

**DENISE ROEHRIG SEGALLA**

**CONTROLE TECNOLÓGICO E O ESTRESSE DO TRABALHADOR:  
O CASO DO TELEATENDIMENTO NA CENTRAL DE  
ATENDIMENTO DA COPEL-PR**

Dissertação apresentada como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre em Administração, Programa de Mestrado em Administração, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Pontifícia Universidade Católica do Paraná.

Orientador: Prof. Francisco Gabriel  
Heidemann, Ph.D.

**CURITIBA  
2002**

## TERMO DE APROVAÇÃO

LENISE ROEHRIG SEGALLA

CONTROLE TECNOLÓGICO E O ESTRESSE DO TRABALHADOR :  
O CASO DO TELEATENDIMENTO NA CENTRAL DE ATENDIMENTO DA COPEL-PR

Dissertação aprovada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração, Programa de Mestrado em Administração, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Pontifícia Universidade Católica do Paraná, pela seguinte banca examinadora:

Orientador: Prof. Francisco Gabriel Heidemann, PhD.  
CCSA/Mestrado em Administração, PUC-PR

Prof. Dr. Mário César Barreto Moraes  
ESAG/Mestrado em Administração, UDESC

Profa. Dra. Valéria Silva da Fonseca  
CCSA/Mestrado em Administração, PUC-PR

Curitiba, 29 de julho de 2002.

Dedico este trabalho ao meu  
esposo Luiz Henrique e aos  
meus filhos Renan e Luigi.

De tudo ficaram três coisas:

A certeza de que estamos começando,  
A certeza de que é preciso continuar e  
A certeza de que podemos  
ser interrompidos antes de terminar

Fazer da interrupção um caminho novo,  
Fazer da queda um passo de dança,  
Do medo uma escola,  
Do sonho uma ponte,  
Da procura um encontro,

E assim terá valido a pena existir!

*Fernando Sabino*

## AGRADECIMENTOS

A autora agradece a todas as pessoas e instituições que colaboraram para a conclusão desta pesquisa:

À Fundação Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPES, por ter concedido bolsa de estudo, possibilitando a realização desta pesquisa.

À Pontifícia Universidade Católica do Paraná – PUCPR, por disponibilizar infra-estrutura eficiente para o desenvolvimento do trabalho teórico.

Ao Programa de Mestrado em Administração da PUCPR, nas pessoas de seus funcionários, professores e coordenador.

Ao Prof. Francisco Gabriel Heidemann, que orientou a dissertação.

À Profa. Isabella F. G. de Vasconcelos, que mostrou caminhos.

Aos professores Eduardo Damião da Silva, Luiz Carlos Duclós, Valéria Silva da Fonseca, Luiz Márcio Spinosa e Antonio Raimundo dos Santos, cujas avaliações e comentários anteriores contribuíram muito para a conclusão deste trabalho.

Aos demais professores que, de várias maneiras e com diferentes graus de interesse, contribuíram tanto para sua formação como para o desenvolvimento da pesquisa.

Aos colegas de mestrado, cujo convívio e interações estarão sempre presentes.

Ao Dr. Ivisson Isac Ventura Pinto, assistente do Superintendente Geral da COPEL Distribuição, que autorizou a realização do estudo de caso.

Ao Dr. Heitor, Daniel, Rosegil, Adilson, Walter, pessoal de apoio, monitores e especialmente aos teleatendentes, que dedicaram seu tempo transmitindo conhecimentos e vivência, concedendo entrevistas que tornaram possível a pesquisa de campo.

Aos amigos e parentes pelo apoio e compreensão em momentos de ausência e difícil convivência em virtude de sobrecargas decorrentes da dedicação ao estudo.

# SUMÁRIO

<b>LISTA DE FIGURAS</b>	<b>viii</b>
<b>LISTA DE QUADROS</b>	<b>ix</b>
<b>1 INTRODUÇÃO</b>	<b>1</b>
1.1 TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA	1
1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA	4
1.3 JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA	5
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA</b>	<b>7</b>
2.1 CONHECIMENTOS TEÓRICOS RELACIONADOS AO PROBLEMA DE PESQUISA	7
2.1.1 Introdução – abordagem sistêmica	8
2.1.2 Indivíduo-trabalho-organização	9
2.1.3 Controle	18
2.1.4 Tecnologia	26
2.1.5 Estresse	32
2.2 INVESTIGAÇÕES RELACIONADAS AO PROBLEMA DE PESQUISA	45
2.2.1 Central de atendimento ao cliente	45
2.2.2 Teleatendimento	49
2.2.3 Tecnologia	50
2.2.4 Controle	51
2.2.5 Estresse	53
<b>3 METODOLOGIA</b>	<b>55</b>
3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA	55
3.1.1 Pergunta de pesquisa	55
3.1.2 Definição constitutiva e operacional das categorias analíticas em estudo	55
3.1.3 Definição constitutiva dos termos considerados importantes no contexto da pesquisa	56
3.2 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA	60
3.2.1 Delineamento da pesquisa	60
3.2.2 População e amostra	61
3.2.3 Dados: tipos, coleta e tratamento	62
3.2.4 Análise dos dados	66
<b>4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS</b>	<b>68</b>
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO	69

4.1.1 O setor de energia elétrica _____	69
4.1.2 A organização COPEL _____	70
4.1.3 A sub-organização Central de Atendimento _____	74
4.2 CARACTERIZAÇÃO DO SISTEMA TELEATENDIMENTO NA CENTRAL DE ATENDIMENTO AO CLIENTE _____	75
4.2.1 Central de Atendimento ao Cliente _____	77
4.2.2 Atendente _____	78
4.2.3 Teleatendimento _____	79
4.3 TECNOLOGIA _____	80
4.3.1 Os equipamentos de telemática _____	80
4.3.2 Os sistemas de informação _____	82
4.4 CONTROLE _____	84
4.4.1 Determinação do trabalho a ser realizado _____	84
4.4.2 Avaliação do realizado _____	88
4.4.3 Determinação do treinamento _____	91
4.5 ESTRESSE _____	94
<b>5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES _____</b>	<b>103</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS _____</b>	<b>110</b>

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – TRABALHO REALIZADO PELO INDIVÍDUO NA ORGANIZAÇÃO	09
FIGURA 2 – TEORIAS DE ADMINISTRAÇÃO X INDIVÍDUO-TRABALHO-ORGANIZAÇÃO	12
FIGURA 3 – CONTROLE	21
FIGURA 4 – TIPOS DE LIDERANÇA	24
FIGURA 5 – TECNOLOGIA	27
FIGURA 6 – PRESSÕES SOFRIDAS PELO INDIVÍDUO NO AMBIENTE DE TRABALHO	39
FIGURA 7 – ESTRESSE	40
FIGURA 8 – TEORIA DO U INVERTIDO: ESTRESSE X RENDIMENTO	45
FIGURA 9 – EVOLUÇÃO DE CENTRAIS DE ATENDIMENTO	48
FIGURA 10 – SUPERINTENDÊNCIA DE ATENDIMENTO DA COPEL	73
FIGURA 11 – TELEATENDIMENTO	76



## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – DIMENSÕES DO SER HUMANO _____	35
QUADRO 2 – FATORES QUE DETERMINAM O TIPO DE CONTROLE DE ESTRESSE A SER ADOTADO __	37
QUADRO 3 – TEORIA DA AÇÃO: ANÁLISE PARA TOMADA DE DECISÃO _____	43
QUADRO 4 – CONTROLE _____	93
QUADRO 5 – ELEMENTOS ESTRESSORES IDENTIFICADOS NA PESQUISA DE CAMPO _____	102

# 1 INTRODUÇÃO

A inserção de tecnologia afeta as atividades organizacionais de várias formas, inclusive no que diz respeito a relações sociais. O controle que a empresa exerce sobre a atividade desenvolvida pelo trabalhador pode ser executado com ou sem o uso da tecnologia. O estresse do trabalhador tem várias causas, inclusive decorrentes de controle sobre o indivíduo e sobre o trabalho que ele executa na organização. O objetivo dessa dissertação é caracterizar a relação existente entre o controle tecnológico e o estresse do trabalhador.

## 1.1 TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA

Grandes organizações começaram a surgir no começo do Século XX. Muitas pessoas começaram a trabalhar juntas, executando diversos tipos de atividades num mesmo local. O controle exercido pela organização sobre os indivíduos que nela trabalhavam surgiu ao mesmo tempo. Controlar o que o empregado deve fazer, o que faz, e como faz, o que veste, como se comporta, se e como desempenha suas atividades. Controlar para verificar o cumprimento de normas estabelecidas, para comparar desempenhos entre indivíduos, para dar satisfação à diretoria, aos acionistas, ao público, a órgãos reguladores, à imprensa. Enfim, controlar o planejamento, a execução e o resultado das tarefas e atividades, dos produtos e empregados.

Os coordenadores, supervisores ou chefes tinham, e continuam a ter, a responsabilidade de controlar os indivíduos e a execução do trabalho dentro da empresa. Inicialmente esse controle era feito pela observação e acompanhamento das atividades. A relação estabelecida entre coordenador e coordenado sempre influenciou o controle, principalmente na avaliação.

Com o desenvolvimento da Administração Científica, no começo do Século XX, Taylor atribuiu funções específicas aos coordenadores de tarefas e criou as atividades de planejadores e preparadores de atividades. O controle do pessoal e de como

o trabalho deveria ser feito e avaliado passaria, a partir desse momento, a ser sistemático e padronizado, exercido sobre cada atividade desenvolvida na indústria. Em grande parte das organizações, é assim até hoje. Com o tempo, o controle, que inicialmente era atividade exercida de forma empírica pela coordenação direta, ganhou um grande e eficiente auxiliar: a tecnologia.

A tecnologia, em particular a tecnologia da informação, é usada para o efetivo controle dos empregados e do trabalho que realizam na organização. Para controlar quando o empregado entra e sai da empresa e a que áreas tem acesso, a tecnologia é usada por meio de dispositivos eletrônicos de acesso (crachás e catracas) e sistemas de informação integrados. Em algumas áreas, como a linha de produção de uma indústria, o ritmo dos equipamentos controlados eletronicamente é que determina a produtividade. A invasão do espaço do empregado é possível com o uso de escutas telefônicas. O fluxo do trabalho desenvolvido nos escritórios pode ser controlado por ferramentas de *workflow*. Em empresas que usam redes de computadores integrados, é possível o controle e a monitoração a distância de cada utilitário que o indivíduo está usando, e por quanto tempo; se está acessando a internet, cada página que está abrindo.

Ambientes com base tecnológica, ou seja, áreas da empresa (sub-organização) apoiados por uma ou mais tecnologias, são cada vez mais freqüentes em grandes organizações e assim o controle do trabalho e do trabalhador pode ser cada vez mais amplo, eficiente e impessoal. Não se trata aqui do enfoque de empresa informacional ou organização que tem sua estrutura, valores e crenças voltados para a era da informação, mas de empresas clássicas que usam tecnologia.

Segundo a literatura, o ambiente organizacional é naturalmente estressante. Vários são os fatores geradores de estresse numa organização, como mudanças, conflitos, trabalho repetitivo, excesso ou falta de trabalho e, de interesse particular a esse estudo, o controle. Ser controlado é fonte de estresse para a maioria dos indivíduos. Na presente pesquisa interessa estudar o controle tecnológico, ou seja, o controle exercido pela organização com auxílio de tecnologia, particularmente a tecnologia da informação.

Assim, a intenção deste trabalho é verificar a relação que o uso da tecnologia,

com o objetivo de controlar o trabalho do indivíduo, tem sobre o estresse do trabalhador que desenvolve atividade tecnológica.

O tema desta pesquisa é a **relação indivíduo-trabalho-organização**.

O interesse é verificar a influência que o controle tecnológico exerce sobre indivíduos cujas atividades profissionais dependem da tecnologia. A busca em pesquisar problemas dessa natureza surgiu em decorrência da experiência da pesquisadora como analista de sistemas. Desenvolve-se e implanta-se sistemas que, entre outras funções, controlam o trabalho dos empregados, tanto em termos de dirigir a tarefa a ser realizada, como para armazenar diversos dados sobre quem e quando uma informação é introduzida, alterada ou excluída de um sistema de informação. Os resultados obtidos por meio desse controle servem, muitas vezes, para avaliar os indivíduos que trabalham na organização.

O problema de pesquisa fica, então, assim expresso:

**Que relação existe entre o controle tecnológico do trabalho e o estresse do trabalhador?**

O estresse é dependente da pessoa e do relacionamento que ela estabelece com vários elementos do seu momento de vida. O estresse atinge as pessoas de modo diferenciado e elas reagem de maneira específica em cada situação estressante. Assim, os resultados obtidos nesse relatório são particularmente relacionados com o estudo de caso a ser apresentado, inclusive com o momento da pesquisa.

A dissertação tem foco em empresa clássica, não informacional. Esta opção deve-se ao fato de ainda ser grande a quantidade de organizações com as características tradicionais apresentadas no capítulo 2 deste relatório, onde é comum a presença da tecnologia, inclusive a tecnologia da informação, sem que, entretanto, possam ser classificadas como empresas informacionais. Acredita-se que características da empresa informacional, como a multidisciplinaridade exigida do trabalhador e o reconhecimento do capital intelectual, mudariam as conclusões alcançadas.

