

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ENGENHARIA  
MESTRADO PROFISSIONALIZANTE EM ENGENHARIA**

**SATISFAÇÃO COM O SISTEMA DE PAUSAS NO  
TRABALHO  
TELEATENDIMENTO/ TELEMARKETING**

**Claudio Cezar Peres**

**Porto Alegre, 2003**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ENGENHARIA  
MESTRADO PROFISSIONALIZANTE EM ENGENHARIA**

**SATISFAÇÃO COM O SISTEMA DE PAUSAS NO  
TRABALHO  
TELEATENDIMENTO/ TELEMARKETING**

**Claudio Cezar Peres**

**Orientadora: Lia Buarque de Macedo Guimarães PhD, CPE**

**Banca Examinadora:**

**Prof. Dr. Paulo Antônio Barros de Oliveira**

**Prof. Dra. Maria da Graça Jacques**

**Prof. Dra. Maria da Graça Hoefel**

**Prof. Ms. Márcia Elisa Echeveste**

**Trabalho de Conclusão do Curso de Mestrado Profissionalizante em Engenharia como  
requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Engenharia – modalidade Profissio-  
nalizante – Ênfase Ergonomia**

**Porto Alegre, 2003**

## Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

P437s Peres, Claudio Cezar

Satisfação com o sistema de pausas para descanso no trabalho Teleatendimento/Telemarketing / Claudio Cezar Peres. - Porto Alegre, 2003.

165 p.

Diss. (mestrado) – UFGRS, Escola de Engenharia – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, 2003.

1. Organização do trabalho 2. Ergonomia. 3. Trabalho – pausas para descanso. I. Título.

CDU 331.4

**Bibliotecária Responsável**  
**Dulce Peres Di Napoli**  
**CRB – 10/1373**

**Este Trabalho de Conclusão foi analisado e julgado adequado para a obtenção do título de mestre em ENGENHARIA e aprovado em sua forma final pelo orientador e pelo coordenador do Mestrado Profissionalizante em Engenharia, Escola de Engenharia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul.**

---

**Lia Buarque de Macedo Guimarães PhD, CPE**

Orientadora  
Escola de Engenharia  
Universidade Federal do Rio Grande do Sul

---

**Prof<sup>a</sup>. Helena Beatriz Bettella Cybis**

Coordenadora  
Mestrado Profissionalizante em Engenharia  
Escola de Engenharia  
Universidade Federal do Rio Grande do Sul

BANCA EXAMINADORA

**Prof. Dr. Paulo Antônio Barros de Oliveira**

CEDOP/UFRGS

**Prof<sup>a</sup>. Dra. Maria da Graça Jacques**

PPGPSI/UFRGS

**Prof<sup>a</sup>. Dra. Maria da Graça Hoefel**

HCPA/UFRGS

**Prof<sup>a</sup>. Ms. Márcia Elisa Echeveste**

EST./UFRGS

Dedico este estudo a todos os trabalhadores que há uma centena de anos prestam serviço para a sociedade realizando contato telefônico.

## **AGRADECIMENTOS**

*Agradeço a todos familiares, amigos, colegas e profissionais que contribuíram para a realização desta dissertação, especialmente a Airton Marinho da Silva, Carlos Alberto Diniz Silva, Celina Romagnolli Dantas, Dulce Peres Di Napoli, Helena Cortez, Horácio Alexandre Peres, José Zunga Alves Lima, Juarez Correia Barros Júnior, Juliana A. Moretti, Leda Cainelli, Lia Buarque Macedo Guimarães, Leonor Wallau Souto Ribeiro, Lys Esther Rocha, Mara Regina Camargo Peres, Maria Machado Silveira, Márcia Echeveste, Marco Aurélio de Souza, Paulo Antônio Barros de Oliveira, Ricardo Di Napoli, Rosemary Dutra Leão, Ruth de L. Costa, Sandra Beatriz B. Silveira, Sandra Mendes Couto e Vanda Deli S. Teixeira.*

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	1
1.1	OBJETIVO.....	4
1.2	ESTRUTURA.....	5
2	A INSTITUIÇÃO DA AUDITORIA DO TRABALHO.....	6
3	PAUSAS PARA DESCANSO.....	10
3.1	A QUESTÃO SEMÂNTICA.....	10
3.2	PAUSAS NA ADMINISTRAÇÃO CIENTÍFICA.....	18
3.3	PAUSAS NO SISTEMA DE PRODUÇÃO ENXUTA.....	19
3.4	PAUSAS NO TRABALHO INFORMATIZADO.....	21
3.4.1	Pausas com Monitor de Vídeo.....	22
3.4.2	Pausas em Centrais de Atendimento Diversas.....	36
3.4.3	Pausas em Centrais de Atendimento de Telefonia.....	40
4	TRABALHADORES QUE REALIZAM CONTATO TELEFÔNICO E O SURGIMENTO DE TELEATENDIMENTO/ TELEMARKETING.....	51
4.1	TRABALHADORES EM TELEFONIA.....	52
4.2	A REORGANIZAÇÃO DAS EMPRESAS COM O ADVENTO DAS NOVAS TECNOLOGIAS E SUA REPERCUSSÃO SOBRE AS PAUSAS PARA DESCANSO.....	60
5	ESTUDO DE CASO: A QUESTÃO DAS PAUSAS EM UMA CENTRAL DE ATENDIMENTO EM TELEFONIA CELULAR DE CARTÃO (PRÉ-PAGO).....	65
5.1	A EMPRESA.....	65
5.2	MÉTODO DE COLETA E TRATAMENTO DE DADOS.....	66
5.3	PREPARAÇÃO DO BANCO DE DADOS PARA ANÁLISE.....	69
5.4	O PERFIL DOS TELEOPERADORES.....	70
5.5	O LOCAL DE TRABALHO.....	74
5.6	ROTINA DA CENTRAL DE ATENDIMENTO.....	78
5.6.1	Meios Oferecidos Pesquisados.....	79
5.6.2	Exigências da Tarefa Pesquisadas.....	82
5.6.3	Pagamento por Incentivo.....	83
5.6.4	Respostas dos Teleoperadores sobre Ocorrência de Acidentes e Doenças do Trabalho.....	86
5.6.5	Sugestões para Melhorar o Próprio Trabalho.....	90
5.6.6	A Percepção dos Teleoperadores.....	91
5.6.7	O Desgaste dos Teleoperadores com a Rotina de Trabalho.....	95
5.7	RESPOSTAS DISCURSIVAS E OPTATIVAS SOBRE PAUSAS.....	107
5.8	SATISFAÇÃO COM O SISTEMA DE PAUSAS – VARIABILIDADE DAS RESPOSTAS DAS QUESTÕES EM ESCALAS.....	111
5.8.1	Variabilidade com o Tempo de Serviço.....	111
5.8.2	Variabilidade com os Fatores do Grupo Organização.....	114
6	CONCLUSÃO.....	118
	Propostas de Trabalhos Futuros.....	122
	REFERÊNCIAS.....	123
	ANEXOS.....	133

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

01_	Perfil - Temperatura Posto ; Fatores Tempo de Serviço e Sexo .....	101
02_	Perfil - Iluminação do Posto; Fatores Tempo de Serviço e Grau de Instrução.....	102
03_	Perfil - Qualidade de Ar do Posto; Fatores Tempo de Serviço e Idade .....	103
04_	Perfil - “Vontade de ficar na penumbra”; Fatores Tempo de Serviço e Idade .....	104
05_	Perfil - “Você se considera motivado”; Fatores Tempo de Serviço e Idade.....	105
06_	Perfil - “Satisfação com o Sistema de Pausas Utilizado”; Fator Tempo de Serviço .....	113
07_	Perfil - “Satisfação com o Sistema de Pausas”; Fatores Tempo de Serviço e Permissão para ir ao banheiro ou tomar água.....	114

## LISTA DE TABELAS

01	_ Fator outra atividade de trabalho e/ou estudo .....	70
02	_ Perfil dos teleoperadores .....	71
03	_ Auto Caracterização .....	71
04	_ Que outra atividade exerce .....	72
05	_ Dados funcionais: capacitação, ascensão continuidade na empresa .....	73
06	_ Pagamento de salário e bonificação em Reais .....	74
07	_ Ambiente de trabalho .....	75
08	_ Posto de trabalho .....	75
09	_ Condição acústica e fornecimento de água na Posição de Atendimento .....	76
10	_ Opção por trabalho em cabine ou sala ampla .....	77
11	_ Sistema Informatizado .....	77
12	_ Tarefa predominante .....	78
13	_ Modalidades de comunicação com os clientes disponibilizadas .....	81
14	_ Retorno de informações - <i>feedback</i> .....	82
15	_ A pressão do tempo para atendimento .....	82
16	_ Pagamento por incentivo e avaliação de desempenho .....	85
17	_ Ocorrência de acidente ou doença do trabalho .....	86
18	_ Sugestões para melhorias no trabalho .....	91
19	_ Organização do trabalho .....	92
20	_ Conteúdo do trabalho .....	93
21	_ Efeitos do trabalho .....	94
22	_ Fator tempo de serviço categorizado .....	95
23	_ Comparação das médias do fator tempo de serviço .....	97
24	_ Você quer pausas na sua atual jornada de trabalho .....	108
25	_ Satisfação com Pausas e Possibilidade de satisfazer necessidades fisiológicas .....	110
26	_ Satisfação com o sistema de pausas utilizado e tempo de serviço .....	112
27	_ Correlações entre as variáveis associadas à organização do trabalho e o sistema de pausas .....	115
28	_ Satisfação com o sistema de pausa utilizado .....	116
29	_ Comparação das médias de satisfação com o sistema de pausas utilizado .....	117



## RESUMO

Esta dissertação aborda a satisfação dos operadores de uma empresa de *telemarketing*, com filial no Rio Grande do Sul, com o sistema de pausas para descanso no trabalho. Foi feito um levantamento com base em observação direta, entrevistas e questionários respondidos por 170 teleoperadores dos três turnos da empresa e evidenciada insatisfação com o sistema de pausas utilizado, principalmente pelos operadores com maior tempo de serviço, possivelmente pelo desgaste com o trabalho, conforme constatado pela baixa motivação e alta pressão psicológica informada por estes operadores. O sistema de pausas utilizado pela empresa (uma pausa de cinco minutos, denominada particular) não satisfaz as necessidades dos teleoperadores, não é compatível com a natureza de sua atividade e não atende aos dispositivos da NR 17 - Ergonomia do MTE – Ministério do Trabalho e Emprego para trabalhadores ocupados com processamento eletrônico de dados. Levando-se em consideração o anseio por pausas sem horários pré-determinados manifestado pela maioria dos teleoperadores entrevistados, propõe-se um regime de pausas mais flexível, desde que previamente acordado mediante convenção coletiva nos termos da NR 17 – Ergonomia do MTE.

## **ABSTRACT**

This dissertation is about the worker's satisfaction with the system of rest breaks in their work in a company of telemarketing with a branch in Rio Grande do Sul. It was made a survey based on direct observation, interviews and questionnaires answered by 170 teleoperators that work in the three turns of the company. It was noticed the dissatisfaction with the system of pauses used by the company, especially with the operators with larger time of service, possibly for the wastage with the work, as showed by the low motivation they have and the high psychological pressure they told to be submitted. The system of pauses used by the company, which is a pause of five minutes denominated private, doesn't satisfy the needs of the teleoperators, it is not compatible with the nature of their activity and it doesn't follow the devices of NR 17 – Ergonomics- of MTE for workers occupied with electronic processing of data. Considering the wish for pauses without a fixed schedule manifested by most of the teleoperators that took part in this case study, we propose a system of pauses more flexible, since a previous agreement between the labors union and the company by means of a collective convention in the terms of NR 17 - Ergonomics of MTE.

Key Words: Rest Break, Ergonomics, Call Center, Telemarketing, Labor Audit

## 1 INTRODUÇÃO

Esta dissertação faz parte do curso de mestrado realizado no Programa de Mestrado Profissional do PPGEF-UFRGS, cujas mensalidades foram custeadas pelo Ministério do Trabalho e Emprego (MTE) em observância ao previsto no § 2º do item XXIII do Decreto N º 4.552, de 27 de dezembro de 2002, que aprova o Regulamento da Inspeção do Trabalho:

Aos Auditores-Fiscais do Trabalho serão ministrados regularmente cursos necessários à sua formação, aperfeiçoamento e especialização, observadas as peculiaridades regionais, conforme instruções do Ministério do Trabalho e Emprego, expedidas pela autoridade regional competente em matéria de inspeção do trabalho.

Trata-se, portanto, de interação entre a Universidade e o Poder Executivo para melhoria da qualidade do serviço público, em especial, neste caso, do serviço prestado pela Auditoria do Trabalho.

A demanda desta dissertação surge da introdução do Programa e Prevenção de LER/DORT no planejamento das ações da DRT-RS (Delegacia Regional do Trabalho do Rio Grande do Sul) no ano de 1999. Desde então, a atividade de centrais de atendimento recebeu maior atenção por parte da Auditoria local. Foram inspecionadas centrais de atendimento de empresas com atividades econômicas diversas e centrais de empresas com fim específico de prestação de serviço em teleatendimento. Foram inspecionadas empresas demandadas por denúncias trabalhistas e foram inspecionadas empresas selecionadas por atividade fim. Nestas inspeções, encontrou-se duas formas básicas de organização dos serviços das centrais de atendimento visitadas: as ativas e as receptivas. Observou-se ainda existir várias modalidades possíveis de serviços prestados pelas empresas, como: prospecção, marcação de entrevistas, vendas, administração de contas, chamadas de mala direta, pesquisa telefônica, avaliação da concorrência, assistência *help line*, informações, cobrança, pedidos gerais de informação, reclamações, retenção ou fidelização de clientes, etc. Conforme a modalidade de serviço, apesar da utilização do mesmo equipamento *hardware* em um mesmo ambiente de trabalho, a complexidade da tarefa e a solicitação imposta ao operador se modificam. Pode haver controle da atividade do operador por escuta direta, escuta aleatória, gravação da conversação, registro

informatizado do tempo em *login* e das pausas realizadas, do tempo de atendimento de cada cliente, do tempo médio de atendimento, do tempo para atender uma chamada recebida, do tempo em particular (como por exemplo, idas ao banheiro), do número de clientes retidos, de reclamações recebidas, de vendas realizadas, de visitas marcadas etc. Em cada modalidade, as centrais podem estar organizadas em equipes (*times*) que são induzidas a competir entre si pelo atendimento de metas, por premiação ou pagamento de bonificação variável conforme a avaliação da quantidade e da qualidade do trabalho realizado. A forma de controle do serviço prestado varia de uma empresa para outra. A informatização do trabalho permite maior controle do trabalho, podendo gerar mais estresse para os operadores, supervisores e equipes. Algumas empresas utilizam amplamente o controle que o *software* lhes oferece gerando maiores restrições para os operadores. A demanda cognitiva imposta aos operadores varia conforme a modalidade de serviço realizada e o tipo de controle imposto. A modalidade de serviço prestada por cada atendente de uma mesma empresa pode variar no tempo, gerando a necessidade de novo aprendizado a cada mudança. Algumas empresas organizam seu trabalho em turnos, não tendo sido observado qualquer critério para a indicação do turno de cada operador que resguarde sua preferência, podendo inclusive haver troca de turno sem programação antecipada causando prejuízo para a vida pessoal e escolar do operador. A população empregada nesta atividade é jovem. Há atendimento nas centrais em finais de semana e feriados, entretanto, as escalas nem sempre têm planificação com a antecedência necessária à programação da vida pessoal dos operadores (PERES e GUIMARÃES, 2002).

Em ações de auditoria motivadas por denúncias recebidas na DRT RS sobre não emissão de Comunicação de Acidente do Trabalho (CAT), horas extras excessivas, descontrole de temperatura (muito quente ou muito frio), inadequação de mobiliário, falta de espuma cambiável de fone de ouvido e filmagem dos operadores, foi encontrado:

- a) temperatura efetiva sem controle adequado;
- b) ausência do Plano de Manutenção e Operação do Ar Condicionado (PMOC);
- c) não emissão de Comunicação de Acidente (doença) do Trabalho (CAT) em casos com quadro clínico compatível com Doença Osteomuscular Relacionada com o Trabalho (DORT);
- d) tempo efetivo de entrada de dados maior que cinco horas;
- e) horas extras;

- f) conflito entre a exigência de tempo e o conteúdo do tempo;
- g) ambigüidade das normas de produção;
- h) ritmo imposto pela demanda de chamadas;
- i) conteúdo monótono das tarefas;
- j) ausência de pausas para descanso, etc.

O conhecimento da atividade das centrais de atendimento auditadas indicou questões a serem observadas que não são abordadas nos Programas de Prevenção de Riscos Ambientais (PPRA), nos Programa de Controle Médico em Saúde Ocupacional e Relatórios Ergonômicos (PCMSO). Estas questões são relativas à não abordagem do item 17.6 da NR 17 – organização do trabalho, ao reconhecimento da modalidade de atendimento realizada, ao ritmo de trabalho imposto, ao conteúdo do tempo e à exigência do tempo, às ambigüidades de normas de produção e de qualidade, à tensão no trabalho, à usabilidade do *software*, ao controle informatizado do tempo de atendimento, ao tempo máximo de cinco horas em entrada efetiva de dados, à necessidade de intercalar pausas de 10 minutos a cada cinquenta minutos trabalhados, à escuta dos atendimentos e a sua gravação e, enfim, à ergonomia cognitiva. A não consideração destas questões implica a não indicação de medidas preventivas relativas específicas para as mesmas, tanto no PPRA, no PCMSO como nos Relatórios Ergonômicos.

Em um primeiro momento, houve particular atenção da auditoria para as questões de mobiliário, equipamento, condições ambientais, pausas e emissão de Comunicação de Acidente de Trabalho (CAT). A revisão bibliográfica evidencia a necessidade de identificação de estressores como ambigüidades e conflitos da tarefa, monitoramento eletrônico, escuta, pressão e controle excessivos por parte das chefias, além da implantação das pausas organizacionais. A maior resistência por parte da empresa na regularização das desconformidades relatadas se concentra na emissão de CAT e na implantação de pausas.

A não emissão de CATs também tem sido constatada nas auditorias. As empresas têm afastado seus empregados com sintomas compatíveis com DORT em benefício comum ou os têm demitido sumariamente. Houve notificação da DRT RS para que uma empresa emitisse CAT para vinte e sete casos de empregados afastados em benefício comum, oito casos em outra empresa, entretanto, além de não atenderem a notificação, a primeira empresa citada

ainda demitiu doze empregados.

Os responsáveis pelos serviços médicos justificam a não emissão de CAT à não comprovação do diagnóstico, entretanto, não tomam as medidas necessárias para esclarecimento do diagnóstico e onexo causal da patologia com as condições de trabalho. Esta conduta contraria o Art. 169 da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) que determina “será obrigatória a notificação das doenças profissionais e das produzidas em virtude de condições especiais de trabalho, comprovadas ou objeto de suspeita” em conformidade com instruções expedidas pelo MTE.

Os casos de DORT-LER diagnosticados ao órgão público competente representam, em geral, a ponta de uma pirâmide onde a base é formada por uma grande maioria de pessoas que está trabalhando com sintomas, seguida por um número menor de indivíduos que já tentaram alguma medida terapêutica informal, seguida esta por uma pequena fração que já procurou um serviço de saúde, dos quais apenas alguns tem o diagnóstico confirmado e registrado (ROCHA, 2000, p. 299).

As empresas não prevêm pausas para descanso conforme recomendado na NR 17, apesar das situações acima descritas. A NR 17 estabelece que “todo e qualquer sistema de avaliação de desempenho deve levar em consideração as repercussões sobre a saúde dos trabalhadores” e que “devem ser incluídas pausas para descanso” “nas atividades que exijam sobrecarga muscular estática ou dinâmica do pescoço, ombros, dorso e membros superiores e inferiores” a partir de análise ergonômica do trabalho, respectivamente, nas alíneas “a” e “b” do item 17.6.3 da NR 17 – Ergonomia. A NR 17 também prevê “uma pausa de 10 minutos para cada 50 minutos trabalhados, não deduzidos da jornada normal de trabalho” “nas atividades de entrada de dados” na alínea “d” do item 17.6.4 da NR 17 – Ergonomia. Observou-se também o desconhecimento dessa regulamentação de pausas por parte dos trabalhadores das empresas inspecionadas.

Os fatos expostos caracterizam um polêmico conflito nas relações de trabalho. Com o fim de subsidiar as ações de auditoria em curso, optou-se por abordar o tema “pausas para descanso no trabalho” nesta dissertação.

## 1.1 OBJETIVO

O objetivo desta dissertação é avaliar a “satisfação dos operadores de teleatendimen-

to/telemarketing com o sistema de pausas de descanso utilizado em centrais de atendimento” a fim de verificar a necessidade de implantação de pausas em sistema diferente do existente proposta pela própria Auditoria do Trabalho.

## 1.2 ESTRUTURA

Esta dissertação está estruturada em seis capítulos além da introdução. O capítulo 2 aborda a instituição da Auditoria do Trabalho no Brasil. O capítulo 3 faz uma revisão bibliográfica da literatura relevante sobre pausas para descanso abordando a questão semântica, a utilização de pausas nos sistemas de produção e pausas no trabalho informatizado. O capítulo 4 aborda a automação da tarefa dos trabalhadores em telefonia. O capítulo 5 apresenta estudo de caso de central de atendimento de empresa de telefonia celular. O capítulo 6 apresenta a conclusão. Em anexo, consta o questionário utilizado no estudo de caso, folder do Iº Seminário Integrado de Pesquisa e Pós-Graduação em Saúde do Trabalho no qual foi apresentado o Painel “Novas atividades e velhas doenças: o trabalho em teleatendimento” em 30 de setembro de 2002, síntese do Seminário Nacional sobre teleatendimento em telefonia realizado em 16 e 17 de novembro de 2002 em São Paulo e folder do Seminário Teleatendimento/Telemarketing realizado dia 24 de janeiro de 2003 em Porto Alegre.

## 2 A INSTITUIÇÃO DA AUDITORIA DO TRABALHO

A Inspeção do Trabalho, entendida como a realização de visitas em estabelecimentos para verificar o fiel cumprimento da legislação trabalhista, tem antecedentes que remontam à Idade Média. Entretanto, nos moldes atuais, como corpo de pessoal próprio para fiscalizar a legislação trabalhista, só ocorreu a partir da Revolução Industrial Inglesa (década de 1780) e decorre do surgimento das primeiras leis de proteção do trabalho.

Gomes (1988, p.13) refere que para o jurista Mário De La Cueva o marco inicial do Direito do Trabalho seria A “LEI DE PEEL”, sancionada em 1802, na Inglaterra, a qual limitou a jornada de trabalho dos menores para doze horas! Este e inúmeros outros dispositivos que se seguiram eram “letra morta”, pois ninguém os cumpria. “A Inspeção de Fábricas, em caráter facultativo, instituída no mesmo ano em 1802, na Inglaterra, não deu resultado”. Tal inspeção era atribuída a eclesiásticos, magistrados e industriais aposentados, que poderiam cobrar multas, que lhes corresponderiam 50%. Foi introduzido, em 1833, na Inglaterra, pelo “Lord Althorp’s Act”, um sistema de inspeção governamental, com nomeação de quatro inspetores, com autonomia para entrar nas fábricas e resolver conflitos decorrentes da aplicação das leis e impor sanções pelas infrações constatadas. Assim, neste ano, em decorrência da regulamentação do trabalho dos menores, surgiu a Inspeção do Trabalho, com as características atuais, a qual se espalhou por toda a Europa e, após, por todo o mundo. Na França em 1841, na Prússia em 1853, na Dinamarca em 1873, na Suíça em 1877; na Alemanha em 1878; na Rússia em 1882; na Itália em 1906; na Espanha em 1907; na Argentina em 1912; no Uruguai em 1913; no Chile em 1919. Com a criação da ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO (OIT) foi universalizada a Inspeção do Trabalho. A OIT foi instituída na Parte XII do Tratado de Versalhes, tratado de paz ao final da Primeira Guerra Mundial (1914/1918), sendo o Brasil um de seus signatários. O art. 427 do Tratado de Versalhes estabeleceu que “Cada Estado deverá organizar um serviço de inspeção, que inclua mulheres, a fim de assegurar a aplicação das leis e regulamentos para proteção dos trabalhadores”. Em 1947, a OIT adota a Convenção nº 81, que é um marco na regulamentação da inspeção do trabalho em nível inter-



nacional”.

A seguir é relacionada a seqüência cronológica dos principais atos de instituição da Inspeção do Trabalho no Brasil extraídos de Gomes (1988, p. 14-15):

a) A Inspeção do Trabalho no Brasil foi instituída em 1891 conforme Decreto nº 1.313, de 17 de janeiro de 1891, expedido após a Proclamação da República do Brasil, prevendo em seu artigo 1º:

É instituída a fiscalização permanente de todos os estabelecimentos fabris em que trabalharem menores, a qual ficará a cargo de um inspetor-geral, imediatamente subordinado ao Ministério do Interior, e ao qual incumbe “Velar pela rigorosa observância das disposições do presente decreto, tendo para esse fim o direito de livre entrada em todos os estabelecimentos fabris, oficinas, laboratórios e depósitos de manufaturas da Capital Federal”.

b) Getúlio Vargas criou o Ministério do Trabalho, Indústria e Comércio em 1930, através do Decreto nº 19.433, de 26/11/1930 e, em 04/04/1931, através do Decreto nº 19.671-A organiza o Departamento Nacional do Trabalho ao qual ficaram afetos: organização, higiene, segurança e inspeção do trabalho, previdência social, patrocínio operário e atuariado.

c) Em 1943 foi aprovada a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) tendo sido a inspeção do trabalho enquadrada no Título VII “Do Processo Administrativo das Multas Administrativas”.

d) O Decreto-Lei nº 6.479, de 9/05/1944, criou no quadro único do Ministério do Trabalho as carreiras de Engenheiro de Segurança, Inspetor do Trabalho e Médico do Trabalho.

e) Em 25/04/1957 foi ratificada pelo Brasil a Convenção nº 81 da OIT. Pelo Decreto Legislativo nº 24, de 29/05/1956, o Congresso Nacional aprovou a Convenção e o Poder Executivo expediu em 25/06/1957 o Decreto nº 41.721, que determinou o cumprimento da Convenção “tão inteiramente como nela se contém”.

f) Em 15/03/1965 foi expedido o Decreto nº 55.841, que aprovou o Regulamento da Inspeção do Trabalho embasado na Convenção nº 81 da OIT.

g) Em 23/06/1971, o Governo Médici denunciou a Convenção nº 81 da OIT, prejudicando a regulamentação sobre a Inspeção do Trabalho a qual “vigorava” somente um regulamento de uma lei não mais existente no Brasil. Na ocasião, a Comissão de Peritos da OIT havia reconhecido o não-cumprimento da Convenção nº 81 pelo Brasil.

h) A Convenção nº 81 tornou a vigor no Brasil somente em 11/12/1987 com o Decreto nº 95.461/87 encaminhado pelo Ministro do Trabalho Almir Pazzianotto revogando o Decreto nº 68.796/71. O texto da Convenção está disponível em: <<http://www.mte.gov.br/Temas/FiscaTrab/Legislacao/Carreira/conteudo/fisc02.asp>> . A Convenção nº 81 estabelece, em seu art. 3º que, o sistema de inspeção de trabalho será encarregado:

- de assegurar a aplicação das disposições legais relativas às condições de trabalho e à proteção dos trabalhadores no exercício de sua profissão, tais como as disposições relativas à duração do trabalho, aos salários, à segurança, à higiene e ao bem-estar, ao emprego das crianças e dos adolescentes e a outras matérias conexas, na medida em que os inspetores são encarregados de assegurar a aplicação das ditas disposições;
- de fornecer informações e conselhos técnicos aos empregadores e trabalhadores sobre os meios mais eficazes de observar as disposições legais;
- de levar ao conhecimento da autoridade competente as deficiências ou os abusos que não estão especificamente compreendidos nas disposições legais existentes.

i) A Constituição Brasileira de 1988 estabelece em seu artigo 21, inciso XXIV, que compete à União organizar, manter e executar a inspeção do trabalho. No artigo 22 estabelece que compete privativamente à União legislar sobre Direito Civil, Comercial, Penal, Processual, Eleitoral, Agrário, Marítimo, Espacial e do Trabalho. Em seu artigo 6º estabelece que são direitos sociais a educação, a saúde, o trabalho, o lazer, a segurança, a previdência social, a proteção à maternidade e à infância, a assistência aos desamparados, na forma desta Constituição. Em seu artigo 7º estabelece que são direitos dos trabalhadores urbanos e rurais: (...) XXII- redução dos riscos inerentes ao trabalho, por meio de normas de saúde, higiene e segurança; XXVI- reconhecimento das convenções a acordos coletivos de trabalho; XXVIII- proteção em face da automação, na forma da lei. (...)

Recentemente, o Presidente Fernando Henrique Cardoso publicou no Diário Oficial da União (DOU) o Decreto nº 4.552, de 27 de dezembro de 2002, que aprova o novo Regulamento da Inspeção do Trabalho. Este Decreto revogou o DECRETO n.º 55.841/65 que regu-

lamentava a inspeção do trabalho no Brasil e a limitava aos trabalhadores regidos pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT). O referido Decreto n.º 4.552, de 27 de dezembro de 2002, ampliou as prerrogativas da inspeção em seu artigo 9º (disponível em <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/2002/D4552.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/2002/D4552.htm)>):

A inspeção do trabalho será promovida em todas as empresas, estabelecimentos e locais de trabalho, públicos ou privados, estendendo-se aos profissionais liberais e instituições sem fins lucrativos, bem como às embarcações estrangeiras em águas territoriais brasileiras.

Em seu artigo 1º define a finalidade da inspeção:

O Sistema Federal de Inspeção do Trabalho, a cargo do Ministério do Trabalho e Emprego, tem por finalidade assegurar, em todo o território nacional, a aplicação das disposições legais, incluindo convenções internacionais ratificadas, os atos e decisões das autoridades competentes e as convenções, acordos e contratos coletivos de trabalho, no que concerne à proteção dos trabalhadores no exercício da atividade laboral.

Com o acima exposto quer-se demonstrar que o objetivo desta dissertação está em consonância com os objetivos e prerrogativas da Auditoria do Trabalho no Brasil, em especial ao mencionado no citado artigo 3º da Convenção N° 81 da OIT e incisos XXII e XXVIII do artigo 7º da Constituição Brasileira.

A seguir será apresentada revisão bibliográfica relevante sobre pausas para descanso.

### 3 PAUSAS PARA DESCANSO

#### 3.1 A QUESTÃO SEMÂNTICA

Nas inúmeras ações de auditoria nas quais busca-se a implantação de pausas para descanso, encontra-se resistência por parte dos empregadores em sua implementação (PERES e GUIMARÃES, 2002). A motivação desta resistência, algumas vezes, foi manifestada por declarações como “pausa aumenta custo”, “pago os empregados para trabalhar e não para descansar”, ou seja, não há um reconhecimento ou senso comum de que as pausas para descanso podem aumentar a produtividade, a qualidade, o bem-estar do empregado e que podem inclusive diminuir os custos de produção. Supondo que esta resistência dos empregadores tenha, entre outras, origem conceitual, é importante abordar o significado da expressão “pausa para descanso”.

A palavra “pausa” tem como significado no dicionário Aurélio (FERREIRA, 1988), “interrupção temporária de ação, movimento ou som, vagar, lentidão” e no dicionário Koogan/Houaiss (2000), o significado “suspensão, parada momentânea de ação, vagar, descanso”.

A palavra “descanso” significa “cessação do movimento, do trabalho, da fadiga, folga, repouso, tranqüilidade, sossego”. “Descansar” tem significado “livrar de fadiga, de trabalho, tranqüilizar, repousar; dormir ou estar deitado, morrer” (KOOGAN, HOUAISS, 2000).

A palavra “repouso”, por sua vez, tem como significado no dicionário Aurélio (FERREIRA, 1988) “Ato ou efeito de repousar, cessação, ausência de movimento, descanso, tranqüilidade, quietação; folga, repouso semanal, folga de um dia por semana que o empregador deve conceder ao empregado. repouso eterno, a morte.” e, no dicionário Koogan/Houaiss (2000) tem o significado “Pôr em estado de repouso; descansar: repousar os membros fatigados, buscar sossego, tranqüilidade: repousar o espírito.”

A composição de pausa e descanso, no idioma português, está associada fortemente à

interrupção e à lentidão. Está associada, portanto, à maneira como a pausa é realizada e com sua finalidade fisiológica para o operador, mas não explicita sua finalidade e seu benefício para a produtividade e qualidade da produção, ou seja, de interesse do empregador. Entende-se que isto pode se configurar conforme a interpretação de alguns empregadores, como uma “barreira conceitual” à introdução de pausas, não denotando que as mesmas podem ser indutoras de mais produtividade, qualidade, e bem-estar como será visto mais adiante, mediante a apresentação de alguns estudos de casos bibliográficos.

A finalidade das pausas para descanso é o restabelecimento do operador para que possa manter a produtividade e a qualidade da produção mediante recuperação de sua condição fisiológica. A fim de esclarecer esta afirmação, aborda-se conceitualmente a palavra restabelecimento. no dicionário Koogan/Houaiss (2000), encontra-se como significado para “restabelecer”, “estabelecer de novo; repor no antigo estado ou condição; restaurar, reparar, restabelecer a saúde, as forças”. Para “restaurar”, encontra-se “reparar, recuperar, consertar, revigorar: restaurar as forças, restabelecer-se, reanimar-se”. Como sinônimo de “restabelecer”, encontra-se “regenerar”, que tem o significado de “restabelecer o que estava destruído, arruinado, gerar ou produzir novamente, revivificar, reorganizar, reformar, melhorar, restabelecer a atividade, formar-se de novo: regeneraram-se os tecidos”. Desta forma, digna de nota deverá ser esta finalidade de restabelecimento do operador através das pausas de descanso nas ações de auditoria e de recomendação de pausas para evitar resistência ao cumprimento da notificação.

Importante também é o efeito de bem-estar proporcionado pelas pausas para descanso. Assim, no dicionário Koogan/Houaiss (2000) encontra-se o significado da palavra “recreação” como “interrupção do trabalho para descanso e higiene mental” sendo que o mesmo destaca a importância da recreação: “A verdadeira recreação é algo que não apenas nos dá prazer, como também ajuda a recompor ou distrair a mente e o corpo”.

Uma das primeiras menções sobre pausas que se encontra em bibliografia foi a de Bernardino Ramazzini, em 1700. Por este motivo, com o fim de caracterizar no tempo o reconhecimento da importância das pausas para descanso, relata-se abaixo algumas destas menções referentes a constrangimentos que conservam alguma analogia com os constrangimentos da atividade de atendente ou operador em centrais de atendimento.

Aqueles que levam uma vida sedentária e são chamados, por isso, “artesãos de cadeira”, como os sapateiros e os alfaiates, sofrem de doenças especiais.” “Os operários sedentários, porém, sofrem todos de dores lombares. Conhecido é o que diz Plauto: “doem os rins de estar sentados e os olhos de olhar”. “Não compreendo como se podem prescrever medidas preventivas, enquanto se mantém a causa ocasional e os impõem a necessidade de ganhar o pão de cada dia, para si e suas famílias.” “Deve-se aconselhar que nos dias festivos exercitem o corpo e compensem, de algum modo, com proveito desses dias, o dano de vários outros dias de vida sedentária.” - Doenças dos operários sedentários (RAMAZZINI, 2000, p. 165 e 166)

Será útil usar óculos, não estar sempre aplicado ao trabalho com a cabeça inclinada, afastar de quando em quando, o olhar e as mãos da mesa e furta algumas horas ao labor, a fim de se recrearem os olhos com panoramas diferentes. É incrível o quanto influi em conservar o bom estado e a mobilidade das membranas oculares, como a fluidez normal dos humores, olhar objetos próximos ou afastados, direta e obliquamente ou de qualquer modo; procedendo dessa forma, mantém-se a natural disposição do olho que permite à pupila encolher-se ou estirar-se, e ao humor cristalino arriar-se sobre ela ou afastar-se, conforme o uso que a necessidade exija de olhar de perto ou de longe; com os olhos, como para as demais partes do corpo que se detêm durante muito tempo na mesma posição, dá-se a mesma coisa, ficando inertes e perdendo flexibilidade para mover-se. - Doenças dos joalheiros (RAMAZZINI, 2000, p.191)

Não se encontrará tipo algum de exercício tão saudável e inócuo que, praticado com excesso, não acarrete graves danos; disso se dão conta os mestres de dicção, cantores, oradores, pregadores, frades, também as monjas pelo seu entoar de cânticos nos templos, os rábulas forences, os pregadores, os filósofos que lêem nas escolas discutindo até ficarem roucos, e todos aqueles que têm por ofício cantar e forçar a voz. - Doenças dos mestres de dicção, dos cantores e outros desse gênero (RAMAZZINI, 2000, p.193)

Do oráculo de Hipócrates: “Se alguma parte dói antes que se manifeste a doença, é ali que se localizará; porque, de fato, é fácil, em caso de doença, os humores se instalarem na parte mais fraca.” - Doenças dos pedreiros (RAMAZZINI, 2000p. 217)

Assim, Hipócrates disse: “Trabalho, alimento, bebida, sono, amor, tudo deve ser moderado”. - Doenças dos atletas (RAMAZZINI, 2000, p. 217 e 187)

Grandjean (1998, p. 173) afirma que a pausa do trabalho é uma indispensável condição fisiológica no interesse de manutenção da capacidade de produção. Interpõe que a pausa tem um significado biológico:

Por assim dizer, em todas as funções do corpo humano pode-se constatar a troca rítmica entre gastos de energia e reposição de força, ou de maneira simples – entre o trabalho e descanso. Esta troca é uma condição *sine qua non* para o músculo, para o coração – e se nós examinarmos detidamente os processos biológicos – para todo o organismo. A introdução das pausas de descanso não é só uma necessidade vital do corpo, mas também, principalmente para trabalhos que exigem muito do sistema nervoso, isto é, em trabalhos mentais, onde a destreza dos dedos e a exigência dos órgãos dos sentidos é importante.

Grandjean (1998, p. 173) classifica as pausas em quatro tipos, quais sejam, pausas voluntárias, pausas mascaradas (trabalhos colaterais), pausa necessárias do trabalho e pausas obrigatórias do trabalho. Abaixo constam suas definições:

a) Pausas Voluntárias são as “declaradas, visíveis que o trabalhador faz para descansar.”

b) Pausas Mascaradas são aquelas colaterais, que no momento de sua execução não são necessárias para a realização do trabalho e explica: “Com essas atividades colaterais, o homem procura mascarar uma pausa, que é necessária para ele descansar. Do ponto de vista fisiológico, estas pausas mascaradas são justificadas: ninguém é obrigado a executar uma tarefa física ou mental sem nenhuma interrupção”.

c) Pausas Necessárias do Trabalho são aquelas causadas por todos os tipos de espera, que pela organização do trabalho ou quer pelo andamento da máquina são necessárias:

Tempo de espera ocorre, por exemplo, até que uma operação automatizada se complete; que uma ferramenta esfrie; até que um aparelho aqueça; até que a matéria-prima esteja pronta para usar; até que uma máquina ou ferramenta sejam consertados, ou até que outras paradas do funcionamento sejam resolvidas. Em todos os tipos de prestação de serviço, onde se aguarda a chegada dos clientes ou a distribuição de uma tarefa qualquer, os tempos de espera são especialmente freqüentes.

d) Pausas Obrigatórias do Trabalho entende aquelas determinadas pela empresa, tais como a pausa do meio dia, as pausas para alimentação e todas as pausas curtas.

Grandjean (1998, p. 174) salienta o efeito de troca destas pausas. “Estas quatro classes de pausas têm uma certa interdependência. Já foi notado por Graf, em 1954, que a introdução de pausas curtas, preestabelecidas, diminuía as pausas mascaradas e até mesmo as pausas voluntárias”.

Grandjean (1998, p. 174) relata que, com os resultados que foram mostrados na relação entre duração da jornada e produção, a introdução de pausas gerou como consequência uma aceleração da produção, de modo que a perda de tempo de pausas prescritas foi compensada pelo aumento da intensidade do trabalho (menos pausas mascaradas e voluntárias).

Sobre o rendimento do trabalho, Grandjean, (1998, p. 175) observa:

Mesmo que nem todas as pesquisas tenham sido feitas segundo o rigor científico, foi mostrada uma tendência a que as pausas no trabalho aumentam o rendimento. A ergonomia explica estes efeitos com a inibição de excesso de fadiga ou com a periódica eliminação dos sintomas de fadiga (o que também pode ser chamado de restabelecimento ou descanso).

Observa que hoje em dia é usual pelo menos uma pausa, de 10 a 15 minutos na manhã e muitas vezes a mesma pausa à tarde. Esta disposição das pausas tem a finalidade de prevenir a fadiga, permitir alimentação e possibilitar contatos sociais. Estas pausas já não podem mais ser eliminadas. Quanto aos trabalhos ritmados na fabricação em série, relata que estudos de

laboratório e também nas empresas encontraram que: “pausas curtas, de 3 a 5 minutos por hora de trabalho, reduzem a fadiga e aumentam o potencial de atenção prolongada. Estas pausas curtas são especialmente indicadas para atividades repetitivas, com pressão do tempo e altas exigências de atenção”. Registra o efeito das pausas no aprendizado de trabalhos de precisão. Assim, um período de aprendizado interrompido por freqüentes pausas conduz a uma assimilação significativamente mais rápida das habilidades do que um aprendizado sem pausas (GRANDJEAN, 1998, p. 176).

Kroemer e Grandjean (2000), com relação ao regime de pausa, recomendam:

1. Quando o trabalho pesado é feito, ou sob pressão, pausas de descanso devem ser organizadas com freqüência a fim de que a demanda máxima aceitável do sistema metabólico e circulatório do trabalhador não ultrapasse os limites.
2. Para trabalhos que demandem esforços mentais e físicos moderados, devem ser organizados intervalos de 10 a 15 minutos no meio do período de trabalho, antes ou depois do período de descanso mais longo.
3. Um trabalho que exige uma demanda mental em nível alto, especialmente se é um trabalho cronometrado com pequena pausa embutida, deve ter várias pausas pequenas de pouca duração junto com intervalos de descanso organizados conforme a descrição do item “2”.
4. Quando aprendemos uma habilidade ou somos aprendizes, muitas pausas deve ser a regra, variando o grau e a duração, a fim de amenizar a dificuldade da tarefa.
5. Os superiores devem encorajar o grupo para fazerem tantas pausas espontâneas quantas necessárias para manter a atenção, concentração, resistência e bem-estar. Os intervalos devem ser feitos, com freqüência e curta duração. Não espere a fadiga chegar, evite-a.

Iida (1990, p. 288) também argumenta que as pausas devem ser implementadas para prevenir a fadiga. Entre as fontes de fadiga, relaciona exagerada carga muscular, ambientes com ruídos, vibrações, temperaturas ou iluminações inadequadas. Conforme o autor, estas fontes “podem estar relacionadas com horários, trabalhos em turnos, programação da produção, ou relações pessoais dentro e fora do trabalho”. Ao serem identificadas, estas fontes devem ser estudadas e resolvidas. O autor recomenda que em trabalhos que exigem atividade física pesada, ou em ambientes desfavoráveis com altas temperaturas ou excesso de ruídos, devem ser implementadas pausas durante a jornada de trabalho. As pausas também podem estar embutidas no próprio ciclo de trabalho.

A variação de atividade que ocorre no próprio ciclo serve para prevenir ou retardar a fadiga. Por exemplo, em datilografia, a própria operação de substituir a folha serve como pausa da tarefa de digitação. Contudo, isso não dispensa um outro tipo de pau-



sa, reservada às necessidades fisiológicas, quando ele pode se levantar e andar, ativando a circulação das pernas e dos músculos dorsais. Durante essas pausas, se houver oportunidades de contatos sociais (conversa) com colegas, poderá haver um aumento do moral, retardando o aparecimento da fadiga. “Em trabalhos industriais, observou-se que as jornadas muito longas provocam reduções de desempenho. Na maioria dos casos, considera-se que a jornada de oito horas e meia é a máxima para se manter uma boa produtividade”. “Portanto, mesmo que a quantidade se mantenha aparentemente constante, a qualidade da produção tende a cair” (IIDA, 1990, p. 288).

Iida (1990, p. 286) observa que a fadiga também ocorre em situações onde há predomínio do trabalho “mental” com poucas solicitações de esforços musculares. “Por exemplo, pessoas executando operações aritméticas, repetidamente, após algum tempo, sofrem lapsos ou bloqueios, que vão se tornando cada vez mais freqüentes com o aumento da fadiga, ao mesmo tempo que os erros também crescem”.

Iida (1990, p. 286) observa ainda que a fadiga também tem um componente emocional e que há diferenças individuais importantes.

O componente emocional é difícil de medir, mas sua influência é inegável. Um trabalhador que tem uma pessoa da família doente, embora isso não tenha uma relação direta com seu organismo, fica mais vulnerável ao aparecimento da fadiga. As diferenças individuais na questão da fadiga são significativas. Algumas pessoas se fatigam mais facilmente que outras. Outras ainda apresentam maior tolerância em determinados tipos de trabalho. Existem também pessoas que se tornam mais suscetíveis à fadiga em certos dias ou em determinadas fases da vida.

Swanson, Sauter e Chapman (1989, p. 895), ao realizar revisão bibliográfica da literatura relevante sobre pausas para descanso em trabalho com monitor de vídeo, encontram duas considerações principais no planejamento de pausa para descanso no trabalho de VDT em escritórios: duração e freqüência da pausa para descanso e conteúdo.

Para Kopardekar e Mital (1994, p. 1697) “é imperativo determinar um regime de trabalho-descanso otimizado. Um ótimo regime de trabalho-descanso pode ser definido como um regime que permite uma completa recuperação da fadiga, mas que não permite excessivas pausas de descanso.”

Na CLT (Brasil, MT, 1987, p. 52), são previstos períodos de descanso, que também não

devem ser confundidos com pausas para descanso. Há previsão de períodos de descanso dentro da jornada e entre jornadas, como a seguir:

#### 1º) DENTRO DA JORNADA

Para jornadas normais, esses períodos estão previstos no art. 71 da CLT. Consistem:

- a) para jornada superior a 6 horas, um intervalo de, no mínimo, 1 hora e, no máximo, 2 horas, a critério do empregador, observadas as exceções adiante comentadas;
- b) para jornada de 4 a 6 horas de trabalho, um intervalo de 15 minutos. Esses períodos são computados na duração do trabalho. Em determinadas atividades há intervalos especiais que se somam ou substituem os assinalados no item anterior. Uns são computados como de efetivo trabalho, outros não.

