



UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
Escola de Engenharia
Departamento de Engenharia de Produção
ESPECIALIZAÇÃO EM ERGONOMIA - CEERGO 2009-2010

Atendimento telefônico no setor de call center de um hospital
de pequeno porte: as dificuldades no trabalho dos
teleatendentes.

Frederico Alves Caldeira Brant

Orientador: Airton Marinho

Belo Horizonte, Dezembro de 2010.

Frederico Alves Caldeira Brant

Atendimento telefônico no setor de call center de um hospital
de pequeno porte: as dificuldades no trabalho dos
teleatendentes.

Monografia apresentada ao Programa de Pós-
Graduação em Engenharia de Produção, área de
Ergonomia da Universidade Federal de Minas Gerais
como requisito parcial para obtenção do grau de
Especialista em Ergonomia.

Orientador: Airton Marinho

Belo Horizonte - MG
2010

RESUMO

O presente estudo teve por objetivo, analisar a organização do trabalho dos teleatendentes do Call Center de um hospital de pequeno porte. A análise procurou mostrar modos operatórios para superação de dificuldades e estratégias utilizadas pelos trabalhadores teleatendentes, especialmente em seu papel de executar outras tarefas demandadas pela empresa, suprimindo deficiências da organização.

Através da metodologia da Análise Ergonômica do Trabalho, foram avaliadas as tarefas prescritas e reais dos oito atendentes do setor; foram realizadas observações sistemáticas do fluxo de circulação dos trabalhadores em dias de grande e pouco movimento, o número e os motivos de saídas do posto de trabalho, além da quantidade e duração das ausências do setor realizadas para substituir os trabalhadores das recepções. O estudo possibilitou analisar o impacto de tais tarefas paralelas no trabalho dos teleatendentes, devido à forma de organização do trabalho. As observações mostraram que os trabalhadores executam diversas funções adicionais ao atendimento telefônico, o que demanda inúmeras saídas dos postos de trabalho, substituições de trabalhadores de outro setor, gerando prejuízos e sobrecarga no trabalho, principalmente para os demais atendentes que permanecem no setor e em jornadas mais movimentadas.

Palavras-chave: Organização do Trabalho; Modos Operatórios; Estratégias; Teleatendimento.

ABSTRACT

The objective of the present study is analyze the organization of work of the telemarketers call center in a small hospital. The study tried to show the way of work to overcome difficulties and strategies used by telemarketers workers, especially when they have execute different works, to supplying deficiencies in the organization. By the methodology of Ergonomic Work Analysis, were analyzed, the prescribed and real works from eight attendants, the observations of the number of attendants on buzy and slows days, the number and reasons for leaving the job place , and the amount and duration of absences to replace employees from the reception. The study allowed to analyze the impact of such extra works of the attendants, by way of organization work.

The observations show that workers execute several additional functions besides to the telephone service, which requires a lot of absences on the work place, replacement workers in another sector, generating losses and over work, especially for the other attendants that work on busies days.

Keywords: Work Organization; Way of Work; Strategies, Telemarketing.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Saídas do posto de trabalho em dias de “muito movimento”	14
Figura 2 Saídas do posto de trabalho em dias de “pouco movimento”	15
Figura 3 Layout com as medidas do espaço físico do setor.....	18
Figura 4 Representação dos deslocamentos dos atendedores sobre o <i>lay-out</i> do andar de atendimento do hospital.....	19
Figura 5 Número de deslocamentos do posto de atendimento para tarefas extras, efetuados por 4 atendedores durante o período de 10 horas em dias considerados de pouco e muito atendimento.....	23
Figura 6 Layout (vista perfil) espaço físico e medidas do mobiliário em metros.....	25

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	6
2 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS.....	8
2.1 <i>Saídas do Posto de Trabalho.....</i>	10
2.2 <i>Substituições de Recepcionistas de Entrada e Treinamento de Novatos.....</i>	10
3 RESULTADOS.....	12
3.1 Descrição do Trabalho Real.....	12
3.1.1 <i>Dias de grande movimento no setor.....</i>	12
3.1.2 <i>Dias de Pouco Movimento no setor.....</i>	14
3.2 Descrição da atividade no atendimento.....	16
4 DISCUSSÃO.....	22
5 RECOMENDAÇÕES.....	26
6 CONCLUSÃO.....	28
REFERÊNCIAS.....	31

1 INTRODUÇÃO

A análise da atividade e da realidade do trabalho nos permite identificar as contradições entre o trabalho prescrito e o real, e os problemas causados pela organização do trabalho em geral. Desta forma, podemos conhecer as dificuldades do trabalho, as limitações presentes no mesmo e o impacto causado na qualidade, desempenho e até mesmo possíveis sobrecargas que afetem a saúde e integridade do trabalhador, compreendendo como os trabalhadores desempenham suas funções, o que eles fazem, como fazem e porque fazem de determinada forma, através de modos operatórios e estratégias adotadas, afim de suprir deficiências na organização do trabalho, visando buscar adequações, recomendações e melhorias nas condições de trabalho.

Diferentes serviços da empresa definem, previamente, uma produção, um trabalho, os meios para realizá-lo: estes são determinados a partir de regras, de normas e de avaliações empíricas. São elementos previstos e, portanto, teóricos. A um posto de trabalho, a um trabalhador, a um grupo de trabalhadores, serão designadas tarefas, isto é, o tipo, a quantidade e a qualidade da produção por unidade de tempo, e meios para realizá-las (ferramentas, máquinas, espaços...). Deste conceito teórico do trabalho e dos meios de trabalho provém o que chamamos de trabalho prescrito, isto é, a maneira como o trabalho deve ser executado: o modo de utilizar as ferramentas e as máquinas, o tempo concedido para cada operação, os modos operatórios e as regras a respeitar (DANIELLOU, F.; LAVILLE, A.; TEIGER, C., 1989). Porém, na realidade do trabalho, nota-se que os modos operatórios, os gestos nunca correspondem exatamente ao o prescrito, pois são variáveis e irregulares, além de não preverem incidentes e situações imprevisíveis, com as quais os trabalhadores têm de se haver para suprir as demandas do trabalho, desenvolvendo um modo operatório inespecífico, utilizando-se de estratégias.

A análise ergonômica do trabalho é uma análise da atividade que se confronta com a análise dos outros elementos do trabalho. A tarefa não é o trabalho, mas o que é prescrito pela empresa ao trabalhador. A atividade de trabalho é uma estratégia de adaptação à situação real de trabalho, objeto da prescrição. A distância entre o prescrito e o real é a manifestação concreta da contradição sempre presente no ato de trabalho, entre “o que é pedido e “o que a coisa pede”. A análise ergonômica da atividade é a análise das estratégias (regulação, antecipação, etc.)

usadas pelo trabalhador para administrar essa distancia, ou seja, a análise do sistema homem/tarefa (GUÉRIN, F., 2001). Assim como a atividade dos teleatendentes, que por vezes vai além de atendimentos telefônicos como no prescrito. Apesar de não estarem ligados diretamente ao conceito de organização do trabalho, a maneira como a produção é organizada e como é definido o arranjo físico, os critérios de qualidade e de produtividade também regem a concepção das tarefas (ABRAHÃO, J., 2003).

O objetivo deste estudo é mostrar as dificuldades encontradas pelos trabalhadores do setor de Call Center de um hospital de pequeno porte, focando nas condições de trabalho encontradas, evidenciando as limitações da organização do trabalho e a distância que ocorre entre o prescrito e o trabalho real.

2 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS

O estudo foi realizado por meio da Análise Ergonômica do Trabalho (AET), a fim de compreender as exigências do trabalho dos atendentes de call center, baseado na avaliação das condições de trabalho dos mesmos, suas estratégias, superação das dificuldades, tendo como objetivo analisar o funcionamento e as características do posto de trabalho específico, identificando as possíveis limitações impostas pela organização do trabalho, apontando os pontos geradores de prejuízos e dificuldades, seguindo a metodologia proposta por (GUÉRIN et al., 2001). A AET possui como ponto principal a participação do trabalhador no processo de análise, assim como o estudo de campo em situação real. Portanto, o estudo das atividades dos atendentes, e a compreensão dessa realidade do trabalho, é a fonte principal de informações para o entendimento dos aspectos que compõem o seu trabalho. Cada método empregado na AET (Análise ergonômica do trabalho) depende do contexto do trabalho analisado. Serão apresentadas a seguir as análises e conclusões a partir da compreensão dos aspectos relativos aos autores, e a organização do trabalho presente.