O foco no controle tecnológico não é uma questão de redução conceitual, mas de questionamento dos efeitos secundários do uso indiscriminado da tecnologia, cada vez mais presente na sociedade como um todo e, em particular, na sociedade organizacional. Não é a busca de saber se o controle tecnológico é “a” causa do estresse, mas se o fato de o controle ser tecnológico altera a percepção do trabalhador como sendo ele gerador de estresse.

A busca não é por uma receita ou roteiro para se eliminar ou diminuir o estresse decorrente do controle tecnológico – porque o estresse é apontado como fator natural de qualquer relação que o indivíduo mantém, e tentar eliminá-lo seria uma proposta inviável.

O caso estudado é relevante, sendo justificado dentro do campo de estudos relativos aos impactos organizacionais da implementação de novas tecnologias, tendo em vista que:

- o estudo foi realizado numa grande empresa do estado do Paraná, a COPEL, organização que mantém constantes investimentos em tecnologia, não só de energia elétrica, que é o seu principal produto, como também de informação e telecomunicações;
- Centrais de Atendimento a Clientes em várias organizações, nos mais variados setores. As empresas especializadas em realizar o atendimento a clientes para outras organizações constituem hoje um dos setores de maior crescimento no Brasil, chegando a ter uma empresa – a Atento, localizada em São Paulo – que emprega mais de vinte mil pessoas.

## 1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

### **Objetivo geral**

Caracterizar a relação existente entre o controle tecnológico do trabalho e o estresse do trabalhador.

### Objetivos específicos

- Identificar como o trabalho e os trabalhadores são controlados na organização em estudo;
- Descrever como a tecnologia é usada para o controle das atividades dos trabalhadores;
- Identificar elementos estressores presentes no ambiente de trabalho;
- Relacionar os tipos de controle exercidos com o uso da tecnologia com o estresse do indivíduo em seu ambiente de trabalho.

### 1.3 JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA

A relação indivíduo-trabalho-organização tem sido alvo de diversos trabalhos acadêmicos e despertado crescente interesse da comunidade empresarial. O objetivo de grande parte dos estudos e, com certeza, do interesse empresarial, está ligado diretamente à produtividade do trabalhador.

Diversos são os assuntos abordados nestes estudos: desde a socialização nas organizações - Max Weber, por exemplo - até assuntos relacionados às neuroses de trabalho (CODÓ; SAMPAIO; HITOMI, 1994, CHANLAT, 1996, 1999 e FERNANDES, 1999).

De particular interesse para esta pesquisa, o controle e o estresse são características da relação indivíduo-trabalho-organização que merecem estudos, segundo apontamentos feitos por SCHAFF (1996), JACQUES (1997) e TOWNER (1998).

Este trabalho justifica-se, sob o enfoque teórico, pela pouca literatura encontrada que relacione o estresse provocado pelo controle tecnológico presente em ambientes organizacionais apoiados em tecnologia, onde a tecnologia não passível de exclusão.

Sob o enfoque empírico, atividades profissionais apoiadas em tecnologia, principalmente tecnologia da informação, são cada vez mais freqüentes. Conhecer o

ambiente de trabalho sob o ponto de vista de elementos que influenciam as pessoas que nele trabalham pode ajudar a selecionar e manter trabalhadores de interesse da organização, além de auxiliar a tomada de decisão sobre ações que possam afetar sua produtividade.

O relatório da dissertação está organizado em fundamentação teórico-empírica, metodologia, apresentação e análise dos dados, conclusões e recomendações, e referência bibliográficas. O capítulo da fundamentação teórico-empírica retrata a relação indivíduo-trabalho-organização como um sistema e a influência social da tecnologia sobre o ambiente de trabalho, também apresenta o controle exercido sobre o indivíduo dentro desse sistema e o estresse do trabalhador decorrente desse controle. Estes assuntos são apresentados de maneira genérica e específica – relacionados ao tipo de ambiente da pesquisa realizada. No capítulo dedicado à metodologia são apresentadas a explicação dos métodos e técnicas utilizados no estudo de caso realizado e as definições de termos usados neste trabalho. A seguir é feita a apresentação e análise dos dados obtidos na pesquisa de campo, as conclusões e recomendações.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA

Entre as correntes epistemológicas apresentadas por Roberto J. RICHARDSON (1999) para a orientação de pesquisas, escolheu-se o estruturalismo, que procura entender as relações entre os elementos que compõem um sistema. A estrutura do sistema não existe na realidade concreta, mas define o sistema de relações e transformações possíveis dessa realidade. O estruturalismo trabalha com representações mentais. O centro não é o indivíduo, mas o inconsciente como sistema simbólico.

O objetivo desse capítulo é apresentar os estudos realizados como base para a elaboração e execução do estudo de caso alvo da pesquisa. Para tanto, serão relacionados os elementos indivíduo, organização, trabalho, controle, tecnologia e estresse, bem como as relações existentes entre eles.

### 2.1 CONHECIMENTOS TEÓRICOS RELACIONADOS AO PROBLEMA DE PESQUISA

Para a realização da fundamentação teórico-empírica foi usada a abordagem sistêmica (DEMO, 1995) ou pensamento sistêmico (CAPRA, 1996), que busca a compreensão de um fenômeno dentro de um todo, estabelecendo a natureza de suas relações. Esta escolha justifica-se pela preocupação de representar nos estudos a complexidade existente nas relações entre os elementos que compõem o sistema a ser estudado.

Para relatar os estudos teóricos realizados, este capítulo será composto da apresentação de características gerais de um sistema, a caracterização do sistema específico e dos elementos que o compõem, a identificação do controle, da tecnologia e do estresse.



### 2.1.1 Introdução – abordagem sistêmica

Indivíduo, organização e trabalho são sistemas que se relacionam de diversas formas e que podem levar a inúmeros estudos científicos. No sistema a ser estudado, portanto, são elementos e como tais apresentam algumas características, apontadas por DEMO (1995): inter-relação dos membros componentes, inexistência de elemento isolado ou isolável completamente, estabilidade, pois no caos não se obtém a inter-relação, persistência no tempo e volta ao equilíbrio quando ocorrem interferências externas.