São de efetivo trabalho, dentre outros:

- a) nos serviços permanentes de mecanografia, o intervalo de 10 minutos após cada 90 minutos de trabalho (art. 72 da CLT);
- b) nos serviços frigoríficos, o intervalo de 20 minutos após cada hora e 40 minutos de trabalho (art. 253 da CLT);
- c) para os empregados em minas de subsolo, o intervalo de 15 minutos depois de 3 horas consecutivas de trabalho (art. 298 da CLT);
- d) para o pessoal de equipagem de trens, o intervalo normal para alimentação e repouso quando a refeição é tomada em viagem ou por ocasião das paradas (art. 238 § 5º da CLT);
- e) intervalos da mulher para amamentação (art. 396 da CLT).

Não são computados como de serviço, dentre outros:

- a) para os telegrafistas e telefonistas, o intervalo de 20 minutos após trabalho contínuo de mais de 3 horas, se aqueles trabalhadores estiverem sujeitos a horário variável (art. 229 da CLT)
- b) para os operadores cinematográficos, o intervalo de 2 horas e folga, nos casos de prorrogação (art. 234, parágrafo único da CLT).

#### 2º) ENTRE DUAS JORNADAS

A lei estabelece limites mínimos e tempo para descanso entre o término de uma e o início de outra jornada de trabalho.

Para atividades em geral, esse intervalo é de 11 horas consecutivas (art. 66 da CLT) que varia, porém, em determinadas categorias profissionais, como por exemplo:

- a) para telegrafistas e telefonistas sujeitos a horário variável, o intervalo é de 17 horas (art. 229 da CLT);
- b) para operadores cinematográficos, de 12 horas (art. 235 da CLT);
- c) para o pessoal de equipagem de trem, 10 horas (art. 239 § 1º da CLT);
- d) para o ferroviário cabineiro de estações de tráfego intenso, 14 horas (art. 245 da CLT);
- e) para jornalistas profissionais, 10 horas (art. 308 da CLT);
- f) para aeronautas, o intervalo varia de acordo com o número de horas trabalhadas de 12 a 24 horas (Lei nº 7.183, de 05 /04/84).

A Diretiva 93/104/CE do Conselho, de 23 de Novembro de 1993, relativa a determinados aspectos da organização do tempo de trabalho, estabelece prescrições mínimas de segurança e de saúde em matéria de organização do tempo de trabalho. Esta diretiva aplica-se:

- a) aos períodos mínimos de descanso diário, semanal e anual, bem como aos períodos de pausa e à duração máxima do trabalho semanal; e
- b) a certos aspectos do trabalho noturno, do trabalho por turnos e do ritmo de trabalho.

Em seu artigo 4º, referente a pausas, estabelece que os Estados-membros tomarão as medidas necessárias para que, no caso de o período de trabalho diário ser superior a seis horas, todos os trabalhadores se beneficiem de pausas, cujas modalidades, nomeadamente duração e condições de concessão, serão fixadas por convenções coletivas ou acordos celebrados entre parceiros sociais ou, na sua falta, pela legislação nacional.

Em seu artigo 13º, relativo ao ritmo de trabalho, estabelece que os Estados-membros tomarão as medidas necessárias para que as entidades patronais que pretendam organizar o trabalho, segundo um certo ritmo, considerem o princípio geral da adaptação do trabalho ao homem, com vista, nomeadamente, a atenuar o trabalho monótono e o trabalho cadenciado em função do tipo de atividade e das exigências em matéria de segurança e de saúde, em especial no que se refere às pausas durante o tempo de trabalho.

A seguir serão apresentadas referências sobre de pausas para descanso nos sistemas de

produção, focando atenção na Administração Científica e no Sistema de Produção Enxuta, os quais são tão citados nos artigos científicos sobre trabalho com monitor de vídeo nas suas mais diversas aplicações.

### 3.2 PAUSAS NA ADMINISTRAÇÃO CIENTÍFICA

Em 1911, Taylor (1995, p. 42) reconhecia o prejuízo da fadiga e apregoava a regulação da tarefa de modo que o homem “seja capaz de trabalhar durante muitos anos, feliz e próspero, sem sentir os prejuízos da fadiga”. A tradução do livro de Taylor menciona pausas como “folga”. A expressão “folga” acentua a idéia de descanso e não de restabelecimento fisiológico. Taylor (1995, p. 68) descreve um estudo de caso de serviço de inspeção de esferas, no qual teria observado que “grande parte das dez horas e meia supostas de trabalho eram gastas realmente em folgas, devido ao período de serviço demasiado longo”. Registra ser “uma questão de bom senso planejar o serviço, de modo que os operários trabalhem realmente quando é hora de trabalhar e descansem, também, quando é hora de folga, e não misturem as duas coisas”. Aferindo o trabalho realizado, Taylor (1995, p.71) entendeu “que as moças despendiam parte considerável de seu tempo em folgas, conversando e trabalhando simultaneamente, ou na verdade, nada fazendo”. Observou que “mesmo depois de reduzir as horas de trabalho de 10,5 para 8,5” após hora e meia de serviço consecutivo as moças “começavam a mostrar-se nervosas” e, assim, compreendeu que precisavam de descanso. Entendendo ser prudente suspender o serviço, antes que se manifestem sinais de fadiga, estabeleceu uma pausa de dez minutos para se recrearem ao fim de cada hora e um quarto de trabalho. Durante este período de pausa (dois, de dez minutos cada um, de manhã, e dois à tarde) obrigava-as a parar o trabalho e aconselhava-as a deixar seus lugares, abandonar completamente a ocupação e andar pelos arredores, conversar etc. Percebia como rude o tratamento para com as empregadas “pois eram colocadas distantes umas das outras, de modo que não podiam conversar enquanto trabalhavam”. Interpôs que “Reduzindo-lhes as horas de trabalho e providenciando condições mais favoráveis no serviço, foi possível, entretanto, conseguir delas trabalho realmente eficiente e não apenas simulação”.

Após implementar estas medidas, utilizou-se de outras medidas condenáveis do ponto de vista dos conhecimentos atuais de ergonomia, tais como seleção de trabalhadoras para a fun-

ção, fragmentação do trabalho, pagamento por peça com bonificação ou premiação para aquelas que cumprissem as metas estabelecidas. A este sistema de pagamento, denominava como “trabalho por peça com gratificação diferencial”, no qual o salário de cada operário era aumentado proporcionalmente ao rendimento e também ainda ao perfeito acabamento do serviço.

As menções acima relatadas denotam que Taylor reconhecia a importância das interrupções do trabalho para restabelecimento fisiológico dos trabalhadores com o fim de assegurar a produtividade e a qualidade e que praticava estas interrupções. Em contrapartida, tem-se constatado em empresas contemporâneas que tais interrupções não são praticadas e não são permitidas, como será apresentado no estudo de caso realizado nesta pesquisa (capítulo 5).

### 3.3 PAUSAS NO SISTEMA DE PRODUÇÃO ENXUTA

O conceito da produção em massa e as técnicas produtivas dele decorrentes predominaram nas fábricas até meados da década de 60, quando surgiram as novas técnicas produtivas, que vieram caracterizar a denominada “produção enxuta”. A produção enxuta introduziu, entre outros, os conceitos de *just-in-time*, células de produção, desdobramento da função qualidade, sistemas flexíveis de manufatura etc. Ao longo deste processo de modernização da produção, cresce em importância a figura do consumidor, em nome do qual tudo tem que ser feito. Pode-se dizer que a procura da satisfação do consumidor é que tem levado as empresas a se atualizarem com novas técnicas de produção, cada vez mais eficazes, eficientes e de alta produtividade. É tão grande a atenção dispensada ao consumidor que este, em muitos casos, já especifica em detalhes “seu” produto, sem que isto atrapalhe os processos de produção do fornecedor, tal a sua flexibilidade. Assim estamos caminhando para a produção customizada...(MARTINS E LAUGENI, 1999, p. 4).

A “produção enxuta” tem suas técnicas desenvolvidas originalmente na Toyota Motors no Japão, sendo reconhecidas as participações de Shingo Shingo e Taiichi Ohno. Por isto, serão mencionadas algumas referências desses autores relativas a pausas.

Shingo (1996, p. 112) ao analisar a eliminação das perdas através de melhorias fundamentais da função operação, considera que somente as operações essenciais agregam valor ao produto e que outras, tais como, trocas de matrizes, operações auxiliares e folgas marginais podem ser vistas como perdas e, portanto, melhorias operacionais, constituem-se, também, em uma forma da melhoria da perda e relaciona entre as folgas marginais, as folgas na operação e folgas

entre operações. Entre as folgas ligadas ao pessoal (SHINGO,1996, p. 77) , ou seja, aquelas atividades não relacionadas à operação e relativas às necessidades do operador, relaciona as folgas por fadiga (período de descanso entre operações) e as folgas por necessidades fisiológicas (beber água, ir ao toalete etc). O mesmo comentário feito em relação à tradução de Taylor (1995), é reafirmado agora, isto é, esta tradução menciona pausas como “folga”, e caso esteja correta nos termos da obra original, é preciso lembrar que a palavra folga acentua a idéia de descanso e não de restabelecimento fisiológico.

Shingo (1996, pg 188) interpõe que “as folgas por fadiga estão consolidadas na forma de intervalos no meio da manhã e no meio da tarde, além de um intervalo para almoço de meia hora”. Defende ser inútil simplesmente eliminar as folgas marginais e de espera dos tempos-padrão, que essas ações não irão contribuir para a redução do custo a menos que estejam ligadas à redução da força de trabalho.

Ohno (1997, p. 71) ao reexaminar os erros do desperdício, afirma que:

O Sistema Toyota de Produção é um método para eliminar integralmente o desperdício e aumentar a produtividade. Na produção, “desperdício” se refere a todos os elementos de produção que só aumentam os custos sem agregar valor – por exemplo, excesso de pessoas, de estoques e de equipamento. O excesso de operários, equipamentos e produtos apenas aumentam os custos e causam desperdício secundário. Por exemplo, com operários demais, inventa-se trabalho desnecessário que, por sua vez, aumenta o uso de energia e de materiais. Isso é desperdício secundário.

Shingo (1997, p. 39) afirma que “**Se considerarmos apenas o trabalho que é necessário como trabalho real e definirmos o resto como desperdício, a equação a seguir será verdadeira sejam os trabalhadores individuais ou a linha inteira:**

**Capacidade atual=trabalho + desperdício**”. Na parcela **desperdício** desta equação, quando não são computados os custos com lesões ou doenças provocados nos operários empregados no sistema de produção e seu tratamento de reabilitação, quando o Estado não cobra estes custos da empresa e socializa os mesmos, o **resultado** desta equação fica minimizado e é falso. Se estas perdas com indenização dos acometidos com doença e seu tratamento estivessem sendo computados na parcela **desperdício**, teríamos outro **resultado** e, conseqüentemente a análise dos dados levaria a outras conclusões. Shingo (1997, p. 39) afirma que **a verdadeira melhoria na eficiência surge quando produzimos zero para desperdício e levamos a porcentagem de trabalho para 100%**”. Desta forma, com a consideração da parcela **desperdí-**

**cio** real incluindo o custo do tratamento e reabilitação dos obreiros acometidos com doenças, a quantidade de pessoal, o ritmo de trabalho e pausas poderiam ter outro tratamento.

### 3.4 PAUSAS NO TRABALHO INFORMATIZADO

Tendo em vista que o foco desta dissertação é pausas para descanso no trabalho de operadores ou trabalhadores em teleatendimento/*telemarking* em centrais de atendimento e a crescente informatização destas atividades, a seguir serão abordadas referências sobre pausas em trabalho informatizado. Serão abordadas referências sobre pausas em trabalho com monitor de vídeo, referências sobre pausas em centrais de atendimento diversas e, finalmente, as referências sobre centrais de atendimento em telefonia.

#### 3.4.1 Pausas com Monitor de Vídeo

No caso do trabalho com monitores de vídeo, encontram-se referências sobre trabalho produtividade e bem-estar do operador, sobre a duração e frequência e sobre o conteúdo da pausa, sobre monitoramento eletrônico de desempenho, sobre fadiga do operador e sobre aspectos legais das pausas.

Swanson, Sauter e Chapman (1989, p. 895-896) realizaram uma revisão da bibliografia relevante a respeito do desenho de pausas no trabalho com monitor de vídeo. Em sua revisão, observaram que estudos daquela década demonstravam uma acumulação diária de tensão na visão e no sistema músculo-esquelético em trabalhadores que utilizavam o Terminal com Monitor de Vídeo (VDT), os quais não eram eliminados pelo uso de postos de trabalho de alta qualidade e tão pouco com o uso de pausas convencionais.

Estes tipos de observações incitaram chamadas para limitar o período de trabalho contínuo de VDT. Por exemplo, o Conselho Nacional Sueco de Segurança Profissional e Saúde sugeriu um período-limite de 1-2 horas de trabalho de VDT contínuo. Esses estudos sobre os efeitos do aumento das pausas, ou diminuição dos períodos de trabalho são empíricos. Porém, há uma literatura extensa no planejamento das

pausas para descansar no trabalho industrial leve, mas repetitivo. Essa literatura foi largamente ignorada em discussões relativa ao planejamento de pausas para descanso no trabalho em VDT, mas é altamente pertinente uma vez que as tarefas estudadas fazem parte de fatores de tensão comuns com o trabalho em VDT (por exemplo, posturas estáticas obrigatórias e a necessidade de atenção contínua no trabalho).

Em relação às duas considerações principais no planejamento de pausa para descanso no trabalho de VDT em escritórios: duração e frequência da pausa para descanso e conteúdo, Swanson, Sauter e Chapman (1989, p. 895 e 896) encontraram as seguintes propostas:

- a) O estudo de trabalhadores de escritório por Bhatia e Murrell (1969) achou que 10-minutos de pausa, de hora em hora, seria favorável aos trabalhadores, e teria produzido maior ganho na produtividade em comparação a pausas menos frequentes de 15-min. Efeitos semelhantes em uma tarefa de VDT foram encontrados por Horie *et al* (1987) e são consistentes com a sabedoria convencional de que pausas curtas e frequentes são preferíveis a pausas mais longas e menos frequentes (ROHMERT, 1973).
- b) Concordam com pausas de hora em hora os estudos de trabalho com VDT que indicam que pausa única no meio da manhã e no meio da tarde pode ter efeitos ruins. (DELVOLLE e QUENNEC, 1983; SCHLEIFER e AMICK, 1988; ZVAHLEN *et al.*, 1984). O estudo de Floru *et al.* (1986) mostra a eficácia de pausas curtas, de hora em hora no trabalho de VDT rotineiro. Neste estudo, pausas de 5-minutos inseridas depois de um período de 40-minutos de trabalho eram efetivas eliminando decréscimo de desempenho que normalmente aconteceram depois daquele período.
- c) Estudos da fadiga muscular sugerem a necessidade de pausas mais frequentes no trabalho de VDT. O trabalho de VDT é caracterizado frequentemente por posturas rígidas e esforços estáticos. Dois estudos (WAERSTED *et al.*, 1986; KOGI, 1982) informaram, respectivamente, que em tarefas de teclado havia uma força contínua que alcança de 6 e 20 por cento de máximo de contração voluntária (MCV). Porém, dados sugerem que forças maiores do que 10 por cento não podem ser sustentadas por mais de 10-15 minutos sem percepções de fadiga (BJORKSTEN e JONSSON, 1977).
- d) Sobre a frequência de pausas, Rohmert (1973) observou que pausas muito frequentes podem interferir no ritmo de trabalho, e podem aumentar custos devido a interrupções da produção.
- e) Nurrell (1971) e Henning (1987) não são favoráveis à regulação de pausas pelo traba-



lhador pois quando as pausas são auto-reguladas, há uma tendência para trabalhar além do aparecimento de decréscimos de desempenho, ou de terminar as pausas antes que a recuperação estivesse completa.

Quanto ao conteúdo da pausa, os autores referem em sua sinopse que:

Foram mostrados ganhos de produtividade quando as atividades são substituídas ou quando ocorrem mudanças de tarefa ao invés de adotar pausa de descanso. Recentemente a atenção está sendo voltada para os benefícios da realização de exercícios durante o trabalho de VDT. Enquanto a pesquisa nessa área é limitada, um número de estudos sugere que os exercícios são válidos para reduzir desconfortos e até problemas crônicos associados com o trabalho de VDT ou outros trabalhos de digitação (SWANSON, SAUTER e CHAPMAN, 1989).

Finalmente, Swanson, Sauter e Chapman (1989, p. 897) concluíram que “a literatura existente sugere fortemente que pausas para descansar mais freqüentes beneficiariam a produtividade e o conforto no trabalho de VDT”.

Henning *et al.* (1989, p. 855) realizaram um experimento para avaliar a duração de micropausa, desempenho, e a tensão em uma tarefa de entrada de dados. Avaliaram os efeitos de testes de pausas breves no desempenho e no bem-estar durante a tarefa de entrada de dados que é altamente repetitiva. Simularam um ambiente de escritório em que operadores experientes de entrada de dados (N = 20) executaram a tarefa em uma experiência de dois dias. Dividiram cada dia em seis períodos de trabalho de 40-minutos. Os operadores tinham uma pausa de descanso breve na estação de trabalho (micropausa) no meio de cada período de trabalho. Os operadores foram instruídos para concluir esta micropausa quando prontos para retomar o trabalho. Taxa de digitação, taxa de erro, taxa de correção, freqüência cardíaca e variabilidade da freqüência cardíaca foram medidas a cada metade do período de trabalho. Além disso, o estado de humor antes e durante o período de trabalho foi avaliado. Encontraram micro pausas médias de 27,4 s de duração. Altas taxas de fadiga e aborrecimento durante o período de trabalho foram associadas a micropausas mais longas sugerindo que o período de pausa fosse auto-ajustado de acordo com o estado de humor. Além disso, a taxa de correção e a freqüência cardíaca eram mais baixas após as micro pausas longas implicando que o grau de recuperação foi ligado à duração da micro pausa. A comparação de produção de digitação e taxa de correção antes e depois da micropausa, porém, revelou que o desempenho piorou depois da micropausa, sugerindo que os sujeitos terminavam as micropausas antes que a recuperação

completa pudesse acontecer. Em resumo, os autores concluíram que:

Os resultados sugerem que enquanto micropausas frequentes de duração discreta são benéficas, elas não são utilizadas efetivamente por trabalhadores de entrada de dados. Há uma tendência dos trabalhadores terminarem as micropausas antes da recuperação de desempenho estar completa. **Tal efeito pode ser exacerbado na presença de pressões adicionais por desempenho (por exemplo, trabalhando em condição de pagamento por incentivo; SCHLEIFER e AMICK 1989). Então, para os trabalhadores receberem o total dos benefícios no esquema de micropausas, a duração da micro pausa pode precisar ser mais controlada para assegurar recuperação completa (HENNING *et al*, 1989. p. 861).**

Gao *et al.* (p. 917-924, 1990) realizaram experimento comparativo de parâmetros fisiológicos e bioquímicos anteriores e posteriores para delinear os efeitos no trabalho simulado de entrada de dados nos operadores de VDT. Vinte e nove estudantes chineses saudáveis foram escolhidos e divididos ao acaso em um grupo simples e um complicado de digitadores de dados. Instruíram os estudantes para trabalhar tão depressa e corretamente quanto possível de acordo com o “Trabalho de Programação de Digitação de Dados” por 150 min. Registraram o desempenho do trabalho (digitação correta) automaticamente a cada 10 min. Os parâmetros fisiológicos e bioquímicos anteriores e posteriores de estudo foram aferidos, respectivamente, no experimento. Os resultados mostraram que:

- a) O desempenho flutuou com o passar do tempo. O desempenho “diminuiu obviamente depois de 50-60 min de trabalho, seguido por uma reação, e havia um fenômeno de motivação final ao término do teste que era associado com a auto-estimulação e esforço cerebral compensatório”.
- b) Mudanças nos parâmetros fisiológicos revelaram que os operadores ficavam cansados depois de trabalho de entrada de dados. A liberação de adrenalina na urina mostrou uma tendência para aumentar depois de um simples trabalho de entrada de dados. A liberação de noradrenalina mostrou uma tendência para diminuir depois de trabalho complicado de entrada de dados. As diferenças em desempenho, pressão sanguínea diastólica em uma posição em pé e comportamento nervoso entre os dois grupos indicados, mostrou que havia muita tensão ao executar trabalho complicado de entrada de dados.

Os autores concluem que a simulação do trabalho real de inserção de dados em VDT realizada poderia refletir o trabalho na ocasião. Como o desempenho diminuiu significativamente de-

pois de 50-60 min. de trabalho, **concluíram que se deveria buscar uma pausa curta após 50 min de trabalho contínuo na situação de trabalho real.** As mudanças nos parâmetros fisiológicos revelaram que os operadores ficaram cansados depois do trabalho de inserção de dados.

Cali e Floru (p. 563 a 568, 1990) realizaram síntese bibliográfica e estudos aplicados ao regime de pausas com o intuito de evidenciar o papel do tempo ante à tela do monitor na aparição e intensificação de sintomas de constrangimento visual, postural e neuropsíquico do operador. Relatam estudo realizado por Horie (1987) para testar o efeito das pausas na fadiga dos operadores, no qual submeteu os operadores a 3 regimes de trabalho diferentes durante um total de 3 horas: 30 minutos de trabalho alternado com 4 minutos de pausa; 60 minutos de trabalho e 10 minutos de pausa; 90 minutos de trabalho e 20 minutos de pausa. Encontrou, com ajuda de medidas da taxa de erros e a sensibilidade ao ruído que a **combinação que associa 60 minutos de trabalho e 10 minutos de pausa é a fórmula mais satisfatória para limitar a fadiga de operadores e melhorar o seu conforto e a sua produção. O autor conclui que operadores que trabalham mais que duas horas por dia deveriam realizar 15 minutos de pausa pelo menos a cada período de trabalho de uma hora Horie (1987) apud Cali e Floru (1990).** Relatam ainda, outro estudo, no qual foram testados três regimes de pausa para uma tarefa de administração financeira em terminal: 10 minutos de pausa depois de 50 minutos de trabalho; 5 minutos de pausa depois de 25 minutos de trabalho; 10 minutos de pausa com exercícios depois de 50 minutos de trabalho. Segundo Cali e Floru (1990), as notas de Crook (p. 134-136, 1988) registram que:

... uma duração de pausa de 5 minutos é insuficiente e que uma interrupção depois de 25 minutos de trabalho é considerada como muito precoce. Os operadores se sentem mais relaxados e mais alertas se a pausa de 10 minutos inclui exercícios, mas o seu desempenho é, portanto inferior ao realizado com a pausa da mesma duração, mas sem estes exercícios.

Henning *et al.* (p. 292 – 295, 1993) realizaram estudo de campo para avaliar o uso de pequenas pausas freqüentes de trabalho em computador como um meio para melhorar a produtividade do operador e o seu bem-estar. Determinaram a 20 operadores de VDT que processavam reivindicações em uma grande companhia de seguro que realizassem pausas de trabalho pequenas e freqüentes no trabalho em computador (com ou sem exercícios de alongamento planejados, para reduzir desconforto músculo esquelético) adicionalmente às pausas de

descanso do meio da manhã e do meio da tarde convencionais. O regime de pausa foi semelhante ao testado em estudos de laboratório conduzidos pelo NIOSH (*National Institute for Occupational Safety and Health*) Instituto Nacional para Segurança Profissional e Saúde dos Estados Unidos da América (USA). O estado de humor e o desconforto músculo esquelético (no começo do dia de trabalho, ao meio-dia, e no término do dia de trabalho) foi avaliado ao longo de um período de nove semanas; 3 semanas de base (nenhuma pausa adicionada), 3 semanas de pausas somente, e 3 semanas de pausas e exercícios. A produtividade de cada trabalhador foi aferida a partir de registros da companhia.

Os resultados indicaram melhoria no conforto de olho na condição de pausas e de exercícios, e que a produtividade aumentou. Os resultados demonstraram evidência numa situação do mundo real que pausas pequenas e freqüentes em trabalho com computador podem beneficiar ambos, bem-estar do operador e produtividade.

Henning *et al.* (p. 294, 1993) evidenciaram com esse estudo de campo que os operadores de VDT podem se beneficiar de um regime de trabalho que inclui pausas pequenas e freqüentes no trabalho em computador. Este resultado repete muitos dos mesmos efeitos benéficos de pausas de descanso adicionadas verificadas nos estudos de laboratório conduzidos pelo NIOSH. Observaram também que :

O conforto ocular melhorou significativamente com a adição de pausas no trabalho em computador, e melhorou mais, quando foram somados exercícios ao horário da pausa. Este achado de melhoria do conforto de olho é consistente com pesquisas de Sundelin *et al.* (1986) na conferência de WWDU em Estocolmo. Encontraram ainda que quanto ao conforto de perna houve uma tendência a melhorar, mas só nas pausas em condição de exercícios. Este aumento em conforto de perna pode ser explicado por um dos exercícios de alongamento que exigia que o operador se levantasse brevemente próximo à própria estação de trabalho enquanto executasse o exercício. Esta atividade pode ter melhorado o conforto de perna, uma vez que aumenta a circulação de sangue nas pernas.

Quanto ao desempenho do operador, os autores (HENNING *et al.*, p. 295, 1993) encontraram que o desempenho foi melhor durante ambas as condições de pausa no trabalho em computadores. A falta de diminuição de desempenho, quando são administradas pausas de descanso freqüentes, não é inesperado. Pausas de descanso pequenas capitalizam taxa rápida de recuperação, que acontece em um período de pausa de descanso e ajudam a prevenir a acumulação de fadiga durante o trabalho (ROHMERT, 1973). O tempo de trabalho perdido durante os períodos pequenos de pausa é normalmente compensado por um aumento em produtividade durante os períodos de trabalho subseqüentes.

Um achado importante no presente estudo é que pausas em computador freqüentes e pequenas podem beneficiar ambos o bem-estar do operador e a produtividade. Este

resultado tem implicações práticas para aqueles que estão considerando testar um novo regime de pausas de descanso no seu próprio local de trabalho. Parece improvável que a adição de pausas de trabalho em computador pudesse comprometer a produtividade de operadores de VDT. Desde que os exercícios de alongamento durante as pequenas pausas de trabalho em computador podem prover outros benefícios, como reduzir o risco de danos por esforços repetitivos, o impacto positivo na produtividade do operador informada aqui faz com que futuros testes de novos regimes de pausa de descanso sejam oportunos.

Os resultados deste estudo devem ser vistos com alguma precaução devido às limitações inerentes do planejamento do experimento que foi empregado. Não pode ser desconsiderado que os efeitos positivos de pausas de trabalho em computador informados aqui possam ser confundidos com fatores externos do estudo. Porém, para os efeitos experimentais, sugere ter descoberto em uma amostra limitada que os efeitos benéficos são relativamente robustos.

Os autores concluíram com o citado estudo que há evidências de que pausas de descanso freqüentes no trabalho em computador podem beneficiar o bem-estar dos operadores de VDT e podem melhorar a sua produtividade (HENNING *et al.*, p. 295, 1993).

Em outro estudo, Henning *et al.* (1997, p. 1) realizaram um experimento para avaliar o efeito na produtividade e no bem-estar gerado por pequenas pausas de descanso freqüentes no trabalho com computador em dois locais de campo. Assim, instruíram os operadores de computador em dois locais de trabalho ( $n = 73$ ,  $n = 19$ ) para fazer três pausas de 30-s e uma pausa de 3-minutos no trabalho com computador a cada hora, em adição às pausas convencionais para descanso. Instruíram alguns operadores para executar exercícios de alongamento durante as pequenas pausas. Avaliaram o estado de humor e o desconforto músculo-esquelético em cada local de trabalho em um período-base de 2 ou 3 semanas em período de tratamento de 4 ou 6 semanas, respectivamente. Avaliaram a produtividade do operador conforme os registros da companhia.

Os operadores consentiram com aproximadamente metade das pausas adicionadas, mas preferiram 3 minutos de pausa a 30-s pausa. Nenhum aumento na produtividade ou bem-estar foi encontrado no local de trabalho maior. No local de trabalho menor, produtividade, conforto do olho, da perna e do pé todos aumentaram quando as pequenas pausas incluíram exercícios de alongamento. Estes resultados evidenciam que pequenas pausas freqüentes no trabalho contínuo mediado com computador podem beneficiar a produtividade e o bem-estar do trabalhador, quando as pausas integram as demandas de tarefa.

Tendo em vista os horários para pausas de descanso pré-definidos e que essas pequenas pausas interrompiam seriamente as tarefas mediadas pelo computador, e indicações de que isso pode ter acontecido no presente estudo, os autores consideram que **uma das mais importantes conclusões deste estudo é que algum método alternativo de administrar pausas de**

**descanso se torna necessário.** Desafiando a definição de que os operadores de VDU estão impossibilitados de controlar pausas de descanso de uma maneira efetiva, os autores consideram como **uma alternativa para administrar pausas de descanso em um horário fixo é ajudando os operadores de VDU a auto-administrar o seu descanso e sugerindo o que fazer durante o descanso.** Observam que uma vantagem importante deste aspecto é que **os trabalhadores estão na melhor posição para saber quando uma pausa de descanso definida interromperá menos suas atividades.** Esta proposta dos autores também é consistente com outras práticas de trabalho recomendadas inclusive a auto-regulação de trabalho por operadores de VDU em interação homem-computador (SMITH E SMITH 1987, SMITH *et al.* 1995, *apud* HENNING *et al.* (1997)), esforços para aumentar o controle de trabalho para melhorar a saúde do trabalhador e o seu bem-estar (SAUTER *et al.* 1989, HENNING *et al.* (1997)), e a necessidade de promover formas mais adaptáveis de trabalho para alcançar as demandas de aumento de flexibilidade em operações industriais modernas (BUCHANAN 1989, HENNING *et al.* (1997)).

O International Labour Office- ILO publicou o ERGONOMIC CHECK POINTS: Practical and easy-to-implement solutions for improving safety, health and working conditions em 1996, o qual foi traduzido pela FUNDACENTRO- SP em 2001 como Pontos de Verificação Ergonômica: soluções práticas e de fácil aplicação para melhorar a segurança, a saúde e as condições de trabalho. Em seu *Ponto de Verificação 122* destaca a necessidade de “Proporcionar pausas curtas e freqüentes durante os trabalhos com terminal de vídeo”, porque o trabalho com terminais de vídeo tende a manter o trabalhador em uma postura rígida e com tensão nos olhos e porque as pausas ajudam a manter o rendimento ao prevenir o surgimento da fadiga. Justifica ainda que o trabalho prolongado com terminal de vídeo aumenta os erros e as pausas curtas de repouso podem recuperar a atenção e a concentração, dando lugar a uma melhoria na qualidade de trabalho. A realização de pequenas pausas em intervalos relativamente curtos (ou seja, **de hora em hora**) é melhor do que uma pausa grande quando o trabalhador alcança um estado de fadiga excessivo. Desta forma, é recomendado que:

Permita pausas curtas depois de, por exemplo, cada hora de trabalho. O trabalho sem pausas (por exemplo, de duas a quatro horas sem interrupção) não é aconselhável. Mudando as posições do corpo e dirigindo a vista para outra coisa que não a tela do terminal de vídeo, o cansaço diminui.

Permita a inclusão de tarefas curtas que sejam diferentes das que envolvem o trabalho com terminal de vídeo. Por exemplo, mudar a postura sentada, realizando trabalhos em pé ou dando um passeio curto para buscar algo ou para se comunicar, ajuda

muito a reduzir a fadiga dos músculos e dos olhos.  
 Passe períodos de descanso longe do posto de trabalho com terminal de vídeo.  
 A fim de prevenir a fadiga visual, é necessário descansar os olhos de vez em quando, mantendo-os longe do terminal de vídeo. Isso é difícil de fazer, a não ser abandonando o posto com o terminal de vídeo. Para tanto, as pausas ajudam.  
 Combine suas pausas com exercícios relaxantes, tais como andar, fazer alongamentos ou uma ginástica leve.  
 Realizar pausas quando se está cansado é menos eficaz do que estabelecê-las antes de vir a fadiga. Portanto, imponha como norma fazer uma pausa a intervalos regulares, ou seja, de hora em hora.

Enfim, é recomendado fazer “pausas curtas e freqüentes para que seu corpo e sua mente possam recuperar a energia” (International Labour Office- ILO, 1996).

O item 17.6.4 da NR 17- Ergonomia do Ministério do Trabalho e Emprego estabelece que “Nas atividades de processamento eletrônico de dados, deve-se, salvo o disposto em convenções e acordos coletivos de trabalho, observar o seguinte:

d) nas atividades de entrada de dados deve haver, no mínimo, uma pausa de 10 (dez) minutos para cada 50 (cinquenta) minutos trabalhados, não deduzidos da jornada normal de trabalho;

Observa-se que o regime de pausas proposto pela NR 17 está em acordo com as recomendações dos autores supracitados. Entenda-se que este regime de pausas é proposto para o indivíduo e não para o setor, a célula ou para a empresa. Isto significa que não é necessário que todos os trabalhadores de um determinado setor, célula, ou empresa tenham que realizar a pausa simultaneamente. Ou seja, desde que respeitada a pausa individual de 10 minutos a cada 50 minutos trabalhados, a interrupção do trabalho individual poderá ser organizada de acordo com as características da atividade realizada. Importante também é registrar que estas pausas foram previstas para atividades de processamento eletrônico de dados, ou seja, “a Norma não usa a palavra digitação – que é menos abrangente” (Manual de Utilização da NR 17 que se encontra disponível em <http://www.mte.gov.br/Temas/SegSau/Publicacoes/Conteudo/106.pdf> > do Ministério do Trabalho e Emprego- MTE). Torna-se necessário elucidar a abrangência da expressão processamento eletrônico de dados. O processamento eletrônico de dados é realizado pela unidade central de processamento (CPU), “a qual lê a informação contida na memória e realiza as operações solicitadas, ativando e desativando os dispositivos de entrada e saída necessários (monitor, impressora, teclado, etc.)”.

O processamento da informação está centrado na transmissão de informações dentro

do sistema: entre diferentes posições de memória, entre o computador e os dispositivos periféricos a eles conectados, e também entre diferentes computadores. A transmissão de informação deve realizar-se de acordo com convenções estabelecidas, que são chamadas protocolos de comunicação. Com esses recursos é possível não só a transmissão e o intercâmbio da informação, mas também a correção de erros que, embora improváveis podem ocorrer (NOVA ENCICLOPÉDIA BARSA, 1998, p.116, v. 8).

A teoria da informação se faz presente cada vez que um sinal é enviado e recebido e, portanto, aplica-se tanto à telefonia, ao telégrafo e ao radar quanto à fisiologia do sistema nervoso, ou à lingüística, em que a noção de canal reaparece na cadeia formada pelo órgão da fonação, as ondas sonoras e o órgão auditivo. Informação, no sentido restrito da teoria da informação, nada tem a ver com qualquer significado inerente à mensagem. A teoria da informação, ou teoria estatística da comunicação, trata da otimização dos meios de transmissão de informações. A idéia fundamental expressa na teoria de Schannon apud Nova Enciclopédia Barsa (1998. p. 116, v. 8) é de que a informação é transmitida com a ajuda de um canal (linhas telefônicas).

A informação designa a medida de uma possibilidade de escolha na seleção de uma mensagem. Tudo que reduz a incerteza e elimina certas possibilidades com o fim de eleger outras é informação. Por exemplo, se uma pessoa tiver que encontrar um determinado documento num conjunto de milhares de pastas de cores diversas, se ela for avisada de que o documento se encontra em uma pasta verde, terá recebido uma informação que reduzirá em muito o tempo de busca em todas as pastas do conjunto. Dessa forma, informação é tanto mais eficaz quanto mais contribui para diminuir o número de possibilidades ulteriores.

“A informática é a ciência e a tecnologia que se ocupa do armazenamento e tratamento da informação, mediante a utilização de equipamentos e procedimentos da área de processamento de dados” (NOVA ENCICLOPÉDIA BARSA, 2002, p. 117, v. 8).

Batista e Ulbricht (2002, p.4), analisando as condições que geram sobrecarga do sistema visual em usuários de computador, verificaram que são vários fatores que causam a fadiga visual, quais sejam, a convergência do nervo ótico, a luz direta do monitor que emite 16 milhões de cores e, principalmente, o uso prolongado e contínuo. Desta forma, conclui que **se torna necessário harmonizar o uso do computador com as limitações que o ser humano possui**. Com o intuito de prevenir o surgimento dos sintomas descritos, apresenta recomendações para otimizar a Interação Homem- Computador. Conforme Costa (2002), Danna (2002) e Protti (2002) **pausas periódicas em intervalos de 15 min**, o usuário deve olhar para o horizonte, para relaxar a musculatura do olho), postura correta, localização adequada do monitor,



evitar reflexos na tela, adequada iluminação do ambiente, limpeza da tela, tamanho adequado das letras (caracteres), configuração adequada (evitar cores em excesso, exposições monocromáticas e caracteres coloridos) e repouso ou tarefas alternativas a fim de evitar fadiga visual, mental e física.

Henning *et al.* (1994, p. 755 – 758) realizaram experimento para testar se uma informação de retorno (*feedback*) do desempenho promoveria uma melhor forma de administração das pausas de descanso previstas com o objetivo de avaliar o benefício de pausas pequenas e freqüentes em relação à produtividade e bem-estar. Em seu experimento estudantes de datilografia (N=31) digitaram ao acaso palavras em linhas durante 65 minutos. Havia um **aviso de parada obrigatória** administrada quando a pausa de descanso não totalizava 30-s a cada 10 minutos. Os datilógrafos, na condição experimental, receberam retorno da informação indicando como foram as suas pausas comparadas a um critério. Os datilógrafos na condição de controle não receberam tal retorno de informação. O humor e o desconforto músculo esquelético foram avaliados antes e depois do período de trabalho, seguidos por um questionário sobre o sistema de pausas. As medidas de desempenho incluíram taxa de toques digitados, taxa de erro, e taxa de correção (uso de *backspace*). As medidas de freqüência cardíaca e da variabilidade da freqüência cardíaca também foram registradas.

Ambos, o número de pausas administradas de longa duração e a taxa de correção, foram mais baixas na condição de retorno da informação (*feedback*). Nenhuma diferença significativa no humor, no desconforto músculo esquelético, na resposta fisiológica, em não aceitação do sistema de pausa foi encontrada. **Estes resultados sugerem que auto-administração de pausas bem como o desempenho de digitação é melhorado pelo retorno da informação (*feedback*), sem efeitos desfavoráveis no bem-estar.**

Em lugar de usar o computador como um supervisor que obriga a um horário rígido de pausas de descanso, recursos do computador foram usados para ajudar os usuários de VDT a localizar e controlar as suas próprias pausas de descanso em relação a um padrão de desempenho. Os resultados estão encorajando a este retorno de desempenho, pois ajudou os usuários de VDT a melhorar a sua própria administração de pausas e também a beneficiar seu desempenho, sem perda significativa de bem-estar.

De um ponto de vista organizacional, os autores relatam **quatro vantagens potenciais do trabalhador auto-administrar as pausas** sobre o controle das pausas feito pelas máquinas:

As pausas discretas de descanso podem acontecer em momentos selecionados pelo trabalhador durante a execução da tarefa e podem baixar o risco de interrupção da tarefa e deterioração do desempenho.

O controle humano sobre padrões de trabalho abaixa os riscos de insatisfação com o

trabalho e com problemas de saúde que freqüentemente acompanham as tarefas estabelecidas pela máquina (SALVENDY e SMITH, 1981).

O sistema de retorno da informação (*feedback*) que promove própria administração de pausas discretas difere funções de computador como o monitoramento eletrônico do desempenho, e é provável que isto melhore a aceitação do trabalhador.

A promoção da administração de pausas de descanso pelo trabalhador é consistente com os esforços da corrente da administração de promover o envolvimento do trabalhador na administração participativa (SAUTER *et al.*, 1989; CARAYON, 1993).

Os autores concluem que os resultados deste estudo evidenciam que o retorno da informação (*feedback*) de desempenho pode promover a auto-administração de pausas discretas por usuários de VDT. A auto-administração de pausas de descanso beneficia o desempenho sem efeitos desfavoráveis no bem-estar. Entretanto, os autores ressalvam que a simplicidade de tarefa de datilografia e a falta de pressões no trabalho como também a administração de pausas ao final da linha de dados, minimizam o impacto da interrupção por pausas administradas por computador neste estudo base de laboratório e caracterizam limitações do mesmo (HENNING *et al.*, 1994, p.757).

A NR 17- Ergonomia do MTE , cuja proposta foi encaminhada à SSST- Secretaria de Segurança e Saúde do Trabalho e publicada em 23 de novembro de 1990, pela Portaria nº 3.751 e tem especial interesse para o caso desta dissertação no que se refere à prevenção da fadiga e implementação de pausas para descanso em trabalhos com e sem monitor de vídeo, estabelece que:

17.6.3. Nas atividades que exijam sobrecarga muscular estática ou dinâmica do pescoço, ombros, dorso e membros superiores e inferiores, e a partir da análise ergonômica do trabalho, deve ser observado o seguinte:

- a) 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.
- b) devem ser incluídas pausas para descanso.

Sobre a alínea “a” deste subitem, o Manual de Utilização da NR 17 publicado em 2002 e que se encontra disponível na página web <<http://www.mte.gov.br/Temas/SegSau/Publicacoes/Conteudo/106.pdf>> do Ministério do Trabalho e Emprego- MTE esclarece que:

Esse subitem, com suas alíneas, tem um alcance considerável, mas a maioria das pessoas não consegue aplicá-lo. Ele é muito claro. Se já ocorreram distúrbios osteomusculares relacionados ao trabalho (DORT) em qualquer parte do corpo (pescoço, ombros, dorso e membros superiores e inferiores), o que indica sobrecarga muscular

estática ou dinâmica, não pode haver avaliação do desempenho individual. Se a avaliação é individual, significa sempre que o trabalhador vai ser premiado se atingir ou ultrapassar o patamar desejado ou punido, caso não o atinja. As avaliações são importantes no processo produtivo, pois é a partir delas que a empresa faz projeções a respeito da sua capacidade de cumprir contratos, de sua eficiência, a necessidade de aumentar ou reduzir o efetivo etc. **Mas essas avaliações têm que ser coletivas. As avaliações individuais provocam estresse no trabalhador e são patogênicas por si mesmas, quer dizer, mesmo que não haja premiação para quem produza mais.** Aliás, se há avaliação individual, há alguma intenção oculta, nem que seja demitir os mais lentos. Logo, uma premiação está sempre implícita, nem que seja a manutenção do emprego. Muitos sindicalistas têm se queixado da falta de detalhamento da NR-17 para seus setores específicos. Nossa opinião é que, embora as correções de mobiliário e equipamentos tenham alguma influência na prevenção da (DORT), **o incentivo à produção via prêmios, vantagens financeiras ou qualquer outra é o fator que mais contribui.** Logo, correções de mobiliário e equipamentos são ineficazes, **se a pressão por aumento da cadência continuar.** O desafio é que os atores sociais (auditor-fiscal do trabalho, representantes dos trabalhadores e os próprios trabalhadores) consigam **abolir os incentivos à produção.** Por mais que se queira, uma norma não consegue detalhar todos os casos particulares. Para se conseguirem mudanças, tais como a abolição de prêmios de produção, é imprescindível que se estude bem a situação.

Sobre a alínea “b”, o referido Manual de utilização da NR 17 esclarece que:

b) devem ser incluídas pausas para descanso:

É outra queixa constante de que apenas o trabalho com entrada eletrônica de dados foi contemplado com as pausas quantificadas. Geralmente, nos outros setores produtivos, tentasse implantar o mesmo sistema de pausas. Isso tem que ser avaliado com muito cuidado, pois cada tarefa tem a sua particularidade. Nas linhas de montagem, por exemplo, a queixa mais comum é que o tempo alocado à realização da tarefa é muito reduzido e quando há incidente, o trabalhador só consegue realizá-la com grande esforço e agilidade. Isso faz com que ele esteja sempre ansioso com a possibilidade de não conseguir realizar bem a tarefa. Nesse caso, seria muito mais útil um aumento no tempo do ciclo destinado à tarefa que uma pausa de 10 minutos a cada 50 minutos trabalhados. Assim, poder-se-ia fazer uma micropausa entre um ciclo e outro, permitindo o retorno das articulações à posição neutra, o que está mais que provado reduzir a incidência de DORT. Na prática, isso significa diminuir a velocidade da esteira. Ora, sabemos bem que diante de certos eventos (como o aumento da demanda), a velocidade da esteira é logo aumentada pelas instâncias superiores. Logo, a **micropausa**, apesar de ser bastante benéfica do ponto de vista fisiológico, não é devidamente apropriada pelos trabalhadores. Já a **macropausa** (como 10 minutos de descanso a cada 50 trabalhados) é mais bem apropriada e torna-se um direito mais difícil de ser retirado.

O Conselho da Comunidade Econômica Européia publicou em de 29 de Maio de 1990, a Diretiva 90/270/CEE relativa às prescrições mínimas de segurança e de saúde relativas ao trabalho com equipamentos dotados de visor (quinta Diretiva especial na acepção do nº 1 do artigo 16º da Diretiva 89/391/CEE). Em seu artigo 7º estabelece que a entidade patronal deve conceber a atividade do trabalhador de tal forma que o trabalho diário com monitor de vídeo seja periodicamente interrompido por pausas ou mudanças de atividade que reduzam a pres-

são do trabalho com visor.