O Setor Estudado

O setor possui 8 trabalhadores, contratados através de entrevistas realizadas na própria empresa, (dados de Maio/2010), tendo seis recepcionistas de *Call Center* do sexo feminino e dois do sexo masculino, na faixa etária compreendida entre 18 a 38 anos de idade, com predominância evidente das mais jovens, sendo apenas duas das agentes com idade acima de 30 anos. São critérios para a contratação: segundo grau escolar completo, seleção através de "entrevista técnica", teste psicotécnico e exame médico pré-admissional.

Os atendentes tem jornada de trabalho de 6 horas diárias, divididos em dois turnos (7:00 hs às 13:00hs/13:00hs às 19:00hs) de segunda a sexta-feira. Trabalham dois sábados por mês em um turno de 7:00 hs às 17hs, realizando rodízio entre as turmas (manhã/tarde), o que é sugerido pelos atendentes, e consentido pela chefia. Os atendentes do turno da manhã e da tarde possuem um intervalo de 15 minutos para o café, ocorrendo um intervalo de 120 minutos para almoço somente aos sábados trabalhados.

O Trabalho Prescrito

São atividades prescritas para os atendentes: a marcação/remarcação/desmarcação de consultas médicas (sem indicar o profissional), de procedimentos (ex: exames) e de anestésias; atender de forma educada todas as ligações encaminhadas à empresa (de qualquer origem), procurando resolver as necessidades dos clientes, e encaminhá-las aos setores responsáveis; auxiliar a recepção quando necessário; fornecer informações sobre resultados de exames (pacientes, médicos, secretárias); tirar dúvidas sobre o preparo para exames, procedimentos e anestésias; enviar questionários e levar os resultados para análise; e executar atividades compatíveis com a natureza do seu cargo, mediante determinação superior. A empresa adota como ponto favorável para a admissão no cargo um amplo conhecimento na área de atuação (conhecimento técnico), solidariedade e treinamento no próprio setor com duração de um mês.

A Realidade do Trabalho no Call-Center

A observação da atividade dos atendentes de *call center* durante a execução do trabalho, permitiu compreender as etapas do trabalho dos atendentes e os mecanismos que dificultam o desempenho das atividades. Por meio das observações realizadas, analisamos os fatores de interferência no desempenho das tarefas dos atendentes e sobrecargas de trabalho, relacionadas ao acúmulo de funções, causado pela execução de tarefas adicionais demandadas pela empresa, além do atendimento telefônico no Call Center, principalmente em dias de grande demanda no setor.

As observações totalizaram 20 horas, em 10 (dez) visitas. Sendo 6 (seis) dessas visitas às sextas-feiras e as quatro restantes às segundas-feiras (2 visitas) e quintas-feiras (2 visitas). Foram realizadas 5 (cinco) visitas no período da manhã e as outras 5 (cinco) no período da tarde.

Foram obtidos dados através das observações sistemáticas da realidade do trabalho dos atendentes do setor (Organização do Trabalho, Modos Operatórios e Estratégias):

2.1 Saídas do Posto de Trabalho:

Observamos durante 10 horas, sendo cinco horas em dia de grande movimento e as outras 5 horas em dias que apresentaram pouca demanda de ligações no setor.

Dentre os vários motivos observados para que os atendentes realizassem saídas do posto de trabalho, os mais freqüentes foram: saídas do posto até a recepção de entrada para enviar ou receber fax de questionários prévios para realização de procedimentos de exames clínicos, e saídas até o setor de laudos, para levar ou buscar os questionários.

Foram contabilizados o número de ligações perdidas durante 2 horas no período da manhã (09:00 às 11:00horas), em dia de grande movimento (quinta-feira) e as outras 2 horas (turno da manhã: 09:00 às 11:00 horas) em dias que apresentaram pouca demanda de ligações no setor (sexta-feira).

Os trabalhadores são avaliados pelo número de consultas marcadas, sendo necessária a finalização das ligações para computar os pontos para os atendentes, em situações como: informações sobre localização da empresa, endereço, agendas médicas, tipos de exames e procedimentos realizados, as ligações não são computadas como produtividade dos trabalhadores.

2.2 Substituições de Recepcionistas de Entrada e Treinamento de Novatos:

As substituições realizadas pelos trabalhadores do Call Center, ocorrem diariamente, nos horários de almoço e intervalos para lanche das recepcionistas de entrada, as quais trabalham no balcão de entrada do hospital nos turnos da manhã e da tarde, e realizam a recepção dos pacientes, dando informações gerais, encaminhando-os para os setores específicos, além de serem responsáveis pelas entregas de resultado de exames clínicos.

Na maioria das vezes a substituição é feita de maneira aleatória (sem indicação), entretanto os teleatendentes são os responsáveis pela substituição das recepcionistas, sendo que nos horários de lanche essa substituição compreende um intervalo de tempo determinado e prescrito de 15 minutos e para horário de almoço de 60 minutos.

Além das substituições dos trabalhadores da recepção de entrada, os teleatendentes do setor de call Center, são orientados pela chefia e designados como descrito na prescrição da atividade, auxiliar no atendimento aos clientes na recepção de entrada sempre que haja possibilidade. Outro fator relevante na organização do trabalho e desempenho dos teleatendentes, é o fato de serem encarregados de realizarem o treinamento dos trabalhadores novatos e alterando todo o modo operatório do teleatendente responsável pelo treinamento influenciando no desempenho do mesmo, sendo que geralmente, os trabalhadores mais experientes são designados para conduzir o treinamento.

3 RESULTADOS

A partir de entrevistas não-estruturadas, observações sistemáticas, mensurações das dimensões do setor (Figuras 3 e 6), e por intermédio de preocupações da gerência com possíveis atrasos no atendimento, foram encontradas evidências de dificuldades, que fazem levantar a hipótese de possível prejuízo no atendimento ou até na saúde desses trabalhadores, tais como: restrições do espaço físico disponível; dificuldades na circulação dentro do setor; espaço físico insuficiente para colocação de equipamentos referentes ao trabalho dos atendentes. Interferindo na produtividade dos atendentes do setor, em relação à quantidade de ligações finalizadas, devido ao tempo de deslocamentos e ausência dos trabalhadores no setor e o número reduzido de atendentes que permanecem presentes nos postos durante a jornada de trabalho, principalmente em dias de grande demanda no setor. Em dias de grande movimento foram contabilizadas cinquenta saídas dos atendentes do posto de trabalho, o que corresponde a quase quatro vezes o número total de saídas em dias de pouco movimento (treze saídas).

Os trabalhadores apresentam reclamações a respeito do aumento no volume e velocidade nos atendimentos das chamadas, gerado pela redução de teleatendentes no setor em função das saídas do posto de trabalho para realizarem outras tarefas. A gerência, por sua vez, alega redução no número de ligações finalizadas e perda de ligações, isto é, ligações perdidas pelos atendentes do setor, que migram para os demais setores, chegando até o telefone do supervisor. Quando acontece esses tipos de episódios a chefia chama a atenção dos trabalhadores, causando constrangimento nos teleatendentes, ao divulgar aos outros trabalhadores que o teleatendente que finalizou menor número de ligações ou obteve um maior número de ligações perdidas é chamado de “atendente improdutivo”. A Coordenadora do RH relata preocupação com a qualidade no atendimento aos clientes: *“Em dias de pico eles perdem várias ligações...”*, sendo necessária a sua intervenção na maioria das vezes, o que pode estar relacionado com as condições de trabalho e a organização do mesmo, que serão analisadas.