Segundo CAPRA (1996), o sistema se caracteriza pelo fato de se verificar que:

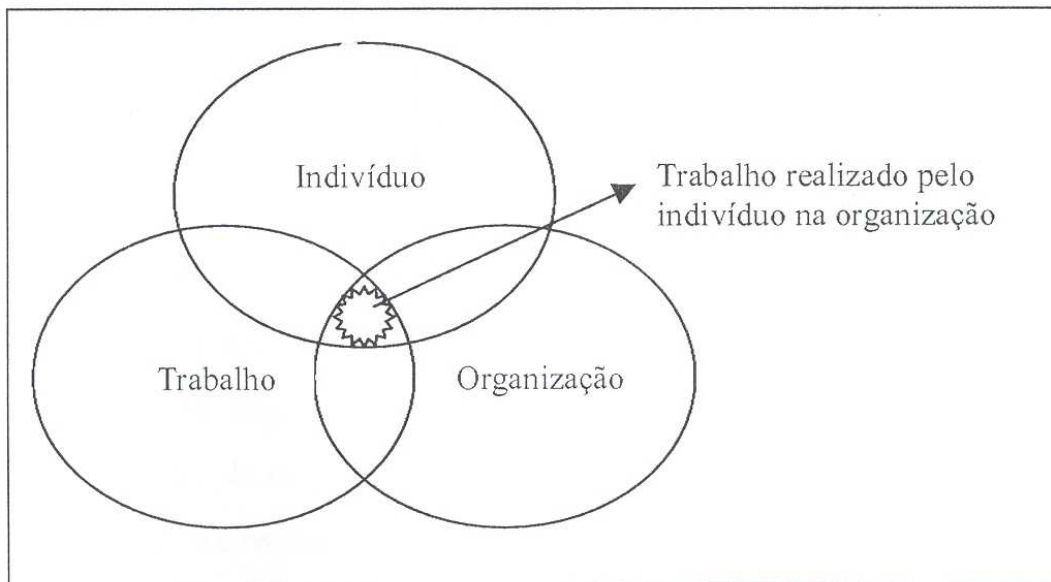
- (a) “o todo é menor que a soma das partes”. Cada um dos elementos constantes no sistema é também um sistema e como tal apresenta relações com vários outros sistemas. Todas as características dessas relações não estão, portanto, inseridas no sistema em questão, mas em seus componentes.
- (b) “o todo é maior que a soma das partes ou o todo organiza as partes”. Características e processos que somente existem pelo sistema como um todo, que não têm sentido para cada elemento individualmente ou para o relacionamento de parte dos elementos. RICHARDSON (1999) afirma que o sistema tem leis próprias independentes das leis que regem cada um dos elementos.
- (c) a alteração em um dos elementos implica alterações nos outros, alterando assim o sistema como um todo.
- (d) o relacionamento existente entre seus elementos tende à estabilidade e à persistência no tempo, buscando a auto-regulação quando ocorre uma interferência externa. Com isso não se quer dizer que não ocorra o desequilíbrio, mas que este é absorvido pela capacidade do sistema em responder a ele e de manter a existência do sistema como um todo. A seqüência de desequilíbrios e reequilíbrios permite o sistema desenvolver, evoluir.

Com essa introdução buscou-se mostrar a abordagem sistêmica presente neste trabalho e a abordagem adotada na pesquisa, ou seja, foi estudada parte de um sistema sem perder a noção que o sistema em questão é maior do que está sendo apresentado e que os elementos não estão totalmente contidos nesse sistema. Primeiramente são tratados o trabalho realizado pelo indivíduo na organização e as teorias de administração que abordam diferentes assuntos dos relacionamentos entre indivíduos, organização e trabalho.

### 2.1.2 Indivíduo-trabalho-organização

Neste item serão apresentados os elementos do sistema e o relacionamento entre eles.

FIGURA 1 – TRABALHO REALIZADO PELO INDIVÍDUO NA ORGANIZAÇÃO



Segundo o esquema acima, os três elementos são apresentados como sistemas que se inter-relacionam e fazem parte do sistema “trabalho realizado pelo indivíduo na organização”. Este sistema não é o simples relacionamento dos elementos; dessa interseção surgem elementos próprios que caracterizam a relação como um novo sistema. O seguinte conceito de Administração implica a presença desses três elementos:

“trabalhar com e por meio de pessoas e grupos para alcançar objetivos organizacionais” (HERSEY e BLANCHARD, 1986, p. 4).

Analisando os conceitos e características apresentadas, verifica-se que “trabalho realizado pelo indivíduo na organização” é um sistema composto dos elementos indivíduo, organização e trabalho. Os três elementos compõem a estrutura do sistema e a mudança em qualquer um deles acarretará modificação em todos os outros. O arranjo estruturado dos elementos leva a um sistema com coesão interna e constrói a ordem lógica das relações sociais.

Este sistema se caracteriza como tal pelo fato de se verificar que:

- “o todo é menor que a soma das partes”. O indivíduo, o trabalho e a organização apresentam relações externas ao sistema em estudo, não estando portanto, totalmente inseridos neste. O indivíduo também participa de outros sistemas, como a família, o bairro, a escola, o clube. A organização também mantém outros tipos de relacionamentos: com outras organizações, clientes, acionistas, fornecedores. O trabalho também pode ser visto como independente do indivíduo ou mesmo da organização, pois o tipo de trabalho define padrões de organização semelhantes em qualquer local onde seja realizado.

- “o todo é maior que a soma das partes”. Para realização do trabalho não basta existir o indivíduo, o trabalho e a organização com suas leis e normas. É preciso definir a relação entre estes elementos. O convívio e repetição do trabalho geram um sistema social no ambiente organizacional, que apresenta características dos indivíduos que compõem o grupo, da organização onde o trabalho se realiza e do tipo de trabalho. O relacionamento entre os indivíduos desse grupo tem como ponto de partida esse sistema. O controle sobre o trabalho que o indivíduo realiza na organização depende dos três elementos, não existe e não teria sentido com a retirada de algum deles.

As organizações podem apresentar características muito semelhantes a outras organizações; os indivíduos podem ser parecidos em relação a várias características e os tipos de trabalho também podem ser padronizados; porém, o trabalho realizado por indivíduos certamente apresentará particularidades e propriedades únicas, se comparadas

a outros; e semelhantes, se comparadas ao ambiente interno.

Este sistema pode ser categorizado como sistema aberto, pois emite e recebe influências constantes do meio à sua volta, incluindo organizações, sub-organizações, clientes, fornecedores, gerentes.

### **Teorias e escolas de administração**

Estudos e teorias desenvolvidas ao longo do tempo envolvem indivíduo, trabalho e organização, abordam diferentes assuntos e relações desses elementos e variam na ênfase dada a cada um dos elementos. Como bem relata MORGAN (1996), cada uma das teorias leva a compreensão de uma forma específica e incompleta. Analisando-se rapidamente as principais teorias da administração, apresentadas por MOTTA (2001) e MORGAN (1996), sob a ênfase dada em cada um dos elementos citados ou aos relacionamentos entre eles, tem-se:

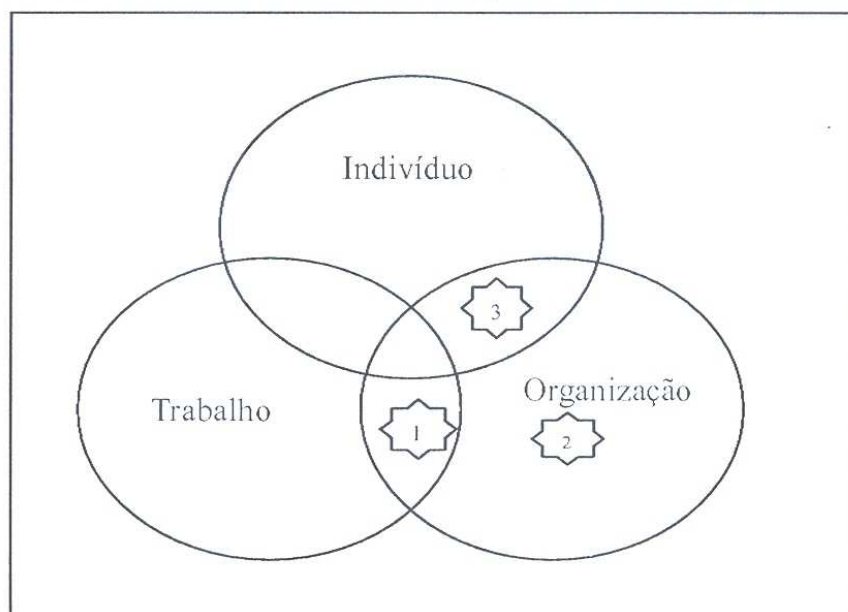
1. A Teoria da Administração Científica (Taylor) e a da Burocracia (Weber) abordam a relação organização-trabalho, referindo-se ao indivíduo como objeto necessário para a realização dessa relação, não como elemento central.

2. A Teoria Clássica (Fayol) e a escola Neoclássica têm o foco na organização, sendo o trabalho e o trabalhador consequências dessa. A Teoria da Contingência (Chandler) foca a organização, na relação que mantém com outras organizações e na determinação de práticas administrativas para o alcance da eficiência organizacional. A Teoria dos Sistemas (Katz e Khan) também tem a visão da organização, percebendo-a como um sistema vivo, aberto e social.

3. As escolas de Relações Humanas (Mayo) e Comportamental (Maslow) são dirigidas às relações existentes entre organização e indivíduo. Assim também é a Teoria Estruturalista, que apresenta a relação organização-indivíduo como central para o sucesso na vida social e na organizacional – surgimento do conceito de “homem social”. Outras ciências, como a Sociologia, a Psicologia (organizacional, do trabalho ou industrial) e a Psicanálise também têm divisões específicas para tratar assuntos relacionados à organização, sempre com ênfase no indivíduo e nas relações entre os indivíduos (que

formam a organização).

FIGURA 2 – TEORIAS DE ADMINISTRAÇÃO X INDIVÍDUO-TRABALHO-ORGANIZAÇÃO



Com essa leitura verifica-se que a tríplice relação indivíduo-trabalho-organização não é enfatizada nas teorias. Mesmo a abordagem ao trabalho realizado na organização é própria das teorias “antigas”, do começo do século XX. Assim, para analisar esse trinômio é necessário obter informações de diferentes teorias. A fundamentação teórica sobre o controle do trabalho está baseada na Teoria Científica; sobre o controle do indivíduo no trabalho, nas escolas Comportamental, de Relações Humanas e Psicologia Organizacional; e sobre o estresse, nas de Psicologia que abordam diferentes assuntos do tema. Nestas teorias foram encontradas referências mais explícitas em relação ao controle.

### **Taylor e a administração científica**

Controlar a execução do trabalho é uma das normas instituídas por Frederick Winslow Taylor, considerado o pai da organização científica do trabalho.

Até final do século XIX, trabalhava-se com a noção de que os chefes nasciam predestinados a estes papéis. Cabia à empresa apenas procurar a pessoa certa para o lugar certo. Os trabalhadores esforçavam-se como podiam e recebiam estímulos do patrão. A iniciativa da produção cabia ao trabalhador - e raramente eram alcançadas as metas pré-estipuladas. O operário era responsável por sua aprendizagem, que ocorria pela

observação do operário mais experiente.

No começo do século XX, Taylor revolucionou a administração de empresas, atribuindo-lhe conotação de ciência, não mais arte, como era considerada até aquele momento. “O principal objetivo da administração deve ser o de assegurar o máximo de prosperidade do patrão e, ao mesmo tempo, o máximo de prosperidade do empregado.” (TAYLOR, 1995, p. 24). Segundo o autor, a prosperidade do patrão precisava ser buscada de forma permanente e teria como conseqüência a distribuição de dividendos para a companhia ou empregador e o desenvolvimento de todos os ramos de negócios; para os empregados, salários altos e o aproveitamento dos homens de forma mais eficiente, habilitando-os a desempenhar níveis mais elevados de trabalho, aproveitando melhor suas aptidões naturais. O aumento da capacidade produtiva, com o uso de máquinas ou métodos, diminui o custo de produção, o que torna possível a contratação de mais homens.

FAYOL (1989), na década de 1910, desenvolveu conceitos de administração científica para serem aplicados à administração de cúpula.

Para TAYLOR (1995), o grande problema nas indústrias da época era a vadiagem no trabalho. Por isso, as empresas não alcançavam os níveis desejados de produtividade. A vadiagem, segundo o autor, teria três causas:

1. os empregados não rendiam tudo o que podiam, por acreditarem que aumentar a produtividade da máquina ou do homem levaria a uma diminuição do nível de empregos;
2. a administração permitia que os trabalhadores fizessem ‘cera’, pois estavam defendendo seus interesses;
3. os métodos empíricos eram ineficientes e representavam desperdício do esforço do operário.

O trabalhador ficava isolado na fábrica, fazendo várias atividades da maneira que aprendeu (por meio de observação). Como cada um trabalhava de forma diferente do outro e como o chefe não conhecia a atividade, pois não era função dele, era difícil controlar os empregados e verificar se estavam realizando as tarefas como deveriam ser

feitos. Assim, segundo TAYLOR (1995), seria necessário realizar duas grandes mudanças: (a) divisão de responsabilidades entre a direção e o trabalhador (antes só do trabalhador); e (b) especialização do operário em poucas atividades, estudadas, definidas e transformadas em leis, normas e fórmulas. Os estudos não buscavam o máximo trabalho do homem, mas saber o que seria feito num dia completo de um trabalhador bem treinado.

A análise que GERENCER (1995) faz é que Taylor acreditava que o dever das empresas era apenas dar aos trabalhadores uma oportunidade justa para ganhar o máximo possível.

A administração científica constitui uma combinação de ciência no lugar do empirismo, harmonia em vez de discórdia (patrões e empregados), cooperação, não individualismo, rendimento máximo no lugar de produção resumida e desenvolvimento de cada homem, no sentido de alcançar eficiência e prosperidade .

Para atingir os objetivos, regras e normas para o trabalho passaram a ser definidas: determinação da técnica mais conveniente para cada indústria ou processo; análise do trabalho do operário, com o estudo e mensuração do tempo dos movimentos; treinamento sistemático dos operários; uso da ciência também no processo de seleção; distinção dos processos de preparação e de execução; especialização de pessoas em preparação ou em execução; pré-determinação das tarefas de maneira individualizada e premiar a realização; unificação de ferramentas e utensílios; distribuição de vantagens do aumento de produção; controle da execução do trabalho; e classificação de ferramentas, processos e produtos.