O direito interno português, pelo Decreto Lei n.º 349/93 de 1 de outubro e pela Portaria n.º 989/93 cje 6 de outubro, adotou a Diretiva 90/270/CEE. A União Europeia com o objetivo de promover o bem-estar e com o fim de proporcionar a melhoria das condições de trabalho, notadamente ao nível da proteção contra os riscos ergonômicos na utilização de monitores de vídeo. Destacam-se a seguir alguns aspectos mencionados na lei portuguesa:

- a) A experiência prova-nos que muitas vezes as perturbações que as pessoas afetas ao trabalho com monitores de vídeo manifestam são, pelo menos em parte, atribuíveis a fatores de ordem psicológica. Assim tanto estresse como a "sobrecarga intelectual" e até mesmo a subcarga Intelectual, podem provocar ao mesmo tempo perturbações psíquicas e físicas. Estas últimas podem ainda ser aumentadas com uma orientação inábil por parte dos superiores.
- b) Os pontos essenciais para uma organização ergonômica do trabalho, diferenciando as atividades atualmente mais comuns no trabalho com monitores de visualização, são as seguintes:
  - Duração diária total do trabalho com monitor;
  - Tipo e peso das tarefas de leitura;
  - Frequência das entradas de dados;
  - Duração dos intervalos de espera provocados pelo sistema;
  - Proporção entre o trabalho monótono e fastidioso e o trabalho interessante e exigente;
  - Em relação ao ritmo de trabalho, possibilidade de alteração pelo usuário;
  - Controle do ritmo de trabalho (por exemplo, número de toques) pelos superiores;
  - Alternância do trabalho com monitores com outras atividades;
  - Possibilidade de o usuário de monitores de vídeo decidir quanto à repartição e organização do seu trabalho.
- c) Quando as atividades são monótonas e comportam uma parte importante de leitura de texto ou consistem exclusivamente na introdução de dados, sendo o ritmo do trabalho imposto e com ausência de atividades mistas, recomenda-se a redução do tempo de trabalho habitual para metade. Se isto não for possível, por razões de gestão, a situação pode ser resolvida introduzindo **curtas pausas suplementares** no período de trabalho. É de salientar que a **quantidade de trabalho e a sua qualidade aumentam quando são feitas pausas com regularidade.**
- d) O **controle de produtividade**, quando é feito a partir do número de toques, o número de correções e interrupções do trabalho, etc., **tem um efeito negativo no bem-estar psicossocial do usuário do monitor.**
- e) Uma maior transferência de responsabilidades através da distribuição do trabalho, as pausas, etc., afiguram-se sempre favoráveis do ponto de vista psicossocial e influenciam, muitas vezes positivamente, a qualidade do trabalho.
- f) No trabalho com monitores de vídeo, **o fator perturbador não é o monitor em si, mas o conjunto dos componentes incômodos do trabalho (solicitação da capacidade de concentração, trabalho sob pressão, carga de trabalho do sistema mão-**

**braço provocada pelos movimentos monótonos e repetitivos, fadiga visual, fatores psíquicos e, eventualmente, posturas incorretas).**

- g) Por norma deveria ser possível organizar o trabalho de modo a alternar a atividade com monitores de visualização com outras tarefas onde o trabalhador pudesse estar em pé ou movimentar-se, ou pelo menos, mudar a posição do corpo e interromper o trabalho no teclado (trabalho misto). Se for impossível por razões de organização do trabalho, deverão ser introduzidas pausas curtas suplementares.
- h) Em muitas empresas está generalizada uma pausa de 15 a 20 minutos de duas em duas horas, para as pessoas que efetuam um trabalho constante e intensivo com monitores de vídeo. **Este tipo de pausa é mais vantajosa para a interação interna da empresa do que as pausas curtas de 5 a 10 minutos de hora a hora, se bem que estas últimas sejam vantajosas do ponto de vista da fisiologia do trabalho.**
- i) As pausas impostas pelo trabalho (por exemplo, tempo de resposta do computador) não só não permitem a recuperação como até perturbam. Não podem substituir as pausas prescritas e regulares.
- j) Em princípio, não deverão ser efetuados trabalhos suplementares durante as pausas prescritas. Nestas situações é necessário desligar o monitor de vídeo. Recomendam-se movimentos para descontrair os músculos da coluna vertebral, os ombros e os braços.”

Sobre a fadiga mental e psicológica no trabalho com monitores de vídeo, a Espanha - Nota Técnica NTP139 refere que se deve a um esforço intelectual ou mental excessivo, que este tipo de fadiga é o que tem maior incidência entre os trabalhadores que utilizam monitores de vídeo. Classifica em três tipos os sintomas da fadiga mental:

- a) transtornos neurovegetativos e alterações psicossomáticas (constipação, cefaléias, diarreias, palpitações, etc.)
- b) perturbações psíquicas (ansiedade, irritabilidade, estados depressivos, etc.)
- c) transtornos do sono (pesadelos, insônia, sono agitado, etc.)

A Nota Técnica refere que:

Se o organismo é incapaz de recuperar por si mesmo o estado de normalidade ou persistem as condições desfavoráveis de equipamento, ambiente e incorreta racionalidade do trabalho, o estado de estresse é inevitável. A primeira recomendação para a fadiga de qualquer dos tipos citados, apesar de atender requisitos ergonômicos do posto de trabalho, é o estabelecimento de pausas durante o ciclo de trabalho dos operadores de monitores de vídeo. As tendências se inclinam pelo estabelecimento de pausas de curta duração, mas freqüentes, em geral na ordem de 10 minutos a cada uma ou duas horas, mas isto se refere somente aos operadores que tem atividade permanente com monitores de vídeo em sua jornada laboral.

A Nota Técnica refere ainda que outras medidas convenientes para reduzir a carga psicológica são:

- dar máxima iniciativa ao operador: permitir que intervenha em caso de acidente, autocontroles ou corrigir anomalias;
- proporcionar informação aos operadores sobre o funcionamento dos sistemas de computadores e sobre o trabalho de outros empregados e departamentos da empresa;

- incorporar ao trabalho variedade de tarefas de distinto tipo e responsabilidade para -
- evitar a monotonia;
- evitar o isolamento dos operadores;
- possibilitar a comunicação entre os trabalhadores;
- facilitar as relações de cooperação entre os trabalhadores, tanto formais quanto informais.

### 3.4.2 Pausas em Centrais de Atendimento Diversas

Ferreira, Conceição e Saldiva (1997, p. 468 e 472) realizaram estudo planejado para verificar os fatores de risco em desenvolver distúrbios músculo-esquelético de extremidades superiores (UEMD) entre os ocupantes de tarefas de atendimento ao consumidor executadas por telefone em uma corporação bancária privada em São Paulo, Brasil. Foi estudada a incidência mensal de UEMD em pulsos e/ou mãos neste grupo, retroativamente, de janeiro de 1993 a junho de 1995. A análise estatística foi feita usando regressão linear múltipla com a incidência mensal de UEMD considerando como variável dependente em modelos controlados para idade, antigüidade, média de tempo de trabalho diário regular e serão (hora extra) por operador, pressão de tempo de trabalho, regime de pausas de trabalho, cargo administrativo, treinamento pessoal em postura e alongamento muscular, e riscos ergonômicos. As variáveis associadas com UEMD eram as seguintes: pressão de tempo de trabalho (coeficiente = 0.049;  $p = 0.008$ ) e **regime de pausas de trabalho** (coeficiente = -0.047;  $p = 0.02$ ). Os resultados indicam que aquelas condições de funcionamento são significativamente associadas com UEMD, e que mudanças no horário de funcionamento podem diminuir a incidência deste problema em trabalhadores ocupados em tarefas relacionadas ao uso interativo de bancos de dados acessáveis por computador durante contatos de telefone. Os autores concluem que:

Este estudo enfatiza a importância de algumas características organizacionais de trabalho interativo com computadores em um centro de atendimento por telefone de banco, como pressão de tempo no trabalho e regime 10-minutos/50-minutos pausa/trabalho com o qual era associado, aumentou e diminuiu incidência de UEMD, respectivamente. Riscos ergonômicos devido à estação de trabalho, VDT, e inadequação do teclado e falta de treinamento de postura e alongamento muscular não eram estatisticamente associados com a incidência de UEMD, mas o real efeito dos mesmos deveria ser remetido a um estudo adicional.

Santos *et al.* (1999, p.7) avaliaram onze centrais de atendimento em dez empresas diferentes. Identificaram, a partir dos resultados obtidos, a necessidade de um programa de ações integradas, que atue sistematicamente em vários fatores que definem o trabalho humano nas

centrais de atendimento, quais sejam, a organização do trabalho, o projeto da apresentação das informações, a conscientização das pessoas, a conscientização e esclarecimento do cliente, a formação, o ambiente físico, o mobiliário e a participação dos trabalhadores e representantes destes na negociação da transformação ergonômica. Referem que:

Em relação à organização do trabalho verificou-se que a pressão para o aumento da produtividade tem uma influência direta na perda da qualidade do atendimento. A organização do trabalho, hoje nas centrais, está fundamentada no conceito de intensificação de atividades informatizadas e da gerência do volume de serviços através da implantação de horas extras.

Na realidade o aumento da produção na maioria das centrais tem como referência o controle do tempo médio de atendimento, ou o aumento da venda ou faturamento com um dado serviço e grandes esforços, e inúmeras campanhas e competições (segundo cada empresa) são realizadas atualmente no ambiente de trabalho para redução deste tempo .

Isto só aumenta a tensão no trabalho, já que os problemas que existem no dia a dia e que implicam aumento do intervalo da retenção da chamada não são solucionados. Na realidade os estudos de Santos (1994,1994a,1995) revelaram que esses problemas é que devem ser identificados e solucionados a partir um plano de ações integradas, que na realidade contribuirá simultaneamente para a nova abordagem da produtividade e da qualidade do atendimento.

Observam que em outras centrais, existem ainda os ganhos por produtividade, o que significa o aumento do salário em até cinco vezes. Desta forma os funcionários vivenciam “**uma verdadeira corrida pela redução do tempo médio de atendimento e pelo aumento das horas extras**”. Referem que isto ocorre em prol de uma melhor remuneração e em detrimento da saúde, o que é sempre uma questão ainda pouco esclarecida pela empresa. Referem ainda que, além dos controles de tempo e vendas, as centrais também utilizam a monitoria da chamada como um artifício para o controle da qualidade do atendimento. No caso das centrais ativas, observam que os programas de incentivos e prêmios aliados à falta de conscientização de pessoas faz com que os atendentes limitem suas pausas em prol da produtividade. Constatam que o horário de lanche é a grande reclamação das Centrais de Atendimento que não possuem cantinas próprias, pois os 15min geralmente estabelecidos não são suficientes para o lanche de rua.

Santos *et al.* (1999, p.8) ao estudarem central de atendimento no Setor Bancário/ Cartão de Crédito, observaram que as pausas para ir ao banheiro são utilizadas para descanso e, em média uma atendente, em 6 horas de trabalho (quando a organização de trabalho permite), sai de 2 a 3 vezes (em média 5 min) para ir ao banheiro. As saídas das salas, entretanto, na maioria das empresas, devem ser autorizadas pela supervisão. Algumas empresas fazem com que a

saída esteja vinculada a uma ficha de inscrição, ou a crachás disponibilizados em número restrito. Alguns operadores relatam ainda que o não uso de pausas aumenta informalmente o seu conceito em relação à supervisão, já que a sua produtividade é maior.

Sznelwar, Zidan e Martins (1999, p. 6) realizaram estudo sobre a atividade de operadores de teleatendimento no setor financeiro e constataram ser utilizada “a nova velha forma de organização”. Isto é, constatam que os operadores apresentam problemas de saúde que são reflexos de uma velha forma de conceber o trabalho, **fragmentado, repetitivo, com sérios problemas no seu conteúdo**. No que se refere à realização de pausas para descanso, estavam previstas pausas de 10 minutos para ir ao banheiro e de 15 minutos para lanche durante a jornada de trabalho de 6 horas e na jornada de trabalho de 4 horas, pausa de 10 minutos para ir ao banheiro. Durante as horas extras trabalhavam sem pausa para terminar mais cedo a jornada de trabalho. Observam que horas extras podem ser realizadas quando necessárias, geralmente, em situações onde há falta de algum operador da equipe em horários de pico de atendimento. As horas extras realizadas eram compensadas com folgas e, no período em que efetuaram o estudo, aproximadamente 80% dos operadores faziam horas extras. Quanto às exigências da tarefa, constataram metas rígidas a serem atingidas:

Quanto ao nível de serviço, 75% a 85% dos clientes (dependendo da categorização) devem ser atendidos com no máximo 20 segundos de tempo de espera.  
 Tempo médio de atendimento por ligação (TMA) deve ser em torno de 100 segundos.  
 É de 2 minutos por dia o tempo que o operador deve ficar em pós-pausa.  
 A soma dos tempos de pausa e pós-pausa não deve ultrapassar 4% do tempo que o operador fica logado por dia.  
 O operador deve permanecer aproximadamente 93% (regime de 6 horas) ou 96% (regime de 4 horas) do seu tempo de trabalho logado.  
 O número de devoluções de boletos, transações que implicam em ressarcimento, deve ser zero.  
 O número de devoluções de reclamações deve ser de no máximo 3.  
 Os operadores são avaliados constantemente, através de monitorações, quanto ao desempenho. Quando não há fila de espera no atendimento, o operador pode sair livremente para a pausa, ou intervalo de lanche, caso contrário, só com autorização da mesa de controle (SZNELWAR, ZIDAN e MARTINS 1999, p.6).

Soares e Assunção (2002, p. 1, 4) discutem a implantação da ginástica laboral no serviço de teleatendimento. Buscavam entender as razões da baixa adesão ao Programa, que foi implantado atendendo às solicitações dos próprios trabalhadores. Realizaram entrevistas semi-estruturadas, tendo encontrado dados aparentemente contraditórios, pois apesar da maioria considerar importante os objetivos do Programa, o mesmo continua esvaziado. Observaram,



no desenvolvimento das tarefas, que os horários de término das chamadas atendidas pelos trabalhadores, muitas vezes, invadem o período destinado ao Programa, e, devido à não indicação de integrar o grupo após o início dos exercícios, o teleatendente acaba se excluindo da ginástica. Os autores partem do princípio de que **o uso do corpo é uma decisão que cabe a cada funcionário individualmente**, e, portanto, **nenhum funcionário será obrigado a aderir ao mesmo**. Há ganhos para o trabalhador quando se lhe permite tomar consciência de seu corpo.

Porém, a consciência do corpo passa por uma aprendizagem, onde algumas crenças e condutas são re-visitadas para serem des-construídas. E isto juntamente (imperativamente) com a correção da situação que provocou a postura estereotipada. [...] Baseados na evidência de campo que mostra ocorrer uma invasão do tempo da ginástica pela última chamada atendida, perguntaríamos se o aparente paradoxo da totalidade de respostas afirmativas quanto à necessidade da ginástica e do dado real que mostra a baixa adesão não seria elucidado ao levar-se em conta o trabalho real. Ou seja, parece que o trabalho não permite, e, às vezes, impede a adesão ao programa, mesmo que este seja formalmente permitido pelos organizadores da produção.

Diante de todos os dados apresentados, sugerimos que a última chamada a ser atendida antes da pausa destinada à ginástica, se dê três minutos antes da mesma. Esta ação recomendada talvez possa tornar possível a realização da ginástica e a manutenção do programa como é de interesse do setor e dos empregados.

O caso acima apresentado demonstra a pressão do tempo e das metas conflitando, desta feita, com o tempo do programa de ginástica laboral em prejuízo dos atendentes.

Peres e Guimarães (2002, p.2) relatam um ponto em comum em centrais de atendimento de diversas empresas auditadas em Porto Alegre, qual seja, nenhuma delas previa ou praticava regime de pausas conforme alínea “d” do item 17.6.4 da NR 17 – Ergonomia: **“nas atividades de entrada de dados deve haver, no mínimo, uma pausa de 10 minutos para cada 50 minutos trabalhados, não deduzidos da jornada normal de trabalho”**. A ausência de pausas foi autuada pela auditoria do trabalho do Ministério do Trabalho e sua implantação tem sido questionada por recurso administrativamente interposto pelas empresas auditadas pela DRT - Delegacia Regional do Trabalho. A necessidade de pausas, entretanto, não é apenas exigência burocrática, mas deve-se às adversidades da atividade. Os autores relatam que a transformação ou melhoria das condições de trabalho nas centrais de atendimento inspecionadas no período de 1999 a 2002 tem ocorrido tão somente no âmbito do mobiliário, dos equipamentos e do ambiente dos postos de trabalho, sem consideração do âmbito organizacional e cognitivo por parte dos administradores das empresas. A complexidade da atividade das centrais de atendimento requer estudos mais abrangentes e aprofundados e que considerem as

metodologias de ergonomia cognitiva e de macroergonomia, a fim de que as transformações implementadas sejam eficazes e realmente resguardem a saúde dos trabalhadores envolvidos dos riscos ocupacionais.

### 3.4.3 Pausa em Centrais de Atendimento de Telefonia

Kopardekar e Mital (1994, p. 1697-1700) realizaram experimento com o fim de encontrar um ótimo regime de pausa para descanso no trabalho do operador de auxílio à lista telefônica (DAO). A tarefa primária de um DAO é escutar e digitar o nome da cidade e pessoa cujo número está sendo pedido por um usuário. **Esta tarefa pode ser categorizada como tarefa de processamento de informação e entrada de dados, desde que o DAO escuta o nome da cidade e da pessoa (processamento de informação) e então digita (entra dados) esta informação.** Com o decorrer do tempo o DAO cansa. Isso pode resultar em uma lenta queda no processamento de informação e de digitação, e possibilidade de um aumento de erros na digitação da informação. Evitar erros é importante para processar o pedido do usuário correta e prontamente. Uma falta de concentração causada por fadiga, e aborrecimento por causa da monotonia da tarefa pode conduzir a uma diminuição significativa no desempenho da tarefa. Os autores realizaram seu experimento com oito estudantes diplomados e seniores com idades que variam de 18 a 33 anos. Todos tinham visão normal ou corrigida. Todos os indivíduos estavam familiarizados com o teclado do computador e eram proficientes em digitação. As pessoas foram escolhidas aleatoriamente, em blocos. A variável independente era o horário de trabalho-descanso em três níveis: condição 1- 30min de trabalho seguidos por 5 min de pausa; condição 2- 60 min de trabalho seguidos por 10min de pausa; condição 3- 120 min de trabalho sem pausa. A duração total do trabalho era 120 min. Isto simulou as situações de funcionamento atuais onde uma pausa regular (café ou pausa de almoço) segue depois de 2 h de trabalho. As variáveis resposta incluíram o número normalizado de erros com tempo trabalhado e sentimentos dos sujeitos, antes e depois da tarefa, em uma escala de sete pontos. As seguintes oito medidas subjetivas foram utilizadas:

1. descansado.....cansado
2. adormecido.....desperto
3. vigoroso.....exausto

4. fraco.....forte  
 5. energético.....apático  
 6. indiferente.....ativo  
 7. interessado.....chateado  
 8. atento.....desatento

Desta forma, a tarefa dos operadores de auxílio à lista telefônica com um terminal de vídeo foi simulada para o regime de trabalho-descanso preferível entre três horários diferentes de trabalho-descanso: 30 min de trabalho seguidos por 5 min de pausa (30-5); 60 min de trabalho seguidos por 10 min de pausa (60-10), e 120 min de trabalho sem qualquer pausa (120-0). A duração total do trabalho era de 2 h. Os erros feitos durante o trabalho e os efeitos subjetivos antes e depois do período de trabalho (2 h) foram registrados e foram analisados. Os resultados mostraram que os dois primeiros horários de trabalho-descanso eram preferíveis à terceira condição (120-0) pois significativamente menos erros foram feitos ( $p \geq 0.01$ ) quando uma pausa pequena foi introduzida. Não havia nenhuma diferença significativa ( $p \geq 0.10$ ) em erros entre regimes (30-5) e (60-10). Poucos efeitos subjetivos diferiram significativamente para os regimes de (30-5) e (60-10) para o regime de (120-0). O efeito global de horários em efeitos subjetivos, porém, não era estatisticamente significativo ao nível de 5%. Desde que ambos regimes (30-5) e (60-10) foram achados aceitáveis, o regime (60-10) é recomendado desde que fácil de implementar, porque causa menos pausas e menos interrupções de trabalho, e conduz a menos minutos totais de parada.

A partir do estudo acima relatado, os autores concluíram que:

Os resultados da discussão precedente levam a duas conclusões principais: (1) para telefone DAO, um período de 30 min de trabalho seguido por uma pausa de 5 min de descanso é mais desejável do que um horário de 60 min seguido por uma pausa de 10 min ou um horário 120 min de trabalho sem descanso; e (2) medidas subjetivas de fadiga podem não serem sensíveis suficientemente para refletir a fadiga gerada em uma tarefa monótona, como é a tarefa de DAO. Estas conclusões precisam ser verificadas em uma população maior que inclua idades diferentes e mescla de gêneros. (KOPARDEKAR e MITAL, 1994).

Pacheco (2002a, p. 169 e 170) em sua dissertação de mestrado, analisando um caso de trabalhadores telefônicos em atendimento de “102” interpõe que **um fator de risco que foi intensificado é a repetitividade das tarefas**, que apesar das más condições ambientais, **até o final da década de 80, a repetitividade era bem menor que a observada hoje** e, além disso, **a pressão temporal não era tão intensa e a impossibilidade de eliminar drasticamente**

**os tempos mortos, reduzia o impacto das más condições ambientais.** “Como conseqüência do aumento da carga de trabalho repetitiva, entre 1994 e 1996, foi identificada uma epidemia de L.E.R. em telefonistas”. Observa que “Mesmo com o adoecimento de vários trabalhadores, de maneira geral, **a mudança mais significativa na organização do trabalho para evitar novos casos de L.E.R. foi a introdução de pausas para descanso de 10 minutos a cada 50 minutos trabalhados.**”

Araújo (1994, p. 125, 126 e 204) ao analisar o trabalho de telefonistas em uma subsidiária da Telebrás na Bahia em sua dissertação de mestrado constatou que “as telefonistas dispunham de 15 minutos de descanso, concedidos após a segunda hora trabalhada, sendo necessário o registro do descanso no cartão-ponto”. Entenda-se, o descanso a que a autora se refere, trata-se do intervalo para lanche previsto na CLT e, não de pausa de descanso prevista na NR 17, tanto que é que as telefonistas têm de registrar no cartão-ponto. A autora relata ainda que:

Como a telefonista não pode abandonar seu posto de trabalho, criou-se um sistema para suprir possíveis eventualidades, que se convencionou chamar *emergência*. Relata que a emergência tem o objetivo de permitir que a telefonista, fora do seu horário de descanso, possa tomar água, café, ir ao banheiro, etc. A utilização de emergências, em um dia de trabalho, não deveria exceder o total de três vezes. Considerando que a emergência tinha a finalidade de suprir eventualidades e necessidades pessoais, pode-se imaginar todos os tipos de constrangimento que este sistema gerou, uma vez que remetia a uma outra pessoa o poder de decidir quando era necessário e possível realizá-las. Também são contundentes os vários relatos que apontam essa situação como de extrema humilhação. Na empresa estudada, os setores onde fora implementado, em larga escala, o modelo taylorista de organização do trabalho, a incorporação dos processos automatizados de trabalho manteve tais características, chegando mesmo a aprofundá-las: aceleração do trabalho (**supressão de pausas informais**) e aumento do controle (controle informático no interior do equipamento).

Santos *et al.* (1999, p. 14) ao mencionarem a negociação da redução da jornada de trabalho e introdução de pausas uma central da empresa de telecomunicações relatam:

Estas transformações, que atingem a organização do trabalho, têm sido as mais difíceis de serem negociadas, pois implicam revisão da jornada de trabalho. Hoje em dia, apenas algumas centrais no Brasil passam sistematicamente a funcionar em regime de 6 horas de jornada de trabalho com pausas de 10 minutos a cada hora trabalhada.

Barreto (2001, p.102) realizou análise ergonômica do trabalho na TELEMAR e, no que se refere a pausas, encontrou que até 1999 os atendentes da empresa (com o nome de TELE-MIG) tinham cinco pausas de 10 minutos, a cada 50 minutos trabalhados. Quando foi iniciada sua pesquisa, contactou que:

houve uma redução das pausas para duas pausas de 15 minutos, sendo uma dada pela empresa e outra paga pelos funcionários, pois até então realizavam uma jornada de trabalho de 6 horas e, a partir daquela época, passaram a ter uma jornada de trabalho de 6 horas e 15 minutos. Isto causou muita indignação nos atendentes, mesmo porque, antes da redução das pausas, podia ocorrer da supervisão liberar o atendente.

A fila sempre foi um problema para o *Call Center* sendo possivelmente por este motivo que as pausas nunca foram bem aceitas pela gerência. Após a privatização, esta foi uma das primeiras providências tomadas pela gerência, esperando apenas o tempo de “reorganização” da empresa. O único objetivo da redução das pausas era aumentar a produtividade e a única justificativa que encontrou para dar aos atendentes era a de que os mesmos não exerciam a função de “telefonista”, mas, sim, a de “atendente”, embora não houvesse qualquer diferença plausível entre os dois cargos Barreto (p. 102 e 103, 2001).

Barreto (2001, p. 104) constatou, mediante questionários respondidos pelos atendentes, que 76% de ambos os sexos informaram que preferem as pausas conforme eram organizadas, isto é, **cinco pausas de 10 minutos**. As entrevistas realizadas, por sua vez, revelaram:

que a redução dessas pausas não só acarretou receio de não conseguir realizar o trabalho adequadamente, como também de se perder a hora da pausa, ou mesmo do almoço:

E se você estiver atendendo no horário da sua pausa? Tem supervisor que não aceita você sair depois. (...) A eliminação vai ser bastante desgastante. Três horas direto é difícil, não vai dar tempo de almoçar!

Continuando, o autor relata ainda:

o objetivo da redução das pausas, isto é, a redução da fila, não foi alcançado, ao contrário, acrescentando assim, o desgaste dos atendentes, já que, além de se ter menos pausas, tem-se aumento do ritmo de trabalho em virtude do crescimento, significativo, do número de clientes.

Transcreve a seguinte passagem de uma entrevista:

A gente não fazia noção, do quanto aquilo era importante. E quando passou para esse sistema de dois intervalos, aí sim a gente viu, que aqueles 10 minutos fazia muita falta, fazia uma diferença muito grande (...) a fila continua do mesmo jeito, se não está pior. E o número de clientes aumentou.

Barreto (2001, p. 104) refere que, ao mesmo tempo, o desgaste provocado pelo atendimento, principalmente o cansaço mental, tende a aumentar com o corte das pausas (Segundo os atendentes, estas funcionavam como um “recauchutamento”):

a pausa é muito bom, você volta recauchutada. Você respira, esquece que está ali e do cliente chato. (...) você pega 1001 casos que te estressa, um cliente muito chato, está nervoso. Isto te cansa mentalmente, pegar uma pessoa que te xinga o tempo inteiro não é bom, não é legal.

é muito cliente, ele fica xingando, nervoso. É muita informação que você dá. Acho que 15 minutos é muito pouco. Porque você vai ao banheiro, faz xixi e volta, já são 5 minutos. Até você comprar um negócio para você beber e comer, mais 5 minutos. E 5 minutos para você jogar o trem para dentro da garganta. É tudo muito mecânico,

não dá para relaxar, respirar.

Paralelo ao corte das pausas, Barreto (2001, p. 104) considera que **o controle permanece extremamente rígido, dificultando, inclusive, a saída para ir ao banheiro:**

se eu extrapolar, ficar 31 minutos de pausa, ela me chama atenção (...) 30:01 minutos, está errado, é rígido. Às vezes, até para ir ao banheiro você tem dificuldade. Dependendo da supervisão, eles não liberam para ir ao banheiro. E você precisa ir, aí você põe no NOT, e está marcando o seu NOT, e ele tem que ser zero(...) Eu acho isso desumano.

Existem supervisões que não deixam os atendentes saírem para ir ao banheiro. No entanto, mesmo aquelas consideradas mais “liberais”, há uma tendência de os atendentes não pedirem para sair. Alguns alegam que estariam “mendigando”, outros têm vergonha, medo. Mesmo tendo liberação para levarem garrafa com água para mesa, evitam tomar justamente para não sentirem necessidade de irem ao toailete (BARRETO, 2001, p. 105).

Observa-se que a nota do pesquisador, acima descrita, expõe uma importante contradição vivenciada pelos atendentes, isto é, ele precisa beber água para umedecer a garganta, a fim de evitar distúrbios vocais, mas evita fazê-lo uma vez que isso implica necessidade de ir ao banheiro e o atendente não dispõe de tempo e liberdade para fazê-lo.

O SINTTEL/MG Sindicato dos Trabalhadores em Telecomunicações de Minas Gerais apresentou pedido relativo à administração de pausas na empresa CONTAX S/A, argumentando que os empregados da suscitada vêm enfrentando ritmo penoso e sobrecarga de trabalho, com controle rígido, através de monitoramento eletrônico, e pressão psicológica durante o trabalho, por conta de exigências de produtividade. A empresa recusou a pretensão, dizendo que seus empregados não são mecanógrafos, razão por que a matéria dependeria de negociação. Os motivos expostos pelo suscitante foram considerados relevantes. Relevantes e corroborados pela **vistoria que o MTb fez nas dependências da empresa em maio deste ano (f. 229/234), que relata em detalhes e com preocupação o ambiente propício à incidência de LER/DORT entre os funcionários (f. 231/234, especialmente). Naquela oportunidade, o Médico Auditor Fiscal do Trabalho Airton Marinho da Silva (DRT-MG) não considerou satisfatório o documento de análise ergonômica que a suscitada lhe apresentou (último parágrafo da f. 233). Não bastasse, informou ele que a pausa de 10 minutos a cada 50 trabalhados era concedida quando os empregados e antigos estagiários eram ligados à**

**TELEMAR (f. 230).** Entretanto, considerando a pretensão razoável e condizente com as normas de proteção e medicina do trabalho, e a considerando como efetivamente condicionada à análise ergonômica dos postos de trabalho, uma vez que não se pode deduzir que as rotinas sejam idênticas às praticadas na época da gestão da TELEMAR, foi deferido, adaptando a redação da cláusula da seguinte maneira, de modo a deixar claro o critério de concessão da pausa:

**CLÁUSULA DÉCIMA SEGUNDA: Pausa de 10 minutos**

A empresa realizará, juntamente com o sindicato suscitante, e segundo o que estabelece a NR-17 do MTb, análise ergonômica dos postos de trabalho dos empregados que executam atividades de teledigifonia, que trabalham com fone de ouvido e terminal de vídeo, e, ainda, dos que exercem atividades que exijam sobrecarga muscular estática ou dinâmica do pescoço, ombros, dorso e MMSS e MMII, após a qual concederá, àqueles cuja atividade assim o exigir, pausas de descanso de 10 minutos a cada 50 minutos trabalhados. (Processo : DC - 24/02 publicado em 19/12/2002; Órgão Julgador : Seção Espec. de Dissídios Coletivos; Juiz Relator : Exmo Juiz Marcus Moura Ferreira; Juiz Revisor : Exmo Juiz Sebastiao Geraldo de Oliveira; SUSCITANTE: SINTEL/MG SINDICATO DOS TRABALHADORES EM TELECOMUNICAÇÕES DE MINAS GERAIS; SUSCITADA: CONTAX S/A)

Pereira e Merino (2002, p.2) ao analisarem as condições ergonômicas de uma central de atendimento de telefonia constataram que os atendentes recebem ligações telefônicas e fornecem as informações ou providenciam o serviço solicitado. As ligações devem ser atendidas em um tempo médio de 120 segundos, sendo uma complicação para o funcionamento deste ciclo, um não entendimento da dúvida do cliente, a indisponibilidade da informação ou o não entendimento da informação pelo cliente são situações que podem criar resultados indesejáveis. Relatam que existe a previsão de uma pausa regulada diretamente pelo sistema no **regime de 10 minutos de pausa para cada 50 minutos de trabalho, entretanto, quando o número de chamadas em espera está muito elevado, o supervisor pode redimensionar o tempo desta relação.** Ao questionar os atendentes sobre o sistema de pausas com a pergunta **“Você obedece ao estabelecimento das pausas?”**, os autores informam que os atendentes responderam:

- a) Na maioria das vezes as pausas são liberadas apenas três vezes por turno de seis horas e não no esquema 50/10 como proposto, **sendo esta a maior reclamação** apresentada por parte dos atendentes;
- b) Como fator externo também foi citado o problema de pausas, que não são liberadas quando há excesso de chamadas em lista de espera;
- c) A maioria refere que não há pessoal suficiente, fato este que também interfere nas pausas.

Os autores concluem que, de maneira geral, o diagnóstico levantado com base nos fato-

res de ambiente e mobiliário está dentro do que é defendido pela NR17. Entretanto,

os principais problemas apresentados se enquadram como oriundos da organização do trabalho.

As pausas não estão sendo mantidas. O principal motivo para isso, segundo os atendentes, é o número insuficiente do pessoal para o setor.

Pereira e Merino (2002, p. 6) sugerem que as recomendações devem ser direcionadas aos superiores hierárquicos que possuem autonomia para executar as mudanças necessárias objetivando a diminuição das doenças ocupacionais.

Schleifer e Schell. (1992, p. 49) realizaram uma revisão e reavaliação do monitoramento eletrônico da performance, dos padrões de performance e do reconhecimento de estresse. Constataram haver uma tendência de crescimento em direção ao monitoramento eletrônico de performance (EPM) para avaliar a performance dos trabalhadores ligados às tarefas de computação.

Apesar das possíveis vantagens de produtividade com esse meio de gerenciamento do trabalho, o uso do EPM pode produzir estresse associado ao trabalho, *feedback* negativo do computador, perda de incentivo de pagamento e ameaça à perda do trabalho. Esses efeitos de estresse ocorrem mais entre os trabalhadores que têm dificuldade para alcançar os padrões de trabalho (ex.: n° de atendimento por hora) exigido através do EPM. Uma redução do estresse é proposta como uma nova categoria de permissão de ajuste de trabalho do EPM aos padrões a fim de minimizar diferenças entre as demandas das tarefas e as formas de adaptação dos trabalhadores.

Os autores defendem a redução do estresse como um novo conceito para possibilitar o controle dos efeitos resultantes do estresse com o uso do monitoramento eletrônico da performance para trabalhos aceitos como padrões.

É necessária pesquisa para caracterizar os efeitos de estresse do monitoramento eletrônico de performance e para desenvolver estratégias mais eficazes para planejar e administrar a diminuição do estresse, promovendo o bem-estar e facilitando as vantagens de motivação de um enfoque EPM para administrar o trabalho (SCHLEIFER; SCHELL, 1992, p.52).

Amick III e Simth (1992, p.06) realizaram um estudo conceitual sobre estresse em trabalho monitorado por computador e sistemas de medidas. Identificaram que o planejamento e a implementação de trabalho de computador baseado em sistema de monitoramento pode resultar em mudanças na organização, na tarefa e no trabalho. Consideram que os sistemas EPM são tipos de mudança organizacional baseados unicamente no princípio da simplificação do trabalho e na racionalização do trabalho.



Nesse novo arranjo de trabalho, funções de controle e de coordenação são alocadas ao computador. O supervisor se torna um monitor de informação e, primariamente, dá um *feedback* negativo para o empregado. O empregado fica constrangido na sua habilidade para usar os meios de trabalho ou meios sociais para alcançar as grandes demandas resultantes do sistema de controle da medida de trabalho.

Os autores propõem que esses arranjos de trabalho provoquem respostas de estresse em empregados que podem resultar em pequenos períodos de doenças e potenciais mudanças no estado de saúde ao longo do tempo. Focaram o impacto do sistema EPM nos elementos organizacionais e de trabalho envolvidos em provocar respostas individuais de estresse. Descreveram o impacto do sistema EPM sobre a saúde do indivíduo usando a estrutura do estresse psicológico. Referem que as intervenções ergonômicas discutidas incluem: participação no desenho de processo; distribuição das funções de controle e de coordenação entre o computador e o empregado; desenvolvimento de sistema de *feedback*; e medida de trabalho e desenvolvimento de sistema de avaliação de performance. Relatam que muitos milhões de trabalhadores têm a sua performance monitorada eletronicamente e que a ênfase na contenção do custo em muitas indústrias e as oportunidades para monitorar as pessoas via o uso de terminais de computador encorajará o uso maior de medidas de trabalho automatizadas e técnicas de monitoramento de trabalho. A população com risco de moléstias relacionadas ao estresse está aumentando e **agora é o momento para decidir o processo** ( Observe-se que este “**agora**” foi dito em 1992.). Os autores relatam que o sistema EPM tem potencial para influenciar adversamente no desenho do trabalho e assim criar estressores ocupacionais significantes.

Os autores consideram que a integração dos sistemas de medida do trabalho e os sistemas de informação pode influenciar o trabalho em caminhos positivos na redução efetiva do estresse ocupacional. Referem que:

Intervenções positivas foram identificadas através do estudo conceitual. Não há uma solução melhor. Ergonomistas devem usar todas os instrumentos da sua bagagem profissional, do desenho de interface ao desenho organizacional, para facilitar o desenvolvimento da informatização do ambiente de trabalho (AMICK III e SIMTH,1992, p.14).

Smith *et al.* (1992, p. 17) realizaram experimento para avaliar o estresse dos empregados e os questionamentos de saúde em empregos **com ou sem monitoramento eletrônico de desempenho**. Seu estudo examina elementos críticos do plano de trabalho que poderiam in-

fluenciar respostas de estresse nos trabalhadores em um contexto de monitoramento eletrônico e realizou um levantamento feito com um questionário para empregados em companhias de telecomunicação representativo de cada região nos Estados Unidos. Examinou o estresse do trabalho em assistente de lista telefônica, em serviços de representação e empregos de escritórios com ênfase específica na influência do monitoramento eletrônico da performance do trabalho, na satisfação e na saúde do empregado. Os questionários foram recebidos de 745 empregados representando sete companhias operadoras e AT&T; uma média de resposta de 25%. Os resultados desta pesquisa indicaram **que os empregados que tinham a sua performance eletronicamente monitorada percebiam as suas condições de trabalho como mais estressante e apresentaram níveis de aborrecimento mais alto, tensão psicológica, ansiedade, depressão, fúria, fadiga e queixas de saúde**. Postula-se que esses efeitos podem estar relacionados às mudanças do plano de trabalho devido ao monitoramento eletrônico da performance. Em resumo, os autores encontram que:

Este estudo mostrou que o monitoramento eletrônico pode ter efeitos adversos nos empregados sobre a 'percepção dos estressores de suas atividades' e no seu próprio relato de esforço físico e psicológico. Entretanto, os resultados devem ser interpretados com cautela. São necessárias mais pesquisas para verificar esses achados e para melhor compreender a relação entre o monitoramento eletrônico de performance, os planos de trabalho (job design), o estresse dos empregados e as queixas de saúde (SMITH *et al.*, 1992, p. 26).

DiTecco *et al.* (1992, p. 29) realizaram estudo transversal buscando identificar a maior fonte de estresse relacionado ao trabalho de operadores de telefonia com ênfase especial no monitoramento de computador e a supervisão de telefones. Uma amostra aleatória com mais de 700 operadores de telefone faz parte da pesquisa através de um questionário (taxa de resposta= 88%).

A pesquisa incluiu itens destinados a medir o estresse percebido, práticas de administração, estressores específicos do trabalho e preferências de monitoramento. Os autores encontraram que:

- a) Os itens de pressão de tempo para atendimento foram os mais ligados ao estresse do trabalho pelos operadores, com 70% falando sobre a **dificuldade em atender bem um cliente e manter uma baixa taxa de tempo para o atendimento contribuindo para a sensação de estresse** em grande escala ou muito grande escala.
- b) Cerca de 55% dos operadores relataram que **o monitoramento telefônico contribui**

**para a sensação de estresse no trabalho.**

- c) Se fosse dada a oportunidade, 44% dos operadores prefeririam não ser monitorados pelo telefone sobretudo, enquanto que 23% disseram que prefeririam algum tipo de monitoramento, 33% não tinham preferência.
- d) Um grupo de objetivos individuais inadequados de tempo para atendimento, os quais podem ser inalcançáveis por alguns operadores e os quais criam conflitos entre as demandas da administração para quantidade e qualidade e também entre os valores dos trabalhadores a respeito da demanda da qualidade e da produtividade, parece ser o aspecto que mais induz ao estresse do trabalho.
- e) Em termos de vigilância telefônica, os problemas da falta de tempo e da especificidade do feedback parecem ser menos importantes do que a pressão do tempo de atendimento.

Westin (1992, p. 35) aponta dois fatores-chave que devem ser abordados em uma análise macroergonômica de monitoramento eletrônico: **a percepção de justiça dos empregados de justiça e do clima organizacional confiável ou não**. Observa que estes dois fatores não são discutidos normalmente nas análises microergonômicas de tratamentos de monitoramento eletrônico de trabalho de escritório de VDT. Em seu estudo de campo observou que esses fatores são:

elementos intensificadores ou de alívio no estresse que os trabalhadores de escritório podem experimentar quando em tarefas muito pesadas com aplicação de VDT, e como variáveis centrais na distinção de benefícios dos programas de monitoramento prejudiciais.

Relata um estudo de caso envolvendo mudança na política de monitoramento na supervisão para 200 agentes de atendimento de cliente nos centros de telefonia de telecomunicação da Federal Express Corporation nos USA em 1985-86. Os empregados protestaram e, quando comunicado, o gerente principal rejeitou a política de monitoramento orientada quantitativamente e instituída unilateralmente e a substituiu por um sistema de supervisão de monitoramento desenvolvido consensualmente, balanceando elementos de quantidade e de qualidade a fim de satisfazer os empregados e gerentes.

Este sistema de monitoramento de supervisão do trabalho do atendente de cliente na Federal Express (1991) teve o apoio dos empregados, que sugeriram justiça no sistema de monitoramento, aplicado em um ambiente de confiança obtida entre empregados e empregadores. Pode alcançar uma produtividade crítica e uma qualidade interessante para empregadores do serviço de escritório com VDT sem provocar danos ao estresse dos empregados e descontentamento. Também sugere que uma investi-

gação empírica de justiça e confiança representa uma área de pesquisa importante e prática na análise macroergonômica de programas de monitoramento de empregados.

O autor propõe que se examinem dois aspectos ainda não usuais nas análises macroergonômicas, quais sejam:

valorizar o que é considerado justo ou injusto pelos empregados no processo de medida e padrão;  
e o clima de confiança ou desconfiança que prevalece no local de trabalho da indústria que está sob análise.

A seguir, aborda-se a reorganização da tarefa dos trabalhadores em telefonia ao longo do tempo e a informatização de sua atividade, para compreender as adversidades contemporâneas desta atividade.

## 4 TRABALHADORES QUE REALIZAM CONTATO TELEFÔNICO E O SURGIMENTO DE TELEATENDIMENTO/ TELEMARKETING

Sendo o objetivo desta dissertação a abordagem da satisfação com o sistema de pausas em teleatendimento/ *telemarketing*, torna-se necessário explicitar estes termos. Com este fim, neste capítulo serão abordados aspectos legais decorrentes da natureza esgotante da atividade dos trabalhadores em telefonia e a evolução tecnológica da tarefa dos trabalhadores que realizam contato telefônico. Esta evolução tecnológica tem implicação na denominação da atividade e repercussões sobre a saúde dos trabalhadores em teleatendimento/ *telemarketing* que hoje em dia realizam contato telefônico em centrais de atendimento e em centrais de relacionamento com os clientes (CRM- *Marketing* de Relacionamento com o Cliente). O reconhecimento das repercussões sobre a saúde dos trabalhadores tem implicação na limitação legal da jornada diária de trabalho e no direito dos trabalhadores a realização de pausas para descanso.

### 4.1 TRABALHADORES EM TELEFONIA

Em 1944, conforme Decreto-Lei nº 6.353 de 20/03/44, foram incluídas na CLT- Consolidação das Leis do Trabalho disposições especiais sobre duração e condições de trabalho dos empregados em telefonia devido a caracterização da atividade como de “natureza esgotante”. Estas disposições foram consolidadas nos artigos da CLT abaixo relacionados:

- a) Art. 227 - **Nas empresas que explorem o serviço de telefonia**, telegrafia submarina ou subfluvial, de radiotelegrafia ou de radiotelefone, fica estabelecida para os respectivos operadores a duração máxima de 6 (seis) horas contínuas de trabalho por dia ou 36 (trinta e seis) horas semanais.

§ 1º - Quando, em caso de indeclinável necessidade, forem os operadores obrigados a permanecer em serviço além do período normal fixado neste artigo, a empresa pagar-lhes-á extraordinariamente o tempo excedente com acréscimo de 50%

(cinquenta por cento) sobre o seu salário-hora normal.

§ 2º - O trabalho aos domingos, feriados e dias santos de guarda será considerado extraordinário e obedecerá, quanto à sua execução e remuneração, ao que dispuserem empregadores e empregados em acordo, ou os respectivos sindicatos em contrato coletivo de trabalho.

b) Art. 228 - **Os operadores não poderão trabalhar, de modo ininterrupto, na transmissão manual, bem como na recepção visual, auditiva, com escrita manual ou datilográfica, quando a velocidade for superior a 25 (vinte e cinco) palavras por minuto.** (Notar a menção de interrupção do trabalho.)

c) Art. 229 - Para os empregados sujeitos a horários variáveis, fica estabelecida a duração máxima de 7 (sete) horas diárias de trabalho e 17 (dezesete) horas de folga, deduzindo-se deste tempo 20 (vinte) minutos para descanso, de cada um dos empregados, sempre que se verificar um esforço contínuo de mais de 3 (três) horas.

§ 1º - São considerados empregados sujeitos a horários variáveis, além dos operadores, cujas funções exijam classificação distinta, os que pertençam a seções de técnica, telefones, revisão, expedição, entrega e balcão.

§ 2º - Quanto à execução e remuneração aos domingos, feriados e dias santos de guarda e às prorrogações de expediente, o trabalho dos empregados a que se refere o parágrafo anterior será regido pelo que se contém no § 1º do art. 227 desta Seção.

d) Art. 230 - A direção das empresas deverá organizar as turmas de empregados, para a execução dos seus serviços, de maneira que prevaleça sempre o revezamento entre os que exercem a mesma função, quer em escalas diurnas, quer em noturnas.

§ 1º - Aos empregados que exerçam a mesma função será permitida, entre si, a troca de turmas, desde que isso não importe em prejuízo dos serviços, cujo chefe ou encarregado resolverá sobre a oportunidade ou possibilidade dessa medida, dentro das prescrições desta Seção.

§ 2º - As empresas não poderão organizar horários que obriguem os empregados a fazer a refeição do almoço antes das 10 (dez) e depois das 13 (treze) horas e a de jantar antes das 16 (dezesesseis) e depois das 19:30 (dezenove e trinta) horas.

Posteriormente, o enunciado TST nº 178 esclareceu que “É aplicável à telefonista de mesa de empresa que não explora o serviço de telefonia o disposto no art. 227 e seus parágrafos, da

CLT (ex pré-julgado nº 59)”.

Em 1958, a lei Nº 3.488 de 12/12/58, que dispõe sobre duração e condições de trabalho dos bancários, em seu art. 226 regulamentou que “O regime especial de 6 horas de trabalho também se aplica aos empregados de portaria e de limpeza, tais como porteiros, telefonistas de mesa, contínuos e serventes, empregados em bancos e casas bancárias.”