3.1 Descrição do Trabalho Real

3.1.1 *Dias de grande movimento no setor*

Através de observações e relatos dos trabalhadores, foram definidos como sendo dias de grande movimento no setor aqueles que apresentaram maior demanda de ligações, de variadas espécies, como: marcação/remarcação/desmarcação de agendas de consultas médicas (sem indicar o profissional) e de procedimentos de exames e anestésias; fornecer informações sobre resultados de exames (pacientes, médicos, secretárias); esclarecer dúvidas dos clientes sobre o preparo para exames, procedimentos e anestésias; levar resultados dos questionários para análise; fornecer informações sobre o endereço e a localização da empresa. Ocorrendo com maior frequência nas segundas e quintas-feiras, nos seguintes horários: no período da manhã de 09:00 às 11:00 horas, e no período da tarde de 12:00 às 15:00 horas. As ligações referentes a esses dias apresentam menor duração, com frases curtas ou sucintas dos atendentes para com os clientes, com informações objetivas, sendo utilizado pelos atendentes palavras que não prolonguem o diálogo. Eles justificam essa estratégia como sendo uma forma de “ganhar tempo”, para conseguir suprir o número de ligações destinadas ao setor. Foram verificadas pelos observadores, durante 2 horas no período da manhã (09:00 às 11:00 horas) em um dia de grande movimento (quinta-feira), 170 ligações com duração média de 42 segundos. Sendo verificadas 70 ligações perdidas das 170 contabilizadas, no qual em apenas um episódio a supervisora dirigiu até o setor e chamou atenção dos atendentes.

Nesses dias, as saídas dos postos de trabalho, independentemente do motivo, acontecem de forma mais acelerada. O trabalhador utiliza menor tempo no deslocamento, alegando que o setor está bastante movimentado e os colegas necessitam de todo o auxílio possível, evitando até mesmo de se ausentarem para ir ao banheiro realizar necessidades fisiológicas, saídas para beber água, desviar-se das tarefas para conversar com colegas de outro setor, substituir e auxiliar trabalhadores de outro setor, entre outros. Foram observados o tipo e o tempo médio do deslocamento de cada atendente, e as saídas do posto de trabalho mais frequentes foram: deslocamento até a recepção de entrada para anunciar profissionais no microfone (tempo médio: 30 segundos), para enviar ou receber fax de questionários prévios para realização de procedimentos de exames clínicos (tempo médio 1 minuto e 5 segundos), e saídas até o setor de laudos, para levar ou buscar os questionários (2 minutos), como mostra a Figura 1.

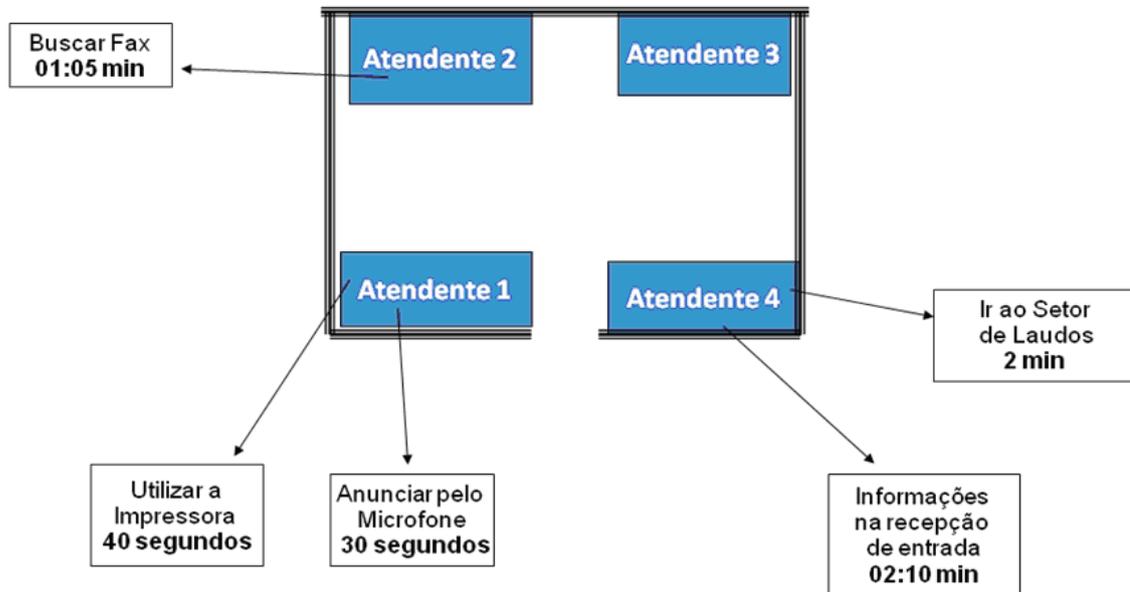


Figura 1 Motivos e tempo de duração de saídas do posto de atendimento de 4 atendentes em dia de ‘muito movimento’.

Fonte: informações colhidas pelos autores

3.1.2 Dias de Pouco Movimento no setor

Os dias de pouco movimento no setor são aqueles que apresentam menor demanda de ligações, ocorrendo com maior freqüência nas terças e sextas-feiras, durante toda a jornada de trabalho, incluindo os dois turnos. As ligações referentes a esses dias apresentam maior duração, com frases longas dos atendentes para com os clientes, com informações mais bem elaboradas, explicativas e minuciosas sobre exames, procedimentos, horários de consultas médicas, dentre outras. O diálogo com os clientes é mais extenso, o que ocorre devido a maior disponibilidade de tempo. Após observação durante 2 horas no período da manhã (09:00 às 11:00horas) em um dia de pouco movimento (sexta-feira), o setor apresentou 80 ligações com duração média de 1minuto e 30 segundos. Nos dias de pouca demanda de chamadas no setor, não houve ligações perdidas durante as observações, pelos relatos da chefia.

Nesses dias, as saídas dos postos de trabalho acontecem com maior disponibilidade de tempo, em que o trabalhador leva mais tempo no deslocamento, alegando utilizar as saídas do posto também para a realização de necessidades fisiológicas e comunicação com os trabalhadores de outros setores ao longo do trajeto. Foi observado o tipo e o tempo médio do deslocamento de cada atendente, sendo que as saídas do posto de trabalho mais freqüentes foram: deslocamento até a recepção de entrada para anunciar profissionais no microfone (tempo médio: 1 minuto), para enviar ou receber fax de questionários prévios para realização de procedimentos de exames clínicos (tempo médio: 2 minutos e 20 segundos), e saídas até o setor de laudos, para levar ou buscar os questionários (5 minutos e 15 segundos). Além de serem mais freqüentes e com maior disponibilidade as saídas para ir ao banheiro, para beber água, realizar intervalos de lanche, auxiliar e fazer substituições na recepção de entrada.

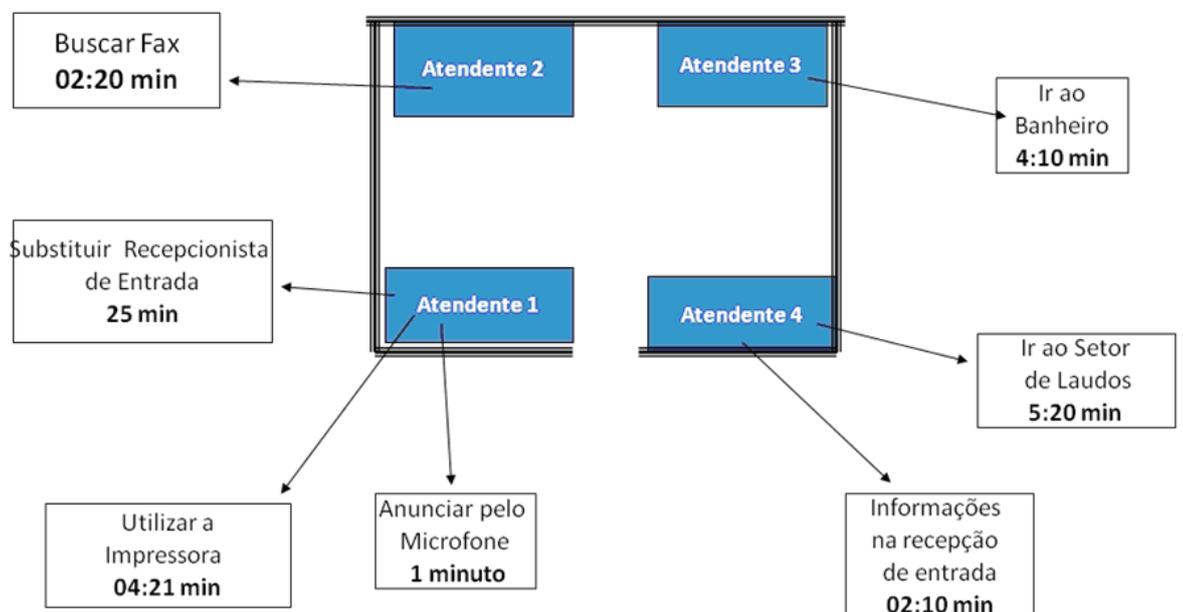


Figura 2 Motivos e tempo de duração de saída do posto de atendimento de 4 atendentes em dia de 'pouco movimento'.