A mudança da administração empírica para a científica envolveu estudo da velocidade adequada para a realização do trabalho, remodelagem de instrumentos e métodos de trabalho nas indústrias, inclusive com a criação de diversos tipos de encarregados (na preparação: de execução, de fichas de instrução, de tempo, de relações humanas; na execução: geral, da fabricação, da inspeção e da conservação) e transformação na atitude mental dos trabalhadores em relação ao seu trabalho e ao patrão.

Em consequência da aplicação dos métodos tayloristas, os operários das

fábricas do começo do século XX eram condicionados a responder a estímulos externos à linha de montagem. O homem trabalhava em função da máquina. Uma cena do filme “Tempos Modernos”, de Charles Chaplin, ilustra muito bem os métodos existentes então: mostra uma linha de produção e um operário que tem a função exclusiva de apertar os botões de peças que passam na sua frente, numa esteira. O personagem de Chaplin deve seguir o ritmo imposto pela esteira, ficando sujeito, inclusive, a esperar por outro operário para substituí-lo na linha quando precisasse ausentar-se por qualquer motivo.

Nesta época, as organizações dividiam as funções a serem executadas em atividades específicas, cada vez mais especializadas. Cada operário era responsável por uma tarefa, era treinado para exercê-la da maneira ensinada. Cabia aos engenheiros e gerentes conceber a forma de trabalho e administrar o serviço executado. O serviço do operário era mecânico e repetitivo. Estes empregados não conheciam o processo do qual executavam parte.

### **A escola de relações humanas**

As preocupações com o cunho social do trabalho tiveram início no século XIX nos Estados Unidos e Europa, frente à crescente influência da indústria como fator estruturador da sociedade. Inicialmente foram tratados problemas e conflitos sociais, políticos e econômicos.

Também denominada de Sociologia Industrial, ou do Trabalho, a escola de Relações Humanas concluiu, nos trabalhos de Elton Mayo e seus colaboradores em uma grande pesquisa, que uma empresa teria dois tipos de organização: (a) técnica, formal – estrutura física; e (b) humana informal – relações interpessoais.

Ambos deveriam ser pesquisados e assim foram iniciados os estudos das relações humanas no trabalho, até o momento haviam sido pouco enfatizadas.

### **A teoria comportamental**

A teoria comportamental tem trabalhos significativos de Abraham Maslow, Douglas McGregor e Chris Argyris.



MASLOW (2000) desenvolveu os conceitos de hierarquia das necessidades dos seres humanos, que apresentou como sendo na seguinte ordem, da mais baixa para a mais alta: fisiológica, segurança, social, estima e auto-realização. As necessidades humanas de nível mais alto somente seriam buscadas após a satisfação das anteriores. Assim, para que o indivíduo busque o reconhecimento social, já deverá ter satisfeito suas necessidades psicológicas e de segurança.

McGregor, abordando direção e controle, desenvolveu as Teorias X e Y, que revelam a base para suposições a respeito da natureza e motivação humanas, que orientam os administradores. Para a Teoria X, as pessoas desejam segurança e serem dirigidas, não querem responsabilidades, são motivadas pelo dinheiro, benefícios marginais e ameaças de punição. Para a Teoria Y, as pessoas não são preguiçosas e irresponsáveis, podem determinar suas próprias atividades se estiverem motivadas. Cabe ao administrador, motivá-las.

O controle sobre os trabalhadores comumente seria consequência de administradores que acreditam na teoria X. Mesmo quando orientados pela teoria Y, os administradores podem exercer forte controle sobre o trabalhador, em função de trabalharem para pessoas controladoras (controle contínuo) ou procurarem ajudar as pessoas a desenvolver as habilidades necessárias para a auto-direção, ajudando-os a amadurecer (controle temporário, que é diminuído gradativamente).

Em ambientes cujos administradores acreditam na teoria X, os empregados consideram o trabalho um mal necessário, sentem-se sufocados no trabalho e procuram desculpas para ausentarem-se do emprego, a fim de satisfazer suas necessidades de estima e auto-realização (desde que tenham dinheiro suficiente para atender as necessidades fisiológicas e de segurança).

Estudando competência interpessoal, Chris Argyris mostrou que os trabalhadores são estimulados a serem passivos, dependentes e subordinados, ou seja, imaturos. É o que fazem os administradores que acreditam na teoria X. Segundo o autor, esta prática está incorporada na natureza da organização formal como consequência da aplicação da Teoria Científica, onde o objetivo da empresa é apresentado como sendo o

de alcançar metas e objetivos, por meio do uso de técnicas e onde o indivíduo é encaixado numa função. Para ele, as organizações formais são incompatíveis com o trabalhador de personalidade madura.

### **As relações sociais do trabalhador**

Segundo Adam SCHAFF (1996), a teoria apresenta que nos extremos das relações que o indivíduo e a sociedade mantêm estão o individualismo e o totalitarismo. No individualismo o homem apresenta existência individual, livre arbítrio, com situações voltadas para o próprio interesse. O totalitarismo é a subordinação total do indivíduo à sociedade. Vivendo em sociedade, o homem não atinge o individualismo, pois deve aceitar determinadas regras, nem o totalitarismo, pois o indivíduo dificilmente aceita a submissão total. O autor apresenta a alternativa intermediária como desejável: o individualismo moderado, onde a pessoa tem capacidade de perceber quais elementos da sociedade favorecerão o desenvolvimento pessoal e quais o obstruirão, tendo a liberdade de decidir submeter-se ou não a eles.

A organização é uma sociedade com cultura, crenças e valores próprios. O trabalho em empresas/indústrias nem sempre foi fonte de orgulho, nem o fato de pertencer a este grupo social. Trabalhar na indústria americana no começo do século XX representava humilhação: executar tarefas rotineiras, enfadonhas e supersimplificadas, num ambiente sobre o qual não exercia qualquer controle. Esse tipo de ambiente negava a satisfação das necessidades de estima e auto-realização (MASLOW, 2000) no trabalho.

Esta realidade continua presente em vários tipos de trabalho desenvolvidos nas mais variadas organizações, como: operário de chão de fábrica (que continua existindo), caixa de supermercado, telefonista, maquinista de metrô. O que mudou foi a relação do indivíduo com a organização e da organização com a sociedade num sentido mais amplo.