A respeito do art. 227, Saad (1995, p. 220, Nota 1) esclarece:

Considerando que o artigo em foco estabelece ser de seis horas a duração máxima do trabalho e considerando, outrossim, **a natureza esgotante do trabalho**, não é lícito a empregado e empregador concluírem acordo ou convenção coletiva visando à prorrogação da jornada, mesmo no caso de não haver indeclinável necessidade.

Saad (1995, p. 221, Nota 6) esclarece que:

De notar-se que o enunciado n. 178 do TST manda aplicar a regra do art. 227 às empresas possuidoras de mesa. Este vocábulo designa um PABX ou conjunto de telefones que exigem da responsável por eles o mesmo esforço despendido pela telefonista empregada de empresa que explore o serviço de telefonia. No mesmo sentido a Portaria n. 3.099, de 1973, do MTPS. Finalmente, as empresas de telefonia e outras citadas no art. 227, por serem de trabalho contínuo são alcançadas pelo inciso XIX do art. 7º. da Constituição Federal.

Saad (1995, p. 221, jurisprudência –6 e 8) esclarece:

6 - É preciso não confundir “telefonista de mesa telefônica” cuja atividade consiste em fazer ligações telefônicas, com recepcionista que tem telefone em sua mesa, para uso bem menos intenso, afora a obrigação de realizar outras tarefas menos desgastantes. TRT, 5. R., 2. T., RO- 1.406/50, j 24.8.89, *in Rev. LTr* 54/3-317.  
8 - Para fazer jus à jornada de trabalho reduzida, prevista no art. 227, da CLT, não há necessidade de que a telefonista de mesa opere com sofisticada aparelhagem de telefonia. TRT, 2. Reg., RO 2972/90.9, Ac. Da 5. T. 16.283/91.

Saad (1995, p. 219, Nota 2) esclarece, quanto ao art. 226 que aplica o regime especial de 6 horas de trabalho dos bancários, também se aplica às telefonistas de mesa:

No que tange às telefonistas de mesa, pensamos que o artigo sob comentário agiu com acerto concedendo-lhes a mesma jornada de 6 horas dos genuínos bancários. Aquelas empregadas cumprem um **trabalho esgotante** e, por isso, merecem a jornada reduzida.

Observe-se que as adversidades do trabalho de empregados nos serviços de telefonia foram reconhecidas na década de 40 e 50 no Brasil e geraram normas especiais de tutela na CLT muito antes do advento dos microcomputadores hoje existentes. Observe-se ainda, que estas disposições foram reconhecidas tanto para empregados em empresas que explorem o serviço

de telefonia como para as telefonistas de mesa em empresas que não explorem o serviço de telefonia, conforme o enunciado TST nº178 e artigo 226 da CLT. Como os microcomputadores sequer tinham sido inventados ou produzidos nas décadas de 40 e 50, pode-se concluir que não era por trabalhar com monitor de vídeo ou digitação em teclado que os empregados em telefonia tiveram reconhecidas estas disposições especiais sobre duração e condições de trabalho. Entretanto, a introdução do microcomputador no desempenho das tarefas destes trabalhadores ainda introduziu adversidades na sua atividade. Questiona-se então: **que adversidades seriam essas, que na década de 40 geraram legislação especial para esses trabalhadores? O que caracterizou a natureza da atividade como desgastante?**

A resposta para esta questão foi pesquisada em estudos como o do Dr. Julliard de 1910, conforme nota das tradutoras Monetti e Ferreira, in: Le Guillant, (1984).

Já em 1910 o Dr. Julliard, na "*REVUE SUISSE DES ACCIDENTS DU TRAVAIL*", escrevia:

“...Tudo isto, acrescentado à fadiga, à tensão nervosa, ao aborrecimento de receber observações injustificadas mais ou menos grosseiras de clientes, contribui para produzir, quando o sujeito está pré-disposto, verdadeiras neuroses que devem ser consideradas como doenças profissionais”.

As tradutoras Monetti e Ferreira, in: Le Guillant (1984), registram que estas frases são citadas e retomadas por autores suíços, Fontegne e Solari, num estudo de junho de 1918 sobre "O Trabalho da Telefonista". Esses autores ressaltaram também a importância dos sinais de fadiga ligados a esta profissão (cefaléias, insônia, dificuldade para refletir e para fixar sua atenção, humor às vezes massacrante, violento nervosismo), síndrome descrita correntemente sob o nome de "Neurose das Telefonistas".

Le Guillant (1956) realizou estudo clássico sobre centrais de telefonia intitulado “A Neurose das Telefonistas”. Conforme nota da tradução realizada por Monetti e Ferreira (1984), este estudo mantém sua atualidade no que se refere as relações entre as condições de trabalho e a saúde mental dos trabalhadores. “As alterações observadas nas telefonistas e nas mecanografistas nos parecem fazer parte de uma ‘Síndrome Geral de Fadiga Nervosa’ comum e mal conhecida, neste caso manifestada muito claramente.”

Em seu estudo, Le Guillant (1956) relata que todas as telefonistas insistiram nas condições gerais na qual se efetua o trabalho, na sua atmosfera, sendo que os dois elementos fun-



damentais apontados foram o rendimento e o controle.

Sobre o rendimento, entendido como “a rapidez das operações que ele exige”, foi unanimemente julgado como excessivos:

É este ritmo, como o de múltiplos outros postos de trabalho semi-automatizados das empresas modernas, que sobrecarrega os processos nervosos, excede as possibilidades normais de adaptação e se traduz na telefonista por esta impressão subjetiva de estar partida, pressionada, sobrecarregada, enervada pela execução de tarefas que, todavia, são fáceis de serem cumpridas. O modo de cálculo deste rendimento contribui muito para dar ao ritmo seu caráter penoso. Ele é determinado em relação a uma média efetuada sobre o grupo de operadoras e em seguida cada uma é obrigada a efetuar uma porcentagem em relação a esta média. As operadoras têm horror desta média a ser cumprida, pois caso não a cumpram, pensam, suas notas serão rebaixadas e sua promoção será comprometida. Este modo de proceder provoca uma competição entre as telefonistas, que disputam entre si as comunicações, para manter suas médias.

Sobre o controle, refere que é efetuado de vários modos: sobretudo pelo sistema de "mesas de escuta" e por controladoras que circulam constantemente atrás das operadoras.

As "escutas" têm por finalidade verificar se as telefonistas utilizam bem o "modo operatório" fixado, isto é, frases fixas e determinadas por uma espécie de código, as quais devem obrigatoriamente ser pronunciadas em qualquer eventualidade, e de controlar a distração, a conversa, a "amabilidade", etc. As operadoras ignoram quando são "escutadas"; sabem apenas, através de um "clic" no fim da operação, que acabaram de controlá-las durante 15 minutos ou meia hora. Por outro lado, as controladoras estão lá para impulsionar o trabalho, através de lembretes como "prestem atenção às luzes... apressem-se, atenção à maquete... atenção ao controle..." etc., constantemente repetidos durante todo o dia. As operadoras devem pedir permissão à controladora para sair quando tiver necessidade fisiológica a satisfazer, o que é chamado de "ir e vir", com duração de cinco minutos. Quando este tempo é ultrapassado, desencadeia interrogatórios cerrados sobre a utilização do 6º minuto.

Refere que esta forma de organizar o trabalho gera uma atmosfera que, se não chega a ser de medo, pelo menos é de apreensão contínua. Torna o "ambiente sufocante", gera um sentimento de humilhação, a impressão exasperante de serem "dirigidas como crianças", de estarem na escola maternal, de serem incompreendidas e injustamente repreendidas.

Menciona outras condições de trabalho:

A automatização cada vez mais crescente causa uma grande monotonia; as operadoras sofrem por trabalhar como "robôs", fazer um trabalho "mecânico", não ter que tomar nenhuma iniciativa, não poder organizar elas mesmas o seu trabalho, não acrescentar nada delas mesmas a este trabalho. Isto provoca desencorajamento, a impressão de trabalhar "bestamente", ou acessos de raiva quando elas percebem até que ponto seu trabalho é pouco interessante, sem participação pessoal, sem nenhuma iniciativa. Algumas telefonistas mais idosas nos falaram com saudades das antigas

condições de trabalho.

Le Guillant (1956) observa que **a síndrome por ele descrita não é exclusiva das telefonistas e pode ocorrer:**

em todos os empregos que exigem, com ou sem fadiga muscular, um ritmo excessivamente rápido de operações e propiciam condições de trabalho objetiva ou subjetivamente penosas: mecanização dos atos e monotonia, vigilância rígida, relações humanas na empresa alteradas, etc”. A demonstração da existência dessa neurose e de sua patogenia permitirá somente tratar de uma maneira racional as causas que as provocam: as condições de trabalho desfavoráveis, e de fazer reconhecer como doenças profissionais as afecções nervosas e mentais cada vez mais numerosas, ligadas ao esgotamento nervoso a que as novas formas de trabalho conduzem.

Dejours (1992, p. 96), ao analisar o trabalho das telefonistas do ponto de vista do sofrimento mental, interpõe, “o sofrimento mental aparece como intermediário necessário à submissão do corpo. A erosão da vida mental individual dos trabalhadores é útil para a implantação de um comportamento condicionado favorável à produção.” No caso das telefonistas, **postula que “o sofrimento mental proveniente da insatisfação pode ser utilizado para aumentar a produtividade.”** Para ilustrar sua afirmação, refere-se a uma pesquisa com telefonistas da estatal Francesa PTT – Postes, Télégrames et Télécommunications (de DOMINIQUE DESSORS, não publicada). Cita-se algumas notas tiradas da pesquisa, dentre as notas referidas por Dejour:

- “- O trabalho nos deixa idiotas.”
- “- De tanto ficarmos sentadas, ficamos com o traseiro achatado, ...”
- “- O trabalho é completamente falso. Quando falamos , é o PTT que fala. Quando saio do trabalho, falo com as pessoas com as frases do PTT.”
- “- O que o Sr. deseja? Não podemos dizer, por exemplo, “o que o Sr. quer?”
- “- Em seguida é necessário enquadrar a informação, ou seja, reformulá-la, numa linguagem codificada, depois de tê-la obtido.”
- “- Em seguida, é preciso enquadrar a informação e procurá-la nas microfichas. Sobretudo no início, esse esforço de memória não é nada fácil...”
- “- Depois, devemos repetir a informação pedida sob a forma de pergunta.”
- “- Por último, devemos dar a informação sob a forma de ‘resposta’, na linguagem codificada pela PTT.”
- “- Enfim, no caso de agradecimento do assinante, é a única situação em que temos o direito de dar resposta livremente escolhida.”
- “- Não sabemos quantas chamadas vamos receber, e uma vem em seguida a anterior...”

Dejours (1992, p. 101) salienta haver “uma contradição entre um serviço destinado à comunicação e a proibição de qualquer relação psico-afetiva, já que é proibido se expressar e passar, nas respostas ao interlocutor, qualquer parcela de desejo próprio”. Dejours (1992, p. 98) observa que “as telefonistas podem ser escutadas sem o saber a qualquer momento e que

há um verdadeiro terror por causa desta escuta controladora, que recebem notas da escuta que ficam registradas num relatório indestrutível”. Dejours (1992, p. 101) argumenta:

o eixo central da violência do poder baseia-se no estado permanente de poder ser controlado. De certo modo, é a construção artificial de um autocontrole. Pois ter medo de ser vigiado é vigiar-se a si mesmo. O medo e a ansiedade são os meios pelos quais se consegue fazer respeitar os preceitos hierárquicos.

Dejours (1992, p. 99) observa ainda, que as telefonistas ficam ligadas ao posto de trabalho por um equipamento munido de um fio como se estivessem amarradas, que são levadas a passar por situações estúpidas seguindo o *script*, que ao ouvirem o ruído das portas do metrô semelhantes ao da campainha do telefone pronunciam condicionadamente o número de seu posto de trabalho, que respondem “o que o Sr. deseja?” ao serem cumprimentadas na rua com “bom – dia”, que durante as **pausas no trabalho** olham o relógio três vezes mais do que durante o trabalho, **quando nervosas querem que o assinante desapareça ou desligue e para isto começam a responder mais rápido acelerando o ritmo de trabalho**, etc. Dejours (1992, p. 104) conclui que:

o que é explorado pela organização do trabalho **não é o sofrimento, em si mesmo, mas principalmente os mecanismos de defesa utilizados contra esse sofrimento**. No caso das telefonistas, o sofrimento resulta da organização do trabalho “robotizante”, que expulsa o desejo próprio do sujeito. A frustração e a agressividade resultantes, assim como a tensão e o nervosismo, são utilizados especificamente para aumentar o ritmo de trabalho.

Wisner (1994, p. 16), comenta sobre a Neurose das Telefonistas:

o estudo de Le Guillant (1956) mostrava a importância das exigências cognitivas do trabalho das telefonistas e a muito notável uniformidade de suas reações diante das exigências de trabalho. A “neurose das telefonistas” descrita nesse estudo consistia em cefaléias, em zumbidos e assobios, em pensamentos obsessivos relativos ao trabalho, em fragmentos estereotipados de discurso, em alterações de sono e humor. Essas perturbações produziam-se não só durante o trabalho e nos consecutivos períodos de descanso, mas também durante os dias de folga e no início das férias.

Wisner interpõe que “a expressão ‘neurose das telefonistas’ pode ser discutida e podemos optar pela expressão “síndrome neurótica das telefonistas”, pois o trabalho não cria a neurose, mas é a oportunidade de sua expressão”. Salienta que:

De lá para cá, pôde-se mostrar que essa síndrome neurótica aparecia em todas as situações de trabalho que exigissem um alto grau de esforço mental (perfuradoras de cartão, trabalhadoras das indústrias eletrônica e têxtil, **operadores de monitores de computador**). As únicas variações são as das manifestações ligadas de maneira específica às exigências particulares de cada tarefa. Em vez das perturbações auditivas das telefonistas, encontramos dores nas costas e no pescoço entre trabalhadores da indústria eletrônica ou têxtil e **sintomas oculares e paravertebrais entre trabalhadores de monitores de computador**. Mas o fato essencial continua sendo que os

**trabalhadores de que se exige um esforço mental intenso e prolongado apresentam uma síndrome neurótica.” “A síndrome de Le Guillant tem raízes complexas na própria tarefa: exigência de rapidez no trabalho mental, ambigüidade da tarefa, relacionamento difícil com o público.**

Sobre a **densidade do trabalho das telefonistas** Wisner (1994, p. 46) comenta:

Há anos, uma velha senhora me descrevia seu trabalho quando jovem, o de “**senhorita de telefones**”, e lembrava a gesticulação muito penosa que representava a conexão num grande quadro vertical, operação indispensável para realizar as ligações entre assinantes. A **telefonista colocada diante de uma moderna central** de empresa não se queixa dessa gesticulação desaparecida, e sim do **intenso esforço mental necessário em razão do número de operações a realizar simultaneamente, com muito poucos gestos. O esforço de memória imediata, as microdecisões a tomar são tais que, em muitas empresas, a jornada da telefonista foi reduzida para 5 ou 6 horas, recebendo um salário correspondente a 8 horas de trabalho.** Este é o reconhecimento social da densidade do trabalho das telefonistas e de seu efeito sobre o conjunto da jornada.

Com o mencionado acima, procurou-se demonstrar que a carga de trabalho e as adversidades dos empregados em telefonia são internacionalmente reconhecidas em estudos científicos desde o ano de 1910 e, no Brasil, desde 1944 estão consolidadas em lei nos artigos 226 a 230 e no enunciado TST nº 178. Portanto, as disposições especiais sobre duração e condições de trabalho dos empregados no serviço de telefonia existem consolidadas como lei trinta anos antes do advento dos microcomputadores e da regulamentação da atividade com monitores de vídeo, cujas primeiras normas surgem na década de 70 e 80. É oportuno salientar que o advento do microcomputador agrega adversidades do trabalho com monitor de vídeo às adversidades já existentes no trabalho dos empregados em serviço de telefonia, que são consequência da organização do trabalho acima descrita e cuja natureza esgotante é reconhecida no Brasil desde 1944 na CLT- Consolidação das Leis do Trabalho.

A informatização difundiu o uso de terminais com monitores de vídeo (VDTs) e melhorou a eficiência de transmissão de mensagem entre os humanos e máquinas e ficou mais “leve” a carga de trabalho física dos operadores, mas também trouxe doenças ocupacionais novas e problemas ergonômicos.” (GAO *et al.*, 1990). O fator perturbador no trabalho com monitores de vídeo não é o monitor em si, mas o conjunto dos componentes incômodos do trabalho (solicitação da capacidade de concentração, trabalho sob pressão, carga de trabalho do sistema mão-braço provocada pelos movimentos monótonos e repetitivos, fadiga visual, fatores psíquicos e, eventualmente, posturas incorretas). Por este motivo, Lips *et al.* (1991) reco-

mendam organizar o trabalho de modo a alternar a atividade com monitores de vídeo com outras tarefas onde o trabalhador possa estar em pé ou movimentar-se, ou pelo menos, mudar a posição do corpo e interromper o trabalho no teclado (trabalho misto).

Gomes e Lima (1999, p.3), em análise ergonômica realizada no serviço de Auxílio à Lista (102) numa empresa de telecomunicações encontraram que o trabalho é composto de tarefas padronizadas, com atividades simplificadas, auxiliadas por um sistema computadorizado que elimina os tempos mortos, ou improdutivos no processo de fornecimento de informação ao usuário. Relatam que o trabalho dos atendentes de informação consta, basicamente, da rotina a seguir:

- Atender a ligação;
- Identificar-se e cumprimentar o usuário;
- Escutar a solicitação, digitar a informação solicitada (o sistema responde);
- Acionar o equipamento para transmitir a informação ao cliente, tarifar a chamada, caso o número solicitado constar da lista telefônica.

O ciclo de atendimento ao cliente relatado acima por Gomes e Lima (1999, p. 3) obedece à mesma seqüência de comunicação entre o cliente e o atendente relatada por Dejours (1992, p. 96) e transcrita nesta dissertação na página 58. Entretanto, o sistema de consultas em microfichas foi substituído por um sistema de consultas informatizado e foi introduzida resposta automática para o cliente. Estas substituições permitem atendimento ao cliente em menos tempo e, assim, aceleram o atendimento reduzindo o tempo do ciclo. Isto ilustra a reorganização da atividade proporcionada pela informatização. Entretanto, as adversidades do atendimento devidas à relação com o cliente e às exigências da organização persistem, mesmo com a informatização da tarefa e mais, o uso do sistema informatizado ainda agrega as adversidades do trabalho com monitor de vídeo.

Em relação às tarefas executadas, Gomes e Lima (1999, p.4) referem que “um trabalho que parece simples, pobre em conteúdo, com uma jornada de 6 horas, em turnos cobrindo as 24 horas do dia e os sete dias da semana, esconde uma jornada de trabalho pesada e intensa”. Para isto contribui, segundo os autores, “além do tempo que é estipulado (média de 30 segundos por informação) para permanecer com um usuário em linha, a automação da comutação telefônica, como já foi salientado, facilitou a eliminação de tempos mortos”.

Gomes e Lima (1999, p. 4) esclarecem ainda, que o posto de trabalho:

[...] inclui as divisórias laterais em cada estação de trabalho, dificultando a interferência de vizinhos na execução da tarefa de cada operador, obriga-o, também, a estar mais concentrado no que faz, além da própria exigência colocada pelo sistema operacional, via microeletrônica, que proporciona o rendimento do trabalho humano, alcançando, praticamente, 100% do tempo disponível, com conseqüente intensificação da exploração do trabalho. Durante a jornada de trabalho o operador do setor de teleinformações “torna-se parcialmente membro do sistema homem-máquina, que, entre outros está ligado a longos espaços de tempo com postura forçada do corpo. Postura forçada do corpo são, do ponto de vista da ergonomia, trabalho estático da musculatura, durante o qual a irrigação e assim também os processos de regeneração estão diminuídos (GRADJEAN, 1998).

Gomes e Lima (1999, p. 4) concordam que o trabalho da telefonista em todo o mundo tem características comuns:

- **“trata-se de um trabalho repetitivo, padronizado, excessivamente controlado”.**

#### 4.2 A REORGANIZAÇÃO DAS EMPRESAS COM O ADVENTO DAS NOVAS TECNOLOGIAS E SUA REPERCUSSÃO SOBRE AS PAUSAS PARA DESCANSO

A informatização da atividade dos trabalhadores em telefonia proporcionou às empresas a organização centrais de atendimento, conhecidas em língua inglesa como *call center*. Para melhor entendimento, é necessário esclarecer que uma primeira classificação das centrais de atendimento é como ativas e passivas. Nas ativas o operador liga para os clientes e, na passiva, o operador recebe ligações dos clientes.

Fernandes (2002, p. 253), situando o trabalho de *telemarketing* nas organizações contemporâneas, observa 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. Para tanto, o sistema de *telemarketing* funciona como um canal aberto para oferecer informações e serviços e receber críticas e sugestões dos clientes, servindo ainda como um veículo de propaganda, divulgando produtos e serviços de forma mais rápida e eficiente, através do aparelho telefônico. Este é um novo modelo de atendimento 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, independentemente da distância, além de ter a capacidade de delimitar o público que se quer atingir.

Para Stone, Woodcock e Machtynger (2001, p. 207), *call centers* avançados são os que

propiciam integração avançada de computação e de telecomunicações para lidar com ligações de e para clientes. Interpõe que os mesmos favorecem progresso rápido onde são instalados, referindo os canais de *home shopping* e a nova onda de provedores de serviços diretos, como serviços financeiros, de viagens e de lazer. Cita que a mera publicação do número de uma *help line* e a administração adequada de ligações ampliou radicalmente o relacionamento cliente-empresa, tornando-se prática padrão no setor de bens e consumo empacotados. Stone, Woodcock e Machtynger (2001, p. 209) argumenta que, progressivamente, os clientes esperam estabelecer contato com qualquer empresa a qualquer momento, desejam saber que opções estão disponíveis e a maneira de reuni-las. Esperam também que, ao falar com uma empresa, ela se comporte como tal, para que, ao falar com a administração em um momento e com o departamento de vendas em outro, o pessoal do departamento de vendas saiba o que foi dito à administração. Para atender essas necessidades, as empresas criam “centros de prestação de serviços ou de relacionamento”, em vez dos já conhecidos *call centers*, pois precisam de uma central para lidar com a comunicação com o cliente de maneira integrada.

A informatização da comunicação telefônica, o advento da telefonia celular e da comunicação por Internet, modificaram o cenário das relações entre as empresas de comunicações, as quais adaptaram-se às novas tecnologias. Sobre a concorrência entre a telefonia fixa e celular, o Informe Anual Telecomunicações e Tecnologias da Informação CELAET/ UNIEP (2000, p. 20) relata que a concorrência entre a telefonia fixa e a celular limitava-se aos serviços de voz, como se a transmissão de dados fosse uma possibilidade limitada para os celulares. Entretanto, a transmissão de dados por celulares tomou impulso por dois caminhos – o das mensagens curtas (*Short Message System SMS*) e o do *i-mode* (início da utilização da Internet em celulares). Refere que a introdução da Internet nos celulares irá gerar uma nova cadeia de valor, muito mais longa do que a tradicional, antes dividida apenas entre indústria, operadoras e distribuidores. Assim “as operadoras procuram outros campos de aplicação, que lhes permitam aumentar suas receitas por assinante – como serviço de dados, *m-commerce* (comércio móvel), assistência técnica ou os portais”. Esta evolução tecnológica teve impacto também nas relações de trabalho. Conforme descreve Barreto (2001, p. 103), em sua dissertação de mestrado, ao comparar o posto de trabalho em central de atendimento em telefonia móvel (celular) com telefonia fixa encontrou que:

a forma como foi organizado o trabalho de “atendimento” é a mesma como foi organizado o de “telefonistas”, isto é: a fraseologia, a supervisão, o controle, o horário de

trabalho, o monitoramento, etc. O posto de trabalho também é muito semelhante. A única diferença é que uma presta serviço para telefonia fixa e a outra para telefonia móvel, sendo que assim como o cliente solicita um serviço na telefonia fixa, solicita na telefonia móvel. Os instrumentos de trabalho são os mesmos, o conteúdo, a repetitividade, a monotonia, ou seja, o modo operatório é igual. Poderíamos até concordar que existe menos digitação, porém existe o uso do “mouse”, gerando conseqüentemente, uma posição estática do dedo indicador, e ao mesmo tempo, extensão constante, tanto do dedo quanto do punho, além do desvio deste, o que poderá provocar as doenças de De Quervain e Síndrome do Túnel do Carpo, que nada mais são do que as DORT. Tudo isso sem descartar a possibilidade das outras manifestações de DORT. Poderíamos, ainda, considerar a atividade de atendimento celular mais “desgastante” devido à quantidade de informações que têm que reter e às constantes mudanças, ocorridas em virtude das inovações tecnológicas.

O referido informe (CELAT/UNIEP, 2000, p. 17) observa que com a perda da receita da telefonia fixa, as operadoras serão obrigadas a fazer ajustes nos itens mais significativos de suas despesas: as amortizações e as despesas com pessoal. Com respeito às despesas com pessoal, argumenta que estas podem ser resolvidas mais facilmente, e todas as companhias já começaram a reduzir quadros. O único problema é saber se existem ou não instrumentos legais e condições políticas adequadas para realizar esse ajuste necessário, e se a situação econômica da empresa pode suportar os custos. Interpõe que poucas empresas de telefonia básica escaparão desse círculo: menores receitas e necessidade de reduzir os custos, sobretudo com pessoal, e racionalização dos investimentos, na tentativa de aumentar as receitas com a ampliação de serviços, por meio de uma largura de banda maior. Com relação à redução no quadro de pessoal, o referido informe observa que todas as operadoras tradicionais no mundo vêm reduzindo o número de trabalhadores já há vários anos. Cita como exemplos:

- a) a Deutsche Telekom, que tinha 231.000 funcionários e 153 linhas por empregado em 1992, reduzidos no ano passado para 175.000 funcionários e 268 linhas por empregado.
- b) a France Telecom, que tinha em 1992 o maior número de empregados de sua história - 156.800 - e uma produtividade de 192 linhas.
- c) a British Telecom, exemplo de ineficiência em produtividade durante muitos anos – com 245.600 funcionários, 100 linhas por empregado, tinha a mais baixa produtividade de todas as grandes operadoras européias. No caso da empresa britânica, a partir da privatização ela iniciou um lento processo de melhoria. Reduziu seu quadro para 124.700 funcionários e atualmente tem uma produtividade de 255 linhas por empregado.
- d) A Telefónica de España registrou o maior número de empregados em toda a sua histó-



ria em 1990, quando tinha 74.500 trabalhadores, com uma produtividade de 167 linhas por funcionário. Mas a partir daí fez um grande ajuste de pessoal até atingir uma boa posição perante a concorrência. Atualmente, conta com 44.000 funcionários e uma produtividade de 420 linhas por empregado, alta tanto na Europa quanto mundialmente.

- e) As empresas japonesas realizaram um dos processos de reconversão mais fortes de todas as operadoras do mundo desenvolvido. Em 1985, a NTT tinha 305.000 empregados e uma produtividade de 145 linhas por funcionário. Feita a separação da empresa em três unidades de negócios, e com o remanejamento dos funcionários, 14 anos depois, em 1999 os números já eram os seguintes: Local East Japan, 61.000 empregados; Local West Japan, 67.500; e Long Distance, 6.500. Tinha, assim, um total de 135.000 funcionários, para 65 milhões de linhas. Somando-se ao pessoal do tráfego internacional, isso representa uma produtividade de 430 linhas por empregado, elevada em escala mundial.

O informe destaca que “É muito provável que daqui a 5 ou 6 anos a maioria das empresas de telecomunicações que tenham sobrevivido atinja níveis de produtividade superiores a 600 linhas por funcionário, ficando com metade do pessoal, ou até menos, em relação ao início do processo”.

Guerin *et al.* (2001, p.110) ao considerar a análise do trabalho e emprego, refere o fenômeno da intensificação do trabalho. Quanto ao volume de emprego, refere que o mesmo mantém laços estreitos com políticas que conduzem a decisões de reestruturação, ou com decisões relativas a evoluções guiadas por uma busca, às vezes simplista, de ganhos de produtividade. Relata que essas mudanças são freqüentemente pretexto para redução do efetivo, sem que se leve em consideração a evolução do conteúdo dos empregos, nem as conseqüências que essas reduções podem suscitar em termos de disfunções ou de efeitos contraditórios com os objetivos esperados. Guerin *et al.* (2001, p.117) definem intensificação do trabalho como:

uso que é feito das capacidades cognitivas e fisiológicas dos trabalhadores. Essa intensificação pode ser consciente quando ligada a um aumento deliberado de cadência de trabalho, ou a uma diminuição de empregos mantendo-se a quantidade de produção. Pode ser bem mais insidiosa, às vezes até não – voluntária, mas resulta em efeitos da mesma natureza sobre os indivíduos.

Os autores propõe que:

O ergonomista deve, portanto, estar atento a essa evolução do trabalho, que pode conduzir, na prática, a uma degradação da situação dos trabalhadores. Essa atenção deve se manifestar de várias maneiras:

- Na definição dos limites a não-ultrapassar;
- Na definição mais clara e não-habitual do que seria bom não fazer.

O impacto das novas tecnologias sobre a atividade dos trabalhadores em contato telefônico tem sido abordado em eventos recentes: Painel “ Novas atividades e velhas doenças: o trabalho em teleatendimento”; Seminário: Atividade de Teleatendimento/Telemarketing no setor de telefonia”; “A realidade dos profissionais de teleatendimento/ telemarketing”. Vide anexos desta dissertação.

Sobre redução de pessoal e sua repercussão no sistema de pausas para descanso, em análise das condições ergonômicas de uma central de atendimento de telefonia na qual existe a previsão de uma pausa regulada diretamente pelo sistema no regime de 10 minutos de pausa para cada 50 minutos de trabalho, Pereira e Merino (2002, p. 8) observaram que estas pausas não estão sendo mantidas e que o principal motivo para isto, segundo os atendentes, é o número insuficiente do pessoal para o setor.

Sobre o aumento de produtividade em *call center* e sua repercussão sobre as pausas para descanso, em análise ergonômica do trabalho na TELEMAR, Barreto (2001, p. 102 e 103) encontrou que, até 1999, os atendentes da empresa (com o nome de TELEMIG) tinham cinco pausas de 10 minutos a cada 50 minutos trabalhados, totalizando 05 pausas durante a jornada de trabalho diária. O autor observou que, após a privatização, uma das primeiras providências tomadas pela gerência foi a redução das pausas com a justificativa de aumentar a produtividade.

A seguir é apresentado estudo de caso realizado a partir de dados de central de atendimento em telefonia celular.

## **5 ESTUDO DE CASO: A QUESTÃO DAS PAUSAS EM UMA CENTRAL DE ATENDIMENTO EM TELEFONIA CELULAR DE CARTÃO (PRÉ-PAGO)**

Este estudo de caso foi realizado em setor de empresa que terceiriza o serviço de central de atendimento de celular de cartão de companhia telefônica. É um estudo conjunto, pois os questionários desta pesquisa foram anexados aos questionários de pesquisa sobre trabalho em turnos realizada pelo LOPP/PPGEP/UFRGS – Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal do Rio Grande do Sul e Couto (2003). Desta forma, informações sobre a organização do trabalho do presente estudo podem subsidiar a pesquisa sobre turnos de trabalho, assim como os dados da pesquisa sobre turnos pode ajudar a entender este estudo de pausas. O retorno desta pesquisa aos participantes da mesma será realizado conforme programação do estudo conjunto ainda não conclusivo. Neste estudo de caso, será abordado somente a satisfação dos empregados com o sistema de pausas, que é objeto desta dissertação. Os demais aspectos possíveis de análise a partir dos dados coletados, inclusive a abordagem do trabalho em turnos, serão objeto de outras pesquisas do LOPP/PPGEP/UFRGS.

### **5.1 A EMPRESA**

A empresa estudada conta com aproximadamente 1800 empregados no estado do Rio Grande do Sul e com cerca de 24000 empregados distribuídos em diversos estados no Brasil, além de operar em outros países. A empresa é especializada na prestação de serviço de centrais de atendimento, oferecendo a seus clientes diversas modalidades de atendimento ativo ou passivo e atende clientes de diversos seguimentos do mercado, tais como o telefônico, o financeiro, lojas de departamento, cartões de crédito, etc. No setor estudado, no momento do levantamento, havia 170 teleoperadores ocupados com serviço de central de atendimento para celular de cartão, seu trabalho é organizado em células e a jornada de trabalho contratual é de

quatro ou seis horas.

## 5.2 MÉTODO DE COLETA E TRATAMENTO DE DADOS

O estudo de caso abordado nesta dissertação refere-se a uma central de atendimento de telefonia celular e foi desenvolvido a partir de banco de dados de estudo conjunto com o grupo de *design* e Ergonomia do LOPP/PPGEP/UFGRS.

A partir de contato pessoal de Couto (2003) com a supervisão de empresa do ramo de telefonia celular, foi obtida autorização verbal para realização de pesquisa acadêmica na central de atendimento da empresa sem divulgação do nome da mesma. A central de atendimento desta empresa de telefonia está terceirizada e opera dentro das dependências da empresa prestadora de serviço. Autorização verbal também foi obtida junto à supervisão da empresa prestadora de serviço, a qual também exige que sua razão social não seja divulgada. O retorno da pesquisa foi combinado para ser feito após a defesa da dissertação. A supervisão definiu como seriam feitas as entrevistas e como seriam aplicados os questionários para os operadores do serviço de celular de cartão a fim de não causar prejuízo ao serviço. Foram estabelecidos seis grupos de horários para distribuir os questionários a todos os 170 empregados do setor. Os questionários foram aplicados simultaneamente a todos os empregados de cada um dos grupos de horários. Os questionários foram entregues em mãos no início do turno e recolhidos em mãos ao final do preenchimento. Somente dois operadores solicitaram para preencher os questionários em casa e os devolveram no dia seguinte. Somente um questionário não foi devolvido. O preenchimento de todos os questionários foi acompanhado e abrangeu todos os 170 operadores do setor. Os questionários foram respondidos durante o atendimento, sendo que alguns operadores necessitaram todo o turno para respondê-los e outros os preencheram mais brevemente.

O questionário utilizado nesta dissertação objetiva avaliar a satisfação dos operadores da central de atendimento quanto à organização do trabalho, em especial ao que se refere à satisfação com o sistema de pausas existente. Foi elaborado a partir de observações diretas em ações de auditoria em centrais de atendimento, a partir de entrevistas não estruturadas com

empregados de centrais de atendimento, de entrevistas com a supervisão das empresas em ações de auditoria e de pesquisa bibliográfica (PERES e GUIMARÃES, 2002) entre outros citados no referencial bibliográfico desta dissertação. Na ocasião em que foi elaborado este questionário, buscou-se um instrumento de pesquisa amplo sobre a organização do trabalho, que pudesse servir a qualquer modalidade de central de atendimento.

Os questionários deste estudo de caso contêm perguntas abertas e perguntas fechadas, estas também denominadas perguntas estruturadas (AAKER, KUMAR; DAY pg. 322, 2001). Dentre as perguntas fechadas, há questões optativas e questões para avaliação da percepção da opinião do respondente quanto a cada questão formulada, estas em escalas de 0 a 15 cm conforme proposto por Stone *et al.* (1974) apud Guimarães e Fogliatto (1999).

Didaticamente, o questionário utilizado neste estudo pode ser dividido em três partes. Na primeira parte, há questões abertas e fechadas. Estas versam sobre o perfil do respondente (questões 01 a 07), dados funcionais (questões 08 a 18), rotina de trabalho (questões 19 a 40, 47 a 60 e 78 a 85), turnos de trabalho (questões 61 a 63), pausas no trabalho e ginástica laboral (questões 64 a 70), pagamento por incentivo e avaliação de metas (questões 71 a 77) extraídas de Cochrane (2000, p. 49 a 51) e Anderson (1995), opção isolamento ou não por biombos (questões 43 a 44) conforme Santos *et al.* (1999, p. 8), incidência de acidente ou doença do trabalho (questões 45 a 46).

Na segunda parte, há uma pergunta sobre preferência por pausa com e sem horário pré-definido e sobre número desejado de pausas (questão 01) e há questões sobre matutinicidade/vespertinidade (questões 02 a 05), sendo que estas são objeto da pesquisa de Couto (2003).

Na terceira parte, há perguntas para avaliação de como o trabalho é percebido pelo respondente em escala de 0 a 15 cm conforme proposto por Guimarães e Fogliatto (1999). As perguntas 06 a 15 versam sobre o conteúdo do trabalho, as perguntas 16 a 18 e 28 a 31 versam sobre a organização do trabalho, as perguntas 20 a 22 versam sobre o posto de trabalho, as questões 23 a 27 versam sobre as condições ambientais de trabalho, as perguntas 32 a 51 se referem a efeitos do trabalho, as perguntas 52 a 59 se referem à auto caracterização. As perguntas 34, 36, 38 e 40 a 45 versam sobre alguns dos principais problemas advindos da ativi-

dade identificados por Dessours (1977) na companhia telefônica francesa, conforme relatado por Santos (Ergon Projetos, <<http://www.ergonprojetos.com.br/index1.htm>>, página acessada em julho de 2001). Estas questões pesquisam nervosismo, problemas digestivos e falta de sono, a procura de silêncio e penumbra no lar, reações aos aspectos temporais da vida extra-profissional (impaciência) e desinteresse por outras atividades, principalmente leitura. Estes problemas também foram discutidos por Le Guillant (1956), Monetti e Ferreira (1984), Dejours (1992) e Wisner (1994) conforme relatado no sub item 4.1 desta dissertação. Cópia do questionário utilizado está apensada no Anexo A. Nas perguntas desta parte do questionário “a opinião de cada sujeito com relação a cada escala é aferida por meio de uma escala de avaliação contínua, sugerida por Stone, Woodcock e Machtynger (1974)” e recomendada por Guimarães e Fogliatto (1999). “Esta escala tem 15 cm e ao longo dela o sujeito deverá marcar sua percepção sobre o item. A intensidade de cada resposta poderá variar entre 0 (insatisfeito; ou nada importante...) e 15 (satisfeito; ou muito importante...). (GUIMARÃES, 2002, não publicado.) Sobre escalas contínuas Aaker, Kumar e Day (2001, p.303) refere que “Neste tipo de escala, os respondentes avaliam os objetos colocando uma marca na posição adequada ao longo de uma linha, que vai de um extremo de uma variável de critério a outro.” Refere que estas escalas também são conhecidas como escalas gráficas. Espanha (1999, p. 120) refere o uso de escalas para conhecer alguns fenômenos sociais ou psicológicos, como por exemplo, a insatisfação, as atitudes e outros aspectos que se podem avaliar diretamente e, também são úteis para conhecer a apreciação subjetiva sobre condições ambientais como o ruído e o calor.

As escalas de avaliação contínuas utilizadas nesta dissertação variam de 0 a 15 cm. Para efeitos didáticos de apresentação e interpretação dos resultados, foi nomeado o terço de 0 a 5cm como de percepção “baixa”, o terço de 5 a 10cm como de percepção “média” e o terço de 10 a 15cm como de percepção “alta”. Exemplificando, uma média 6,3 será nominada como de percepção média, uma média 13,5 será nominada como alta e uma média 2,1 será nominada como percepção baixa.

A avaliação da consistência interna das respostas das questões sobre a percepção do trabalho pelos respondentes (em escala de 0 a 15cm), foi feita com o teste Alpha de Cronbach (SPSS 11.0, p. 435) obtendo-se 0,7646.

### 5.3 PREPARAÇÃO DO BANCO DE DADOS PARA ANÁLISE

Foi utilizado o Pacote Estatístico SPSS 11.0 para análise dos dados coletados. Inicialmente, os dados foram preparados para análise (AEKER; KUMAR; DAY, 2001, p. 442) tendo sido revisada a digitação dos dados tabulados e efetuadas as correções necessárias. Foi identificada ausência física de dois questionários (questionários 01 e 07), os quais foram excluídos do banco de dados digitado originalmente. Foi identificada ausência de algumas folhas em um questionário (169), sendo esse questionário parcialmente tabulado. Foram identificados preenchimentos incorretos de questões fechadas em escala, isto é, os respondentes assinalaram suas respostas sobre as palavras nos extremos da escala e não sobre as escalas, prejudicando a avaliação de intensidade (questionários 25, 33, 41, 54, 69 e 93). Nestes casos, imputou-se o código de valor perdido para estas informações no pacote estatístico SPSS conforme recomendado em SPSS 11.0 (2001, p.78) e Aaker, Kumar e Day (2001, p. 443). Em um segundo momento, foi verificado que alguns operadores também realizavam ou “outras atividades de trabalho”, ou “de estudo” ou “outra atividade de trabalho concomitante com estudo”. Por esse motivo, foi realizada uma análise de variância (ANOVA) para testar se havia diferença entre as médias das respostas dos quatro grupos.

O procedimento *One-Way* ANOVA (Análise de Variância Simples) produz uma análise de variância simples para uma variável escalar dependente por uma única variável fator (independente). A análise de variância é utilizada para testar a hipótese de que várias médias são iguais. Além de determinar se existe diferença entre as médias, pode-se pesquisar quais médias diferem. Com este fim, foi utilizado teste Tukey HSD (*post hoc test*, teste executado depois do experimento realizado) (SPSS 11.0, 2002, p. 94).

A ANOVA (Tabela 1) mostrou que havia diferença significativa nas médias das respostas do grupo “outra atividade de trabalho e de estudo concomitante”. Supondo que esta diferença possa ser devida ao cansaço ou à falta de cooperação por parte dos respondentes deste grupo, excluíram-se os sujeitos do grupo que “acumula trabalho e estudo com o trabalho na central de atendimento”, considerando o mesmo como atípico (questionários 32, 57, 59, 75, 82, 94, 103, 105 e 164).

Tabela 01 - Fator outra atividade de trabalho e/ou estudo

Variáveis de estudo	F	p
Idade	5,809	0,001**
Motivos que clientes telefonam?	2,924	0,036*
Telefone distorce a voz	4,462	0,005**
A tarefa predominante é vendas	4,235	0,007**
Qual turno prefere?	4,361	0,006**
Satisfação com o posto de trabalho?	2,853	0,039*
Esforço visual?	2,686	0,049*

\* Teste F significativo a 5%

\*\* Teste F significativo a 1%

A alternativa “ocorrência de acidente de trabalho” da pergunta “você já sofreu acidente ou doença foi eliminada, pois não houve registro de nenhum caso. A resposta “reação alérgica grave a pulgas” (questionário 71) foi entendida como impertinente e desconsiderada imputando código de informação perdida no pacote estatístico SPSS 11.0. O questionário 51 registra 20 min como tempo de serviço diário e a este dado foi imputado código de informação perdida no pacote estatístico SPSS 11.0.

#### 5.4 O PERFIL DOS TELEOPERADORES

O perfil dos respondentes foi pesquisado nas questões 1 a 9. Na ocasião do levantamento, havia 170 respondentes no setor de telefonia celular de cartão. Nos 169 questionários recebidos, todos informaram que exercem a função denominada “Teleoperador” e todos têm contrato de trabalho individual com a empresa que terceiriza teleatendimento com a empresa de telefonia celular. Observa-se que há alta rotatividade de mão-de-obra, já que a média de tempo de serviço dos respondentes é de apenas 13,6 meses com desvio padrão 6,9. Quanto à jornada de trabalho realizada, observa-se que a jornada média é de 369 minutos, próxima de seis horas (360 minutos), com desvio padrão 121. Vide tabela 02 a 05.

A tabela 02 exhibe o perfil dos trabalhadores da empresa, observa-se que a maioria dos empregados possui menos de 30 anos, sendo 74 (43,53%) na faixa de 18 a 23 anos, 62 (36,47%) na faixa de 24 a 29 anos e cuja idade média é de aproximadamente 25 anos (25,3), ou seja, a empresa utiliza mão-de-obra jovem. A maioria dos trabalhadores é do sexo femi-



no, possuem segundo grau completo, não vivem sozinhos, não tem filhos e não possuem dependentes.

Tabela 02 - Perfil dos teleoperadores

Variáveis (n=170)		N	%
Sexo	Masculino	40	23,53
	Feminino	128	75,29
Idade	18 à 23 anos	74	43,53
	24 à 29 anos	62	36,47
	30 à 35 anos	23	13,53
	36 à 41 anos	7	4,12
Escolaridade	2º grau incompleto	3	1,76
	2º grau completo	96	56,47
	superior incompleto	65	38,24
	superior completo	4	2,35
Vive Sozinho	Não	145	85,29
	Sim	23	13,53
Tem filhos	Não	121	71,18
	Sim	46	27,06
Tem dependentes	Não	121	71,18
	Sim	37	21,76

A tabela 3 mostra como os indivíduos caracterizam-se, de acordo com os resultados das questões de número 52 a 59 da terceira parte do questionário.

Tabela 03 – Auto Caracterização

Variáveis	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Você se considera matutino (do dia)	148	0,00	15,00	7,11	5,13
Você se considera vespertino (da noite)	149	0,00	14,90	9,20	4,82
Você se considera motivado	152	0,50	14,20	9,49	4,10
Você se considera paciente	152	0,50	15,00	9,88	4,24
Você se considera alegre	152	0,30	14,60	11,65	2,96
Você se considera social	152	0,00	15,00	11,50	3,47
Você se considera extrovertido	152	0,00	14,80	10,53	4,13
Você se considera bom ouvinte	152	2,50	15,00	12,03	2,50

Na Tabela 3, observa-se que os respondentes não se consideram nem muito matutinos e

nem muito vespertinos, que se consideram medianamente motivados e pacientes e, que se consideram bastante alegres, sociais, extrovertidos e bons ouvintes. Digno de nota é o pequeno desvio padrão (2,5) em relação à média das respostas sobre se considerar bom ouvinte, indicando pequena variabilidade desta característica.

Tabela 04 – Que outra atividade exerce

<b>Atividade</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Assistente Parlamentar	1	3,45
Pintura	1	3,45
Manobrista	1	3,45
Vendedor de seguros	1	3,45
Educação Física	1	3,45
Garçom/Barmam	1	3,45
Administração	2	6,9
Caixa	1	3,45
Auxiliar Administrativo	3	10,3
Auxiliar de Documentação	1	3,45
Auxiliar de arquivo	1	3,45
Engenharia	1	3,45
Do lar	1	3,45
Comércio	1	3,45
Ramo imobiliário	1	3,45
Auxiliar de escritório	1	3,45
Vendas	2	6,9
Arquivista	1	3,45
Estagiário	1	3,45
Decoração	1	3,45
Agente de atendimento	1	3,45
Fabricação de bijuterias	1	3,45
Técnico em Patologia Clínica	1	3,45
Balconista	1	3,45
Prestação de serviço	1	3,45
Total	29	100

Do total, 29 (18,2% dos 130 casos válidos) informaram exercer diversas atividades de trabalho, conforme pode ser visto na tabela 4.