Fonte: informações colhidas pelos autores

Para facilitar a descrição, dividimos as atividades realizadas pelos trabalhadores em dois tipos: execução de tarefas referentes ao cargo de *call center* e auxílio dos atendentes à recepção de entrada. Essa divisão surgiu porque, embora esses setores estejam interligados, possuem atividades distintas. Basicamente, na execução de tarefas referentes ao cargo de *call center* são feitas tarefas concomitantes, essenciais para execução do atendimento.

3.2 Descrição da atividade no atendimento

O atendimento se inicia quando o setor recebe uma ligação, sem causa específica. Quatro funcionários se revezavam no atendimento telefônico, no qual a sequência das chamadas telefônicas é determinada pelo *Software* "Vitaclin". Começando no posto de trabalho 4, partindo para o posto 1, migrando para posto de trabalho número 2 e finalizando no posto de trabalho número 3 (Figura 3). A chamada em espera em cada telefone tem tempo médio de um minuto, quando completa esse tempo, ela migra para os outros postos de trabalho (com sequências determinadas pelo *software*). As ligações são de vários tipos: marcação/remarcação/desmarcação de agendas de consultas médicas (sem indicar o profissional) e de procedimentos e anestésias; dar informações sobre resultados de exames (pacientes, médicos, secretárias); esclarecer dúvidas dos clientes sobre o preparo para exames, procedimentos e anestésias; levar resultados dos questionários para análise; fornecer informações sobre o endereço e a localização da empresa.

As ligações de clientes cadastrados no sistema que necessitam marcar consultas são mais rápidas, com média de 1minuto e 30 segundos. As ligações sobre informações de especialidades médicas, endereço do hospital, profissionais presentes no dia da ligação têm duração média de 30 segundos. Já as ligações de clientes sem cadastros no sistema que necessitam marcar consultas médicas, procedimentos e exames complementares apresentam tempo médio de aproximadamente 2minutos 20segundos. Os atendentes relatam que, por ser a primeira vez que o cliente entra em contato, são exigidas informações mais detalhadas, específicas sobre os médicos, os tipos de procedimentos e exames realizados. Alegam ainda, que a não autorização, por parte da chefia, de indicação para determinados médicos dificulta e aumenta o tempo total dessas ligações.

Os atendentes necessitam sair do posto de trabalho com bastante frequência para a realização de suas tarefas, sendo que tais saídas são fundamentais para execução do atendimento ao cliente, como por exemplo: buscar fax, utilizar a impressora, anunciar funcionários pelo microfone (presentes na recepção de entrada), ir ao setor de laudos para levar resultados dos questionários essenciais para realização de exames específicos.

A partir de uma solicitação é desencadeada uma ação dentro do setor de teleatendimento. Portanto, algumas ações como os deslocamentos frequentes dos atendentes influenciam diretamente no desempenho das respectivas tarefas.

Foram observadas diversas atividades relacionadas ao atendimento, além do atendimento telefônico propriamente dito:

- **Situação 1 - Buscar fax e Impressões**

Todos os dias os funcionários do setor necessitam de dados dos clientes para realização de exames e procedimentos, recebendo essas informações através de fax ou email. O aparelho de fax e a impressora estão localizados na recepção de entrada, ao lado da recepcionista, com distância de 110 centímetros a 2 metros de cada posto de trabalho dos atendentes. Foi mensurado em dias de grande movimento no setor o número de vezes que os atendentes saem do posto de trabalho para buscar fax e impressões na recepção de entrada. Em 3 horas de observação, os funcionários buscaram 10 faxes e oito impressões, com média de tempo de 1 minuto e 10 segundos. Após a chegada do fax e das impressões, os atendentes levam os dados ao setor de laudos para serem analisados, para autorização de exames e procedimentos.

Os trabalhadores reclamam do trajeto percorrido e as dimensões do setor, alegando que o espaço físico livre para deslocamento dentro do setor, é pequeno para realização dessas tarefas, como mostra a Figura 3. Interferindo no trabalho dos demais colegas, gerando desconfortos e comprometendo o desempenho dos mesmos.

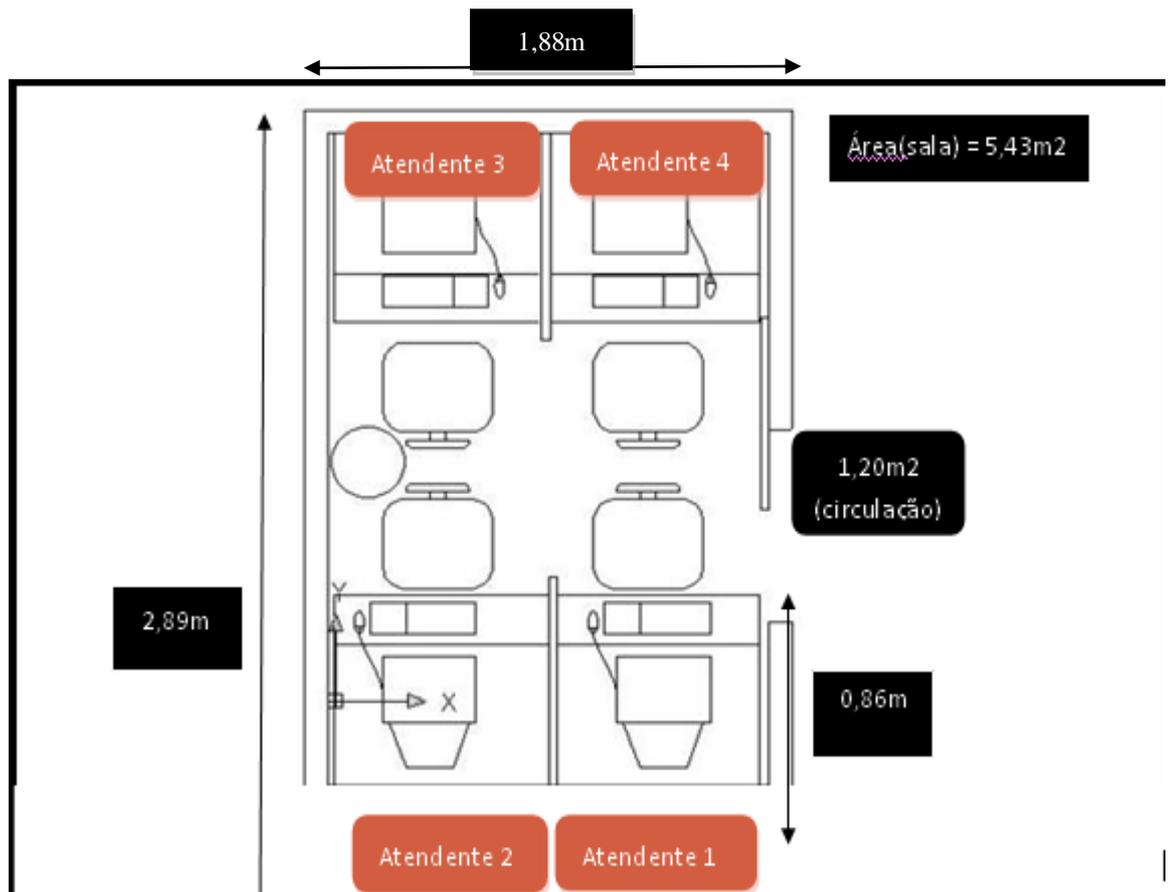


Figura 3 Layout com as medidas do espaço físico do setor.

