% dores nos ombros**

■ **- 83,3% dores em braço direito**

■ **-50% dor ou cansaço no braço esquerdo**

■ **65,5% dor no punho direito**

■ **-58,3 dor no punho esquerdo**

■ **- 69% dores na mão direita**

■ **-60,7% dores na mão esquerda**

(Bernardi et al 2000)



## **Pesquisa em 70 operadores: Suécia**

**(seleção de 380 operadores: Norman et al., 2004)**

**Dor nos olhos: 36% homens, 34% mulheres**


**Dor de Cabeça: 64% homens, 83% mulheres**

### **Sintomas**

**Pescoço: 50% homens, 62% mulheres**

**Ombros: 18% homens; 40% mulheres**

**Punhos: 14% homens; 34% mulheres**



## Fatores de Risco para Sintomas Osteomusculares (Rocha et al, 2005)

- Punhos/Mãos: altura inadequada da mesa, responder mais de 140 chamadas por dia
- Pescoço/Ombro: realizar 1 ou duas pausas e temperatura desconfortável.



## Fatores de Risco para Sintomas Osteomusculares (Ferreira et al, 1997)

- Aumento dos Sintomas com a diminuição do tempo médio de atendimento
- Redução dos Sintomas com a implantação de pausas de 10 minutos após 50 trabalhados



# Sintomas Alteração Vocal

- **27,6% fadiga vocal**
- **20,7% rouquidão**
- **17,2% piora da voz ao final do dia**
- **13,8% episódios de afonia**
- **10,3% pigarro e tosse**
- **6,9% piora da voz após início na função de operador**
- **3,5% ardor na garganta ao falar**

**36,8% com alterações no exame videolaringoscópico**

(Bernardi et al 2000)



*Obrigado*

*lysrocha@usp.br*