Dentre os teleoperadores, 64 (41,8%) informaram não ter outra atividade de trabalho ou estudo (questão 10), 61 (39,9%) informaram ter atividade de estudo e 28 (18,3%) informaram ter outra atividade de trabalho.

A seguir são apresentadas algumas características funcionais (questões 11 a 18) dos teleoperadores, tais como ter trabalhado em outra empresa, capacitação para o trabalho, intenção de permanecer na empresa e de ascensão na mesma, intenção prosseguir na mesma profissão, salário fixo e salário por incentivo ou bonificação (Tabelas 5 e 6).

**Tabela 05 – Dados funcionais capacitação, ascensão e continuidade na empresa**

Variáveis (n=159)	Sim		Não		Talvez	
	N	%	N	%	N	%
Trabalhou em outra empresa em teleatendimento	38	23,9	118	74,2	-	-
Recebeu treinamento	156	98,1	3	1,89	-	-
Não recebeu manual de treinamento	9	5,66	-	-	-	-
Recebeu manual de treinamento	147	92,5	-	-	-	-
Pretende continuar na profissão	62	39	29	18,2	64	40,3
Pretende mudar de profissão	58	36,5	26	16,4	71	44,7
Desenvolvimento ou ascensão na empresa	133	83,7	19	12	-	-

Na tabela 5, observa-se que a maioria dos teleoperadores (75,6%) informou não ter trabalhado em teleatendimento em outra empresa. Todos os respondentes informaram ter recebido capacitação e que apenas nove informaram não ter recebido manual de treinamento. Sobre a continuidade na profissão e intenção de mudar de profissão, 41,3% dos respondentes informou talvez continuar na profissão e 45,8% informou talvez mudar de profissão, o que representa a incerteza em relação ao próprio futuro profissional. A grande maioria dos teleoperadores informou ter possibilidade de desenvolvimento ou ascensão na empresa, o que é contraditório com a elevada rotatividade de mão-de-obra utilizada pela empresa.

Sobre tempo de treinamento, 77 teleoperadores informaram ter recebido em média 62 horas de treinamento com desvio padrão 33.

Na tabela 6 observa-se que o salário médio é R\$385,04 e a bonificação média é de

R\$45,17. O desvio padrão da bonificação é o dobro da média, indicando grande variabilidade.

Tabela 06 – Pagamento de salário e bonificação em Reais

Variáveis	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Salário	151	230	836	385,04	79
Bonificação	146	0	520	45,17	92

## 5.5 O LOCAL DE TRABALHO

A central de atendimento para telefonia celular de cartão (pré-pago) estudada ocupa um andar em um edifício de alvenaria dotado de ar condicionado central especificado para manutenção das condições de temperatura em 23° C, iluminação natural provida por janela dotadas de cortinas verticais localizadas nas quatro faces do edifício, iluminação artificial com luminárias dotadas de grade difusora que evita ofuscamento e reflexos nos monitores de vídeo, forro com revestimento anti-ruído e piso acarpetado.

As posições de atendimento (PA) são separadas por biombos revestidos por carpete e dotadas de mobiliário ajustável. A mesa utilizada é fosca em tom claro e dispõe de regulagem de altura independente, tanto do suporte do monitor como do teclado. A cadeira tem cinco patas dotadas de rodízios, é giratória, tem assento com estofamento impermeável, tem regulagem de altura do assento de aproximadamente 37 cm até 55 cm, tem ajuste de altura e inclinação do apoio das costas e tem ajuste do apoio do antebraço. O apoio para pés é ajustável. As PA dispõem de monitores de vídeo ajustáveis a fim de evitar reflexos, dispõem de teclado e mouse independentes do monitor e *head set* com regulagem da intensidade de recepção sonora controlado por ajuste de volume existente na tela do monitor. Este equipamento e este mobiliário atende os requisitos dos itens 17.3.3 e 17.4.3 da NR 17 – Ergonomia do MTE.

O grupo ambiente de trabalho é percebido pelos atendentes conforme os resultados questões de número 23 a 27 da terceira parte do questionário.

Na Tabela 7, observa-se que os sujeitos estão medianamente satisfeitos com a temperatura, com a ventilação, com a qualidade de ar e com o ruído do posto e, que estão satisfeitos

com a iluminação do posto. O elevado desvio padrão ( $>4,3$ ) demonstra grande variabilidade das respostas, tendo sido observada significativa variabilidade das respostas com o tempo de serviço, conforme relatado no item 5.6.7 desta dissertação, que trata sobre o desgaste dos teleoperadores com a rotina de trabalho. O coeficiente de variação (C.V.) permite verificar a homogeneidade das respostas em torno da média.

Tabela 07 – Ambiente de trabalho

Variáveis	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio	
					Padrão	C. V.
Satisfação com a temperatura do posto	152	0,1	14,5	8,86	4,51	0,51
Satisfação com a ventilação do posto	152	0,1	14,5	8,60	4,61	0,54
Satisfação com a qualidade do ar do posto	152	0	14,5	7,56	4,88	0,65
Satisfação com a iluminação do posto	152	0	15	10,31	4,34	0,42
Satisfação com o nível de ruído do posto	151	0,5	14,7	7,95	4,78	0,60

A opinião dos atendedores sobre os itens que configuram seu posto de trabalho foi abordada nas questões de número 20 a 22 da terceira parte do questionário. Na Tabela 8, observa-se que os respondentes estão razoavelmente satisfeitos com o posto e neutros quanto a gostar de trabalhar sentados e quanto à alternância de postura.

Tabela 8 – Posto de trabalho

Variáveis	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio	
					Padrão	C. V.
Satisfação com o posto de trabalho	152	0,1	14,8	9,38	4,2	0,45
Gosta de trabalhar Sentado	151	0,5	15	9,39	4,21	0,45
Alternaria a postura de trabalho em pé sentado	150	0	14,7	9,76	4,77	0,49

A seguir é abordada a percepção dos teleoperadores sobre a condição acústica e fornecimento de água potável (questões 24 e 38 a 43). As três primeiras menções da Tabela 9 se referem aos relatos de Anderson (1995, p. 02) sobre distorção da comunicação ao telefone e geração de ruído.

Na Tabela 9, observa-se que 42,9% dos respondentes informaram que o equipamento u-

tilizado para transmitir voz gera ruído às vezes, que 54,9% informaram ter de repetir a mensagem para ser entendido pelo cliente e que 32% dos respondentes informaram que o telefone às vezes distorce tons e nuances de voz. Anderson (1995, p. 2) ao discorrer sobre a qualidade do atendimento telefônico em sua publicação “Como Encantar o Cliente pelo Telefone” interpõe que o telefone, por sua própria natureza, limita e distorce a comunicação, que o aparato físico do telefone serve de filtro para tudo que você deseja comunicar ao seu interlocutor e para tudo que seu interlocutor quer comunicar a você. Refere que o significado original grego de *telefone* é o “poder de se comunicar com vozes distantes”.

Tabela 9 – Condição acústica e fornecimento de água na Posição de Atendimento

Variáveis (n=159)	Sim		Não		Às vezes	
	N	%	N	%	N	%
O equipamento utilizado para transmitir voz gera ruído	5	3,2	83	53,9	66	42,9
É necessário repetir a mensagem para ser entendido pelo cliente	38	24,8	31	20,3	84	54,9
O telefone distorce tons e nuances de voz	7	4,8	31	20,3	47	32,0
Prefere trabalhar com biombos separando-os dos colegas	95	63,3	31	20,3	24	16,0
Há fornecimento de garrafa d'água pela empresa para umedecer a boca durante os atendimentos	131	86,2	21	13,8	-	-

A menção referida na Tabela 9 sobre a necessidade de 54,9% dos teleoperadores ter de repetir a mensagem para ser entendido pelo cliente tem relação com a observação de Santos *et al.* (1999, p.3) que encontrou diferença entre o ciclo de atendimento direto (ou atendimento ideal prescrito pela empresa) e os atendimentos reais em uma central de atendimento de auxílio à lista (102). Nas situações reais de trabalho existem estágios complementares que são acrescidos ao atendimento prescrito, os quais ocorrem quando os usuários têm dificuldade em solicitar a informação; quando os atendentes têm dificuldades na procura da informação; quando existem falhas no sistema de vocalização da informação a ser transmitida ao usuário, e a atendente é obrigada a dar resposta, às vezes, negativa ao usuário. Santos *et al.* (1999, p.3) afirma que estes estágios adicionais existem e revelam os problemas que ocorrem durante o atendimento, que não tinham sido previstos, nem considerados no cálculo e determinação do intervalo médio de retenção das chamadas.

Sobre a regulação do fone de ouvido, 21 teleoperadores (13,2%) usam mínimo, 55

(35,7%) usam médio, 4 (2,6%) usam máximo, 73 (47,4%) variam a regulagem e 1 (0,6%) não sabe.

Sobre a opção por trabalho isolado em cabine individual ou trabalho em sala ampla, a mesma é relativa às observações de Santos *et al.* (1999, p. 6) sobre utilização de isolamento por divisórias acústicas. A Tabela 10 apresenta este resultado.

Tabela 10 – Opção por trabalho em cabine ou sala ampla

Opção mais favorável (n = 159)	N	%
	Cada operador trabalhar isolado em cabine individual com alto falante e sem fone de ouvido	14
Trabalhar em uma sala grande separado dos colegas por biombos e com fone de ouvido	112	70,44
Não sabe	16	10,06
Outra	4	2,52

Digno de nota é que a maioria dos teleoperadores 112 (70,44%) informou opção pela sala grande com fone de ouvido.

As questões 30 a 35 pesquisam a percepção dos teleoperadores sobre o sistema informatizado disponibilizado. Veja Tabela 11.

Tabela 11 – Sistema Informatizado

Variáveis (n=159)	Sim		Não		Às vezes	
	N	%	N	%	N	%
Há roteiro para troca telas	59	37,1	88	55,35	-	-
Tem de acessar múltiplas telas	133	83,7	4	2,52	19	11,95
A troca de telas é lenta	12	7,55	43	27,04	100	62,89
Há suporte de informática	110	69,2	3	1,89	40	25,16

A necessidade de ter de acessar múltiplas telas e ter de utilizar *software* lento são discutidas por Stone, Woodcock e Machtynger (2001, p. 209) quando comenta sobre sistemas e interface dificultando o atendimento.

Sobre o sistema informatizado (haver ou não suporte de informática, % logado) Ranta-

nen (1999, p. 05) sugere que além dos problemas de ergonomia visual e muscular, a tensão causada pela pressão de tempo de trabalho, é um impacto paradoxal desta tecnologia sempre mais rápida.

A respeito do “*software*” 54 sujeitos (35,3%) informaram que o “*software*” utilizado é adequado, 52 sujeitos (34%) informaram que o “*software*” apóia seu trabalho e 47 sujeitos (30,7%) informaram que o “*software*” é lento.

Sobre o percentual logado (conectado) que tem conseguido atingir, 83 sujeitos (59,3%) afirmaram que não lhes é informado e 41 sujeitos (29,3%) afirmaram conseguir 98 ou 99% logado.

## 5.6 ROTINA DA CENTRAL DE ATENDIMENTO

A resposta à questão 50 demonstra que os operadores desta central de atendimento terceirizada de empresa de telefonia celular realizam vários tipos de contato com os clientes, ou seja, prestam informações, dão assistência e realizam vendas utilizando monitores de vídeo e *head set* (Veja Tabela 12).

Tabela 12 – Tarefa predominante

<b>Tarefa predominante (n= 159)</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Informações	92	57,86
Pedidos gerais de informações	96	60,38
Assistência ("help line")	29	18,24
Vendas	11	6,92

Observação: Como foi possível marcar mais de uma alternativa em resposta a esta pergunta, os percentuais somam mais de 100%, ou seja, os percentuais informados são relativos em cada resposta ao total de respondentes da questão.



### 5.6.1 Meios Oferecidos Pesquisados

Sobre a pergunta discursiva “O que mais o (a) dificulta no seu trabalho?” (questão 47), 19 respondentes informaram nada ou não tem dificuldades, 13 registraram informações (ter que registrar e informar ao mesmo tempo, informações sobre o aparelho, informações desconstruídas ou desnecessárias ou conflitantes, receber informações sobre promoções depois que os produtos foram lançados, mau atendimento nas lojas), 13 registraram dificuldades com o sistema (lento, inoperante), 9 registraram escala de folgas (de fins de semana), 6 registraram pausas (horário de pausas, poucas pausas, pausa particular, não ter pausa para ginástica, impossibilidade de ir ao banheiro ou tomar água), 6 mencionaram falta de autonomia, 6 registraram o cliente (mal informado, bravo), 6 registraram barulho e conversa, 5 mencionaram falta de apoio ou de auxílio em caso de dúvida (braço levantado), 4 registraram ficar sentada, 4 registraram monitoria e supervisor e incerteza de contar com o supervisor, 3 registraram rotina, 2 mencionaram competição, 2 mencionaram dias de fila, e houve ainda 20 menções diversas.

As dificuldades relatadas sobre conflito de informações, sistema lento estão em acordo com as observações de Stone, Woodcock e Machtynger (2001, p.180), de Peres e Guimarães (2002, p.4) e com a Espanha - Nota Técnica 388 sobre ordens conflitantes. Stone, Woodcock e Machtynger (2001, p. 180) reconhece que: Em circunstâncias nas quais a produtividade e a qualidade permeiam as políticas da empresa, os funcionários recebem ordens conflitantes: processar uma quantidade maior de clientes e, ao mesmo tempo, desenvolver um melhor relacionamento com eles. Peres e Guimarães (2002, p. 4) relatam a seguinte passagem de entrevista com atendente de central de atendimento de telefonia celular:

TMA significa movimento de atendimento, são dois minutos e trinta e se passar disso se perde a bonificação. Dois minutos e trinta é o tempo de atendimento médio. Na maioria das vezes a gente derrubava as ligações. Não se deixava o cliente falar e pensar. Agradecemos a atenção.

Esta menção identifica conflito entre o tempo médio de atendimento prescrito e o tempo necessário para atender o cliente satisfatoriamente. Conforme Espanha - NTP 388, o conflito de papéis se refere à existência de exigências no trabalho:

Que são incompatíveis entre si com o tempo de que se dispõe, procedentes de distintos grupos ou pessoas;  
Que são inviáveis dados os recursos que se dispõe;

Que carecem de importância;  
 Cujo cumprimento supõe contrapor os métodos e normas de trabalho;  
 Que originam resultados que serão aceitos por uns e não por outros;  
 Que supõe diferentes formas de trabalhar para realizar uma mesma tarefa;  
 Que impõe diferentes formas de trabalhar em distintos grupos.

As menções sobre ausência de pausas e dificuldade de ir ao banheiro concordam com os relatos de Torres (2001, p.75), Santos *et al* (1999, p. 8), Pacheco (2002 a, p.169 e 170), Araújo (1994, p. 125, 126 e 204), Barreto (2001, p. 104 e 105), Pereira e Merino (2002, p. 7). Enfim, as dificuldades mencionadas são características da organização de pausas em centrais de atendimento descritas em 3.4 nesta dissertação.

As menções sobre falta de autonomia concordam com os achados de Fernandes (2002, p. 254) que constataram que “o operador de *telemarketing* tem um mínimo de autonomia no seu trabalho devido a um controle rígido e padronização de condutas”. Concordam também com as observações de Gomes e Lima (1999, p.5) sobre o controle informatizado.

As menções sobre falta de apoio ou de auxílio em caso de dúvida (braço levantado) e sobre incerteza de contar com o supervisor concordam com a seguinte passagem de entrevista com atendente de central de atendimento de telefonia celular relatada por Peres e Guimarães (2002, p. 4):

*-“Há falta de organização dos supervisores, porque um cobra uma coisa e outro cobra outra; um diz uma coisa e o outro discorda. Acabam cobrando muito dos atendentes, por exemplo, o atendente faz uma coisa que é pedida pelo supervisor X e no outro dia o supervisor Y pergunta porque aquilo foi feito.”*

Esta menção identifica determinações ambíguas. A ambigüidade de papéis é uma importante fonte de estresse para os trabalhadores. Tem sido relacionada com maior tensão e descontentamento no trabalho, baixa auto-estima, ansiedade e alguns sintomas somáticos de depressão (ESPANHA NOTA TÉCNICA 388, p. 4).

As questões 79 a 84 pesquisam diferentes possibilidades de comunicação com os clientes, as quais seriam importantes para a qualidade do atendimento conforme proposto por Anderson (1995, p. 31-40).

Tabela 13 – Modalidades de comunicação com os clientes disponibilizadas

Alternativas de comunicação (n=159)	Sim		Não		Às vezes	
	N	%	N	%	N	%
Recebe mensagens via e-mail dos clientes	4	2,52	147	92,45	-	-
Recebe recados de clientes gravados em secretária eletrônica	-	-	149	93,71	1	0,63
Você utiliza pager ou bip a serviço da empresa	2	1,26	147	92,45	2	1,26
Atende deficiente auditivo	10	6,29	125	78,62	17	10,69
Atende chamadas de teletexto	1	0,63	146	91,82	4	2,52

Na Tabela 13 observa-se que os recursos pesquisados não estão disponíveis na empresa estudada (questões 79 a 84).

O retorno de informações é um fator importante para minimizar a ambigüidade e o conflito dos papéis. As questões 19 a 29 abordam como os teleoperadores da empresa estudada percebem o retorno de informações, ver Tabela 14.

Anderson (1995, p. 25) refere a importância da tecla *hold*: “Existem inúmeras razões para você usar o botão *hold*. Você tem de atender uma segunda linha. Ou levantar da mesa para conseguir mais informações. Ou precisa de tempo para pensar melhor, quando se trata de um cliente que está nervoso.” Este botão fornece ao operador uma estratégia para lidar com o cliente, entretanto, seu uso é controlado e limitado pela administração das centrais de atendimento.

Perguntados sobre o motivo mais freqüente pelos quais o cliente liga, 96 sujeitos (64%) relataram que é “atendimento a um problema”, 16 sujeitos (10,7%) relataram “aproveitar vantagens de promoções” e 20 sujeitos relataram outros motivos não especificados (13,3%).

Perguntados sobre as principais objeções dos clientes, 107 sujeitos (70,4%) informaram que são relativas ao serviço, 33 (21,7%) informaram que são relativas ao produto e 01 sujeito (0,7%) relatou que é devida ao teleatendimento.

Sobre ter a possibilidade de fazer telefonemas pessoais durante o trabalho (questão 19),

143 sujeitos (91,1%) informaram que não podem, 11 sujeitos (7,0%) informaram poder às vezes e, 3 sujeitos (1,9%) que podem.

Tabela 14 – Retorno de informações - *feedback*

Alternativas de comunicação (n=159)	Sim		Não		Às vezes	
	N	%	N	%	N	%
Gostaria ver imagem cliente (videofone)	85	53,5	70	44	-	-
Aconselha-se em caso dificuldade	120	75,5	5	3,14	32	20,1
Conhece os objetivos e política da empresa	143	89,9	12	7,55	-	-
Recebe boletim informativo	126	79,3	31	19,5	-	-
Atende outro cliente enquanto um aguarda	2	1,26	152	95,6	2	1,26
Existe ou não tecla de espera (“hold”) no aparelho	126	79,3	19	12	-	-
Tem retorno se clientes ficaram satisfeitos	19	12	72	45,3	62	39

### 5.6.2 Exigências da Tarefa Pesquisadas

A Tabela 15 apresenta as respostas sobre a pressão do tempo (questões 52 a 54).

Tabela 15 – A pressão do tempo para atendimento de chamados

Pressão do tempo (n = 159)	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio
					Padrão
Em que tempo deve ser feito cada atendimento	146	1	17	5,23	3,74
Em quantos toques telefônicos deve atender uma chamada	148	1	7	2,55	2,55
Tempo para atender uma chamada	123	1	19	4,20	5,09

As respostas sobre o tempo em que um atendimento deve ser feito apresentam importante variabilidade, uma vez que o desvio padrão (3,8) representa 73% da média (5,2).

Sobre a exigência de tempo do turno “logado” (conectado), 42 sujeitos (38,5%) informaram que é exigido 99% de tempo do turno “logado” e 03 (2,8%) informaram que é exigido 98% “logado”. Portanto, **41,3 % dos respondentes informaram que é exigido 98% ou mais do tempo do turno “logado”**. As respostas sobre o % de tempo do que é exigido logado demonstram o rigoroso controle do tempo imposto pela organização. Esta exigência é incompatível com pausas para descanso de 10 minutos a cada 50 minutos trabalhados preconizadas na

alínea “d” do item NR 17.6.4 da NR17 do MTE, pois permite apenas 7,2 min desconectado (“log out”) no turno de seis horas (2%) e apenas 4,8 min no turno de 04 horas (2%). Entre os respondentes, 36 sujeitos (33%) informaram que não é exigido tempo “logado”. A exigência de 98% do tempo logado supera a exigência de 93% logado no regime de 6 horas e de 96% no regime de 04 horas relatada por Sznelwar, Zidan e Martins (1999, p. 7) e confirma a revisão de Schleifer e Shell (1992, p. 52) sobre a tendência de aumento do monitoramento eletrônico de desempenho.

O tempo relatado máximo de 19 segundos para atender o cliente em espera é compatível com o relato de Sznelwar, Zidan e Martins (1999, p. 7).

Sobre o modo de encaminhamento de chamadas para o posto de trabalho (questão 58), 105 sujeitos (77,8%) informaram que é por processamento automático ACD – “*Automatic Call Distribution*”, 20 sujeitos (14,8%) informaram que é por “software” e 10 sujeitos (7,4%) informaram outro sistema.

Sobre haver ou não mensagem de saudação padronizada (questão 57), 135 sujeitos (89,4%) informaram que há e 16 sujeitos (10,6%) informaram que não há.

Sobre obrigação de trabalhar em finais de semana (questão 60), 142 sujeitos (89,3%) informaram que sim e 09 sujeitos (6%) informaram que não.

Sobre a filmagem de operadores (questão 85), a qual tem sido objeto de reclamações (PERES e GUIMARÃES, 2002), 87 respondentes (54,7%) informaram haver filmagem dos operadores por parte da empresa, 58 respondentes (38,2%) informaram não ter conhecimento da filmagem e 07 respondentes (4,4%) informaram não haver.

### 5.6.3 Pagamento por Incentivo

As perguntas do questionário utilizado neste estudo de caso a respeito de pagamento por incentivo, da mensuração da produtividade e do desempenho são oriundas das considerações de Cochrane (2000, p. 49 - 52).

Cochrane (2000, p. 49) refere que para mensurar a produtividade, o sistema telefônico pode proporcionar informações sobre o número total de chamadas, sobre o número de chamadas respondidas, sobre o número de chamadas perdidas (abandonadas), sobre o número de chamadas por hora, sobre o número de chamadas por hora por operador e sobre o tempo decorrido até o atendimento, isto é, número de toques.

Como critérios de mensuração de desempenho, Cochrane (2000, p. 51) refere:

- a) Mensuração da produtividade: número de chamadas, número de decisões tomadas, volume de vendas;
- b) Mensuração dos tipos de atividade: procura, vendas, encaminhamento das informações, atendimento de reclamações, número de chamadas internas, número de chamadas externas;
- c) Mensuração da qualidade: número de toques antes do telefone ser atendido, o tom de cortesia durante as chamadas, a habilidade que o operador demonstra ter ao lidar com as várias situações, se a informação dada é consistente e correta, e se são tomadas providências em relação às promessas.

Stone, Woodcock e Machtynger (2001, p. 187) argumenta que para medir a eficácia das atividades executadas pelos funcionários e pelas políticas de CRM é preciso definir padrões e objetivos de desempenho. Segundo o autor, uma boa gestão depende de seguir um ciclo simples de planejamento, implementação, monitoração e controle. Stone, Woodcock e Machtynger (2001, p. 184) argumenta que a avaliação de desempenho e a gestão de funcionários são procedimentos inseparáveis, que mesmo que tudo seja bem planejado e implementado, é preciso criar o relacionamento desejado com os clientes. Porém, é necessário ter certeza de que o efeito pretendido está sendo obtido - daí a necessidade de monitorar, avaliar e controlar.

Sobre a pergunta discursiva do questionário utilizado neste estudo a respeito da existência de premiação ou bonificação, como ela é feita e que valor é pago para atingir as metas (questão 72), 03 respondentes informaram que não existe, 01 que não sabe e 128 respondentes concordam que existe premiação ou bonificação e citam alguma forma de avaliação. Sobre a bonificação, 22 sujeitos mencionaram que a mesma varia entre R\$40 e R\$50 e, 05 informaram valor de R\$ 120. Entretanto, as citações sobre a forma de avaliação não são convergentes

para um critério claro e definido e sugerem não haver um valor fixo de bonificação previamente estipulado, que o mesmo depende dos lucros da empresa ou do valor estipulado pela empresa contratante da terceirizada ou depende do faturamento da empresa, que varia mensalmente e enfim, percebe-se que os respondentes não têm clareza do critério de cálculo da bonificação atribuída ao seu trabalho. Esta constatação sugere ambigüidade a respeito dos critérios de premiação ou bonificação (ESPANHA - NOTA TÉCNICA 388). Dentre os teleoperadores, 128 confirmam a existência de pagamento por incentivo, o qual é incompatível com pausas auto administradas conforme Henning *et al.* (1989, p. 861) e Swanson, Sauter e Chapman (1989, p. 896).

Sobre a pergunta discursiva “O que ocorre com o operador que não atinge as metas?” (questão 73), 17 não responderam; 72 responderam não ganha nada, perde pontuação, perde o bônus, avaliação baixa, ganha apenas o salário fixo; 24 responderam que são auxiliados, que recebem reciclagem com curso, incentivados, conversam com o supervisor, orientados, recebem “feedback”; 07 responderam que são demitidos ou mandados embora.

Sobre a pergunta discursiva “Que sistema a empresa utiliza para avaliação da produtividade do operador?” (questão 75), as respostas convergem para quatro itens, quais sejam, monitoria, TMA (Tempo Médio de Atendimento), comportamental e absenteísmo, embora tenham sido citados outros como escuta do atendimento, postura, número de ligações, avaliação dos supervisores, cordialidade, pontualidade, pausas para lanche, assiduidade, não sei e sistema interno que não têm acesso. Apesar da convergência das respostas para os quatro itens citados, as mesmas não demonstram que os operadores tenham clara definição do sistema de avaliação da produtividade e de seu cálculo que, enfim, define o pagamento da bonificação. Esta constatação sugere ambigüidade a respeito dos critérios de premiação ou bonificação.

Tabela 16 – Pagamento por incentivo e avaliação de desempenho

Premiação (n=159)	Sim		Não	
	N	%	N	%
Existe premiação ou bonificação ao atingir a meta	151	94,97	3	1,89
Existe produtividade mínima estabelecida	77	48,43	65	40,88
Existe plano de melhoria da qualidade	123	77,36	18	11,32

As questões optativas sobre pagamento por incentivo e avaliação de desempenho (ques-

tões 71, 74 e 76), contempladas na tabela 16.

As respostas para a questão “como é feita a premiação ou bonificação” não foram precisas e convergentes, sugerindo que os respondentes não têm clareza dos critérios de avaliação da premiação ou bonificação.

As respostas à questão “que sistema é utilizado para avaliar a produtividade” não foram precisas e convergentes, sugerindo que os respondentes não tem clareza dos critérios de avaliação da produtividade.

#### 5.6.4 Respostas dos Teleoperadores sobre Ocorrência de Acidentes e Doenças do Trabalho

A Tabela 17 apresenta os dados informados pelos teleoperadores sobre ocorrência de acidente ou doença de trabalho na central de atendimento estudada (questão 45).

Tabela 17 – Ocorrência de acidente ou doença do trabalho

Sofreu acidente ou doença de trabalho nesta empresa	N	%
Não	133	83,65
Sim, doença do trabalho	15	9,43
Sim, acidente de trajeto	3	1,89
Não informaram	8	5,03
Total	159	100,00

Dentre os 15 sujeitos que informam ter sido acometidos por doença do trabalho, 04 (2,5% do total de 146 respondentes) mencionaram afonia, 07 mencionaram tendinite (4,4%), 01 (0,6%) mencionou lombalgia e 01 (0,6%) mencionou otite. Dentre os que mencionaram acometimento com doença do trabalho, 01 informou ter outra atividade de trabalho (como estagiário), 05 informaram ter atividade de estudo, 06 informaram não ter atividade de estudo ou de trabalho e 03 nada indicaram sobre outra atividade. **Portanto, não se pode afirmar que**



**os casos de doença de trabalho reportados neste estudo tenham relação com acumulação de outra atividade de trabalho.** Considere-se ainda, que os casos de doença relatados pelos respondentes são referidos neste estudo como morbidade sentida, e que não houve diagnóstico confirmatório dos mesmos. Sobre emissão de CAT (Comunicação de Acidente de Trabalho) destas ocorrências por parte da empresa, 11 informaram que a CAT não foi emitida e 04 informaram que sim (questão 46).

Sobre queixas vocais dos profissionais da voz, Alloza e Salzstein (2002, p.58) referem Blacklow & MacBryde (1975), para os quais o termo sintoma é utilizado de forma ampla e generalizada para se caracterizar qualquer manifestação mórbida, sendo que consideram que os sintomas são subjetivos e percebidos apenas pela pessoa doente. Alloza e Salzstein (2002, p. 59) citam também Colton & Casper (1996) que consideram sintoma como uma queixa que o paciente relata sobre o problema e suas características e, não sendo possível sentir a dor do paciente, seu relato é muito importante, podendo direcionar o pensamento do clínico em relação ao problema.

Alloza e Salzstein (2002, p. 60) referem Quinteiro (1995) que aponta as tensões musculares como os grandes inimigos dos operadores de *telemarketing*, sendo que essas tensões que envolvem pescoço e ombros devem ser observadas com grande atenção, pois podem causar tensão nas pregas vocais, propiciando uma batida brusca, com a sua conseqüente inflamação ou uma evolução para calos nas cordas vocais, o que apresentará um resultado sonoro de disфонia e rouquidão, impedindo a boa comunicação do operador.

Alloza e Salzstein (2002, p. 59) referem relato de Boone (1996) de que todo estresse pode mudar a voz e geralmente para pior, apontando que cerca de dois terços de todos os distúrbios de voz tratados nas clínicas não apresentam causa orgânica, mas sim que, em muitos destes casos, os clientes estão usando suas vozes de forma incorreta, geralmente com demasiado esforço e, freqüentemente, como uma reação ao estresse.

Alloza e Salzstein (2002, p. 60) mencionam a dissertação de mestrado de Algodal (1995), que relata pesquisa com 120 operadores de *telemarketing* e apresenta como principais queixas relatadas por eles, em ordem decrescente: ressecamento da garganta, cansaço ao falar,

rouquidão, perda de voz, pigarro constante, falta de ar, tosse constante, dor ao falar e ao engolir. Mencionam também Quinteiro (1997), o qual ressalta que, “caso o operador de *telemarketing* não seja bem orientado fonoaudiologicamente, correrá graves riscos de prejuízos irreversíveis à sua boa saúde, no que diz respeito à fala e à audição, sendo motivo de aposentadoria por invalidez”:

As altas tensões emocionais, o abuso vocal causado por horas extras de trabalho, a competitividade no atender a um alto número de clientes para conseguir prêmios, além da alimentação inadequada e falta de repouso, são os maiores inimigos dessa profissão (QUINTEIRO 1997, *apud* ALLOZA E SALZSTEIN, 2002, p. 61).

A frequência da incidência relatada de tendinite e lombalgia é compatível com os achados de Hales *et al.* (1994), Tharr (1995), Santos *et al.* (1999) sobre sintomas e queixas, Sznelwar, Zidan e Martins (1999).

Hales *et al.*(1994) pesquisando a alta taxa de doenças músculo-esqueléticas nas extremidades superiores entre grupo de trabalhadores de telecomunicação que utilizam terminal de vídeo demonstraram que doenças relacionadas ao trabalho músculo-esqueléticas das extremidades superiores são relativamente comuns entre trabalhadores de telecomunicação que usam terminais de vídeo e referem alguns elementos para artigos que relacionam essas doenças ao ambiente psicossocial do trabalho. Esses fatores sociais parecem ser mais importantes para as regiões do pescoço e ombros do que para mãos e punhos. Sua pesquisa também sugere que não é apenas um fator organizacional ou psicossocial a causa predominante das doenças músculo-esqueléticas das extremidades superiores e que, portanto, a melhoria de apenas um dos fatores não iria reduzir essas doenças.

Tharr (1995, p.812 e 816) relatou estudo de caso relativo à avaliação de distúrbios músculo-esqueléticos relacionados ao trabalho e a tensão de trabalho entre atendentes de central de atendimento realizado em 1992 pelo Instituto Nacional para Segurança Profissional e Saúde (NIOSH), o qual recebeu um pedido para administrar uma avaliação de risco à saúde na central de teleserviço (CTS) da Administração de Seguro Social (ASS) de âmbito nacional. A demanda da avaliação era preocupações relativas a doenças ósteomusculares relacionadas ao trabalho (DORT) nas costas, pescoço, e extremidades superiores, e assuntos de tensão de trabalho, incluindo monitorando eletrônico. O NIOSH conduziu um estudo para avaliar a associação entre condições de trabalho específicas, DORT, esgotamento físico e mental percebido, e

descontentamento de trabalho a dois CTS. Os pesquisadores concluíram que **para prevenir DORT é importante melhorar as condições ergonômicas da estação de trabalho, controlar a variabilidade de carga de trabalho, e o limite de horas extras.** Para reduzir o esgotamento percebido e o descontentamento do trabalho recomendaram dirigir esforços para reduzir a incerteza sobre o futuro, visto que os empregados deveriam ser mantidos informados sobre as condições e eventos que impactam os seus empregos e que esforços para prover aos empregados mais controle sobre políticas e procedimentos relativos à atividade de trabalho também deveriam ser úteis, o que reduziria o esgotamento percebido e o descontentamento do trabalho.

Conforme Santos *et al.* (1999, p.10 ) existem conflitos internos importantes no ambiente de trabalho, devido ao pouco esclarecimento das DORTs e que poucas empresas conseguiram se estruturar e fazer os mapeamentos médicos e detectar as pessoas acometidas por este conjunto de sintomas. Refere que aquelas empresas que possuem estatísticas, por sua vez, não admitem publicá-las já que estas informações têm caráter confidencial, o que retardará o progresso do estudo científico nessa área. Comenta ainda que existe pouco conhecimento desta síndrome por parte dos usuários dos supervisores e gerentes e ainda problemas de falsos diagnósticos médicos. Segundo os autores, na avaliação de sintomas e queixas de usuários no dia-a-dia de trabalho, verifica-se que em seis centrais estudadas (centrais passivas com jornadas de 6 horas, sem pausas, com intervalo de 20 min para lanche):

- a) De 36,8% a 66,6% das atendentes avaliadas reclamam de sentirem dores de cabeça freqüentes e de 10% a 25% fazem referência a dores de cabeça diárias, e usam diariamente medicação. Estes índices merecem ser melhor estudados, já que inviabilizam qualquer discussão de qualidade de atendimento;
- b) Existem reclamações das atendentes de dores freqüentes na coluna de 51,60% a 66,90% das atendentes (lombar e cervical);
- c) Reclamam de dores nas pernas de 13% a 46,50% das atendentes;
- d) Reclamam de fadiga visual de 25% a 59,10% das atendentes;
- e) Reclamam de dores e outros sintomas nas mãos de 8,30% a 31% das atendentes.

Sznelwar, Zidan e Martins (1999, p. 2), referem os dados divulgados pela Federação

Nacional dos Bancos (FENABAN) coletados em 1995, junto a seis bancos, demonstrando que o setor bancário e financeiro é um dos setores produtivos mais atingidos pelas LER. Comentam que de 2007 empregados que manifestaram LER entre outubro de 1994 e outubro de 1995 de um total de 233.000 empregados, a segunda função em que mais ocorreu incidência foi a de **operadores de teleatendimento com 2,14% dos casos**. Sznelwar, Zidan e Martins (1999, p. 1 e 2) comentam ainda que sua equipe tem constatando, em diversos estudos, que os operadores de teleatendimento estudados apresentam problemas de saúde reflexos de uma velha forma de conceber o trabalho, fragmentado, repetitivo, com sérios problemas no seu conteúdo. Referem que segundo Cassou (1985), Kourinka (1995), Simoneau (1996), os primeiros sinais de comprometimento da saúde causados pelo trabalho de teleatendimento seriam:

- a) dores nas costas, pernas e mãos acarretadas pelo mau posicionamento dos diferentes componentes dos postos de trabalho, como por exemplo, mobiliário, em relação com as particularidades das tarefas e a organização do trabalho.
- b) fadiga visual relacionada com os constrangimentos, determinada por distúrbios de acomodação do cristalino devido às distâncias desiguais olho-tela, olho-teclado e olho-documento.
- c) sinais e sintomas gerais: cansaço físico, ansiedade, distúrbios do sono (principalmente, dificuldade de adormecer), irritabilidade, hiperexcitação, dores de cabeça e musculares, mal-estar, baixa de rendimento no trabalho, maiores dificuldades para se resolver problemas e tomar decisões.

#### 5.6.5 Sugestões para Melhorar o Próprio Trabalho

Sobre a pergunta discursiva “Você tem alguma sugestão para melhorar o seu trabalho?” (questão 49), foram registradas as seguintes sugestões dos teleoperadores de acordo com a Tabela 18.

Tabela 18 - Sugestões para melhorias no trabalho

<b>Sugestão para melhorar o seu trabalho (n = 159)</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Pausas	7	4,40
Ginástica	3	1,89
Relaxamento	1	0,63
Melhorar a escola de folgas em finais de semana	7	4,40
Melhorar a integração ou comunicação entre os colegas	7	4,40
Cursos de treinamento ou reciclagem	6	3,77
Apoio em caso de dificuldade	5	3,14
Mais autonomia	4	2,52
Diminuir a padronização de informações ou liberdade de expressão	3	1,89
Diminuir a pressão	2	1,26
Limpeza	2	1,26
Sistema mais rápido	2	1,26
Salário melhor	2	1,26
Não tem sugestão	26	16,35
Outras	15	9,43

#### 5.6.6 A Percepção dos Teleoperadores

A seguir serão abordadas as respostas de questões da terceira parte do questionário utilizado que tratam de como os teleoperadores percebem seu trabalho.

Para apresentação dos resultados, as questões de escalas contínuas foram agrupadas de acordo a relação da pergunta com a organização do trabalho, com o conteúdo do trabalho, com a auto caracterização do indivíduo, com os efeitos gerados pelo trabalho no indivíduo, com o ambiente de trabalho e com o posto de trabalho, conforme proposto por Guimarães (2002, não publicado). As questões relativas ao ambiente e ao posto de trabalho já foram abordadas no item 5.5 desta dissertação.

A estatística descritiva de cada grupo de variáveis será apresentada a seguir, constando

de valor mínimo, valor máximo, média e desvio padrão. No item 5.6.7 desta dissertação será abordada a influência do tempo de trabalho dos teleoperadores sobre a percepção destas mesmas variáveis para que se reconheça a repercussão da situação de trabalho sobre os trabalhadores.

A percepção dos atendentes quanto à organização do trabalho realizado foram avaliadas pelas questões de número 16 a 18 e 28 a 31 da terceira parte do questionário. Na Tabela 19, observa-se que as médias das respostas de todos os teleoperadores quanto à satisfação com pausas, organização, planejamento, salário, autonomia e competição estão no terço médio da escala, ou seja, de 05 a 10cm, indicando satisfação média com cada variável. Percebe-se também que o desvio padrão elevado e variando entre (4,3) e (4,9), indicando importante variabilidade das respostas, o que é abordado no item 5.6.7 desta dissertação. Observa-se, também, percepção de satisfação alta com a jornada.

Tabela 19 – Organização do trabalho

Variáveis (n= 159)	N	Mínimo	Máximo	Desvio	
				Média	Padrão
Satisfação com o sistema de pausas utilizado	151	0,2	15	6,95	4,93
Bem organizado	149	0,6	14,9	9,55	4,32
Bem planejado	146	0,6	14,7	6,00	4,38
Autonomia na resolução de problemas	152	0,1	14,5	6,44	4,40
Competição no trabalho	152	0,3	15,0	8,50	4,80
Satisfação com a jornada de trabalho	152	0,5	14,9	10,70	3,70

A forma como os atendentes entendem o conteúdo do seu trabalho foi avaliada pelas questões de número 06 a 15 da terceira parte do questionário. Na Tabela 20, observa-se que os atendentes consideram seu trabalho pouco monótono, medianamente limitado, criativo, dinâmico, estimulante. Consideram-se medianamente valorizados e muito pressionados psicologicamente pelos superiores. Na Tabela 15 observa-se, ainda, que os atendentes consideram que o trabalho exige pouco esforço físico, mas muita responsabilidade, esforço mental e esforço visual. Sobre o esforço visual, note-se que a alínea “c” do item 17.6.4 da NR 17- Ergonomia do MTE especifica que o tempo efetivo de entrada de dados não deve exceder o limite máximo de 5 (cinco) horas, sendo que, no período restante da jornada, o trabalhador poderá exer-

cer outras atividades desde que não exijam movimentos repetitivos, nem esforço visual.

Tabela 20 – Conteúdo do trabalho

Variáveis (n= 159)	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Monótono	153	0	14,5	4,94	4,27
Limitado	154	0	15	8,94	4,49
Criativo	153	0	15	7,12	4,53
Dinâmico	154	0,5	15	9,62	4,01
Estimulante	152	0,4	14,2	8,29	4,20
Responsabilidade	153	1	15	12,90	2,13
Valorizado	153	0,4	14,9	9,01	4,41
Pressão psicológica	152	0	15	7,95	5,16
Esforço físico	153	0,2	13,6	2,20	2,24
Esforço mental	154	0,1	14,9	12,03	2,94
Esforço visual	151	1,3	15	12,70	2,19

Tendo em vista o impacto que o trabalho tem na saúde das pessoas, as questões de número 34, 35, 36, 38, 40, 41 e 45 foram formuladas para pesquisar os problemas principais de telefonistas, conforme identificados por Dessors na companhia telefônica francesa (1977), apud Santos (Home Page Ergon Projetos <<http://www.ergonprojetos.com.br/index1.htm>> acessada em julho de 2001), também mencionados por Le Guillant (1956), Monetti e Ferreira (1984), Dejourns (1992) e Wisner (1994) conforme relatado no sub item 4.1 desta dissertação. Estes problemas seriam insônia (questão 45), problemas digestivos (questão 38), dores de cabeça (questão 36), impaciência (questão 35), desinteresse por leitura (questão 42), nervosismo (questão 34), vontade de ficar no silêncio (questão 40) e vontade de ficar na penumbra (questão 41).

Observou-se que médias das respostas de todo o grupo de teleoperadores sobre este impacto da atividade na saúde dos teleoperadores ocultam a variabilidades de algumas destas respostas, especialmente com o tempo de serviço, que representa o desgaste da atividade sobre o operador. O desgaste dos teleoperadores com a atividade ou com a rotina de trabalho, é abordado no item 5.6.7 desta dissertação. A Tabela 23 apresenta as médias das respostas de todo o grupo de teleoperadores, as quais devem ser vistas com reserva já que ocultam o desgaste dos operadores com o tempo de serviço. Na Tabela 23, observa-se que, em média, todos

os respondentes manifestam baixa incidência de problemas digestivos após a jornada. Sentem-se medianamente (ou neutros) descansados, tranquilos, calmos, pacientes, relaxados (sem dores musculares) após a jornada. Não manifestam alta ou baixa incidência de dores de cabeça. Não se sentem nem muito mal e nem muito bem após a jornada. Sentem vontade de ficar no silêncio e não sentem vontade de ficar na penumbra após a jornada. Não interesse alto ou baixo por leitura após a jornada. Não manifestam dificuldade de adormecer, de despertar e, não acordam com frequência. Sentem-se alertas, sossegados, concentrados, dinâmicos, felizes e criativos em seu horário de trabalho.

Tabela 21 – Efeitos do trabalho

Variáveis (n= 159)	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Descansado após a jornada	153	0,3	14,6	6,91	4,77
Tranqüilidade após a jornada	151	0,3	14,7	8,41	4,58
Calma após a jornada	153	0,3	14,8	8,11	4,70
Paciente após a jornada	151	0,3	14,8	7,31	4,59
Dores de cabeça a pós a jornada	153	0	14,9	6,74	4,89
Relaxado (sem dores musculares) após a jornada	152	0	14,8	6,73	4,83
Problemas digestivos após a jornada	153	0	14,8	3,35	3,58
Sentir-se bem de forma geral após a jornada	151	0,6	14,9	8,53	4,32
Vontade de ficar no silêncio após a jornada	153	0	14,9	9,67	4,82
Vontade de ficar na penumbra após a jornada	149	0	14,7	5,79	5,05
Interesse por leitura após a jornada	150	0	14,9	6,17	5,31
Dificuldade em adormecer	149	0	14,6	5,39	5,13
Dificuldade em despertar	146	0	14,5	6,03	5,08
Acorda com frequência	150	0	14,6	5,68	4,87
Você se sente alerta em seu horário de trabalho	150	0,5	15	11,04	3,57
Sossegado em seu horário de trabalho	150	0,5	14,9	9,10	4,38
Concentrado em seu horário de trabalho	149	1,2	14,8	11,29	3,32
Dinâmico em seu horário de trabalho	149	0,9	15	10,95	3,36
Feliz em seu horário de trabalho	150	0,4	14,7	10,54	3,75
Criativo em seu horário de trabalho	150	0,5	14,6	9,85	3,99

A seguir é abordada a influência do fator tempo de serviço (em meses) nas respostas das variáveis escalares do questionário, influência esta que representa o desgaste da atividade exercida.



### 5.6.7 O Desgaste dos Teleoperadores com a Rotina de Trabalho

Com o fim de pesquisar se a rotina de trabalho dos teleoperadores deste estudo de caso tem “natureza esgotante”, a semelhança do que foi descrito no item 4.1 desta dissertação, foi verificada a influência ou relação do tempo de serviço (em meses) dos teleoperadores nas respostas das variáveis escalares do questionário utilizado.