Fonte: autores

- **Situação 2 - Ir ao Setor de Laudos**

Os clientes precisam responder questionários para a realização de exames e procedimentos específicos, são exemplos de informações requeridas no questionário: dados pessoais; idade; história pregressa (adquire-se informações sobre toda a história médica do paciente, mesmo das condições que não estejam relacionadas com a doença atual); história familiar (nesse histórico é perguntado ao paciente sobre sua família e suas condições de trabalho e vida, procurando alguma relação de hereditariedade das doenças); história pessoal e social (informações sobre a ocupação do paciente, como e onde trabalha, onde reside, se é tabagista, alcoolista ou faz uso de outras drogas; se viajou recentemente; se possui animais de estimação, para determinar a exposição a agentes patogênicos ambientais; suas atividades recreativas; se faz uso de algum tipo de medicamento etc. O questionário

é detalhado e termina por utilizar tempo do trabalhador, o que pode aumentar a fila de espera de clientes no telefone ou sobrecarregar o atendimento.

Quando o fax chega com os dados e informações sobre os clientes, os atendentes deslocam-se até o setor de laudos localizado no final do corredor, com distância de 22 metros do setor de teleatendimento, como mostra a Figura 4.

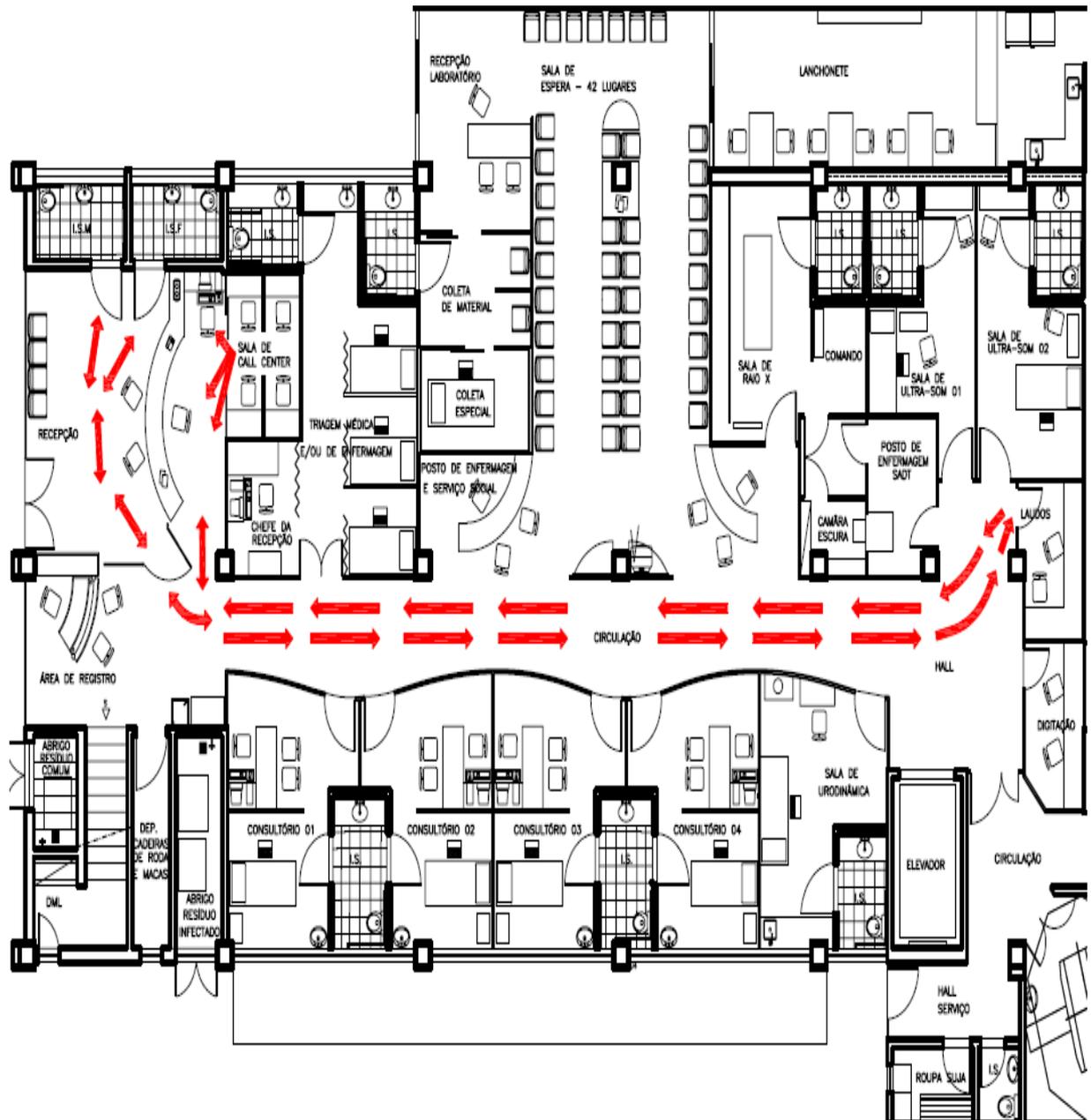


Figura 4 Representação dos deslocamentos dos atendentes sobre o *lay-out* do andar de atendimento do hospital.

Ao chegar ao setor de laudos, um técnico analisa os resultados obtidos através do questionário e autoriza ou não (através de assinatura) a realização de exames e procedimentos. Em seguida, o atendente volta até o setor de teleatendimento, liga para o cliente e se autorizados os procedimentos e exames, marca as respectivas datas e horários.

Em dias de muito movimento no setor, os atendentes em alguns episódios acumulam um número maior de questionários (de outros colegas também) para levar até o setor de laudos, com o intuito de reduzir o número de saídas do posto de trabalho, evitando a sobrecarga dos demais atendentes que permanecem nos postos de trabalho. Foi quantificado o número de saídas nesses dias, sendo 6 deslocamentos até o setor de laudos, gastando em média 4 minutos e 50 segundos até o retorno ao setor de teleatendimento. Os atendentes presentes no setor queixam de sobrecarga no atendimento das ligações, devido ao tempo despendido por aqueles que vão até o setor de laudos. Em algumas ocasiões, principalmente nos dias em que o setor apresenta um elevado número de ligações e autorizações de exames e procedimentos, essa estratégia não previne o número de chamadas perdidas pelos atendentes que permaneceram nos postos de trabalhos. Já os atendentes que se dirigem até o setor de laudos alegam que a distância entre os setores é grande e o tempo de análise do técnico é demorado, e na maioria das vezes, necessitam parar na recepção de entrada para dar informações aos clientes presentes, principalmente em dias de grande movimento no hospital: *“as vezes a gente tem que parar na recepção porque a coitada da recepcionista ta cheia de coisa pra fazer, e o povo não para de perguntar”*. O técnico responsável pela análise dos questionários relata que a avaliação tem que ser minuciosa, pois qualquer “erro” pode prejudicar a realização de exames e procedimentos.