O conceito de emprego, ou seja, a existência da relação indivíduo-organização, muitas vezes é apresentado como sinônimo de trabalho, conforme ilustrado em trechos do livro de Adam SCHAFF (1996):

“O homem que perde o seu trabalho perde ao mesmo tempo o sentido fundamental da vida, que é comum a todos (...) Excetuados os parasitas sociais, o trabalho é a motivação fundamental do agir humano na sociedade atual (...) Para eles [trabalhadores] o trabalho significa hoje o símbolo de sua autonomia, de sua integração social e o caminho para sua ascensão social.” (SCHAFF, 1996, p. 117)

Termina aqui a apresentação da primeira parte da fundamentação teórica desta dissertação. Buscou-se situar as teorias de administração, classificando-as quanto ao seu posicionamento relativo aos elementos componentes do sistema a ser analisado. A seguir será apresentado o primeiro fenômeno a ser estudado neste sistema – o controle do/sobre o trabalho realizado pelo indivíduo na organização e características deste fenômeno presentes em teorias de administração e características do controle em atividades de líderes e administradores.

### 2.1.3 Controle

O termo controle é apresentado com diferentes significados e níveis de abrangência, como: atividade de administração ou supervisão de processos; relação de dominação e subordinação; definição de território; e determinação de capacidade.

Numa organização o controle sobre o indivíduo tem basicamente duas dimensões: (a) relativa à presença do indivíduo na organização, independente de estar desenvolvendo suas atividades; e (b) relativa ao trabalho que o indivíduo desenvolve na organização.

No sentido de determinação do trabalho, a literatura utiliza termos como autonomia, liberdade ou “estar no controle”; porém, foi encontrada a seguinte afirmação sobre este uso do termo autonomia:

“A referência à Autonomia, no sentido de autonomia de trabalho também aparece na Sociologia Industrial, na Sociologia das Organizações e na teoria de administração de recursos humanos como forma de destacar a possível capacidade do indivíduo definir estratégias próprias no seio da empresa. Trata-se, de modo geral, de uma utilização equivocada e empobrecida do conceito, na medida que destaca os pequenos espaços de autodeterminação e de intervenção no processo de trabalho, colocando-os no mesmo nível do poder empresarial de controle e de definição do conteúdo e do destino da produção social.” (CATTANI, 1997, p.

28-29)

O controle que interessa neste estudo é o exercido sobre o trabalho, não o controle social, apesar de ambos estarem intimamente ligados, pois o trabalho une as pessoas que exercem o mesmo tipo de função e/ou que trabalham no mesmo local, formando assim um grupo social, que passa a ser controlado pela administração.

O controle é exercido de várias formas e com diferentes enfoques, como o controle do espaço nas organizações (uma dimensão esquecida, segundo CHANLAT, 1996) e a avaliação, característica mais comum e mais lembrada quando refere-se ao controle do trabalho.

A preocupação relativa ao espaço nas organizações surgiu da tomada de consciência dos efeitos do taylorismo. Os primeiros estudos com esse foco faziam referência à importância do ambiente de trabalho sobre o cumprimento das metas estabelecidas e foram realizados no começo do século XX. Procurava-se, na época, verificar a relação existente entre as condições físicas do ambiente (luminosidade, ruído, fumaça, temperatura) e a fadiga, o absenteísmo e os acidentes. Posteriormente o foco foi direcionado para o fator humano, pois o homem passou a ser visto como um elemento importante do funcionamento e da eficiência das organizações – Psicologia do Trabalho. Mais recentemente, os estudos ergonômicos tratam das dimensões relativas ao ambiente de trabalho – dos postos de trabalho e o ambiente físico.

A interação dinâmica indivíduo-ambiente e as influências sobre o comportamento humano são foco da Psicologia Ambiental, que apresenta o espaço como um objeto social. O espaço é analisado pelas suas funções materiais e também pelos valores sociais, pois o espaço organizacional é relevante para proporcionar o inter-relacionamento pessoal.

O espaço, ou local físico, que o indivíduo ocupa na organização delimita sua zona de influência, seu território. A demarcação desse território, de forma física (barreiras, exposição de objetos pessoais) ou psicológica (posicionamento, comportamento), apresenta características culturais e sociais e ajuda a definir os

relacionamentos inter-pessoais.

FISCHER (1996), citando Altman, apresenta três tipos de territórios:

- primário: lugar ocupado de maneira estável, reconhecido como seu. Pode ser personalizado e defendido contra qualquer intrusão;
- secundário, semi-público ou semi-privado: regido por regras para acesso e uso;
- público: ocupado temporariamente e onde qualquer um pode entrar. Os comportamentos neste tipo de ambiente são regidos por normas e costumes.

No âmbito pessoal, FISCHER (1996) apresenta quatro categorias de espaço. São as distâncias interpessoais de Hall:

- íntima: quando não se exige distância;
- pessoal: mínimo de distância;
- social: relações formais da vida social – do trabalho em particular;
- pública: contatos muito formais e oficiais.

O espaço pessoal constitui um sistema de defesa, pois procura delimitar o quanto uma pessoa permite que outra se aproxime, regulando assim o grau de intimidade. A demarcação do território com características do seu ocupante está diretamente ligada à organização do trabalho, à dominação da tarefa a ser executada. A distribuição do espaço de cada indivíduo também organiza e orienta a comunicação na empresa, impondo vias de circulação, delimitando espaços para grupos que mantêm relacionamento coeso internamente, diferentemente do relacionamento com o resto da organização.

O conceito de escritório aberto (*office landscape*) que surgiu após a Segunda Guerra Mundial foi baseada em conceitos de abertura de espaço, produtividade e desaparecimento dos níveis hierárquicos. Esse tipo de espaço, também chamado de escritório paisagem, foi considerado uma melhora em relação à anterior rigidez de filas de pessoas, mas também está associado à fonte de estresse, devido a dificuldade de se ter uma zona de recolhimento, um território pessoal. O espaço de cada um tornou-se totalmente visível, transparente, controlável.