Para análise da relação do tempo de serviço dos teleoperadores nas respostas das variáveis escalares, utilizando o pacote estatístico SPSS 11.0, agrupou-se o tempo de serviço em três faixas, quais sejam: faixa 01 de operadores com até 10 meses, faixa 02 de operadores de 10 a 20 meses de serviço e faixa 03 para operadores com mais de 20 meses de serviço. Utilizando análise de variância (ANOVA ONEWAY) e teste Tukey HSD com o “fator tempo de serviço agrupado”, dentre todas as perguntas em escalas do questionário utilizado, evidenciou-se haver diferença significativa somente entre as médias das respostas das variáveis apresentadas na Tabela 22.

Tabela 22 – Fator tempo de serviço categorizado

Variáveis (n = 159)	F	p
Bem organizado	5,145	0,007**
Bem planejado	3,156	0,046*
Pressão psicológica superiores	4,384	0,014**
Competição no trabalho	5,11	0,007**
Calma após a jornada	4,776	0,01**
Relaxado após a jornada	4,837	0,009**
Interesse por leitura após a jornada	4,134	0,018*
Satisfação com a ventilação do posto	4,177	0,017*
Satisfação com o nível de ruído do posto	5,074	0,007**
Satisfação com a temperatura do posto	3,525	0,032*
Satisfação com a iluminação do posto	6,54	0,002**
Satisfação com a qualidade do ar do posto	5,135	0,007**
Vontade de ficar na penumbra após a jornada	4,545	0,012**
Você se considera motivado	3,669	0,028*

\* Teste F significativo a 5%

\*\* Teste F significativo a 1%

A influência do tempo de serviço é discutida nas variáveis relacionadas na Tabela 22 e,

para as variáveis em que se encontrou outro fator de influência, esta influência foi analisada concomitantemente com a influência do tempo de serviço. A influência do fator tempo de serviço foi pesquisada mediante Teste Tukey HSD e a influência de outros fatores foi representada em gráficos de perfil (Figuras 01 a 05) obtidos com o procedimento (ANOVA GLS).

A influência do fator “tempo de serviço” sobre a variável “satisfação com o sistema de pausas utilizado” não será discutida neste subitem por tratar-se do objeto desta dissertação, exigindo abordagem mais detalhada, o que foi feito no subitem 5.8.1.

O resultado das Tabelas 22 e 23 demonstram que os teleoperadores com mais tempo de serviço (grupo 03) percebem seu trabalho como pior organizado e pior planejado do que os teleoperadores iniciantes (grupo 01), ao nível de significância de 0,05. Sobre a organização, Le Guillant (1956) descreve em seu estudo “A Neurose das Telefonistas”, que as telefonistas sofrem por não poder organizar elas mesmas seu trabalho, por não acrescentar nada delas mesmas a esse trabalho, por não ter de tomar nenhuma iniciativa, que a forma de organizar o trabalho gera uma atmosfera de apreensão contínua. Pereira e Merino (2002, p. 6) referem que os principais problemas encontrados na central de atendimento objeto de seu estudo são oriundos da organização do trabalho. Referem que o sistema de pausas de 10 minutos de descanso a cada 50 minutos trabalhado não é mantido devido ao número insuficiente de pessoal quando o número de chamadas em espera está muito elevado e, que o supervisor redimensiona a relação 50 - 10 nestas ocasiões.

O resultado da Tabela 23 sugere que os teleoperadores com mais tempo de serviço (grupo 03) percebem a pressão psicológica exercida pelos superiores como maior que a pressão psicológica percebida pelos teleoperadores com menos tempo de serviço (grupo 01), ao nível de significância de 0,05. Sznelwar, Zidan e Martins (1999, p. 1) referem problemas de saúde dos operadores reflexos de uma velha forma de conceber o trabalho, fragmentado, repetitivo e com sérios problemas no seu conteúdo. Ao conteúdo do trabalho associa-se, entre outras variáveis, a pressão psicológica exercida pelos superiores.

Tabela 23 – Comparação das médias do fator tempo de serviço

Variáveis (n = 159)	Níveis	N	Média	Tukey ( p)
Bem organizado	até 10 meses	57	10,83	0,13
	10 a 20 meses	49	9,3	0,39
	mais de 20 meses	43	8,14	<0,01**
Bem planejado	até 10 meses	57	7,07	<0,01**
	10 a 20 meses	48	5,66	0,15
	mais de 20 meses	41	4,93	0,39
Pressão psicológica superiores	até 10 meses	59	6,72	0,39
	10 a 20 meses	49	7,85	0,22
	mais de 20 meses	44	9,7	0,04*
Competição no trabalho	até 10 meses	60	6,99	0,04*
	10 a 20 meses	48	9,28	0,71
	mais de 20 meses	44	9,6	0,71
Calma após a jornada	até 10 meses	60	9,41	<0,01**
	10 a 20 meses	49	7,85	0,48
	mais de 20 meses	44	6,63	0,18
Relaxado	até 10 meses	59	8,04	0,18
	10 a 20 meses	49	6,59	0,03*
	mais de 20 meses	44	5,13	<0,01**
Interesse por leitura após a jornada	até 10 meses	59	7,21	0,94
	10 a 20 meses	49	6,55	<0,01**
	mais de 20 meses	42	4,26	0,94
Satisfação com a ventilação do posto	até 10 meses	60	9,83	0,4
	10 a 20 meses	55	8,3	0,25
	mais de 20 meses	44	7,27	<0,01**
Satisfação com o nível de ruído do posto	até 10 meses	60	9,35	0,09
	10 a 20 meses	55	7,63	0,37
	mais de 20 meses	44	6,42	<0,01**
Satisfação com a temperatura do posto	até 10 meses	60	9,88	<0,01**
	10 a 20 meses	55	8,34	0,18
	mais de 20 meses	44	7,51	0,4
Satisfação com a iluminação do posto	até 10 meses	60	11,85	<0,01**
	10 a 20 meses	55	9,43	0,79
	mais de 20 meses	44	9,23	0,09
Satisfação com a qualidade do ar do posto	até 10 meses	60	8,85	0,3
	10 a 20 meses	55	7,56	<0,01**
	mais de 20 meses	44	5,8	0,3
Vontade de ficar na penumbra após a jornada	até 10 meses	59	4,36	<0,01**
	10 a 20 meses	49	6,28	0,11
	mais de 20 meses	41	7,27	0,34
Você se considera motivado	até 10 meses	60	10,38	0,19
	10 a 20 meses	49	9,54	<0,01**
	mais de 20 meses	43	8,2	0,19

\*Teste de Tukey significativo a 5%

\*\*Teste de Tukey significativo a 1%

A respeito da pressão exercida sobre as telefonistas, Le Guillant (1956) refere que o ritmo de trabalho imposto excede as possibilidades normais de adaptação e se traduz nas telefonistas por uma impressão subjetiva de estar partida, pressionada, sobrecarregada, enervada pela execução das tarefas que, todavia, são fáceis de serem cumpridas. Refere, que o controle efetuado sobre as operadoras, sobretudo pelo sistema de mesas de escuta para verificar se as telefonistas utilizam corretamente as frases fixas (*script*) contribui para gerar a atmosfera de apreensão contínua e, refere ainda, que as operadoras devem pedir permissão à controladora para sair quando tiver necessidade fisiológica a satisfazer, o que não pode ultrapassar cinco minutos e desencadeia interrogatórios cerrados quando este tempo é ultrapassado. Barreto (2001, p. 104) relata que existem supervisões que não deixam os atendentes saírem para ir ao banheiro e que alguns atendentes têm vergonha ou medo de pedirem para sair.

Sobre controle, Dejours (1992, p.98) refere que as telefonistas podem ser escutadas sem o saber a qualquer momento e, que há um verdadeiro terror por causa desta escuta controladora, que recebem notas da escuta, as quais ficam registradas em um relatório indestrutível.

Lips *et al.* (1991) referem o trabalho sob pressão e fatores psíquicos como pertencentes a um conjunto de componentes incômodos que constituem o fator perturbador do trabalho com monitores de vídeo.

Amick III e Smith (1992, p. 6) referem que submetidos a sistemas de monitoramento eletrônico da *performance*, os empregados ficam constrangidos na sua habilidade para usar os meios de trabalho ou os meios sociais para alcançar as grandes demandas resultantes do sistema de controle da medida de trabalho. Referem que esses arranjos provocam resposta de estresse em empregados que podem resultar em pequenos períodos de doenças e potenciais mudanças no estado de saúde ao longo do tempo. Smith *et al.* (1992, p. 17) encontraram que os assistentes de linhas telefônicas que tinham a sua performance eletronicamente monitorada percebiam as suas condições de trabalho como mais estressante e apresentaram níveis de aborrecimento mais alto, tensão psicológica, ansiedade, depressão, fúria, fadiga e queixas de saúde. Postulam que esses efeitos podem estar relacionados às mudanças do plano de trabalho devido ao monitoramento eletrônico da performance. Di Tecco *et al.* (1992, p. 29) encontra-

ram que 55% dos operadores de telefonia estudados relatam que o monitoramento telefônico contribui para a sensação de estresse no trabalho e, que se fosse dada oportunidade, 44% dos operadores prefeririam não ser monitorados pelo telefone.

O resultado da Tabela 23 sugere que a percepção de competição no trabalho do grupo 03, de teleoperadores com mais tempo de serviço, é maior do que a percepção de competição no grupo 01, de teleoperadores com menos tempo de serviço, ao nível de significância de 0,05.

Sobre competição, Le Guillant (1956) relata a competição gerada entre as telefonistas para manter sua média de rendimento, refere que as telefonistas têm horror destas médias, pois caso não as cumpram, suas notas serão rebaixadas e sua promoção estará comprometida. Refere que o modo de cálculo deste rendimento contribui muito para dar ao ritmo de trabalho o seu caráter penoso. Sobre a competição em centrais de atendimento, Santos *et al.* (1999, p.7) referem que inúmeras campanhas e competições são realizadas nas empresas para redução do tempo de atendimento e que isso só aumenta a tensão no trabalho, já que os problemas existentes no dia a dia e que implicam aumento do intervalo de retenção da chamada não são resolvidos. Sobre o aumento de tensão no trabalho, ver Tabela 23.

Os resultados apresentados na Tabela 23 sugerem que os teleoperadores do grupo 03 manifestam menos calma após a jornada, menor relaxamento (ausência de dores musculares após a jornada) e menor interesse por leitura após a jornada que os operadores do grupo 01, iniciantes, ao nível de significância de 0,05. Estes achados são compatíveis com os relatos de Santos *et al.* (1999, p.13) sobre conseqüências do trabalho nas centrais na vida fora do trabalho, nos quais cita cansaço dos operadores quando voltam para casa, de pouca disposição para a leitura e da necessidade de tranquilidade por algumas horas. Também são compatíveis com os comentários de Wisner (1994, p.16) de que as perturbações geradas pela Neurose das Telefonistas produziam-se não só durante o trabalho, como nos consecutivos períodos de descanso. Dejours (1992, p. 103) postula que a frustração e a agressividade resultantes do trabalho das telefonistas, assim como a tensão e o nervosismo, são utilizados especificamente para aumentar o rendimento e o ritmo de trabalho das mesmas. Dejours (1992, p. 104) explica este aumento de rendimento referindo que “quando nervosas as telefonistas querem que o assinan-

te desapareça ou desligue e que para isto começam a responder mais rápido acelerando o ritmo de trabalho”. Santos (2001) relata nervosismo dentre as conseqüências do trabalho observadas por Dessors (1977) nos operadores da companhia telefônica francesa.

Na tabela 23, observam-se ainda os dados referentes à percepção das condições ambientais, ventilação e nível de ruído do posto de trabalho, sugerem que os teleoperadores com mais tempo de serviço percebem estas condições piores ou mais desfavoráveis do que os operadores iniciantes ou novatos, ao nível de significância de 0,05. Santos (2001) relata vontade de ficar no silêncio dentre as conseqüências do trabalho observadas por Dessors (1977) nos operadores da companhia telefônica francesa, o que de alguma forma pode ser associado a crescente insatisfação com o ruído do posto.

Foram observadas diferenças entre as médias com o tempo de serviço mediante Teste Tukey HSD (Tabela 23). A interação destes dois fatores com a variável dependente “satisfação com a temperatura do posto” está representada na Figura 1 obtida com o procedimento ANOVA GLM Modelo Univariado (SPSS 2001, p. 300 e SPSS 2002, p. 94 e 95). Este procedimento oferece análise de variância para uma variável dependente por uma ou mais variáveis fatores que dividem a população em grupos. Permite investigar interações entre fatores assim como os efeitos de fatores individuais. As médias marginais estimadas dão estimativas das médias previstas para as células do modelo e os gráficos de perfis (gráficos de interação) dessas médias permitem visualizar facilmente estas interações.

Na Tabela 23 observa-se que a satisfação com a temperatura do posto é menor no grupo com mais tempo de serviço. Na Figura 01 observa-se que as médias de satisfação com a temperatura do posto são menores para as mulheres do que para os homens e, que estas médias diminuem com o tempo de serviço, tanto na percepção das mulheres quanto na percepção dos homens. Observa-se ainda, que a interação entre a percepção das mulheres e dos homens é fraca, pois as linhas representativas de sua percepção não se cruzam.

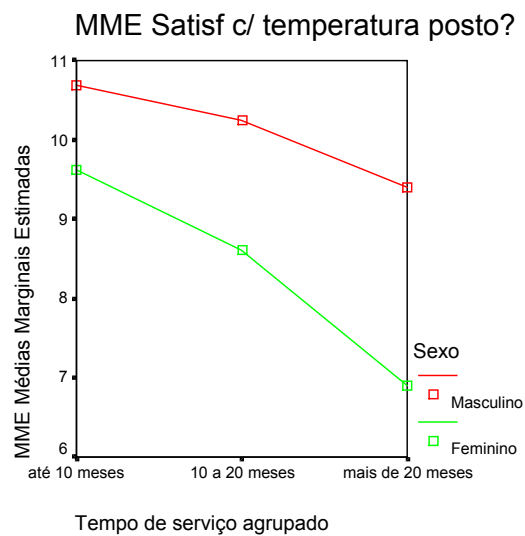


Figura 1 - Perfil - Temperatura do Posto  
Fatores Tempo de Serviço e Sexo

Observou-se diferença entre as médias com o tempo de serviço mediante Teste Tukey HSD (Tabela 23). A interação entre os fatores grau de instrução e tempo de serviço sobre a satisfação com a iluminação do posto foi representada na figura 2, obtida com o procedimento ANOVA GLM Modelo Univariado. Na Tabela 23 observa-se que a satisfação com a iluminação é menor no grupo de teleoperadores com maior tempo de serviço (grupo 03). Na figura 02, observa-se que a satisfação com a iluminação dos teleoperadores com segundo grau completo diminui consideravelmente com o tempo de serviço, enquanto que a satisfação dos teleoperadores com curso superior incompleto com a iluminação não apresenta variação considerável com o tempo de serviço. Não há elementos que justifiquem esta variação de percepção de satisfação com o iluminamento conforme o grau de instrução dos respondentes dentre os dados coletados neste estudo de caso.

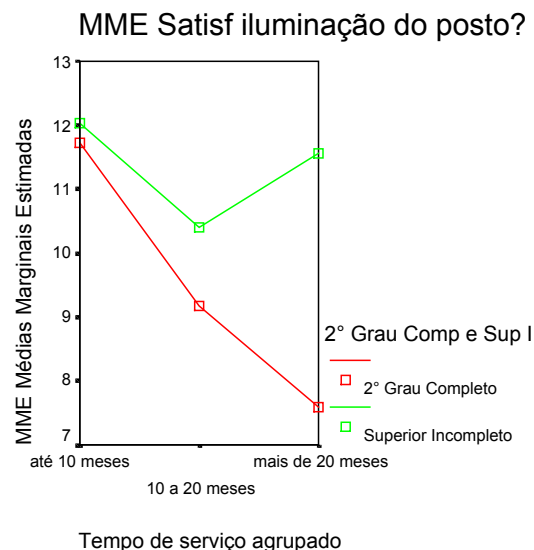


Figura2 - Perfil - Iluminação do Posto;  
Fatores Tempo de Serviço e Grau de Instrução.

Mediante análise de variância (ANOVA) , foi observada diferença entre as médias de satisfação com a qualidade de ar do posto com a idade do respondente e, além desta diferença, foram observadas diferenças entre as médias de satisfação com a qualidade do ar do posto também com o tempo de serviço, mediante Teste Tukey HSD (Tabela 23). A interação destes fatores com a satisfação com a qualidade do ar do posto está representada na figura 3 obtida com o procedimento ANOVA GLM Modelo Univariado.

Na Figura 03, observa-se que a satisfação com a qualidade de ar do posto manifestada pelos teleoperadores com até 25 anos de idade diminui consideravelmente com o tempo de serviço, observa-se que a satisfação com a qualidade do ar expressa pelos teleoperadores com mais de 30 anos diminui, tendo a maior redução observada entre 10 e 20 meses de serviço e, observa-se ainda, que a satisfação com a qualidade do ar manifestada pelos teleoperadores com idade entre 25 e 30 anos não apresenta grande variação com o tempo de serviço. Não temos elementos que justifiquem esta variação de percepção de satisfação entre as idades dentre os dados coletados neste estudo de caso e, como este tópico não é objeto desta dissertação, não nos estenderemos neste assunto.



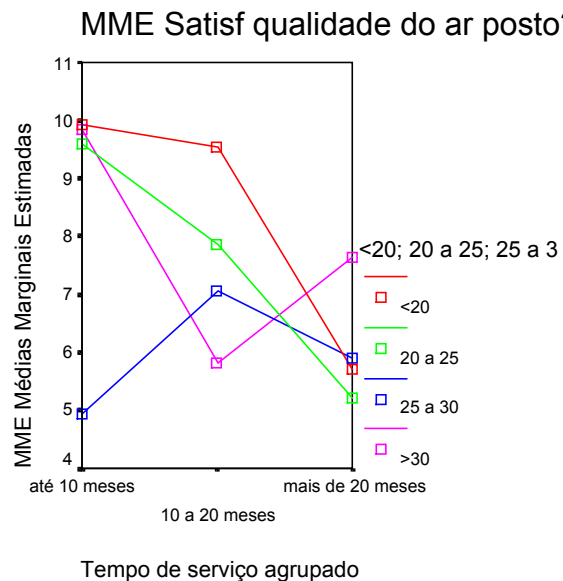


Figura 3 – Perfil - Qualidade de Ar do Posto;  
Fatores Tempo de Serviço e Idade

Mediante análise de variância (ANOVA) , foi observada diferença entre as médias da variável “Vontade de ficar na penumbra após a jornada” com a idade do respondente e, além desta diferença, foram observadas diferenças entre as médias manifestadas de “Vontade de ficar na penumbra após a jornada” também com o tempo de serviço, mediante Teste Tukey HSD (Tabela 23). A interação destes fatores está representada na Figura 4 obtida com o procedimento ANOVA GLM Modelo Univariado.

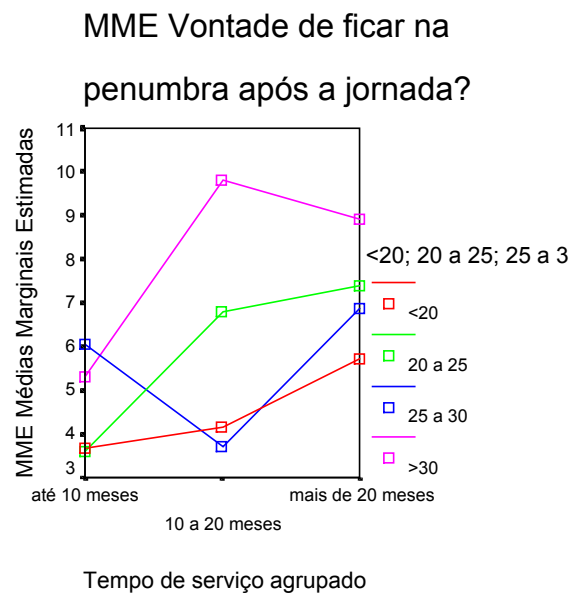


Figura 4 - Perfil – “Vontade de ficar na penumbra”;  
Fatores Tempo de Serviço e Idade.

Na tabela 23 observa-se que a “Vontade de ficar na penumbra” manifestada pelos sujeitos aumenta com o tempo de serviço. Este resultado é compatível com os relatos de Santos (2001) a respeito das observações de Dessors (1977) na companhia telefônica francesa. Na figura 4 observa-se que os teleoperadores dos grupos de idade com menos de 25 anos e com mais de 30 anos manifestam aumento da “Vontade de ficar na penumbra após a jornada” e, observa-se ainda, que os teleoperadores do grupo de idade de 25 a 30 anos oscila sua percepção quanto a esta “Vontade de ficar na penumbra”, conservando a tendência de aumento da percepção. Não temos elementos coletados nesta pesquisa para justificar esta diferença de percepção entre os grupos de idades e não nos estenderemos neste assunto porque o mesmo não é objeto desta pesquisa.

Mediante análise de variância (ANOVA) , foi observada diferença entre as médias da variável “Você se considera motivado?” com a idade do respondente e, além desta diferença, foram observadas diferenças entre as médias manifestadas de “considerar-se motivado” também com o tempo de serviço, mediante Teste Tukey HSD (Tabela 23). A interação destes fatores com a variável “Você se considera motivado?” está representada na figura 5 obtida

com o procedimento (ANOVA) GLM Modelo Univariado.

Na tabela 23, observa-se que a manifestação de “considerar-se motivado” diminui com o tempo de serviço do respondente. Na figura 5, observa-se haver um pico de aumento desta consideração no período de 10 a 20 meses de serviço para os grupos de idade de menos de 20 anos e de mais de 25 anos, seguido por considerável redução desta consideração no período de mais de 20 meses de serviço.

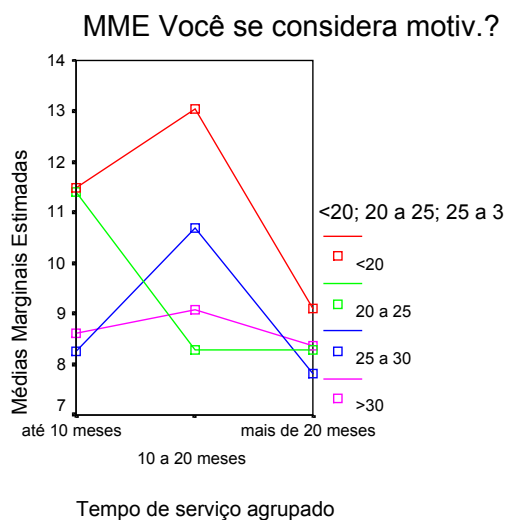


Figura 5 – Perfil - “Você se considera motivado”;  
Fatores Tempo de Serviço e Idade.

O grupo de teleoperadores com idade entre 20 e 25 anos manifestou diminuição desta consideração a partir de dez meses de serviço. Não há elementos nesta dissertação para justificar a variação desta consideração entre os grupos de idade e este assunto não é objeto desta dissertação, podendo assim, ser remetido a outras pesquisas.

Os resultados acima sugerem haver desgaste progressivo de como os teleoperadores percebem as variáveis relacionadas na Tabela 24 com o tempo de serviço, em prejuízo de seu bem-estar e, são compatíveis com o relato de Le Guillant (1956) de que a forma de organizar o trabalho das telefonista torna o ambiente sufocante e gera uma atmosfera de apreensão contínua. Estes resultados concordam com os achados de Barreto (2001, p. 103) de que “a forma como foi organizado o trabalho de “atendimento” é a mesma como foi organizado o de “tele-

fonistas”, uma vez que causam alguns efeitos semelhantes na percepção dos empregados. Estes resultados sugerem a “natureza esgotante da atividade” dos teleoperadores deste estudo de caso, em conformidade com o relatado no item 4.1 desta dissertação, já que geram degradação da percepção dos operadores com o decorrer do tempo de serviço.

Resumindo, foi observado que os teleoperadores com mais tempo de serviço percebem seu trabalho como pior organizado e pior planejado do que os teleoperadores do grupo 01, iniciantes. Os teleoperadores com mais tempo de serviço (grupo 3) percebem maior pressão psicológica exercida pelos superiores e maior competição no trabalho do que os teleoperadores novatos. Os teleoperadores com mais tempo de serviço (grupo 3) manifestam menos calma após a jornada, menor relaxamento após a jornada e menor interesse por leitura após a jornada, do que os operadores iniciantes. Os teleoperadores com mais tempo de serviço percebem as condições ambientais - ventilação, nível de ruído, temperatura, iluminação e qualidade do ar do posto - como piores do que percebem os operadores novatos. Os teleoperadores com mais tempo de serviço manifestam mais “Vontade de ficar na penumbra após a jornada” do que os operadores novatos, e apesar desta manifestação interagir também com a idade, a tendência geral do grupo não se modifica. Os teleoperadores com mais tempo de serviço se caracterizam como menos “motivados” do que os operadores novatos e, apesar desta auto-caracterização também interagir com a idade dos respondentes, a tendência geral do grupo não se modifica.

Com relação ao desgaste progressivo com o trabalho de *telemarketing*, Fernandes, Di Pace e Passos (2002, p. 254) observaram uma tendência do maior nível de estresse psicológico ser associado ao maior tempo de trabalho na empresa, o que demonstra um crescimento, podendo ser atribuído à maior exposição ao trabalho de *telemarketing*, sendo que relataram níveis mais elevados de estresse psíquico em cerca de 25% dos operadores com mais de dois anos de empresa.

Digno de nota, é que a empresa opera com **alta rotatividade de mão-de-obra**, tanto que o maior tempo de serviço relatado pelos respondentes foi de 28 meses e a média é de 13,6 meses. As respostas de percepção mais favorável dos fatores analisados assinaladas pelos respondentes do primeiro grupo de tempo de serviço pode ser o motivo de se ter encontrado per-

cepção média razoável de muitos destes fatores quando se considera as respostas de todos os participantes, conforme descrito no item 5.6.6 desta dissertação. Ou seja, os resultados sugerem que a alta rotatividade de mão-de-obra influi nas médias das respostas de todos os operadores, ocultando a percepção menos favorável dos operadores com mais tempo de serviço e expostos por mais tempo aos agravos da atividade desempenhada. Quanto à rotatividade de mão-de-obra na terceirização, que é a situação da empresa analisada neste estudo de caso, Carvalho Neto e Saluir (2001) refere que a terceirização, além de favorecer uma maior rotatividade dos trabalhadores, muitas vezes envolvendo-se com atividades sob maiores riscos, acaba não apenas impondo condições mais precárias de trabalho, mas, em muitos casos, também burlando a legislação trabalhista e omitindo a atenção mínima aos empregados.

Carvalho Neto e Saluir (2001) refere ainda, que este cenário é bastante favorável ao crescimento das doenças do trabalho e que o crescente processo de “terceirização”, transferindo custos e minimizando ainda mais as condições de trabalho, potencializa, em muito, os agravos à saúde do trabalhador.

## 5.7 RESPOSTAS DISCURSIVAS E OPTATIVAS SOBRE PAUSAS

Sobre pausas (questão 64), 131 sujeitos (86,2%) informaram poder fazer pausas durante o trabalho, 14 sujeitos (9,2%) informaram que podem às vezes e 07 informaram que não podem. Tenha-se em consideração que a empresa permite tão somente uma pausa de 5 minutos denominada “pausa particular”, a qual pode ser entendida como pausa para atender necessidades fisiológicas. Esta pausa de 5 minutos é compatível com a exigência da empresa de apenas 2% do tempo não logado (não conectado). Considere-se, ainda, que o intervalo de 15min para lanche (art. 71 da CLT) é confundido com pausa para descanso. Portanto, entende-se que o percentual de 86,2% dos respondentes que afirmam poder fazer pausas refere-se à pausa particular ou intervalo para lanche e não às pausas para descanso. Atribui-se este resultado à indevida formulação da pergunta que não especificou o tipo de pausa inquirido.

Sobre a questão “Quer ou não pausas e se as quer com horários pré-determinados ou

não” (questão 1 parte 2 do questionário), **56,4% dos respondentes informaram querer pausas sem horários pré-definidos** (de uma a seis pausas), **34,1% dos respondentes informaram querer pausas com horários pré-definidos ou uma a cada hora** e apenas **9,4 % dos respondentes informaram não querer pausas**. Isto sugere que **90,5% dos respondentes querem pausas em sistema diferente daquele atualmente utilizado pela empresa** (Tab. 24). Sobre quando deveria ser a primeira pausa, não houve menções claras e convergentes, prejudicando a análise desta questão (questão 1 parte 2).

Tabela 24 - Você quer pausas na sua atual jornada de trabalho

Deseja pausas na sua atual jornada de trabalho	N	%
Não	13	8,18
Uma não pré-definida	20	12,58
Duas não pré-definidas	30	18,87
Três não pré-definidas	21	13,21
Quatro não pré-definidas	4	2,52
Cinco não pré-definidas	2	1,26
Seis não pré-definidas	1	0,63
Sim com horários pré-definidos	44	27,67
Uma a cada hora	3	1,89
Não responderam	21	13,21
Total	159	100,00

Digno de nota é o fato de **56,4% dos respondentes terem informado querer pausas sem horários pré-definidos**. Concorda com esta posição o estudo de Henning *et al.* (1997, p. 86) de que concluiu que **algum método alternativo de administrar pausas de descanso se torna necessário**. Os autores consideram como **uma alternativa para administrar pausas de descanso em um horário fixo é ajudando os operadores de VDU a auto-administrar o seu descanso e sugerindo o que fazer durante o descanso**. Consideram, também, que uma vantagem importante deste aspecto é que **os trabalhadores estão na melhor posição para saber quando uma pausa de descanso definida interromperá menos suas atividades**. Esta proposta dos autores também é consistente com outras práticas de trabalho recomendadas inclusive a auto-regulação de trabalho por operadores de VDU em interação homem-computador (SMITH e SMITH 1987, SMITH, HENNING, SMITH (1995), apud HENNING

*et al.* (1997)), esforços para aumentar o controle de trabalho para melhorar a saúde do trabalhador e o seu bem-estar (SAUTER *et al.* 1989, HENNING *et al.* (1997)). Entretanto, contrapondo o desejo de pausas sem horários pré-definidos manifestado por 56,4% dos teleoperadores deste estudo de caso e contrapondo os estudos de Henning *et al.* (1997) e os demais estudos citados que recomendam alguma forma de auto-administração de pausas para descanso, **está a cruel realidade do mercado de trabalho expressa pela recusa das empresas em permitir aos operadores realizar pausas de descanso** de uma maneira efetiva conforme relatado por Peres e Guimarães (2002, p.1) e Barreto (2001, p. 102 e 103). Pereira e Merino (2002, p. 2) referem que as pausas não são liberadas quando há excesso de chamadas em lista de espera e de que a maioria dos operadores refere que não há pessoal suficiente, fato este que também interfere nas pausas. Desta forma, fica claro que deve ser reforçada a forma de cobrança de pausas no setor pela Norma NR 17. Por exemplo, deve ser exigido que haja um percentual do tempo de pausa na jornada a ser utilizado livremente pelo trabalhador com finalidade de descanso, que não possa ser convertido em tempo de produção pela empresa.

Sobre a pergunta discursiva como a empresa determina que sejam feitas as pausas (questão 65) e sobre haver horários pré-determinados para estas pausas, as respostas concordam sobre haver uma escala semanal de horário para o intervalo de 15 minutos para lanche e que há uma pausa denominada “particular” de 05 min no máximo, a ser realizada a critério do operador, exceto em momento de muito movimento, ou seja, quando há fila. Observa-se que os respondentes não distinguiram intervalo para lanche e pausa para descanso, o que pode ser atribuído também à formulação da questão.

Sobre a pergunta discursiva “Como você gostaria que fossem feitas as pausas? (questão 66); Deve haver horários pré-determinados?; Quando deveria ser a primeira pausa e de quanto tempo cada uma?”, encontrou-se que 74 teleoperadores não responderam, 29 informaram como são ou de acordo com a empresa, 33 mencionaram “sem horário pré-determinado” e 07 “com horário pré-determinado” e **53 mencionaram querer as pausas em regime diferente daquele oferecido pela empresa** e sempre recomendando mais tempo e mais pausas, sendo que destes, 07 citaram pausa legal ou 10 min a cada 50 min de trabalho, 07 mencionaram pausa de 10 min, 08 solicitaram mais tempo para lanche, 07 mencionaram pausas de 15 min, 04 mencionaram pausas de 20 min, 11 mencionaram 30 min, 01 mencionou pausas de 15 min

para 04 h de trabalho e 25 min para 06 h de trabalho, 01 mencionou pausa de 60 min de pausas e 01 mencionou quatro pausas de 07 min.

Com relação à ginástica laboral (questão 67), 142 sujeitos (94,7%) informaram que a empresa não oferece ginástica laboral, assim, a pergunta sobre quem ministra a ginástica laboral (questão 68) ficou prejudicada. Sobre sugestão quanto à ginástica laboral (questão 69), 45 respondentes sugeriram querer participar de ginástica laboral.

Sobre a possibilidade de interromper o trabalho para ir ao banheiro ou tomar água sempre que necessita (questão 70), 34 sujeitos (22,7%) informaram que não podem, 60 sujeitos (40%) informaram que podem às vezes e 56 sujeitos (37,3%) informaram que podem. Portanto, 62,5% (22,7% + 40%) dos respondentes informam restrições para ir ao banheiro ou tomar água. Este achado concorda com os relatos de Le Guillant (1956), Barreto (2001) e Peres e Guimarães (2002). Esta percepção de restrição dos teleoperadores em poder ou não ir ao banheiro ou tomar água tem repercussão na satisfação com o sistema de pausas utilizado, conforme constatado mediante análise de variância (ANOVA) e Teste Tukey HSD. O Teste Tukey HSD foi realizado tendo como variável dependente a satisfação com o sistema de pausas e como fator as respostas “*não, sim e às vezes*” para a pergunta optativa “*Você pode ir ao banheiro ou tomar água sempre que necessita?*”. Na Tabela 25 observa-se que aqueles operadores que informam que não podem ou podem às vezes ir ao banheiro ou tomar água sempre que necessitam estão menos satisfeitos com o sistema de pausas utilizado do que aqueles que informam que podem. Portanto, este tipo de restrição à satisfação das necessidades fisiológicas tem associação com a satisfação com o sistema de pausas utilizado.

Tabela 25 - Satisfação c/ Pausas e Possibilidade de satisfazer necessidades fisiológicas

<b>Pode interromper o trabalho e ir ao banheiro ou tomar água (n=159)</b>	<b>N</b>	<b>Média</b>	<b>F</b>	<b>p</b>	<b>Tukey p</b>
Não	32	4,72			0,01**
Sim	55	8,86	4,949	0,008**	0,01**
Às vezes	56	6,44			0,13

\*\* Testes F e de Tukey significativos a 1%



## 5.8 SATISFAÇÃO COM O SISTEMA DE PAUSAS – VARIABILIDADE DAS RESPOSTAS DAS QUESTÕES EM ESCALAS

Tendo em consideração a importante variabilidade representada pelo desvio padrão (4,9) em relação à média (7,0) das respostas de todos os teleoperadores do setor em estudo sobre a satisfação com o sistema de pausas avaliada em escala, pesquisou-se a influência de fatores que poderiam estar associados a esta variabilidade. Deste modo, pesquisou-se a influência do sexo dos respondentes, de suas idades, da matutividade e vespertividade informada pelos mesmos nas perguntas em escala, do grau de instrução, de exercerem ou não outra atividade de estudo e trabalho e, finalmente, do tempo de serviço. Os resultados encontrados são descritos no seguimento.

Utilizando Teste T de Independência ( $p < 0,05$ ), foi constatado não haver diferença significativa entre as médias de satisfação com o sistema de pausas percebidas por teleoperadores homens e mulheres, por teleoperadores com segundo grau completo e nível superior incompleto, e por faixas de idade dos teleoperadores. Utilizando Correlação Bivariada (PEARSON), foi constatado não haver correlação significativa ( $p < 0,05$ ) entre a satisfação com o sistema de pausas e entre a matutividade e vespertividade dos teleoperadores informada pelos mesmos nas citadas escalas contínuas. Utilizando ANOVA GLM, não foi encontrada interação entre “a satisfação com o sistema de pausas utilizado” e os fatores do grupo organização dois a dois e entre estes fatores e características dos indivíduos, tais como sexo, faixas de idade e escolaridade. Mediante análise de variância observou-se diferença significativa entre as médias de satisfação com pausa tendo como fator o tempo de serviço, o que é abordado no item 5.8.1.

### 5.8.1 Variabilidade com o Tempo de Serviço

Para pesquisar a interação do tempo de serviço na satisfação com o sistema de pausas utilizado, a variável tempo de serviço foi agrupada em períodos de três meses, de cinco meses

10 meses e de 12 meses. Tendo sido encontradas diferenças mais significativas com o agrupamento de 10 meses de tempo de serviço utilizando a ferramenta estatística ANOVA, procedeu-se a análise com este agrupamento.

Para fins de análise, utilizando o pacote estatístico SPSS 11.0, agrupou-se o tempo de serviço em três faixas, quais sejam: faixa 1 de operadores com até 10 meses, faixa 2 de operadores de 10 a 20 meses de serviço e faixa 3 para operadores com mais de 20 meses de serviço. Utilizando análise de variância ANOVA ONEWAY e teste Tukey HSD com o fator tempo de serviço agrupado, evidenciou-se haver diferença significativa entre as médias das respostas dos teleoperadores destes grupos. A Tabela 26 apresenta este resultado.

Tabela 26 - Satisfação com o sistema de pausas utilizado e tempo de serviço

<b>Tempo de serviço (n=159)</b>	<b>N</b>	<b>Média</b>	<b>F</b>	<b>p</b>	<b>Tukey</b>
Até 10 meses	58	7,91	11,557	<0,01**	0,79
10 a 20 meses	50	8,196			0,79
Mais de 20 meses	43	4,22			<0,01**

\*\* Testes F e de Tukey significativos a 1%

Este resultado sugere que a média da satisfação com o sistema de pausas do grupo de teleoperadores com mais de 20 meses de tempo de serviço (4,221), difere das médias dos grupos com tempo de serviço até 10 meses (7,910) e de 10 a 20 meses (8,196) ao nível de significância de 0,05. Considerando que a dimensão das escalas de avaliação das respostas utilizada neste estudo varia de 0 a 15 cm, dividindo-as em três seguimentos de 5 cm para efeitos didáticos e, nomeando cada seguimento como efeito baixo, efeito médio e efeito alto, respectivamente, pode-se dizer que a satisfação com pausas nos grupos 1 e 2 é média (seguimento entre 5 a 10 cm) e que a satisfação com pausas no grupo 3 é baixa (seguimento entre 0 e 05 cm). A Figura 6 ilustra este achado, tendo sido obtida com o procedimento ANOVA GLM MODELO UNIVARIADO (SPSS 2001, p. 300 e SPSS 2002, p. 94 e 95). Este procedimento oferece análise de variância para uma variável dependente por uma ou mais variáveis fatores que dividem a população em grupos, permitindo investigar interações entre fatores assim como os efeitos de fatores individuais. As médias marginais estimadas dão estimativas das médias pre-

vistas para as células do modelo e os gráficos de perfis (gráficos de interação) dessas médias permitem visualizar facilmente estas interações.

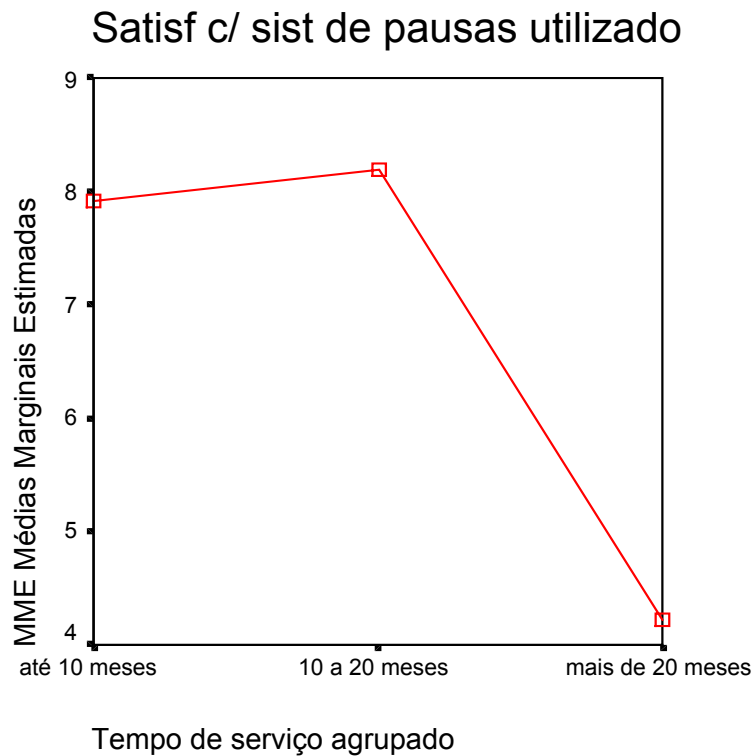


Figura 6 – Perfil “Satisfação com o sistema de pausas”;  
Fator Tempo de Serviço

Tendo sido encontrado, mediante Teste Tukey HSD, que há diferença na “satisfação com pausas” conforme a “possibilidade de satisfazer necessidades fisiológicas” (resultado que foi apresentado na Tabela 26) realizou-se ANOVA GLS para verificar se também há interação entre este fator e o tempo de serviço agrupado na variável dependente “satisfação com o sistema de pausas utilizado”. A figura 7 apresenta o gráfico de perfil resultante deste teste. Observa-se não haver interação entre as respostas de satisfação com pausas com os dois fatores pesquisados, uma vez que as linhas resultantes das respostas não se cruzam.

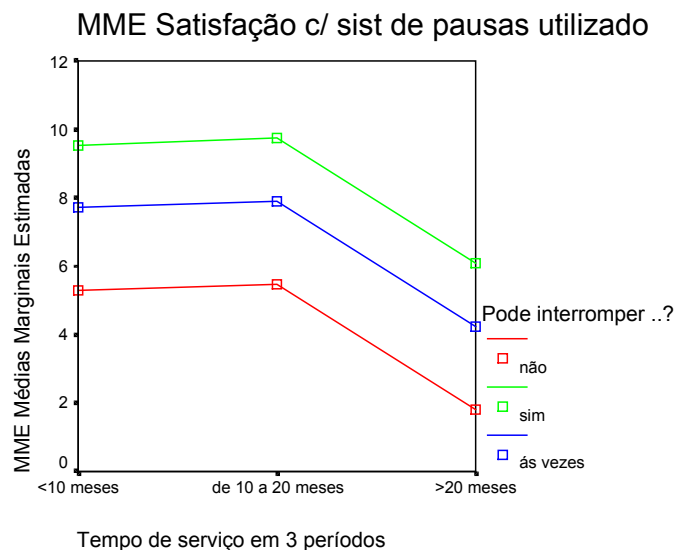


Figura 7 Perfil da “satisfação com o sistema de pausas” utilizado tendo como fatores o tempo de serviço e a permissão para ir ao banheiro ou tomar água.

Como o referencial teórico desta dissertação reporta associação entre a produtividade e o bem-estar dos operadores de monitor de computador e o regime de pausas utilizado, pesquisou-se a variabilidade da satisfação com o sistema de pausas utilizado com os fatores da organização do trabalho. Os resultados são apresentados no item 5.8.2 desta dissertação.

### 5.8.2 Variabilidade com os Fatores do Grupo Organização

Conforme relato de Grandjean (1978, p. 174), foi observado que a introdução de pausas gerou uma aceleração da produção, de modo que a perda de tempo de pausas prescritas foi compensada pelo aumento da intensidade do trabalho (menos pausas mascaradas e voluntárias). Concordam com esta observação os achados de Swanson, Sauter e Chapman (1989, p. 897) de que a literatura existente sugere fortemente que pausas para descansar mais frequentes beneficiariam a produtividade e o conforto no trabalho de VDT e, também os achados de Henning *et al.* (1993, p. 295) de que pausas de descanso frequentes no trabalho em computador podem beneficiar o bem-estar dos operadores de VDT e podem melhorar a sua produtividade. Assim, com o fim de conhecer a influência da organização do trabalho na satisfação

com o sistema de pausas utilizado neste estudo de caso, realizou-se análise da correlação entre os fatores do grupo organização com o sistema de pausas utilizado.

Foi encontrado que o sistema de pausas utilizado (regime trabalho – descanso) está correlacionado significativamente com a organização e com o rodízio das tarefas, com o planejamento da produção, com a autonomia na solução de problemas, com a competição induzida pelo trabalho nos operadores, com a satisfação com a jornada e com o salário, conforme apresentado na Tabela 27.

Tabela 27 - Correlações entre as variáveis associadas à organização do trabalho e o sistema de pausas

Variáveis (n=159)	Correlação de pearson (p)
Bem organizado x Satisfação com pausa	0,36
Bem planejado x Satisfação com pausa	0,44
Bem planejado x Satisfação com pausa	0,44
Autonomia na resolução de problemas x Satisfação com pausa	0,26
Competição no trabalho x Satisfação com pausa	-0,25
Satisfação com a jornada de trabalho x Satisfação com pausa	0,34
Satisfação com o salário x Satisfação com pausa	0,37

Na tabela 27, observa-se que a percepção de satisfação com o sistema de pausas utilizado está correlacionada ao nível de significância de 0,05 com as demais variáveis em escala associadas à organização do trabalho pesquisadas neste estudo. Observa-se que estas correlações são fracas, pois o coeficiente de correlação de Pearson varia de -1 a +1, quanto mais próximo de um, maior é a correlação linear entre as variáveis em estudo, mas são significantes e, por isto, foi pesquisada a interação destes fatores com o sistema de pausas utilizando o procedimento (ANOVA GLM) para melhor compreender esta relação. Dentre as correlações listadas na Tabela 27, observa-se que o único fator que tem correlação inversa com a satisfação com o sistema de pausas é a percepção de competição no trabalho, ou seja, a competição induzida pela forma de organizar o trabalho implica em desgaste da satisfação com o sistema de pausas. Tenha-se em consideração, que os trabalhadores do setor analisado neste estudo de caso estão organizados em equipes, as quais estão sujeitas a avaliações de desempenho que induzem competição entre as mesmas. Individualmente, os trabalhadores também têm seu

desempenho avaliado por escuta telefônica e por monitoramento eletrônico, o que também induz competição entre os indivíduos.