- **Situação 3 – Substituir Recepcionista de Entrada e Treinar Novatos**

Todos os dias nos horários de café da manhã, da tarde e almoço das recepcionistas de entrada, são os atendentes os responsáveis pela substituição das mesmas. Na maioria das vezes a substituição é feita de maneira aleatória (sem indicação), sendo que nos horários de café da manhã essa substituição apresentou tempo médio de 25 minutos, 85 minutos para intervalo de almoço e 20 minutos para o horário de café da tarde. Os outros atendentes que permanecem no setor

reclamam da demora do retorno do atendente substituto, já que o tempo determinado pela empresa é de 15 minutos para café da manhã e da tarde e 60 minutos para almoço. Essa demora no retorno aumenta o número de chamadas em espera no setor e a velocidade dos atendimentos telefônicos para tentarem suprir a ausência dos demais atendentes. Em alguns episódios evidenciados pelos observadores, ocorreu a saída do posto de trabalho de dois atendentes (substituição da recepcionista de entrada e o outro em horário de lanche) gerando maior concentração de atendimentos nos trabalhadores que permaneceram nos postos de trabalho (apenas dois atendentes), com o telefone tocando o tempo todo e inúmeras chamadas de espera.

Com a presença de um novato no setor, os trabalhadores experientes reduzem ainda mais o tempo de atendimento aos clientes devido às dificuldades do atendente novato em memorizar códigos de procedimentos e exames, agendas médicas (horários e dias disponíveis), espécies de exames realizados no hospital. A consulta dos novatos aos colegas e catálogos torna-se mais freqüente, aumentando a duração de suas ligações. Quando o número de ligações no setor é elevado, os demais atendentes necessitam reduzir ainda mais o tempo de suas ligações, a fim de suprir a demanda de chamadas no setor, evitando o acúmulo ou até mesmo a perda de ligações.

4 DISCUSSÃO

Os trabalhadores se queixam de insuficiência do espaço físico nos postos de trabalho e na área da sala, interferindo diretamente no desempenho de suas tarefas. Através de nossas observações, constatamos inúmeras vezes alguns desconfortos gerados pela circulação no setor, aos demais atendentes, principalmente nos momentos de grande fluxo de circulação dos trabalhadores dentro da sala e/ou pessoas não pertencentes ao setor. Os trabalhadores foram observados durante 10 horas, sendo cinco horas em dia de grande movimento no setor e as outras 5 horas em dias que apresentaram pouca demanda, com objetivo de quantificar a intensidade do fluxo de circulação dos atendentes em dias de grande movimento no setor. Nesses dias os atendentes saíram do posto de trabalho cinqüenta vezes, apresentando dificuldades na passagem entre as cadeiras dos colegas devido ao pequeno espaço destinado à circulação. Isso prejudica, na maioria das vezes, o desempenho dos atendentes que se encontram no próprio posto de trabalho, pois ao arredar a cadeira para trás, ele encosta na cadeira do colega, atrapalhando o seu desempenho. Durante todo o tempo da observação, os atendentes permaneciam com os suportes dos teclados deslocados em relação ao mobiliário o mínimo necessário para realização das digitações, pois relatavam que se deslocassem o suporte do teclado até o final, atrapalhariam o colega localizado no posto de trabalho atrás, bloqueando a passagem dos demais atendentes e pessoas dentro do setor. Como relata um dos trabalhadores: *“Quando 2 pessoas levantam é até perigoso um machucar o outro”*.

Os atendentes apresentam dificuldades na passagem entre as cadeiras dos colegas dentro do setor, devido ao pequeno espaço destinado para circulação. Ocorrem alguns episódios de interferência na atividade dos demais atendentes, como em alguns momentos em que o trabalhador que se encontra em seu posto de trabalho, necessita afastar a bandeja de apoio do teclado para dentro do mobiliário, provocando a interrupção na digitação de dados de clientes durante o cadastro para marcação de consultas, por exemplo. Isso altera todo o modo operatório do trabalhador, aumentando o tempo do atendimento da chamada e até gerando certo constrangimento ao atendente.

É importante ressaltar que a mensuração do número de saídas tem como objetivo comprovar o elevado fluxo de circulação dos trabalhadores dentro do setor em dias de grande movimento, demonstrando as limitações do espaço físico do setor, afetando a qualidade e desempenho, tanto dos atendentes que realizam as saídas, como dos que permanecem no posto de trabalho.

As observações ocorreram em dias de grande movimento no setor (quinta-feira) com duração de 5 horas, sendo comparado com dias de pouco movimento (sexta – feira) com o mesmo tempo de duração. Os dias foram relatados pelos trabalhadores (como de grande ou pouca demanda), de acordo com a quantidade de saídas do posto de trabalho pelos atendentes. Houve uma diferença significativa no número de saídas do posto de trabalho nos dias de maior movimento, sendo relativamente maiores durante esse período, como demonstram os gráficos representativos dos dados obtidos:

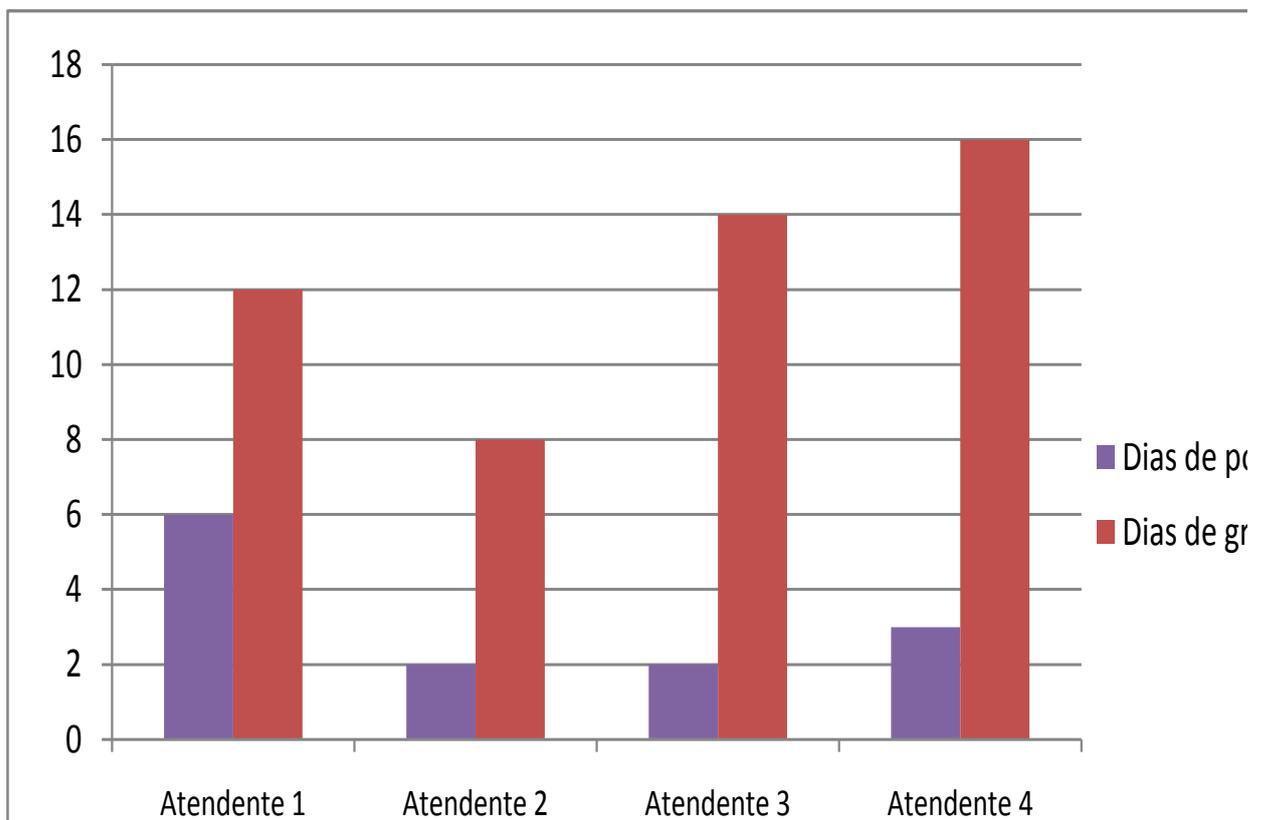


Figura 5 Número de deslocamentos do posto de atendimento para tarefas extras, efetuados por 4 atendentes durante o período de 10 horas em dias considerados de pouco e muito atendimento.

Fonte: dados colhidos pelo autor.