A Tabela de nº 28 apresenta as diferenças entre as médias dos níveis de cada fator e, a Tabela 29 ilustra estes resultados. As diferenças entre as médias são significativas ao nível de significância de 0,05. Nas referidas tabelas e figuras, observa-se que a satisfação com o sistema de pausas aumenta com a percepção de trabalho bem organizado, bem planejado, de maior autonomia na resolução de problemas, de satisfação com a jornada e satisfação com o salário. Entretanto, a satisfação com o sistema de pausas diminui com a percepção de competição no trabalho (Tabela 28).

Tabela 28 – Satisfação com o sistema de pausas utilizado

Variáveis	Níveis	F	p
Bem organizado	até 5	14,708	<0,01**
	5 a 10		
	mais de 10		
Bem planejado	até 5	26,818	<0,01**
	5 a 10		
	mais de 10		
Autonomia	até 5	8,337	<0,01**
	5 a 10		
	mais de 10		
Competição	até 5	3,055	<0,01**
	5 a 10		
	mais de 10		
Satisfação com a jornada	até 5	8,865	<0,01**
	5 a 10		
	mais de 10		
Satisfação com o salário	até 5	16,193	<0,01**
	5 a 10		
	mais de 10		

\*\*Teste F significativo a 1%

Tabela 29 – Comparação das médias de satisfação com o sistema de pausas utilizado

Variáveis	Níveis	N	Média	Tukey (p)
Bem organizado	até 5	66	3,22	0,124
	5 a 10	32	6,47	0,124
	mais de 10	61	8,44	<0,01**
Bem planejado	até 5	66	4,97	0,669
	5 a 10	32	7,78	0,669
	mais de 10	61	10,14	<0,01**
Autonomia	até 5	66	5,09	0,785
	5 a 10	32	7,89	0,785
	mais de 10	61	8,88	<0,01**
Competição	até 5	66	5,59	0,339
	5 a 10	32	8,14	0,339
	mais de 10	61	8,26	0,041
Satisfação com a jornada	até 5	66	3,70	0,966
	5 a 10	32	5,54	0,966
	mais de 10	61	7,97	<0,01**
Satisfação com o salário	até 5	66	4,78	0,325
	5 a 10	32	7,10	0,325
	mais de 10	61	9,31	0,004

\*\*Teste de Tukey significativo a 1%

## 6 CONCLUSÃO

O referencial teórico abordado nesta dissertação sugere que a forma de organizar e controlar o trabalho de empregados ocupados em contatos telefônicos impõe solicitação intelectual, atenção constante, esforço visual, rigidez postural, controle excessivo, escuta, conflitos de papel e ambigüidades de papel gerando conseqüências negativas sobre o bem-estar e a saúde dos operadores. Esta forma de organizar tem desconhecido que pausas para descanso no trabalho mediam a produtividade e o bem-estar dos trabalhadores. Mesmo nas modernas centrais de atendimento e de relacionamento com clientes, estas características organizacionais são mantidas, restringindo a autonomia dos operadores das centrais de atendimento nos diversos ramos de atividade, tanto de telefonia, quanto financeiro, vendas e outros, impedindo a auto-administração de pausas para descanso por parte dos trabalhadores ou a implantação de pausas em regime individual de 10 minutos a cada cinqüenta minutos trabalhados nas atividades de processamento eletrônico de dados em descumprimento da alínea “d” do item 17.6.4 da NR 17-Ergonomia. Estas características organizacionais restringem a mobilidade postural dos trabalhadores e levam à sobrecarga muscular estática do pescoço, ombros e membros superiores e inferiores em descumprimento da alínea “b” do item 17.6.3 da NR 17- Ergonomia.

A informatização da atividade reduziu pausas por tempo de espera e favoreceu a implantação do monitoramento eletrônico de desempenho para fins de remuneração variável, o qual vem sendo realizado sem levar em consideração as repercussões sobre o bem-estar e a saúde dos trabalhadores, em descumprimento da alínea “a” do item 17.6.3 da NR 17- Ergonomia.

O estudo de caso analisado nesta dissertação aborda uma central de atendimento de telefonia celular de cartão ou pré-pago que opera 24 horas por dia ininterruptamente, emprega escuta telefônica e monitoramento eletrônico para avaliação de desempenho e cálculo de premiação, permite que seus teleoperadores realizem somente uma pausa de descanso de cinco



minutos de duração denominada “particular” em jornadas diárias de seis ou de quatro horas e permite, ainda, um intervalo de 15 minutos para lanche para os teleoperadores que realizam jornada diária de seis horas ou mais.

Avaliando a percepção dos empregados sobre seu próprio trabalho, foi constatado que os teleoperadores desta central ocupados em prestar informações, assistência (*help line*) e vendas em contatos telefônicos relatam elevado esforço mental, elevado esforço visual e elevada exigência de responsabilidade. Utilizando análise de variância ANOVA ONEWAY e Teste Tukey, também foi constatado haver diferença significativa ( $p < 0,05$ ) entre as médias de como os teleoperadores percebem a pressão psicológica dos superiores e a competição no trabalho, as quais são maiores no grupo de teleoperadores com mais tempo de serviço; entre médias de como os teleoperadores vêem seu trabalho como bem organizado e bem planejado, as quais são menores no grupo com mais tempo de serviço; entre as médias de como os teleoperadores vêem as condições ambientais (temperatura, ventilação, qualidade do ar, iluminação e ruído), as quais são menores no grupo de teleoperadores com mais tempo de serviço; entre as médias de como os teleoperadores percebem os efeitos do trabalho (calma após a jornada, relaxado após a jornada, interesse por leitura após a jornada e motivação), as quais são menores no grupo de teleoperadores com mais tempo de serviço; entre as médias manifestadas pelos teleoperadores sobre vontade de ficar na penumbra após a jornada, as quais são maiores no grupo com mais tempo de serviço. Estas observações sugerem haver desgaste progressivo do bem-estar dos teleoperadores com o decorrer do tempo de serviço e são importantes para o objeto desta dissertação, porque pausas para descanso estão associadas ou mediam o bem-estar e a produtividade do trabalho dos operadores de monitores de vídeo.

Foi constatado que a empresa opera com alta rotatividade de mão-de-obra, tanto que o maior tempo de serviço relatado pelos respondentes foi de 28 meses e a média é de 13,6 meses. As respostas de percepção mais favorável dos fatores analisados, assinaladas pelos respondentes do grupo de menos tempo de serviço (novatos), pode ser o motivo de se ter encontrado percepção média razoável de muitos destes fatores ao se considerar as respostas de todos os participantes da pesquisa. A mão-de-obra empregada pela empresa é predominantemente jovem (idade média de 25,3 anos e desvio padrão 4,5) e do sexo feminino (77,8% dos teleoperadores são do sexo feminino).

Com relação aos problemas principais de telefonistas identificados por Dessors em 1977 (SANTOS, 2001) na companhia telefônica francesa, - insônia, problemas digestivos, dores de cabeça, impaciência, nervosismo, desinteresse por leitura ao retornar ao lar, vontade de ficar no silêncio e vontade de ficar na penumbra após o trabalho - , este estudo mostra que os teleoperadores com mais tempo de serviço manifestam após a jornada menos calma, menor relaxamento, menor interesse por leitura e mais vontade de ficar na penumbra do que os operadores iniciantes. Cabe ressaltar que não foi evidenciada diferença significativa entre a percepção dos trabalhadores dos três grupos de tempo de serviço quanto à insônia, problemas digestivos e dores de cabeça.

A rotina de trabalho mantida pela organização desta central de atendimento impõe elevado esforço mental, elevado esforço visual, alta responsabilidade, rigidez postural, controle excessivo, escuta, conflito de papel, ambigüidade de papel e impede a realização de pausas para descanso adequadas à natureza da atividade conforme previsto na alínea “b” 17.6.3 e na alínea “d” do item 17.6.4 da NR 17- Ergonomia do Ministério do Trabalho e Emprego e gera desgaste para o bem estar dos operadores. A empresa utiliza pagamento por incentivo ou premiação, tendo sido constatado no estudo de caso que a forma de cálculo desta premiação não é plenamente conhecida pelos teleoperadores e cambia muito, gerando ambigüidade. Esta forma de pagamento não é compatível com auto administração de pausas, conforme encontrado no referencial teórico citado nesta dissertação. Sobre o controle do tempo imposto pela organização, 41,3 % dos respondentes informaram que é exigido 98% ou mais do tempo do turno “logado”, sugerindo rigoroso controle do tempo pela organização. Esta exigência é incompatível com pausas para descanso de 10 minutos a cada 50 minutos trabalhados preconizadas na alínea “d” do item NR 17.6.4 da NR17 do MTE, pois permite apenas 7,2 min desconectados (“log out”) no turno de seis horas (2%) e apenas 4,8 min no turno de 04 horas (2%).

Foi constatado no estudo de caso que a média de “satisfação dos teleoperadores com o sistema de pausas utilizado” (uma pausa de cinco minutos denominada “particular”) é significativamente menor no caso dos operadores com 20 meses ou mais de serviço na central de atendimento em questão.

Ficou nítido que 90,5% dos respondentes querem pausas em regime diferente do que é

atualmente oferecido pela empresa, sendo que 56,4% dos respondentes prefere pausas sem horários pré-definidos, 34,1% dos respondentes prefere pausas com horários pré-definidos e que apenas 9,4% dos respondentes informaram não querer pausas. Quanto à possibilidade de interromper o trabalho e ir ao banheiro ou beber água, foi encontrado, no estudo de caso, que 34 sujeitos (22,7%) informaram que não podem, 60 sujeitos (40%) informaram que podem às vezes e 56 sujeitos (37,3%) informaram que podem.

A partir destas constatações, pode-se afirmar que o sistema de pausas utilizado pela empresa, qual seja, uma pausa de 05 minutos denominada particular, não satisfaz as necessidades dos teleoperadores, não é compatível com a natureza de sua atividade e não atende aos dispositivos da NR- 17 Ergonomia do MTE para trabalhadores ocupados com processamento eletrônico de dados. Mesmo nas modernas centrais de atendimento e centrais de relacionamento com clientes, apesar da evolução tecnológica dos equipamentos utilizados e do enriquecimento da atividade agregando novos serviços à tarefa de simples contato telefônico, esta rigidez organizacional se mantém, e é incrementada com sofisticados sistemas de monitoramento eletrônico de desempenho. A evolução tecnológica permitiu reduzir os tempos mortos e diminuiu a possibilidade do trabalhador realizar pausas mascaradas. A alta rotatividade de mão-de-obra, a forma como o trabalho é depreciado pelo próprio trabalhador com o passar dos meses no ofício são um reflexo da pouca consideração que as empresas (de acordo com a literatura revisada) conferem a este trabalho, que é atual, tende a ser incrementado no futuro e é a porta de entrada do cliente à empresa.

O trabalho, como um todo, na prestação de serviço com contato telefônico ou atendimento de clientes por telefone, pode e deve melhor atender aos anseios do atendente. Para tanto, deve ser implementado um regime trabalho-descanso individual de no mínimo 10 minutos de descanso a cada 50 minutos trabalhados para cada operador em conformidade com a alínea “d” do item 17.6.4 da NR 17 – Ergonomia. Regimes de pausa diferenciados podem ser implementados considerando a natureza da atividade realizada, **desde que haja convenção ou acordo coletivo**, em conformidade com o caput do item 17.6.4 da NR 17. Mediante acordo, observando a diferença entre a jornada de seis horas e o tempo limite máximo de cinco horas de efetivo trabalho com monitor de vídeo previsto na alínea “c” do item 17.6.4 da NR 17, pode-se redesenhar o regime de pausas prevendo tempos de pausas livremente dimension-

nados e utilizados pelos teleoperadores. Na jornada de quatro horas, há que se respeitar um mínimo de 40 minutos de pausas, referentes aos quatro períodos de trabalho de 50 minutos, entretanto, mediante acordo e respeitando a preferência dos operadores por pausas sem horários pré-determinados evidenciada neste estudo de caso. O tempo de pausa pode ser aumentado aglutinando dois períodos de 10 minutos ou três períodos de 10 minutos, com livre arbítrio do operador.

### **Propostas de Trabalhos Futuros**

Recomenda-se como propostas para trabalhos futuros a adaptação do questionário utilizado neste estudo de caso com seleção das questões pertinentes a cada caso específico com o fim de não extenuar os respondentes e facilitar a análise dos dados; que sejam feitos experimentos sobre a satisfação comparada em regimes de pausas diferenciados para diversas modalidades de atendimento em centrais informatizadas e experimentos sobre a influência de diversos regimes de pausas no bem estar e na produtividade dos teleoperadores e, finalmente, a tradução para a língua portuguesa da citada Espanha - Nota Técnica 388 relativa à Ambigüidade e Conflito de Papéis e, validação da mesma mediante aplicação da tradução em experimentos.

## REFERÊNCIAS

AAKER, D.; KUMAR, V.; DAY, G. S. **Pesquisa de marketing**. Trad. Reynaldo Cavalheiro Marcondes. São Paulo: Atlas, 2001.

ALLOZA, R.G.; SALZSTEIN, R. B.W. **Fonoaudiologia na Empresa: atuação em Call Center**. Rio de Janeiro: Revinter, 2002.

AMICK III, B.C.; SIMTH M.J.. Stress, computer-based work monitoring and measurement systems: a conceptual overview. **Applied Ergonomics**. v. 23, n.1, p. 5-15, Feb. 1992.

ANDERSON, Kristin. **Como encantar o cliente pelo telefone**. 4.ed. Tradução Talita M. Rodrigues. Rio de Janeiro: Campus, 1995. (Série Trabalho eficaz)

ARAÚJO, T.M. **Subjetividade no trabalho. Processo de trabalho e percepção dos riscos: os trabalhadores em telecomunicações**. Salvador, 1994. Dissertação (Mestrado em Saúde Comunitária) Faculdade de Medicina da UFB.

BATISTA, C.R.; ULBRICHT, V.R. Sobrecarga do sistema visual em usuários de computador. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE ERGONOMIA, 12., 2002, Recife. **Anais...** Recife: ABERGO 2002. 1 CD.

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.

BRASIL. Ministério do Trabalho. **Manual da Inspeção do Trabalho**. Sistema Federal de Inspeção do Trabalho. Brasília: MT, 1987.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição brasileira 1988**. 2.ed. Coord. José Cretella Jr. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1989.

BRASIL. Ministério do Trabalho. **Manual de aplicação da Norma Regulamentadora n. 17**. 2. ed. Brasília: MTE; SIT, 2002. Colaboração de Carlos Alberto Diniz Silva, Claudio Cezar Peres, Lívia Santos Arueira, Lys Esther Rocha, Maria de Lourdes Moure, Mário Gawryszewski, Rosemary Dutra Leão e Paulo Antonio Barros Oliveira.

BRASIL. Ministério do Trabalho. **Pontos de verificação ergonômica: soluções práticas e de fácil aplicação para melhorar a segurança, a saúde e as condições de trabalho**. Publicação Original ILO/IEA. Traduzido pela FUNDACENTRO. São Paulo: FUNDACENTRO, 2001.

BUCHANAN, D.A. **High performance**: new boundaries of acceptability in worksecontrol. In: SAUTER, S. L.; HURRELL JR., J. J.; COOPER, C. L. (eds). *Job Control and Worker Health*. New York, Wiley, 1989. p. 256-273.

CALI, F., FLORU, R. Organisation temporelle du travail sur terminal d'ordinateur. **Cahier de notes documentaires**, Nancy, n. 140, jul./set. 1990.

CARVALHO NETO, A.; SALUIR, C. A. **Novos desafios em segurança e saúde do trabalho**. Belo Horizonte: PUC, 2001.

CASTILLO, JJ. **La ergonomia em la introducción de nuevas técnicas en la empresa**. Madrid: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, 1989. p. 228-229.

CELAET/ UNIEP – Centro Latino Americano de Estudos da Economia das Telecomunicações. **Informe anual 2000**: telecomunicações e tecnologia da informação. Organizado por Márcio Wohleres e Crisanto Plaza. São Paulo: CELAET/UNIEP, 2000. 289 p.

CEE, Diretiva 90/270/CEE do Conselho, de 29 de maio de 1990, relativa às prescrições mínimas de segurança e de saúde relativas ao trabalho com equipamentos dotados de visor (quinta Diretiva especial na acepção do nº 1 do artigo 16º da Diretiva 89/391/CEE). Disponível em: <<http://europa.eu.int/eur-lex/pt/lif/dat>>. Acessado em: 06/2001.

CEE, Diretiva 93/104/CE do Conselho, de 23 de novembro de 1993, relativa a determinados aspectos da organização do tempo de trabalho. **Jornal oficial** n. L 307 de 13/12/1993, p. 0018 – 0024. Disponível em: <[http://europa.eu.int/eur-lex/pt/lif/dat/1993/pt\\_393L01104.html](http://europa.eu.int/eur-lex/pt/lif/dat/1993/pt_393L01104.html)>. Acessado em: 24/06/2001.

COCHRANE, P. **O Cliente só telefona uma vez: gerenciando dados telefônicos com seus clientes externos e internos.** Tradução James Cook. São Paulo: MAKRON Books do Brasil, 2000.

CONVENÇÃO 81 – Organização Internacional do Trabalho (OIT). Disponível em: <<http://www.mte.gov.br/Temas/FiscaTrab/Legislacao/Carreira/conteudo/fisc02.asp>>

COUTO, Sandra Mendes. **A influência da matutividade/vespertividade na suscetibilidade das demandas ergonômicas em operadores de teleatendimento que trabalham em turnos.** Porto Alegre: LOOP, PPGEP,UFRGS, 2003. [Não concluso]

DEJOURS, C. **A Loucura do Trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho.** 5. ed. Tradução Ana Isabel Paraguay e Lúcia Leal Ferreira. São Paulo: Cortez - Oboré, 1992.

DEVOLVE, N.; QUENNEC, Y.. Operator's activities at CRT terminals: a behavioral approach. **Ergonomics**, 26, p. 329-340, 1983.

DITECCO D.; CWITCO G.; ARSENAULT A.; ANDRÉ, M. Operator stress and monitoring practices. **Applied Ergonomics**, v. 23, n. 1, p. 29-34, Feb.1992.

BRASIL. Decreto-lei nº 4.552, de 27 de dezembro de 2002. Aprova o novo Regulamento da

Inspeção do Trabalho e revoga o Decreto-lei nº 55.841/65. Disponível em:  
[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/2002/D4552.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/2002/D4552.htm)

ESPAÑA. MTAS. INSHT. **Ergonomía**. Coord. Silvia Nagareda Cuixard. Madrid: INSHT, 1998.

ESPAÑA. MTAS. INSHT. **Psicosociología del trabajo**. Coord. Silvia Nagareda Cuixard. Madrid: INSHT, 1999.

ESPAÑA. MTAS. NOTA TÉCNICA NTP 139: **El trabajo con pantallas de visualización**. Barcelona: Centro de Investigación y Asistencia Técnica. Disponível em  
<[http://www.mtas.es/insht/ntp\\_139.htm](http://www.mtas.es/insht/ntp_139.htm)>. Acesso em: 15 nov. 2001.

ESPAÑA. 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](http://www.mtas.es/insht/ntp_388.htm)>. Acesso em: 15 nov. 2001.

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.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Dicionário Aurélio Básico da Língua Portuguesa**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1988.

FERREIRA JUNIOR, M.; CONCEIÇÃO, G. M. de 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 São Paulo, Brazil. **American Journal of Industrial Medicine**, n.31, p. 468-473, 1997.

GAO C.; Lu D.; SHE Q.; CAI, R.; YANG, L.; ZHANG, G. The effects of VDT data entry work on operators. **Ergonomics**, v. 33, n. 7, p. 917-924, 1990.



GOMES, J. C. M. Histórico da Inspeção do Trabalho. **Revista da Inspeção do Trabalho**, Brasília, v.1, n. 1, p. 12-17, maio 1988.

GOMES M. de L. B.; LIMA A. da S. Análise da situação de trabalho no setor de telecomunicações e as conseqüências do trabalho para o atendente/ telefonista. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE ERGONOMIA, 9., 1999, Salvador. **Anais...** Salvador: ABERGO, 1999. 1 CD.

GRAF, O. Studien über fliebarbeitsprobleme na einer praxisnahen experimentieranlage. Forschungsbericht d. Wirtschaft. **Verkehrsministeriums Nordrhein-Westfalen**, n. 114 - 115, Westdeutscher Verlag, Köln und Opladen , 1954.

GRANDJEAN, E. **Manual de ergonomia**: adaptando o trabalho ao homem. 4.ed. Trad. João Pedro Stein. Porto Alegre: Artes Médicas, 1998.

GUIMARÃES, L. B. de M.; FOGLIATTO, F. S.(1999) Design macroergonômico. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE ERGONOMIA, 9., 1999, Salvador. **Anais...** Salvador: ABERGO, 1999.

GUERIN, F.; LAVILLE, A.; DANIELLOU, F.; DURAFFOURG, J; KERGUELEN, A. **Compreender o trabalho para transformá-lo**: a prática da ergonomia. São Paulo: Ed. Edgard Blücher Ltda, 2001.

HALES, T.R.; SAUTER, S.L.; PETERSON, M. R.; FINE, L. J.; PUTZ-ANDERSON, V.; BERNARD, B.P.; SCHILEIFER, L.R.; OCHS, T.T. Musculoskeletal disorders among visual display terminal users in a telecommunications company. **Ergonomics**, v. 37, n.10, p.1603-1621, 1994.

HENNING, R. A.; SAUTER, S. L.; SALVENDY, G.; KRIEG JR, E. F. Microbreak length, performance, and stress in a data entry task. **Ergonomics**, v. 32, n. 7, p. 855-862, 1989.

HENNING, R. A.; ALERAS- WEBB, S.M.; JACQUES, P.; KISSEL, G.V.; SULLIVAN,

A.B. Frequent, short breaks during computer work: the effects on productivity and well-being in a field study. In: WORK WITH DISPLAY UNITS 92, Berlin. **Proceedings...** Berlin: 1992.

HENNING, R. A.; ORTEGA, A. M.; CALLAGHAN, E. A.; KISSEL, G. V. Self management of rest breaks by VDT users. In: HUMAN FACTORS AND ERGONOMICS SOCIETY, 38., ANNUAL MEETING, 1994. **Proceedings...** p. 754-758.

HENNING, R. A.; JACQUES P.; KISSEL G.V.; SULLIVAN A.B.; ALTERAS S. M. **Frequent short rest breaks from computer work: effects on productivity and well-being at two field sites..** Taylor & Francis, 1997.

HORIE Y. Etude de la relation optimale horaire travail/pertes pour les opérateurs et opératrices de terminaux à écran de visualisation. **Japanese Journal of Ergonomics**, v. 23, n.6, 1987. p. 373-383.

**IIIDA, I. Ergonomia** : projeto e produção. São Paulo: Edgard Blücher , 1990.

INTERNATIONAL LABOR OFFICE – ILO. **Ergonomic Check Points**: practical and easy-to-implement solutions for improving safety, health and working conditions. Geneva: ILO, 1996.

KOOGAN/HOUAISS. **Enciclopédia e dicionário ilustrado**. 4. ed. Rio de Janeiro: Seifer, 2000.

KOPARDEKAR, P.; MITAL, A. The effect of different work-rest schedules on fatigue and performance of a simulated directory assistance operator's task. **Ergonomics**, n. v. 37, n. 10, p. 1697-1707, 1994.

KROEMER, K.H.E.; GRANDJEAN, E. **Fiting the Task to Human**. 5. ed. Taylor & Francis, 2000.

LE GUILLANT, ROELEN, 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.

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.

MARTINS, P. G; LAUGENI, F. P. **Administração da Produção**. São Paulo: Saraiva, 1999.

NOVA ENCICLOPÉDIA BARSA. v.08. São Paulo: Encyclopaedia Britannica do Brasil Publicações, 1998.

OHNO, T. **O sistema Toyota de produção**: além da produção em larga escala. Trad. Cristina Schumacher. Porto Alegre: Artes Médicas, 1997.

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.

PACHECO, V. G. Efeitos do turno na repetitividade das tarefas no Serviço de Informação de Auxílio à Lista – 102. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE ERGONOMIA, 12., 2002, Recife. **Anais ...** Recife: ABERGO, 2002.1 CD.

\_\_\_\_\_. **Gênero, Saúde e Trabalho**: fatores que interagem no desenvolvimento de L.E.R. em trabalhadores telefônicos. Dissertação (Mestrado em Psicologia) - Faculdade de Ciências Humanas de Minas Gerais - UFMG, Belo Horizonte, 2002.

PERES, C.C; GUIMARÃES, L.B.de M. A ação da auditora do trabalho na atividade de centrais de atendimento e a necessária integração com a pesquisa na abordagem da ergonomia cognitiva e macroergonômica. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE ERGONOMIA, 12.,

2002, Recife. **Anais...** Recife: ABERGO, 2002. 1 CD.

RAMAZZINI, B. **As doenças dos trabalhadores**. 3 ed. Trad. Raimundo Estrela. São Paulo: FUNDACENTRO, 2000.

RANTANEN, J. Challenges for occupational health from work in the informational society. **American Journal of Industrial Medicine Supplement**, n.1, p.1-6, may 1999.

ROCHA, LYS Esther; FERREIRA JUNIOR, Mario. Distúrbios osteomusculares relacionados ao trabalho. In: FERREIRA JUNIOR, Mario. **Saúde no trabalho: temas básicos para o profissional que cuida da saúde dos trabalhadores**. São Paulo: Roca, 2000. p. 286-319

ROHMERT, W. Problems of determination of rest allowances. Part 2: Determining rest allowances in different human tasks. **Applied Ergonomics**, 4, 158-162, 1973.

SAADI, E.G. **Consolidação das Leis do Trabalho Comentada**. 28. ed. São Paulo: LTr, 1995.

SANTOS, V.; CHAVES, J. M. M. F.; PAVÃO, J. C. M.; BIJOS, P. Projeto Ergonômico de Centrais de Atendimento. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE ERGONOMIA, 9., 1999, Salvador. **Anais...** Salvador: ABERGO, 1999. 1 CD.

SANTOS, Venéxia dos. **As Centrais de Atendimento**. Disponível em:  
<<http://www.ergonprojetos.com.br/index1.htm>>. Acesso em 30 jul. 2001.

SAUTER, S. L.; HURRELL, J. J.; Jr.and COOPER, C. L. (Eds) 1989. **Job Control and Worker Health**. Wiley, New York.

SCHLEIFER, L. M.; AMICK, B. **Effects of computer delay and incentive pay on mood state and somatic comfort**. 1988. [Manuscript in preparation].

SCHLEIFER, L.M. **Electronic Performance Monitoring: stress prevention strategies**. Cin-

cinnati: Cincinnati: NIOSH, 1991.[Unpublished Project Protocol]

SCHLEIFER L.M.; SHELL R.L.. A review and reappraisal of electronic performance monitoring, performance standards and stress allowances. **Applied Ergonomics**, v. 23, n. 1, p. 49-53, Feb. 1992.

SHINGO, S. **O sistema Toyota de produção do ponto de vista da Engenharia de Produção**. 2. ed. Trad. Eduardo Schaan. Porto Alegre: Artes Médicas, 1996.

SMITH, T. J.; SMITH, K. U. **Feedback control mechanisms of human behavior**. Handbook of Human Factors. New York: G. Salvendy, 1987. p. 251-293.

SMITH, T. J., HENNING, R. A.; SMITH, K. U. Performance of hybrid automated systems: a social cybernetic analysis. **International Journal of Human Factors in Manufacturing**, 5, p.29-51, 1995.

SMITH M.J.; CARAYON P.; SANDERS K.J.; LIM S.Y.; LEGRANDE D. Employee stress and health complaints in jobs with and without electronic performance monitoring. **Applied Ergonomics**, v. 23, n.1, p. 17-27, Feb. 1992.

SOARES R. G.; ASSUNÇÃO A. A. A baixa adesão ao Programa de Ginástica Laboral: buscando elementos do trabalho para entender o problema. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE ERGONOMIA, 12., 2002, Recife. **Anais...** Recife: ABERGO, 2002. 1 CD.

**SPSS Base 10.0 User's Guide**. Chicago: SPSS Inc., 2000.

**SPSS Base 11.0 User's Guide**. Chicago: SPSS Inc., 2001.

**SPSS 11.0 Módulo Base: conceitos e recursos**. São Paulo: SPSS Brasil Ltda, 2002. 2v.

**STATISTICAL Analysis Using SPSS 10.0**. Chicago: SPSS Inc. [s.d.].

STONE, M.; WOODCOCK, N.; MACHTYNGER, L. **CRM – Marketing de relacionamento com os clientes**. Tradução Ana Beatriz Rodrigues. São Paulo: Futura, 2001.

SWANSON N. G.; SAUTER S. L.; CHAPMAN L. J. **The desing of rest breaks for video display terminal work**: a review of the relevant literature. *Advances in Industrial Ergonomics and Safety*, 1. Anil Mital/Taylor & Francis, 1989.

SZNELWAR, L.I; ZIDAN, L. N.; MARTINS, M.C. Contribuição ao estudo da atividade de operadores de teleatendimento, a nova velha forma de organização. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE ERGONOMIA, 9., 1999, Salvador. **Anais...** Salvador: ABERGO, 1999. 1 CD.

TAYLOR, F.W. **Princípios de administração científica**. Tradução Arlindo Vieira Ramos. São Paulo: ATLAS, 1995.

THARR D. (Ed.) Evaluation of work-related musculoskeletal disorders and job stress among teleservice center representatives. **Appl. Occup. Environ. Hyg.** v.10, n.10, oct. 1995. Informado por Ed. Hoekstra; Joseph Hurrell; Naomi Swanson.

TORRES, C. C. **A atividade em centrais de atendimento**: outra realidade, as mesmas queixas. Dissertação (Mestrado em Psicologia) - Instituto de Psicologia da UB, Brasília, 2001.

WESTIN, A. F. Two key factors that belong in a macroergonomics analysis of electronic monitoring: Employee perceptions of fairness and climate of organizational trust or distrust. **Applied Ergonomics**, v. 23, n. 1, p. 35-42, Feb. 1992.

WISNER, A. **A inteligência do trabalho**: textos selecionados de ergonomia. Tradução de Roberto Leal Ferreira. São Paulo: FUNDACENTRO, 1994.

ZWAHLEN, H. T.; HARTMAN, A. L.; KOTHARI, N. Effects of rest breaks in continuous VDT work on visual and musculoskeletal comfort/discomfort and on performance. In: **Human-Computer Interaction**. Amsterdam: Elsevier Science Publishers, p.315-319, 1984.

## **ANEXOS**

ANEXO A- Questionário .....	134
ANEXO B- Painel Novas atividades e velhas doenças: o trabalho em teleatendimento realizado no I Seminário Integrado de Pesquisa e Pós-Graduação em Saúde do Trabalho (PPGPSI, PPGSS, PPGEPI, PPGFM, PPGEPI, CEDOP/UFRGS, ADT/SMO/HCPA).....	150
ANEXO C Seminário Nacional: Atividade de Teleatendimento/Telemarketing no setor de telefonia SP.....	152
ANEXO C- Mesa Redonda: A realidade dos profissionais de teleatendimento/telemarketing RS.....	165

Agradecemos sua colaboração em responder o questionário a seguir. O objetivo é elencar dados para elaboração da **dissertação de mestrado em Engenharia de Produção – Ênfase Ergonomia, da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS)**, turma de 2000. Sua participação é muito importante.

*Todas as informações nele contidas serão tratadas em confidência, servindo unicamente para fins acadêmicos. Não assine o questionário.*

### Questionário operador de telemarketing

Responda as questões (1 à 85) assinalando com um X no  ou escrevendo sua opinião com letra de forma legível:

1. Você é:

- empregado da empresa    estagiário    empregado de empresa terceirizada    cooperativado  
 não tem carteira assinada    outro:.....

2. Idade: \_\_\_\_\_ anos

3. Sexo:  masculino    feminino

4. Vive sozinho?  não    sim

5. Você tem filhos?    não    sim

6. Existe alguém que dependa **exclusivamente** de você (filhos, pais, outro parente)?  não    sim

7. Escolaridade:    1º. grau incompleto    1º. grau completo  
 2º. grau incompleto    2º. grau completo  
 superior incompleto    superior completo    pós-graduação

8. Há quanto tempo trabalha neste departamento: \_\_\_\_\_ anos \_\_\_\_\_ meses.

9. Qual o número total de horas que você trabalha por dia, ou seja, a soma do seu tempo regulamentar mais o



tempo extra que permanece em serviço?

Permaneço no serviço, em média, \_\_\_ horas e \_\_\_ minutos, diariamente.

10. Além de teleatendente, você tem outra atividade de estudo e/ou trabalho?

não     sim, de estudo

sim, de trabalho na atividade de \_\_\_\_\_

sim, de estudo e trabalho na atividade de \_\_\_\_\_

11. Qual o nome de sua função? \_\_\_\_\_

12. Você já trabalhou em teleatendimento em outra empresa?    não    sim, por: \_\_\_ anos \_\_\_ meses

13. Você recebeu capacitação ou treinamento para prepará-la(o) para seu trabalho atual?

não    sim, sem manual de treinamento    sim, com manual de treinamento;

**Especifique o nº de horas de aula recebidas:.....**

14. Como você foi selecionado para este emprego?

entrevista    testes escritos    testes de voz

indicação. Neste caso, quem indica é responsável pelo comportamento de seu conhecido?    sim    não

15. Você pretende continuar nesta profissão?    não     sim     talvez

16. Você pretende mudar de profissão?     não     sim     talvez

17. Você tem possibilidade de desenvolvimento ou ascensão na empresa?    não     sim

18. Quanto você ganha? .....R\$ em salário fixo    e    .....R\$ em bonificação/premiação

19. Você pode fazer telefonemas pessoais durante o trabalho?    não     sim     às vezes

20. Você gostaria de ver a imagem do cliente enquanto o atende (video fone)?    não     sim

21. Você tem com quem se aconselhar em caso de dificuldade?    não     sim     às vezes

22. Você é constantemente informado dos objetivos e política da empresa?    não     sim

23. Você recebe boletins informativos sobre a empresa?    não     sim

24. Como você regula o nível de som de seu head-phone (fone de ouvido)?

mínimo    médio    máximo    varia    não sabe    uso telefone de gancho

25. Enquanto um cliente aguarda, você atende outro cliente?    não    sim    às vezes

26. Como você solicita auxílio em caso de dúvida?

põe o cliente em espera e pede auxílio ao supervisor    retransmite o cliente para o supervisor

outra forma:.....

27. Quais os motivos mais freqüentes pelos quais os clientes telefonam?

atendimento a um problema    aproveitar vantagens de promoções    fazer pedidos

ofertas especiais    outros, especifique:.....

28. Quais as principais objeções dos clientes?    ao produto    ao serviço    ao teleatendimento

outro, especifique: .....

29. Você tem retorno se os clientes que você atendeu ficaram satisfeitos?    não    sim    às vezes

30. Há um roteiro para troca de telas?    não    sim

31. Você tem que acessar múltiplas telas?    não    sim, quantas:.....    às vezes

32. A troca de telas é lenta?    não    sim    às vezes

33. O software utilizado:    apoia seu trabalho    atrapalha seu trabalho    é lento    é adequado

34. Há suporte de informática para resolver problemas com o software?    não    sim    às vezes

**35. Qual o % (percentual) do turno logado em média que você tem conseguido atingir?**

99%    98%    97%    96%    95%    94%    93%    92%    91%    90%    89%    88%    87%    86%

85%    84%    83%    82%    81%    80%    outro:.....%    não é informado

36. Quais os dias e horários de maior demanda de trabalho?

37. A que se refere a demanda referida na questão anterior?

38. O equipamento que você utiliza para transmitir a voz gera ruídos na conversação?  
 não       sim       às vezes
39. Seguidamente você tem que repetir a mesma mensagem para ser entendido pelo cliente?  
 não       sim       às vezes
40. O telefone distorce os tons e nuances da sua voz?     não       sim       às vezes
41. A empresa fornece garrafa d'água para você umedecer a boca durante os atendimentos?     não     sim
42. Você tem a opção HOLD ( tecla de espera) no aparelho?       não       sim
43. Você prefere trabalhar com biombos separando-o do seus colegas?     não       sim       às vezes
44. Na sua opinião, qual situação lhe seria mais favorável?  
 cada operador trabalhar isolado em uma cabine individual, tipo cabine de telefone público e dotada de autofalante para que, desta forma, fosse dispensado o uso do head-phone;  
 manter o sistem atual com vários operadores em uma sala grande e utilizando head-phone  
 não sabe       outra:.....
45. Você já sofreu acidente ou doença do trabalho nesta empresa?  
 não       sim, doença do trabalho (tenossinovite, tendinite, bursite, lombalgia, hipoacusia, disфонia, afonia, etc) Qual doença do trabalho? .....  
 sim, acidente de trabalho( quedas, etc)  
 sim, acidente de trajeto casa/trabalho
46. Se sofreu acidente ou doença, foi emitida a CAT (Comunicação de Acidente de Trabalho)?     não     sim
47. O quê mais o(a) dificulta no seu trabalho?
48. Descreva brevemente o seu trabalho:

49. Você tem alguma sugestão para melhorar seu trabalho?

50. Especifique qual é sua tarefa predominante (marque quantos quiser):

- prospecção (procura por novos negócios)     marcar entrevistas     realização     vendas  
 administração de contas     chamadas de follow-up(mala direta)     pesquisa telefônica     avaliação da  
 concorrência     assistência(help line)     informações     cobrança     pedidos gerais  
 de informações     outras: .....

51. Você trabalha predominantemente para um cliente?

- não     sim, qual:.....

52. Em quanto tempo deve ser feito cada atendimento?

- Em .....minutos e ..... segundos;     não há controle do tempo de atendimento

53. Em até quantos toques de telefone deve ser atendida uma chamada?

- 1     2     3     4     5     mais de 5 toques     não há controle de nº de toques para atender

54. Em até quanto tempo deve ser atendida uma chamada?

- Em .....minutos e ..... segundos;     este tempo não é controlado

55. Quantas linhas telefônicas você atende?

- 1     2     3     4     5     mais de 5 linhas

56. Qual o % (percentual) do turno é exigido logado(em login ou conectado) pela empresa?

- 99%     98%     97%     96%     95%     94%     93%     92%     91%     90%     89%     88%     87%     86%     85%  
 84%     83%     82%     81%     80%     outro:.....%     não é exigido

57. Há mensagem de “saudação” padronizada pela empresa?

- não     sim, qual?

58. Como são destinadas as chamadas para seu posto de trabalho?

- processamento automático-ACD-(Automatic Call Distribution)  
 software de computador     outro, especifique:.....

59. Qual o seu horário de trabalho?

Das ..... às .....

60. Você trabalha em finais de semana?

não     sim

61. Você trabalha em turnos?

não     sim, especifique quais:    Diurno     Noturno     Alternado

62. Você gosta de trabalhar em turno?

não     sim

63. Qual turno você prefere?

Diurno     Noturno     Alternado

64. Você pode fazer pausas durante o trabalho?

não     sim     às vezes

65. Como a empresa determina que devem ser feitas estas pausas? Há horários pré-determinados?

66. Como você gostaria que fossem as pausas? Deve haver horários pré-determinados? Caso sim, quando deveria ser a primeira e de quanto tempo deveria ser cada uma?

67. A empresa oferece ginástica laboral?

sim, obrigatória;    sim, opcional;    não oferece ginástica;

68. Se a empresa oferece a ginástica, qual profissional ministra a ginástica?

Prof. Educ. Física     Fisioterapeuta     Médico     Psicólogo  
 Eng. Segurança     Técnico de Segurança     Outro:

69. Você tem alguma sugestão quanto à ginástica laboral?

70. A empresa permite que você interrompa o trabalho para ir ao banheiro ou tomar água sempre que necessita?

não       sim       às vezes

71. Existe premiação ou bonificação quando se atinge as metas da empresa?

não     sim

72. Se existe premiação ou bonificação, como ela é feita? Que valor é pago para atingir quais metas?

73. O que ocorre com o teleatendente que não atinge as metas da empresa?

74. Existe uma produtividade mínima estabelecida pela empresa?

não       sim

75. Que sistema a empresa utiliza para avaliar a produtividade dos operadores de teleatendimento?

76. Existe plano de melhoria da qualidade?

não       sim

77. Quais as metas de qualidade de atendimento da empresa?

78. A empresa exige de você roteiro padrão para troca de telas?

não       sim       às vezes

79. Você deve receber mensagens via e-mail dos clientes que você está acompanhando?

não     sim

80. Quanto tempo você tem para dar retorno destes e-mails?

81. Você deve receber recados de clientes gravados em secretária eletrônica?

não  sim  às vezes

82. Você utiliza “pager” ou “bip” a serviço da empresa?

não  sim  às vezes

83. Você atende deficientes auditivos?

não  sim  às vezes

84. Você atende chamadas de teletexto?

não  sim  às vezes

85. A empresa filma o trabalho dos teleoperadores?

não

não tenho conhecimento

sim, com que finalidade e com que frequência? .....

.....  
.....  
.....  
.....

## Questionário conteúdo

**ATENÇÃO, PARA AS PRÓXIMAS QUESTÕES (1 à 59) SIGA OS EXEMPLOS****EXEMPLO para a questão 1:**

Você quer escutar música na sua **atual jornada de trabalho**?

( ) não ( ) sim, **sem** horário(s) pré-definido(s). Neste caso, quantas vezes? \_\_\_\_\_

( ) sim, **com** horário(s) pré-definido(s)

Caso você tenha optado por sim com horário(s) pré-definido(s), em **qual(uais) intervalo(s) de tempo** você gostaria de escutar música? Responda, *preenchendo os horários ( hora de 0 à 24h ) na tabela abaixo. Você é livre para escolher a quantidade de vezes, caso sua resposta ultrapasse o número de sete vezes, continue a tabela:*

16.1..1	16.1..2 Horário de início	16.1..3 Horário de término
1 <sup>a</sup>	<u>10</u> h <u>35</u> min	<u>10</u> h <u>55</u> min
2 <sup>a</sup>	<u>15</u> h <u>00</u> min	<u>15</u> h <u>15</u> min
3 <sup>a</sup>	<u>21</u> h <u>20</u> min	<u>22</u> h <u>00</u> min

**QUESTÃO 1:**

1. Você quer pausa(s) na sua **atual jornada de trabalho**?

( ) não ( ) sim, **sem** horário(s) pré-definido(s). Neste caso, quantas pausas? \_\_\_\_\_

( ) sim, **com** horário(s) pré-definido(s)

Caso você tenha optado por sim com horário(s) pré-definido(s), em **qual(uais) intervalo(s) de tempo** você gostaria de fazer as **pausa(s)**? Responda, *preenchendo os horários ( hora de 0 à 24h ) na tabela abaixo. Você é livre para escolher a quantidade de pausas, caso sua resposta ultrapasse o número de sete pausas, continue a tabela:*

Pausas	Horário de início	Horário de término
1 <sup>a</sup>	___ h ___ min	___ h ___ min
2 <sup>a</sup>	___ h ___ min	___ h ___ min
3 <sup>a</sup>	___ h ___ min	___ h ___ min
4 <sup>a</sup>	___ h ___ min	___ h ___ min
5 <sup>a</sup>	___ h ___ min	___ h ___ min
6 <sup>a</sup>	___ h ___ min	___ h ___ min
7 <sup>a</sup>	___ h ___ min	___ h ___ min



Para as questões a seguir ( 2, 3 e 4), imagine que você não dependa nem tenha compromisso com absolutamente nada nem com ninguém (familiares, amigos, dinheiro, ...). Marque a sua resposta com um risco vertical cortando a linha, conforme os exemplos abaixo.

**EXEMPLO para as questões 2, 3 e 4:**

(a) A que horas você iria a um cinema? Marque a sua resposta com um risco vertical cortando a linha:

\_\_\_\_\_  
 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24

### QUESTÕES 2, 3 e 4:

2. Naturalmente, a que horas você dormiria?

\_\_\_\_\_

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24

3. Naturalmente, a que horas você acordaria, sem despertador?

\_\_\_\_\_

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24

4. A que horas você faria sua principal refeição?

\_\_\_\_\_

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24

**EXEMPLO para a questão 5:**

(b) Em qual horário você gostaria de participar de uma festa? Marque, *cortando a linha com um traço vertical e identificando* as marcas com a letra **I** a hora em que você gostaria de **iniciar** e com a letra **F** a hora em que você gostaria de **finalizar**:

\_\_\_\_\_  
 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24

### QUESTÃO 5

5. Em qual horário você se **sentiria mais disposto**, mais alerta para trabalhar? Marque, *cortando a linha com um traço vertical e identificando* as marcas com a letra **I** a hora em que você gostaria de **iniciar** e com a letra **F** a hora em que você gostaria de **finalizar**:

\_\_\_\_\_

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24

*Nas questões a seguir (6 à 59), marque com um “/” (traço) cortando a linha o que você acha do seu trabalho, seguindo o exemplo abaixo:*

<b>EXEMPLO:</b> Você tem medo do escuro?	
<hr style="width: 100%; border: 0.5px solid black;"/>	
<div style="display: flex; justify-content: space-between; width: 100%;"> <span>não</span> <span>sim</span> </div>	

**QUESTÕES 6 à 59:**

6. O seu trabalho é monótono?

---

não
sim

7. O seu trabalho é limitado?

---

não
sim

8. O seu trabalho é criativo?

---

não
sim

9. O seu trabalho é dinâmico?

---

não
sim

9. O seu trabalho é estimulante?

---

não
sim

10. O seu trabalho envolve responsabilidade?

---

não
sim

11. O seu trabalho faz você sentir-se valorizado?

---

não
sim

12. Você sente pressão psicológica pelos superiores?

---

não
sim

13. Seu trabalho exige esforço físico?

---

não
sim

14. Seu trabalho exige esforço mental?

---

não sim

15. Seu trabalho exige esforço visual?

---

não sim

16. O seu trabalho é bem organizado (as tarefas são bem divididas, há rodízio de tarefas, etc)?

---

não sim

17. Seu trabalho é bem planejado (sabe-se com antecedência a produção prevista, de modo que se consegue evitar mudanças repentinas nas ordens de produção)?

---

não sim

18. Você está satisfeito com o sistema de pausas utilizado atualmente?

---

não sim

19. Você se sente isolado no seu trabalho?

---

não sim

20. Você gosta de trabalhar sentado?

---

não sim

21. Você alternaria a postura de trabalho em pé sentado?

---

não sim

22. Você está satisfeito com seu posto de trabalho?

---

não sim

23. Você está satisfeito com a temperatura em seu posto de trabalho?

---

não sim

24. Você está satisfeito com a ventilação no seu posto de trabalho?

---

não sim

25. Você está satisfeito com a qualidade do ar no seu posto de trabalho?

---

não sim

26. Você está satisfeito com a iluminação no seu posto de trabalho?

---

não sim

27. Você está satisfeito com o nível de ruído no seu posto de trabalho?

---

não sim

28. Você está satisfeito com a jornada de trabalho?

---

não sim

29. Você está satisfeito com seu salário?

---

não sim

30. Seu trabalho lhe permite autonomia na resolução e problemas?

---

não sim

31. Você sente competição em seu trabalho?

---

não sim

32. Após a jornada de trabalho você se sente descansado?

---

não sim

33. Após a jornada de trabalho você se sente tranqüilo?

---

não sim

34. Após a jornada de trabalho você se sente calmo?

---

não sim

35. Após a jornada de trabalho você se sente paciente?

---

não sim

36. Após a jornada de trabalho você sente dores de cabeça?

---

não sim

37. Após a jornada de trabalho você se sente relaxado (sem dores musculares)?

---

não sim

38. Após a jornada de trabalho você sente problemas digestivos?

---

não sim

39. Após a jornada de trabalho você se sente bem de forma geral?

---

não sim

40. Após a jornada de trabalho você sente vontade de ficar no silêncio?

---

não sim

41. Após a jornada de trabalho você sente vontade de ficar na penumbra?

---

não sim

42. Após a jornada de trabalho você sente interesse por leitura?

---

não sim

43. Você sente dificuldade em adormecer?

---

não sim

44. Você sente dificuldade em despertar?

---

não sim

45. Você acorda com alguma frequência durante o seu período atual de dormir?

---

não sim

46. No seu horário atual de trabalho você se sente alerta?

---

não sim

47. No seu horário atual de trabalho você se sente sossegado?

---

não sim

48. No seu horário atual de trabalho você se sente concentrado?

---

não sim

49. No seu horário atual de trabalho você se sente dinâmico?

---

não sim

50. No seu horário atual de trabalho você se sente feliz?

---

não sim

51. No seu horário atual de trabalho você se sente criativo?

---

não sim

52. Você se considera matutino(do dia)?

---

não sim

53. Você se considera vespertino (da noite)?

---

não sim

54. Você se considera motivado?

---

não

sim

55. Você se considera paciente?

---

não

sim

56. Você se considera alegre?

---

não

sim

57. Você se considera social?

---

não

sim

58. Você se considera extrovertido?

---

não

sim

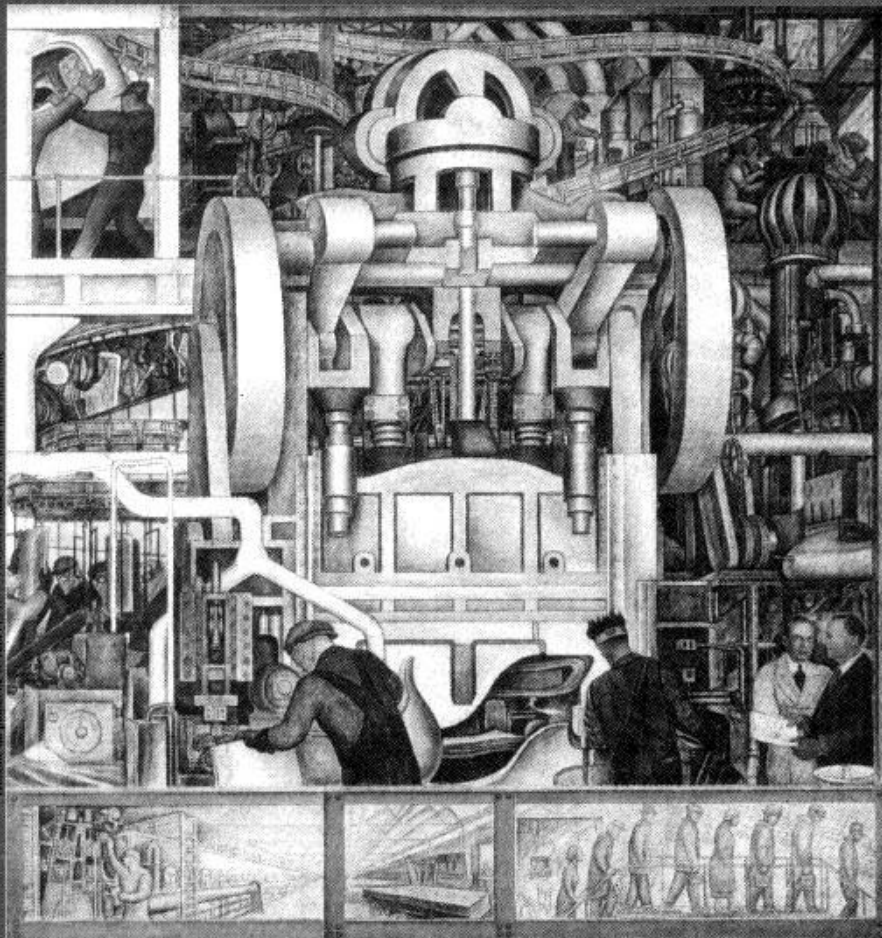
59. Você se considera bom ouvinte?

---

não

sim

# I SEMINÁRIO INTEGRADO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM SAÚDE E TRABALHO



Dias 30 de setembro e 1º outubro de 2002  
Porto Alegre / RS





# I Seminário Integrado de Pesquisa e Pós-Graduação em Saúde e Trabalho

## Programação

**Dia 30 de setembro de 2002 (segunda-feira)**

**14h às 17 horas**

Seminário de apresentação e discussão de projetos de dissertação e tese  
(Este horário é reservado aos alunos dos programas de pós-graduação)

**Coordenação:** Prof<sup>as</sup> Dr<sup>as</sup> Jussara Maria Rosa Mendes (PPGSS/NEST/PUQRS)  
**Local:** Prédio do Ciclo Básico/UFRGS

**19h30min às 22 horas**

**Panel:** Novas atividades e velhas doenças: o trabalho em teleatendimento  
Prof. Dr. Fausto Mascia (PPG Engenharia de Produção/USP)  
Eng. Claudin Cesar Peres (Auditor Fiscal da DRT/RS)  
Sandra Beatriz Brum da Silveira (SINTEL/RS)

**Coordenação:** Prof. Dr. Paulo Antonio Barros Oliveira (PPGEP e PPGEP/UFRGS)  
**Local:** Anfiteatro do Hospital de Clínicas de Porto Alegre

**Dia 01 de outubro de 2002 (terça-feira)**

**19h30min às 22 horas**

**Panel:** Lesões por Esforços Repetitivos: investigação e interdisciplinaridade  
Prof<sup>as</sup> Dr<sup>as</sup> Ada Ávila Assunção (PPG Saúde Pública/UFMG e

Ambulatório de Doenças Profissionais/UFMG)  
Prof. Dr. Marco Aurélio Yaz (PPGCMH/UFRGS)

**Coordenação:** Ed. Física Jacéia Metz (Sind. dos Bancários de Porto Alegre)  
**Local:** Prof. Dr. Alvaro Roberto Crespo Mierlo (PPGSI e PPGEP/UFRGS)  
Anfiteatro do Hospital de Clínicas de Porto Alegre

**Informações**  
**e**  
**Inscrições:**

[www.famed.ufrgs.br/capoa/](http://www.famed.ufrgs.br/capoa/)

CEDDP/UFRGS: ☎ 51 3316.5231  
Rua Remião Barcelos, 2500, 4<sup>a</sup> andar, 91005-003 Porto Alegre/RS  
PPGSS/NEST/PLCHS: ☎ 51 3320.3639

### Entidades promotoras:

Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social e Institucional (PPGPSI) - UFRGS

Programa de Pós-Graduação em Serviço Social (PPGSS/NEST - PUQRS)

Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção (PPGEP - UFRGS)

Programa de Pós-Graduação em Ciências do Movimento Humano (PPGCMH - UFRGS)

Programa de Pós-Graduação em Epidemiologia (PPGEPi - UFRGS)

Centro de Documentação, Pesquisa e Formação em Saúde e Trabalho (ICEDOP/UFRGS)

Ambulatório de Doenças do Trabalho/Serviço de Medicina Ocupacional (ADT/SMD - HCPAI)

IMPRESSO

**Seminário: Atividade de Teletendimento/Telemarketing no setor de telefonia**

Auditório da FUNDACENTRO – São Paulo – SP.

**Dia: 16/10/2002 Período da manhã**

**Mesa de Abertura:** composta pela representante da FUNDACENTRO Dra Sonia Maria Bombardi, Representante do Ministério do Trabalho e Emprego e CNE -Comissão Nacional de Ergonomia Dra Lys Esther Rocha, Representante da Federação Interestadual de Trabalhadores em Empresas de Telecomunicações José Zunga Alves Lima, não tendo comparecido representante da ANATEL, conforme informado pela agência.

**Palestras:** (Observação: A palestra prevista para a ANATEL ficou prejudicada por ausência de representante do órgão público ao evento)

- “Análise da Atividade do Operador de Telemarketing”, proferida pelo Engenheiro Cláudio Cezar Peres, Auditor Fiscal do Trabalho do Ministério do Trabalho e Emprego, DRT RS.
- “Repercussões da Atividade de Telemarketing sobre a Saúde dos Trabalhadores”, proferida pela Dra. Lys Esther Rocha, Auditora Fiscal do Trabalho do Ministério do Trabalho e Emprego, DRT SP.
- “Relato de ações da FITTEL”, proferida por Ruth de Lourdes Costa, Representante do SINTTEL-MG.

**Dia: 16/10/2002 Período da tarde:**

- Organização e orientação de 3 (três) grupos de trabalho, a cargo de Juliana Moretti, Psicóloga do SINTTEL MG.
- Reunião e discussões dentro dos grupos de trabalho formados, com base nos seguintes temas:
  - “Saúde Mental e Trabalho”, coordenado por Dra. Lys Rocha e Dra. Juliana Moretti
  - “Disfonia e PAIR”, coordenado por Dr. Airtton Marinho, Auditor Fiscal do Trabalho da DRT MG e Dra. Ana Lúcia Starling, assessora do SINTTEL MG
  - “LER/DORT”, coordenado por Eng. Claudio Peres, Dra Leonor W S Ribeiro ambos da DRT/RS e Dra. Lailah Vasconcelos de Oliveira Vilela, Médica do Trabalho, UFMG, representando a FITTEL.

Estavam presentes nos grupos de trabalho representantes dos trabalhadores, pesquisadores da área, auditores de diversas delegacias regionais do trabalho e representantes das empresas. Os trabalhos foram orientados basicamente por duas questões previamente formuladas, as quais estão transcritas abaixo. Os coordenadores redigiram, após o término dos trabalhos, relatórios parciais que foram consolidados neste texto. Procurou-se retratar de forma breve e objetiva as discussões ocorridas durante os grupos.

**APRESENTAÇÃO DE RELATÓRIOS:**

Apresentação dos relatórios dos grupos de trabalho à plenária, pelos coordenadores respectivos, sendo que os textos consolidados estão em anexo.

Após as apresentações foi aberta discussão plenária, coordenada pelo Engenheiro Claudio Peres e por Dra. Juliana Moretti, sobre os temas discutidos. A discussão permitiu perceber a diversidade de abordagens necessárias ao aprofundamento do tema da saúde dos trabalhadores em Telemarketing em telefonia, e também do teleatendimento em outros ramos econômicos. O resumo das discussões está também anexado, após o consolidado dos relatórios dos grupos de trabalho.

Foram considerados como impedimentos para a formação de grupo tripartite para o setor a ausência de representação patronal nacional, de representante do órgão de regulação do setor telefônico, ANATEL e, também de forma importante, o cenário de fundo de transição política dado pelas eleições presidenciais em andamento.

As principais sugestões e encaminhamentos da discussão podem ser resumidos da seguinte forma :

- a) disponibilização do consolidado dos relatórios dos grupos no endereço de internet da Comissão Nacional de Ergonomia do Ministério do Trabalho e Emprego para conhecimento de todos os Auditores Fiscais do Trabalho do Brasil e de todos os órgãos, entidades e profissionais envolvidos e interessados no assunto, responsabilidade da Comissão Nacional de Ergonomia.
- b) providências para que o tema ‘trabalho em Telemarketing/ teleatendimento, call center, operadores de telemarketing’ seja encaminhado para discussões no próximo Fórum Social Mundial, responsabilidade das entidades sindicais representadas pela FITTEL.
- c) entrosamento de ações entre FENADADOS e FITTEL, vistas as interfaces do trabalho de Telemarketing em telefonia e nos serviços de processamento de dados, incluindo o setor financeiro.
- d) reuniões regionais, em fóruns estaduais de saúde do trabalhador, a exemplo de Minas Gerais, de forma tripartite, para discussão do tema.

## **ANEXO : CONSOLIDADO DOS RELATÓRIOS DOS GRUPOS DE TRABALHO E DA DISCUSSÃO DESSES RELATÓRIOS:**

### **1.Relatório do grupo “Saúde Mental”**

Componentes:

Nome	Instituição
Claudia Donateli	FUNDACENTRO
José Marçal Jackson Filho	FUNDACENTRO/SC
João Batista Amâncio	DRT SDT CAMPINAS
Leda Cainelli	DRT RS
José Zunga Alves de Lima	FITTEL
Fernando A. P. Cauçado	FITTEL
Débora Mirian Raab Guna	SMS CRST SP
Frida Marina Fischer	FSP USP
Eduardo Massara	TELEMIG CELULAR
Rita Kalil Massara	
Admardo Bonifácio G Jr	UFMG
Lys Esther Rocha	DRT SP
Juliana A Moretti	SINTTEL MG

***Questão 1) Descrição dos fatores de risco que estão presentes na atividade de telemarketing em telefonia que provocam impacto na saúde do trabalhador***

- Ausência de controle, por parte dos trabalhadores, sobre o processo de trabalho
- Pausas insuficientes
- Relação entre atendentes e clientes
- A convivência com serviços tarifados tipo “0300” potencializam ainda mais os conflitos entre atendentes e clientes.
- Monitoramento eletrônico dos atendentes através da gravação dos atendimentos, sem aviso prévio, com caráter punitivo.
- operador não tem poder para resolver os problemas que acontecem durante o atendimento
- Uso de programas (formas de gerenciamento) que estimulam a competitividade entre os colegas, gerando agressividade entre eles .
- Conflitos constantes com superiores hierárquicos gerando constrangimentos
- Despreparo técnico dos supervisores para lidar com estes conflitos
- Ausência de qualificação profissional adequada para realização da função
- Operadores promovidos a supervisores sem qualificação para a função
- Jornadas de trabalho irregulares, (com horários instáveis e imprevistos, onde os operadores não podem controlar ou prever seus horários de trabalho)
- Forte pressão temporal caracterizada por uma necessidade constante de se superar ou de manter ritmos acelerados, acompanhado da imposição de um tempo médio de atendimento
- Metas elevadas de produtividade, das quais o trabalhador não participa da elaboração, que incluem:
  - número de clientes atendidos
  - índice de retenção
  - número de vendas
  - número de ligações derrubadas
  - tempo de bloqueio, entre outros
- Ruído excessivo no ambiente de trabalho, fruto da proximidade das posições de atendimento
- Cultura empresarial que desconsidera as necessidades do trabalhador no momento do planejamento da atividade
- Atividade envolve trabalhar com grande volume de informações, de grande variabilidade e difícil de acesso nos tempos previstos
- Solicitação intensa da memória de curto prazo e uso de atenção concentrada
- Fortes restrições ao diálogo com seus interlocutores (clientes), devido à imposição de respeito a roteiros pré-determinados (“scripts”)
- Inadequação dos softwares e hardware para a realização da tarefa
- Baixos salários
- Repouso semanal sem definição fixa do dia da semana
- Casos de assédio moral e sexual, inclusive por parte dos clientes
- Salários diferenciados para a mesma função

- Desrespeito a questões particulares dos trabalhadores
- Dificuldades de negociação entre trabalhadores e empresários
- Uso de avaliação de qualidade e de desempenho com caráter punitivo
- Divulgação ampla das notas de monitoria, estimulando a competição e gerando constrangimentos
- As avaliações de desempenho, realizadas pelos supervisores, utilizam critérios extremamente subjetivos, e não contam com a participação dos atendentes na realização das mesmas.
- Falta de espaço organizacional para a resolução dos conflitos
- Funcionamento do serviço de forma ininterrupta
- Localização de empresas em áreas inseguras para os deslocamentos, especialmente nos horários noturnos.
- Necessidade de que o trabalhador adapte-se à demanda do trabalho
- Demanda visual intensa
- Não existe a participação do trabalhador na construção das soluções para os problemas apresentados durante realização da atividade
- Falta de Serviços Especializados em Engenharia de Segurança e em Medicina do Trabalho (SESMT) qualificados adequadamente para análise e intervenção na função de Telemarketing
- A forma como o trabalho é desenhado engendra contradições, tais como exigir qualidade no atendimento, num prazo de tempo curtíssimo, entre outras situações
- Os responsáveis pela organização do trabalho possuem uma concepção de “homem-robô” (que deve ser controlado para atender as demandas do mercado, caso contrário não desempenhará bem sua função)
- Ausência de *feed-back* por parte dos usuários sobre a forma como o serviço é prestado no atendimento
- Certificações de qualidade tipo “ISO” que impõem padronização rígida para formas de atendimento, desconsiderando características regionais

Questão 2) Quais as medidas de proteção que já são adotadas e quais poderiam ser implantadas pelas empresas de Telemarketing em telefonia ?

- Incluir a perspectiva do usuário e dos atendentes na concepção dos serviços a serem prestados, exigindo intervenção junto a quem desenha e organiza essa atividade nas empresas, e a inclusão dos atores que compram esses serviços, como o setor financeiro, e também associações de usuários. A abordagem ampla permitiria a ação desses atores como “agentes de regulação” da atividade dos teleatendentes.
- Maior autonomia para o operador durante o atendimento
- Flexibilização dos “scripts”
- Pausas adequadas ao tipo de atividade, baseadas em estudos da atividade real de cada forma de atendimento;
- Avaliação dos fatores geradores das filas de espera no intuito de reduzi-las, porém sem a imposição de Tempos médios de atendimento e sim de providências de redução da carga de trabalho, entre elas o redimensionamento do quadro de pessoal
- Treinamento para a formação e atualização profissional em atendimento ao público, com foco não apenas no resultado, mas no processo de aprendizagem.
- Respeito às características e situações individuais de cada operador
- Criar mecanismos nacionais de regulação da atividade que envolvam as questões:

- econômicas
- especificidades regionais
- formas de fiscalização do setor
- Incluir na legislação dispositivos que abrangem os diferentes tipos de serviços de teleatendimento: “receptivo”, “retenção”, “ativo”, “receptivo com venda cruzada”, “help desk”, recepção de reclamações, “back-office”, entre outras.
- *realização de pesquisas em empresas, para monitoração da eficácia dessas medidas na proteção da saúde dos operadores de telemarketing.*

## **2.Relatório do grupo “LER/DORT”**

### Componentes

Nome	Instituição
Dílson Santos	FENADADOS
Ruth de L Costa	FITTEL SINTTEL MG
Vanice Goulart Zimmer	UFMG
Antonino Rocha Barros	SINTTEL DF
Luiz Henrique R dos	UNIPREV SP
Rosemary D Leão	DRT SC
Sandra Silveira	SINTTEL RS
Marlise M Vargas	SINTTEL RS
Leonor W Souto Ribeiro	DRT RS
Lailah Vasconcelos O Vilela	SINTTEL MG e UFMG
Claudio Cezar Peres	DRT RS

### **Questão 1) Descrição dos fatores de risco que estão presentes na atividade de telemarketing em telefonia que provocam impacto na saúde do trabalhador**

#### **POSTO DE TRABALHO (MOBILIÁRIO)**

- MESAS E CADEIRAS INADEQUADAS
- FALTA DE ESPAÇO ENTRE OS OPERADORES, SUPERLOTAÇÃO

#### **AMBIENTE (RUÍDO, CALOR, ILUMINAÇÃO E VIBRAÇÃO)**

- RUÍDO
- ILUMINAÇÃO
- CALOR
- AR CONDICIONADO

#### **EQUIPAMENTOS (SISTEMA, HEAD-SET, SOFTWARE, ETC)**

- PROVEDOR
- SOFTWARE que não permite a autonomia para o atendente durante o atendimento
- HARDWARE

### **ORGANIZAÇÃO (CARGA HORÁRIA, METAS, DIV DO TRAB, TURNO E RELAÇ HIERÁRQUICA)**

- FALTA DE PAUSAS
- CONTROLE RIGOROSO
- EXIGÊNCIA DE PRODUTIVIDADE
- CONFLITO ENTRE PRODUTIVIDADE X QUALIDADE
- DESARTICULAÇÃO DOS SERVIÇOS DE SAÚDE E SEGURANÇA
- CARGA HORÁRIA EXCESSIVA
- TAREFAS, METAS, “TMA” insuficiente para realizar o atendimento
- PERFIL DA ATIVIDADE X PERFIL DO INDIVÍDUO
- DEFICIÊNCIA DE INFORMAÇÕES gerando conflitos com os clientes
- DEMANDA X OFERTA
- MONITORAMENTO ELETRÔNICO
- FILMAGEM DO POSTO
- PRÊMIOS DE PRODUTIVIDADE

### **FATORES PSICOSSOCIAIS (RELAÇÃO COM OS CLIENTES, COM COLEGAS E CHEFIS)**

- QUESTÕES DE AFETIVIDADE DO ATENDENTE E DO ATENDIDO
- DISCRIMINAÇÃO DOS PORTADORES DE LER
- FADIGA FÍSICA E MENTAL
- EXIGÊNCIA DE RIGIDEZ POSTURAL E FALTA DE ORIENTAÇÃO FONOAUDIOLÓGICA
- MEDO DE PERDER O EMPREGO
- AMBIGÜIDADE DE PAPEL (ENTRE GESTÃO E NECESSIDADE DAS TAREFAS)
- CONFLITO DE PAPEL
- COMPETIÇÃO
- DISCRIMINAÇÃO DE GÊNERO, EM RELAÇÃO AOS DORT
- DIFERENÇAS DE LINGUAGEM ENTRE: ATENDENTE X SCRIPTS X CLIENTES X SOFTWARE

Questão 2) Quais as medidas de proteção que já são adotadas e quais poderiam ser implantadas pelas empresas de Telemarketing em telefonia ?

- A questão do mobiliário deficiente passa por problemas detectáveis. O que está especificado na NR-17 tem a implantação algo dificultada por falta de oferta de produtos adequados no mercado. Muitas vezes o desenho e a beleza do móvel são prioritários em relação aos aspectos ergonômicos. São propostas para correção:

1. Encontros e troca de informações entre fabricantes e profissionais envolvidos na concepção do mobiliário e técnicos da área de ergonomia/saúde do trabalhador para sensibilização em relação ao tema e às exigências previstas em Lei.
2. Melhorar a relação de forças dos representantes dos trabalhadores para implementar soluções, através de acordos coletivos de trabalho, inclusão do tema nas pautas de reivindicação dos sindicatos, em consenso com representantes do Estado (Dílson, FENADADOS).

3. O mesmo se aplica à discussão da inadequação de hardware e software.
4. Negociações sempre de forma tripartite
5. As análises ergonômicas não podem omitir a avaliação do conteúdo da tarefa.
6. Instituir formas de controle das notificações das doenças de cunho ocupacional e também daquelas não relacionadas ao trabalho, principalmente quando o afastamento é inferior a 15 dias.
7. Dimensionar o call center, sob todos os aspectos, para o número de usuários/clientes e atendentes.
8. Avaliar a regulamentação da ANATEL e a possibilidade de alterar normas, já que as mesmas foram criadas na década de 80 e muitos aspectos já mudaram.
9. Pesquisar se existe um modelo mais adequado no país ou no mundo para auxiliar na decisão de medidas a serem implementadas.
10. Treinamentos mais adequados para os operadores e não permissão da implantação de mudanças repentinas sem orientação prévia dos trabalhadores.
11. Evitar termos de contrato para serviço de teleatendimento que utilizem como parâmetro o tempo “logado”.
12. Regulamentação do Artigo sétimo da Constituição Federal que trata da proteção do trabalhador face à automação.
13. Em relação à organização do trabalho:
  - a. planejar maior autonomia para o atendimento, em termos de script, controle de produtividade, metas;
  - b. observação de pausas regulares em número e duração a serem definidos;
  - c. utilizar meios tecnológicos que quantificam a atividade realizada, de modo a evitar excessos, mas não para controle e exigências de produtividade.

### **3.Relatório do grupo “PAIR/DISFONIA”:**

Componentes

<b>6.1.1.3.1 Nome</b>	<b>6.1.1.3.2 Instituição</b>
Airton Marinho da Silva	DRT MG
Ana Lúcia B. Starling	SINTEL MG
Aristoteles dos Santos	SINTEL MG
Monica Guedes	Fonoaudióloga – Empresa Equifax
Carlos Alberto Diniz	CNE MTE
Vera Cecília Gelardi	Fonoaudióloga - SP
Lívia Santos Arueira	DRT RJ

#### **Questão 1) Descrição dos fatores de risco que estão presentes na atividade de telemarketing em telefonia que provocam impacto na saúde do trabalhador**

- Observação 1: O grupo entendeu como uma denominação mais adequada à situação do Telemarketing a expressão “Riscos para a audição” em lugar da sigla PAIR (Perda Auditiva Induzida pelo Ruído), vistas as características próprias da atividade quanto aos níveis e formas de exposição a som de fala e ruídos.

#### **A) RISCOS PARA AUDIÇÃO**

- 1) POSTO DE TRABALHO (mobiliário):
  - a. Lay-out gerando ruído na movimentação de mobiliário e pessoas.



- 2) AMBIENTE:
  - a. RUÍDO:
    - i. Ruído ambiental pode levar a necessidade de aumento de volume do head-set
    - ii. Contaminação externa de ruído provindo de outros setores e do exterior.
  - b. VIBRAÇÃO: vibrações transmitidas, ruídos de baixa frequência
- 3) EQUIPAMENTOS
  - a. SISTEMA (incluindo HEAD SET)
    - i. Falta de controle dos níveis pressão sonora nos equipamentos
    - ii. Volume de saída de pressão sonora exigido pela ANATEL para os equipamentos com valores mínimos acima dos limites de tolerância técnicos e legais.
    - iii. Volume real de uso dos equipamentos, disponibilidade ou não de moduladores de volume.
    - iv. Associação indevida de equipamentos de impedâncias diferentes e/ou dupla amplificação (maior presença de ruído, perdas de qualidade na transmissão)
    - v. Variações tecnológicas e geográficas atuando negativamente sobre os níveis de pressão sonora, na qualidade da transmissão e na presença de ruídos nos fones
  - Observação 2: A ocorrência de Trauma Acústico não tem sido evidenciada na experiência das fonoaudiólogas do grupo, apesar das queixas de ruídos intensos ocasionalmente nos fones e na regulamentação e aceitação do problema pelas empresas de telefonia, evidenciado pelo documento de “Prática” normativa da antiga Telebrás, incorporado a NBR 0245, que exige dispositivos nos sistemas telefônicos para controle de picos de ruído.
  - Observação 3: Tem sido apontado controle audiométrico precário, desde técnicas de exame, periodicidade e avaliação epidemiológica a longo prazo.
  - Observação 4: São necessários estudos e levantamento de dados quanto aos reflexos da utilização de fones mono ou bi-auriculares na saúde auditiva dos operadores.

## B) RISCOS PARA A VOZ (DISFONIAS):

- 1) POSTO DE TRABALHO
  - a. Cadeiras com rodinhas, sem regulagens adequadas das dimensões, gerando posturas inadequadas a região cervical.
  - b. Presença de `corredor vocal` provocado por postos de trabalho (`bairas`) de dimensões inadequadas, levando à necessidade aumento do volume da voz de forma constante.
- 2) AMBIENTE:
  - a. Qualquer contaminação que gere maior ruído, ou necessidade de aumentos na pressão sonora nos fones, acaba por gerar maior esforço vocal
  - b. Temperatura: ar condicionado não homogeneamente distribuído (calor/frio)
  - c. Umidade relativa do ar baixa
  - d. “síndrome do edifício doente” levando a diversas patologias respiratórias.
- 3) EQUIPAMENTOS:
  - a. (as mesmas observações feitas no mesmo item quanto á audição são importantes quanto à voz, já que quanto maior intensidade da pressão sonora nos fones e a presença de ruído ambiental, maior será o esforço vocal)

- b. uso compartilhado de fones, levando a contaminação por higienização inadequada.

#### 4) ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

- a. Demandas vocais aumentadas em dias/horários de pico
- b. Falta de pausas adequadas
- c. Aceleração da fala por sinais luminosos ou sonoros indicando filas de clientes
- d. Relação disfonias x medo
- e. Presença de ansiedade, tensão e fatores psicossociais negativos

Questão 2) Quais as medidas de proteção que já são adotadas e quais poderiam ser implantadas pelas empresas de Telemarketing em telefonia ?

### A) RECOMENDAÇÕES QUANTO AOS RISCOS PARA AUDIÇÃO

#### 1) POSTO DE TRABALHO (mobiliário):

Lay-out devidamente planejado para otimização dos fluxos.

#### 2) AMBIENTE:

##### a. RUÍDO:

- vi. Projeto acústico adequado, incluindo lay-out, revestimento de móveis, piso e paredes, isolamento acústico do ruído externo, distribuição dos postos de trabalho, tamanho, forma e distribuição das divisórias entre os postos.

- b. VIBRAÇÃO: correção por medidas de engenharia de vibrações transmitidas e ruídos de baixa frequência

#### 3) EQUIPAMENTOS

##### a. SISTEMA (incluindo HEAD SET)

- i. Adequação técnica de equipamentos (Avaliação confiável de níveis de pressão sonora nos fones, manutenção, correção de impedâncias, Equipamentos com níveis de intensidade sonora adequados/limitados
  - ii. Adequação aos critérios preventivos de saúde da audição das normas técnicas para homologação de equipamentos, quanto aos níveis de pressão sonora mínimos e necessários.
  - iii. Estudos prévios e correções preventivas na instalação de call-centers, quanto às variações tecnológicas e geográficas
- Observação 5: É necessário que se façam estudos mais aprofundados sobre a realidade do “Trauma acústico” nos equipamentos atuais.
  - Observação 6: Deverá ser realizado controle audiométrico conforme a NR-7, no mínimo.

### B) RECOMENDAÇÕES QUANTO A RISCOS PARA A VOZ (DISFONIAS):

#### 1) POSTO DE TRABALHO

- a. Mobiliário favorecendo flexibilidade e posturas adequadas da região cervical.
- b. Lay-out geral e local de dimensões inadequadas, sobre bases técnicas e avaliações de funcionalidade e conforto, participativas.

## 2) AMBIENTE:

- a. Adequação do ruído ambiente e da pressão sonora nos fones para menores exigências de volume de voz
- b. Temperatura e umidade relativa do ar: projetos adequados de ar condicionado, com possibilidades de controle setorizado.
- c. “síndrome do edifício doente” - atendimento estrito da regulamentação já existente, do Ministério da Saúde.

## 5) EQUIPAMENTOS:

- a. (as mesmas observações feitas no mesmo item quanto à audição são importantes quanto à voz, já que quanto maior intensidade da pressão sonora nos fones e a presença de ruído ambiental, maior será o esforço vocal)
- b. uso estrito de equipamentos individuais, devidamente higienizados e substituídos prontamente em caso de necessidade.
- c. disponibilidade irrestrita e próxima de água potável para todos os operadores

## 6) ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

- a. Dimensionamento adequado dos centros para que não haja demandas vocais aumentadas em dias/horários de pico
- b. Pausas adequadas
- c. Abolição completa da aceleração da fala por sinais luminosos ou sonoros indicando filas de clientes
- d. Melhorias das relações de trabalho, reduzindo-se as pressões de tensão, medo e constrangimentos.

Observação 7: Foram descritos pelas fonoaudiólogas do grupo a dinâmica dos PROGRAMAS DE CONTROLE DA VOZ PROFISSIONAL já implantados em empresas, baseados em treinamentos e controle para melhoria do uso da voz no trabalho. São necessários estudos para demonstração da eficácia desses procedimentos, e a sua integração à implantação de medidas gerais de melhorias das condições de trabalho dos operadores.

Observação 8: Necessário também se faz estudar a necessidade de troca de informações entre os atendentes e chefias, e a correlação desse aspecto da atividade com o uso da voz e a forma de lay-out dos centros de atendimento.

**DISCUSSÃO DOS RELATÓRIOS:**

(Observação: São apontadas as linhas gerais das intervenções da platéia na discussão, sem a intenção de transcrição das falas.)

Edilson, SINTTEL BA

Criticou a presença de “scripts” limitados e a atuação da ANATEL, atuando somente na regulação das tarifas e deixando de comparecer ao Seminário. Sugere chamar fabricantes de mobiliário e computadores, design, montar fóruns de estudos, pela necessidade de consenso e trabalho conjunto.

Zunga, FITTEL

Acha que teleatendimento e Telemarketing são a mesma coisa do ponto de vista do desgaste do trabalhador, e que o mercado é que quer criar diferenciação. Os trabalhadores entendem que é tudo igual, e os órgãos técnicos, incluindo a Sociedade de Fonoaudiologia tem de levar isso em conta, deixando de usar trabalhadores como “cobaias”.

- não se pretende norma geral e sim consenso
- é preciso estudar assédio moral por despreparo para funções de chefia
- falta sentimento coletivo e de classe, já que os trabalhadores são descartáveis, não há car-

- reira
- necessário descartar punição associada a produtividade
  - que há muitas reclamações dos usuários sobre cobranças indevidas, sem assinatura de contrato, quem acaba pagando é atendente, que é demitido por lançar na conta do usuário despesas não autorizadas.
  - Alerta sobre cooperativas profissionais de SESMT, que não prestam serviços adequados por não haver relações cotidianas com a atividade, falta de acúmulo de conhecimentos, atendendo formalidade legal apenas.
  - levar as discussões para o fórum social mundial

#### Aristóteles, SINTTEL MG

Estamos diante de um problema de saúde pública. É preciso conhecer os depoimentos de trabalhadores que chegam aos sindicatos e valorizar os relatórios e estatísticas elaborados pelos Sinttel's.

Compreendemos a falta de estrutura do Ministério do Trabalho e Emprego para uma fiscalização plena,

Acreditamos que as características da organização e do processo de trabalho que fazem adoecer as pessoas, são as mesmas em todos os tipos de tele-atendimento; o “Telemarketing”, não reúne características assim tão diferentes e a discussão levada para esta diretriz, escamoteia a realidade, Defendeu que o relatório deve valorizar a importância de se estar reunindo pessoas com diferentes vivências sobre a questão para um debate franco e a produção de um relatório que tem pelo menos o mérito de servir como um sinal de alerta sobre a magnitude do problema. Não vemos como um problema que fique demonstrado as diferenças de opinião e naturais divergências existentes entre assessores das empresas, técnicos do MTE e trabalhadores;  
Sugere enviar o relatório para todos os Auditores Fiscais do MTE, no Brasil, como um sinal de alerta.

Marçal, FUNDACENTRO: Necessário repensar o processo social de desenho da organização e do serviço prestado. Necessário encontrar as pessoas que desenham o trabalho na organização, incluir os atores compradores de serviço, incluir associações de usuários e agentes de regulação (ANATEL, associações de usuários). Uma vez que há grande diversidade de ambientes de serviço é necessário atuar na organização, ou no nível de regulação pelo menos.

Ruth, SINTTEL MG: Reforça a necessidade de disseminar este relatório para fortalecer a discussão sobre o tema. Aponta para prematuridade de estabelecer um critério para as pausas, diferente do que está estabelecido na NR-17 (pausas de 10 minutos a cada 50 trabalhados), sem uma fundamentação científica.

O SINTTEL/MG não entende como diferentes as atividades de telemarketing, nas suas diferentes modalidades, das atividades exercidas pela telefonista. Estas atividades exigem o uso da voz, head-set e digitação. Aponta para necessidade de um número maior de pausas para descanso durante a atividade.

#### Vanice, UFMG

Necessário incluir na avaliação da parte psicossocial a análise do real conteúdo da atividade como forma de prevenção, uma vez que não conhecemos a atividade.

- que há muitas queixas das telefonistas quanto a gritos e trotes no telefone, havendo impacto de ruídos súbitos, que o modulador não é suficiente, seria necessário conhecer a quantidade de vezes que isso ocorre.
- que as ‘práticas preventivas’ apenas seja consideradas como tal após validação científica, deixando-se de fazer marketing de ‘senso comum’.
- alerta para questões éticas do trabalho : imposição de sofrimento por falsas informações, crimes contra o consumidor, para manter o emprego
- que a chance do operador sofrer agressões é grande, já que a insistência em vender acaba

por levar a irritação.

- que as operadoras são obrigadas a suportar assédio até sexual para vender produto, a não ser que a ligação seja explicitamente pornográfica, única oportunidade de desligar a ligação.

José Dílson F. Silveira, EMBRATEL BrasilCenter

Relato de experiência empresarial com a utilização de profissionais de fonoaudiologia e fisioterapia no processo seletivo, acompanhamento do dia a dia, treinamentos. Considera difícil a comprovação científica, mas as queixas e absenteísmo diminuem muito, acha que o tema principal não é ser científico, a linha do tempo vai mostrar se esses procedimentos são válidos ou não.

- parabeniza os coordenadores pela preocupação com atividade importante, envolvendo 400000 pessoas, a maioria em primeiro emprego;
- acha que sua empresa, a Brasilcenter, é diferente do cenário colocado no seminário;
- acha que há necessidade de aprofundar estudos sobre tipos diferentes de teleatendimento, para definir ações.

Lys, Ministério do Trabalho e Emprego

Alerta que a discussão está no início, que é extremamente pertinente pelo número de trabalhadores envolvidos. Mostra que existem medidas de transformação no trabalho e no indivíduo, e uma empresa não poderia implantar prevenção apenas no comportamento dos indivíduos;

- Vê a necessidade de abordar conjunto de fatores de risco no todo
- Vê as experiências como salutares, mas que deve-se estar alerta para as distorções, como no caso do problema da LER, onde a abordagem muitas vezes fica em relação ao mobiliário apenas, de forma incompleta e ineficaz;
- que não se tem ainda um diagnóstico de situação, de conteúdo de atividades, sendo necessário estudar situações regionais e culturais diferentes.

Carlos Quevedo, SINTTEL RS

Pioneiramente, tem conseguido aprovar acordos coletivos empresas de grande porte envolvendo temas como:

- assédio moral, no sentido de qualificação e instrução dos dirigentes e supervisores, para coibir 'pequenos e grandes tiranos' dentro das empresas.
- Redução da jornada de trabalho, pela não cobrança dos 15 minutos de ginástica e refeição, jornada efetiva de 5,5 horas
- humanização do trabalho.

Luiz Cesar C. Lasmar, EMBRATEL BrasilCenter

Comenta que nem todas as empresas são criminosas ou querem escravizar os empregados.

Alerta que a atividade é nova, principalmente após a implantação do PROCON e, que empregados e padrões procuram o melhor.

Vê a necessidade de estatísticas disponíveis e válidas, para que o público não veja o sistema como ruim. A discussão deveria ser mais científica e menos passional, o que impossibilita chegar-se a um consenso, acabando por prejudicar o empregado.

Eduardo Massara, TELEMIG, MG

Vê a necessidade de formação de grupo multidisciplinar, sem competição, que agregue conhecimentos para melhorar a saúde do trabalhador do setor. Lembra que a responsabilidade acaba por recair sobre o Médico do Trabalho, que acaba visto como vilão. Há necessidade de incorporar outros profissionais, montar equipes multiprofissionais, tentando aumentar a força de influência e decisão na organização do trabalho nas empresas.

Mônica Guedes – Equifax

Através de trabalhos sérios mostra-se que há diferenças importantes entre call centers que existem e são desconhecidas. É necessário uma visão multidisciplinar, inclusive convidando a todos para visitar a empresa a que presta serviços, que custeia pesquisas de ruído dentro dos fones.

Aristóteles, SINTTEL MG

Há um ditado popular que diz que é “o ato de caminhar que mostra onde o calo aperta”. Sendo este grupo um grupo heterogêneo, de diferentes vivências sobre o mesmo fenômeno, vejo de forma absolutamente natural que existam diferentes posições, porque cada um enxerga a questão sob a sua perspectiva, o seu ângulo de visão, assim não havendo um tempo hábil para o aprofundamento, o ato de explicitar no relatório que existem diferentes pontos de visão e portanto divergências sobre algumas questões ao meu ver não traz qualquer prejuízo ao conteúdo e destaca que deve-se ressaltar que na grande maioria das questões existe uma visão comum. Qual modelo seria mais eficaz? Se apresentarmos a íntegra da redação que se quer, provavelmente teremos mais facilidade para acertar o conteúdo do que ficando apenas nesta discussão sobre um conteúdo abstrato. Sobre a questão das pausas, nosso entendimento é o de que tanto as funções das telefonistas, quanto as dos digitadores, que reconhecidamente gozam de proteção especial, estão reunidas nesta atividade, portanto é uma ‘cretinice’ das empresas afirmar que este trabalho é inteiramente novo e que portanto não carece de respeito a proteção alguma à saúde. Provavelmente um estudo científico deve demonstrar que a somatória de dois tipos de insalubridade exigiria uma proteção maior do que a simples somatória das duas proteções isoladas. A pausa por exemplo prevista de 10’ a cada 50’ trabalhados, a jornada de 6 horas e o direito a aposentadoria especial deveriam ser parâmetros mínimos a serem adotados enquanto não tivermos estudos científicos suficientes que demonstrem outras necessidades ou possibilidades.

Dílson, FENADADOS

Acha que apontar divergências não é criar polêmica, apenas precisa mais estudos; FITTEL e FENADADOS negociam ações;

- preocupa-se que pequenas perdas não são consideradas à saída do emprego, que não existe ‘perda natural’, e que conformar-se com isso pode ser muito perigoso
- quanto aos fones, acha que ‘mudar de lado’ vai acabar com os dois ouvidos em vez de apenas um.

Vanice, pesquisadora UFMG

Entende que é equivocado achar que práticas a nível individual eliminam riscos;

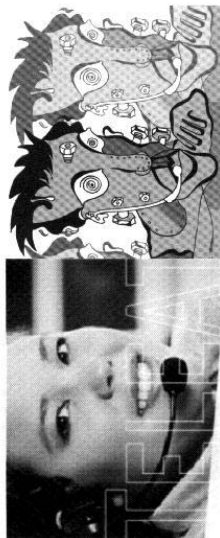
- que não se deve defender tese sem dados, que tal procedimento é preventivo ou não, sem que se comprove a cientificidade do método. Pode ser uma boa proposta, mas não deve ser tratado como forma de prevenção até que se prove adequadamente.
- Explica que faz comentários com base em dados de sua pesquisa em relação a empresa Telemar referente aos últimos 10 anos, período de aumento de 5000 para 35 000 casos de doença profissional no Brasil, e que os dados provieram da ação dos Núcleos de Saúde do Trabalhador de vários Estados;
- Reforça a necessidade da globalidade nas ações de prevenção.

Lys, Ministério do Trabalho e Emprego

O Ministério tem postura transparente, e vai divulgar o documento da discussão, no site de internet, o que já foi acordado com o FITTEL nas negociações para a realização do evento. O texto não é lei ou norma, mas aponta caminhos para a discussão e normatização. Acha que ainda não houve a profundidade necessária para condenar ou defender ações, mas que não há discordância em se dizer que as ações devam ser globais.

# A realidade dos profissionais de teleatendimento/ telemarketing

**Dia 24 de janeiro de 2003, no Plenarinho da Assembléia**



A EMPRESA LHE DESEJA UMA BOA TARDE  
A EMPRESA LHE DESEJA UMA BOA TARDE  
UMA BOA TARDE A EMPRESA LHE DESEJA  
A EMPRESA BOA UMA TARDE LHE DESEJA  
UMA TARDE DESEJA LHE UMA EMPRESA A



## Podemos mudar esta realidade

Uma das medidas mais importantes é a mobilização dos trabalhadores e a criação de uma lei que regulamente a profissão de teleatendimento. As empresas se respaldam na ausência de dessa legislação para cometer abusos contra os trabalhadores.

O **Sinttel-MG** tem buscado apoio do Ministério Público, da Delegacia Regional do Trabalho, de universidades e outros parceiros para garantir os direitos da categoria.

## Mesa redonda

Data: 24 de janeiro de 2003 - Horário: 14h

Local: Plenarinho da Assembléia

### Coordenadora:

**Ruth Costa**

Diretora de Saúde do Sinttel-MG

### Debatadores:

**Aida Ávila Assunção**

Coordenadora Nacional da UNI-Trabalho e Professora da UFMG

**Juliana Moretti**

Psicóloga do Departamento de Saúde do Sinttel-MG

**Cláudio Cesar Peres**

Auditor Fiscal do Ministério do Trabalho- RS

## Promoção: Sinttel-MG, Sinttel-RS e Fittel

Departamento de Saúde do Trabalhador do Sinttel-MG

Tel.: (031) 3279-2000

e-mail:saude@sinttelmg.org.br

## A realidade dos profissionais de teleatendimento/telemarketing



### Teleatendente: evolução ou retrocesso?

O charme das antigas telefonistas, uma espécie de braço direito dos poderosos da empresa e de ponte entre o público externo e a organização, deu lugar à inovação tecnológica. Os call centers empregam milhares de pessoas no Brasil e se destacam pelo uso de ferramentas modernas. As telefonistas ganharam um nome sofisticado: teleatendentes. Só que o que parece ser evolução se traduz, na prática, em retrocesso. O que se encontra nesses centros de atendimento são trabalhadores obrigados a superar metas absurdas, sob um intenso controle da chefia. Falas robotizadas, ritmos frenéticos e insuficiência de pausas fazem parte da rotina desses profissionais, que estão adoecendo por falta de amparo.



### Eles estão doentes

As péssimas condições de trabalho e a ausência de uma legislação que regulamente a profissão, estão adoecendo milhares de teleatendentes. Não há estatísticas sobre a situação desses trabalhadores, mas nos Sindicatos o número de pessoas que procura ajuda é crescente. São casos de LER/Dort, disfonia (perda de voz), problemas auditivos (Pair) e sofrimento mental (depressão, fadiga, esgotamento, insônia).

A mais triste constatação é de que a maioria desses trabalhadores é jovem e está diante de seu primeiro emprego. São frequentes as situações em que o desgaste físico e emocional é tamanho que compromete o futuro profissional desses trabalhadores. O que era para ser o início de uma longa jornada se transforma em um precoce final.