O gráfico mostra a diferença na quantidade de saídas dos atendentes dos postos de trabalhos, sendo que os dias de grande movimento apresentam diferenças significativas em relação aos dias de pouco movimento, totalizando 50 saídas dos postos de trabalho nos dias de maior demanda, e apenas 13 saídas nos dias de baixa demanda. Já o atendente 4 (Figura 5) possui o maior número de saídas do posto de trabalho: 16 dentre as 50 realizadas por todos os atendentes em dias de grande movimento.

Observamos alguns episódios de elevado número de saídas dos postos de trabalho, o que interfere na produção dos atendentes, que além de se ausentarem do posto de trabalho para a realização de tarefas referentes ao setor, proporcionam o número de atendentes no setor de call Center em dias de grande demanda de ligações, gerando uma redução no número de chamadas finalizadas. Identificamos alguns motivos de saídas do posto de trabalho que acontecem com maior frequência, dentre elas:

- Pegar impressão de questionários para procedimentos de exames complementares na recepção de entrada;
- Ir ao setor de laudos para levar os questionários para realização de análises, arquivar, ou obter resultados;
- Anunciar funcionários no microfone da recepção de entrada;
- Auxiliar no atendimento de clientes no balcão de recepção e checar resultados de exames complementares;
- Substituir os colegas da recepção durante os intervalos de lanche e almoço.

Os trabalhadores se queixam de dificuldades para circularem dentro do setor, pois o espaço livre para circulação possui área de 1,20 m², com corredor de 1,88m de comprimento, sendo bloqueado pelos pés e os encostos das cadeiras, que apresentam 10 cm de distância entre eles. Já a distância entre o encosto das cadeiras é de 26 cm, dificultando ou bloqueando a circulação interna dos trabalhadores (Figura 6).

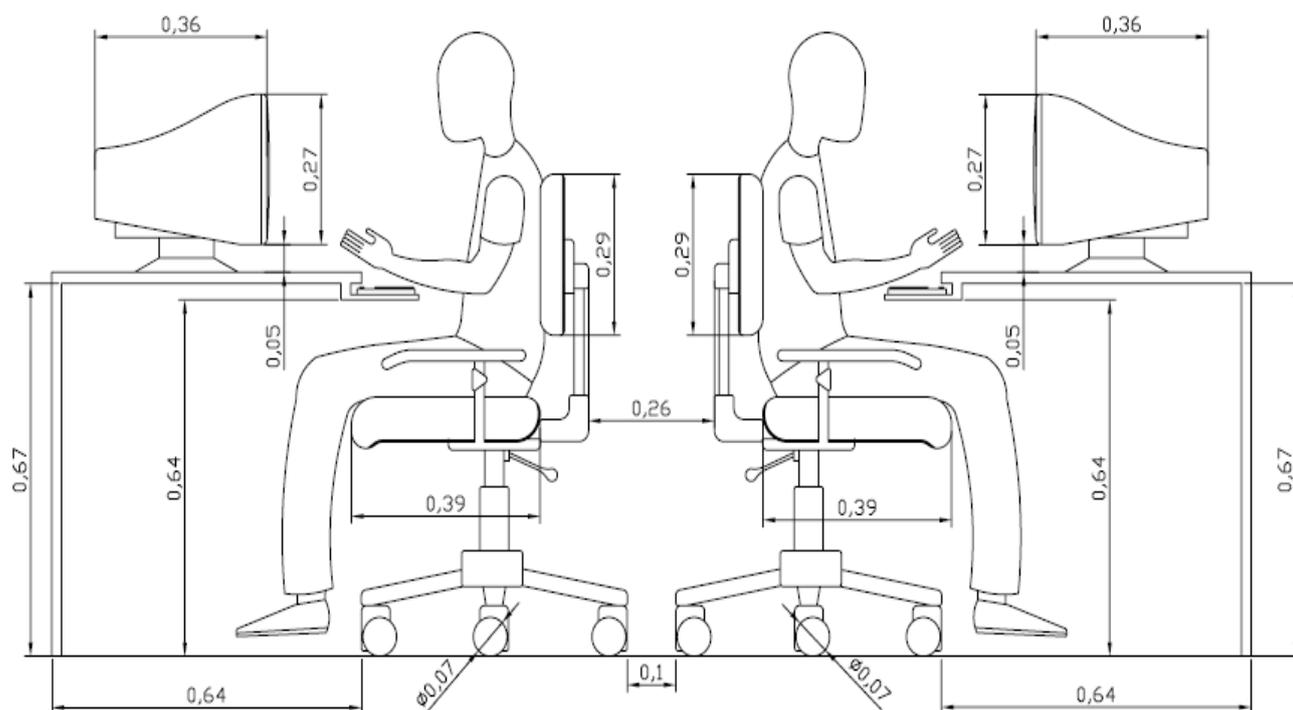


Figura 6 Layout (vista perfil) espaço físico e medidas do mobiliário em metros.

Fonte: os autores.

No momento que os atendentes necessitam transitar dentro do setor e outros 2 atendentes estão realizando atendimentos aos clientes, o espaço para passagem fica reduzido ou bloqueado. Nesse caso, os trabalhadores em atendimento aos clientes têm que interromper as ligações, solicitando aos clientes que aguardem alguns minutos, apertam a tecla “mute”, provocando a interrupção do diálogo com o cliente e na digitação de dados cadastrais necessários para marcação de consultas e procedimentos, por exemplo. Afastam a bandeja do teclado para dentro do mobiliário e a cadeira para frente, permitindo a passagem do colega. Isso aumenta o tempo do atendimento da chamada, gerando maior quantidade de ligações perdidas, podendo sofrer questionamentos e até mesmo punições da chefia.

5 RECOMENDAÇÕES

O quê?	Por quê?	Como?	Quando?
<ul style="list-style-type: none"> Colocação dentro do setor de equipamentos utilizados pelos trabalhadores (FAX e Impressora). 	<p>Esses são bastante utilizados pelos atendentes durante a jornada de trabalho, principalmente em dias de grande movimento. Com a instalação desses instrumentos dentro do setor.</p>	<p>De acordo com o espaço físico citado no item de falta de equipamentos dentro do setor, proporcionando conforto ambiental aos trabalhadores mesmo com a colocação dos equipamentos no setor.</p>	<p>Após a instalação do setor em salas que apresentem as dimensões citadas no item 5.2(falta de equipamentos dentro do setor).</p>
<ul style="list-style-type: none"> Recrutar mais trabalhadores para o setor de recepção de entrada. 	<p>Para não ser designado aos teleatendentes do call Center, realizar tarefas fora do setor, como: substituir e auxiliar as recepcionistas de entrada.</p>	<p>Através de contratação de recepcionistas, especificamente para o setor de recepção de entrada.</p>	<p>IMEDIATO</p>

<ul style="list-style-type: none"> • Redistribuição de tarefas como o envio e busca de questionários ao setor de laudos, para outros trabalhadores. 	<p>Minimizando a utilização do tempo para outras tarefas, que tem como consequência manter poucos atendentes no posto de trabalho, podendo haver atrasos e pior qualidade no atendimento aos clientes.</p>	<p>A partir da análise da atividade dos atendentes e com auxílio do anexo II da NR-17, item mobiliário do posto de trabalho</p>	<p>Após análise de viabilidade.</p>
--	--	---	-------------------------------------

<ul style="list-style-type: none"> • Ouvir os trabalhadores e validar as soluções, mantendo comunicação contínua ao longo do tempo, para verificar dificuldades e corrigi-las o mais cedo possível.
--

6 CONCLUSÃO

Os resultados obtidos permitem afirmar que a empresa depende das estratégias criadas, e os modos operatórios adotados pelos teleatendentes para suprirem as dificuldades encontradas, principalmente relacionadas ao acúmulo de funções, que exigem deslocamentos e ausências do posto de trabalho. Entretanto, apesar da empresa não oferecer espaço e equipamentos adequados para execução de suas tarefas, além de demandar tarefas adicionais ao trabalho de atendimento telefônico específico do setor, mostrando deficiências na organização do trabalho, os atendentes por meio de suas estratégias conseguem desempenhar suas funções, mesmo que haja uma sobrecarga de trabalho em algumas situações, alterando seus modos operatórios, devido à grande demanda e as compensações devido às ocasionais ausências dos colegas no posto de trabalho.

Em relação à atividade dos teleatendentes, nota-se que os modos operatórios adquiridos e as estratégias adotadas por eles, são os meios que possibilitam a realização das demais funções demandadas pela empresa, além do atendimento telefônico, mesmo que estas gerem alguma sobrecarga. A diferença entre o trabalho prescrito e o trabalho real é significativa e exige dos trabalhadores mobilização de rapidez de raciocínio e flexibilidade, justificando as estratégias para compensar imprevistos e obedecer às exigências da empresa.

Vimos então, que tais estratégias são muito importantes, compensando as deficiências da organização do trabalho, exatamente como lembra Guérin et al. (1991), que afirmam que para atender às tarefas propostas, os indivíduos elaboram estratégias originais, assim, as consequências sobre a saúde dos trabalhadores não devem ser abordadas apenas em termos de fatores de risco. Torna-se fundamental observar o papel ativo do trabalhador na construção de modos operatórios que não sejam desfavoráveis à sua saúde.

O objetivo de compreender as estratégias operatórias utilizadas pelos trabalhadores para darem conta do que lhes é imposto pela organização do trabalho, requer a identificação do trabalho prescrito (tarefa), do trabalho real (atividade) e das condições de trabalho (exigências, cargas, riscos).

Guérin et al (2001) corroboram afirmando que o trabalhador utiliza os meios de que dispõe, levando em conta seu estado de saúde, seus conhecimentos, desenvolvendo um modo operatório peculiar de agir nas situações de trabalho. Assim, para esses autores, a estratégia de regulação é um processo multideterminado por fatores de natureza distinta, a saber: interação do trabalhador com a tarefa prescrita (que veicula uma carga de trabalho específica com suas exigências físicas, cognitivas e afetivas); condições pessoais do trabalhador (estado de saúde, objetivos pessoais e experiência profissional); meios disponibilizados (materiais, instrumentais e tecnológicos); condições ambientais (espaço, luminosidade, temperatura, ruído) e mecanismos de retroalimentação de dois vetores da atividade: performance (eficiência e eficácia quanto aos objetivos estabelecidos) e bem-estar (condição de saúde enquanto estado em construção que abarca o sentir-se bem física, psicológica e socialmente).

Para Djibo, Valléry e Lancry (2006), a carga de trabalho designa as conseqüências da execução da tarefa sobre o trabalhador, pois é ele quem desenvolve estratégias de adaptação para poder enfrentar fenômenos da carga. A partir dos pressupostos leplatianos, os autores assinalam que a tarefa propriamente dita e seus constrangimentos são reagrupados sob a denominação de exigências do trabalho.

A discrepância entre o trabalho prescrito e o trabalho real tem sido amplamente apontada pela literatura como em Daniellou, Laville e Teiger (1989); Ferreira e Araújo (1998); Abrahão (2000); Guérin e cols. (2001); Mendes e Abrahão (1996), enfatizando suas implicações e seus efeitos para o bem-estar dos trabalhadores, a eficiência e a eficácia do processo produtivo. Tal discrepância, conforme corrobora resultados de pesquisas e intervenções, impacta negativamente na instituição como um todo.

O descompasso, em síntese, agrega dificuldades aos trabalhadores, pois reduz a margem de manobra para responder satisfatoriamente às exigências presentes nas situações, gerando, em conseqüência, uma sobrecarga de trabalho e aumento do custo humano da atividade. As nove conseqüências da distância entre a tarefa e a atividade demandam uma carga de trabalho que impacta nos componentes físicos, cognitivos e psíquicos, originando sintomas físicos como ressaltado por Daniellou, Laville e Teiger (1989): fadiga física (produzindo a incidência de dores lombares, dorsais, ombros e pescoço); fadiga mental (expresso

sob a forma de cansaço mental, sensação de esgotamento) e fadiga nervosa (expresso sob a forma manifestações de ansiedade, medo, frustração).

O auxílio à recepção de entrada assim como a substituição dos trabalhadores da mesma, em horários de lanches e almoço, caracteriza um desvio das funções dos trabalhadores do setor de teleatendimento. Já que 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 audição/escuta e fala telefônica e sistemas informatizados ou manuais de processamento de dados.

Após as observações e relatos dos trabalhadores, conclui-se que as dificuldades são mais evidentes em dias de grande movimento, devido ao volume de ligações, o que exige que os trabalhadores minimizem o tempo de atendimento aos clientes e a duração das saídas do posto de trabalho. Em dias de grande movimento foram contabilizadas cinquenta saídas dos atendentes do posto de trabalho, o que corresponde a quase quatro vezes o número total de saídas em dias de pouco movimento (treze saídas). Sendo 170 ligações contabilizadas em dias de grande movimento, no qual as ligações finalizadas apresentavam tempo médio de duração de 42 segundos. Já em dias de pouco movimento no setor, o número de ligações é menor nesses dias e o tempo de duração das ligações é maior, no qual, o setor apresentou 80 ligações com duração média de 1 minuto e 30 segundos.

A tarefa exige, além do atendimento, diversas outras ações que dependem de movimentação e deslocamento, como: ir ao setor de laudos, buscar Fax, impressões e telefones. A utilização do tempo para outras tarefas termina por manter poucos atendentes no posto de trabalho e, em dias de maior movimento, podendo haver atrasos e pior qualidade no atendimento aos clientes.

Tendo em vista estas dificuldades relatadas, recomendamos:

- Redistribuição de tarefas para outros trabalhadores como as recepcionistas, após análise de viabilidade.
- Recrutar mais trabalhadores para o setor de recepção de entrada.
- Colocação dentro do setor de equipamentos utilizados pelos trabalhadores (FAX e Impressora), após ampliação do espaço físico.

REFERÊNCIAS

Abrahão JI, Torres CC, Assunção AA. **Penosidade e estratégias de atenuação do risco: o caso das telefonistas de uma instituição pública**. Estudos, Vida e Saúde 2003; 30:85-110.

ABRAHÃO, J.; et al. **Introdução à Ergonomia: da prática à teoria**. P.67-76, São Paulo: Blucher, 2009.

Assunção AA, Vilela LVO. **As condições de adoecimento em uma empresa de teleatendimento**. Belo Horizonte: Universidade Federal de Minas Gerais/ Ministério Público do Trabalho; 2002. (Relatório de Pesquisa).

Barreto FL. **O sofrimento psíquico e o processo de produção no setor de telefonia: tentativa de compreensão de uma atividade com caráter patogênico** [Dissertação de Mestrado]. Belo Horizonte: Universidade Federal de Minas Gerais; 2001.

DANIELLOU, F.; LAVILLE, A.; TEIGER, C. **Ficção e realidade do trabalho operário**. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*. n.17, v.68, p.7-13, 1989

GUÉRIN, F. - **Compreender o trabalho para transformá-lo**, p. 7 – 46, Fundação Vanzolini 2001.

JACKSON, J.M. - **Desenho do trabalho e patologia organizacional: um estudo de caso no serviço público** *Revista Produção*, v. 14, n. 3, p. 058-066, Set./Dez. 2004.

Le Guillant L. **A neurose das telefonistas**. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional* 1984; 47:7-11.

MARINHO, A. M. S. , OLIVEIRA, C. M. O. , DUARTE, L. D. L., **Análise Ergonômica do Setor de Teleatendimento de consultas do Plano Santa Casa Saúde**. Monografia do Ceergo, p.1 – 48, 1999

Torres CC. **A atividade nas centrais de atendimento: outra realidade, as mesmas queixas** [Dissertação de Mestrado]. Brasília: Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília; 2001.

TORRES, C. C. , Abrahão, J. I. **A Atividade nas Centrais de Atendimento: Outra Realidade, as Mesmas Queixas**. Dissertação – instituto de psicologia, p.1 – 106, 2001.

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