A frase a seguir ilustra outra função importante do ato de controlar, às vezes

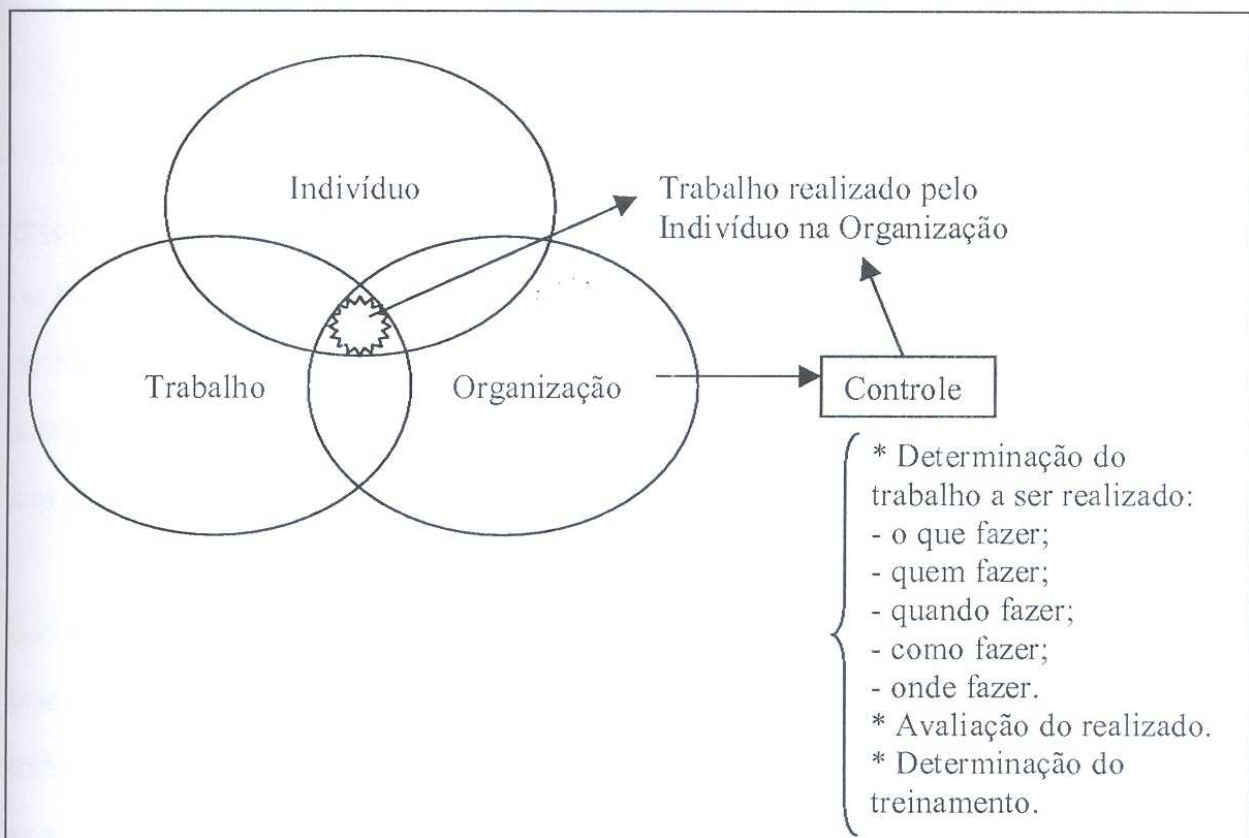
percebido como único objetivo do controle, ou seja, a avaliação, a comparação do que foi planejado com o que foi executado.

“Controle é o processo administrativo que consiste em verificar se tudo está sendo feito de acordo com o que foi planejado e as ordens dadas, bem como assinalar as faltas e os erros, a fim de repará-los e evitar sua repetição.” (SILVA, 1992, p. 85)

Com o uso de sistemas de avaliação consegue-se verificar o cumprimento a normas e a metas estabelecidas. O controle pode ser permanente – execução constante, ou temporário – execução variável.

Para efetuar a avaliação do desempenho, é preciso comparar, medir e verificar os resultados obtidos em relação ao padrão estabelecido. O controle para avaliação aplica-se aos objetos (equipamentos), às pessoas e aos atos.

FIGURA 3 - CONTROLE



A figura acima ilustra o controle exercido sobre o trabalho que o indivíduo realiza na organização, bem como as funções desse controle: a determinação do trabalho a ser realizado é relativa ao planejamento e preparo da tarefa; a avaliação do resultado

refere-se à comparação do planejado com o executado e do executado entre os diferentes empregados e a determinação do treinamento é a especificação de o que e como o indivíduo deve aprender para desempenhar suas atividades de maneira satisfatória para que possa atingir as metas planejadas.

Os efeitos à saúde do trabalhador, tanto física como mental, dependem de como o trabalhador percebe o controle sendo exercido sobre ele. Estudos referentes a estes efeitos existem em diversas áreas, como medicina, sociologia e psicologia, além de administração, como CROZIER (1981) que enfoca o poder do trabalhador. Tanto o controle social como o controle do trabalho pressionam o trabalhador, o que gera estresse, objeto deste estudo e de outros nas áreas citadas.

Nesta parte do relatório será mostrado o que foi encontrado na literatura a respeito do controle sobre o trabalho em organizações.

### **Controle nas teorias de administração**

Desde que operários foram reunidos em fábricas e escritórios, a gerência procura minimizar “comportamentos inadequados” dos empregados. No começo, cantar ou abrir uma janela do escritório, apresentar-se mal vestido ou mal cheiroso ao ambiente de trabalho poderiam ser consideradas infrações. Em virtude do alto grau de controle sobre os empregados, os índices de *turn over* comumente superavam a cem por cento ao ano (ZUBOFF, 1988).

Teoria Científica – é a teoria que mais enfatiza o controle do trabalho. O controle é apresentado como elemento essencial ao sucesso da organização e ocorre no planejamento, execução e avaliação das atividades, bem como na determinação do que o trabalhador deve conhecer, como e quando deve ser treinado. Ao trabalhador-base cabe executar as atividades. A administração – por meio da equipe de planejamento de tarefas - define tudo o que o trabalhador precisa fazer, com pelo menos um dia de antecedência. A responsabilidade e “liberdade” de determinar o como o trabalho seria realizado passa, então, para a administração. O trabalhador perde o controle da execução do seu processo de trabalho.

A administração, que precisou estudar o processo para determinar técnicas, equipamentos, movimentos e tempo de execução de cada etapa das atividades passou, assim, a conhecer as tarefas, anteriormente só de domínio e definição dos operários. Com isso foi possível, segundo TAYLOR (1995), a implementação de controle sobre a execução das tarefas de cada empregado, comparando ao desempenho dos demais e às metas pré-estabelecidas, avaliando assim o seu desempenho.

Teoria das Relações Humanas – níveis de produtividade relacionados com o controle do trabalho. Pesquisas de Mayo em Hawthorne:

“... descobriu que, quando um grupo achava que seus próprios objetivos eram opostos aos da administração, como freqüentemente acontecia em situações em que os trabalhadores eram estritamente supervisionados e não tinham controle significativo do seu ambiente de trabalho, a produtividade permanecia em níveis baixos ou até caía.” (HERSEY; BLANCHARD, 1986, p. 59).

Teoria Comportamental – Estudos sobre motivação e comportamento são direcionados a auxiliar os administradores nas habilidades de natureza humana, buscando: (a) entender os porquês de comportamentos passados; e (b) prever, modificar e controlar os comportamentos futuros. A unidade básica do comportamento é a atividade/o trabalho. A percepção ou interpretação da realidade influencia o comportamento da pessoa.

Abordando direção e controle, as Teorias X e Y revelam a base para suposições a respeito da natureza e motivação humanas. A administração é, segundo McGregor, desenvolvida de acordo com o que o administrador percebe dos trabalhadores a cerca dessas características. O controle deveria ser sobre os trabalhadores, não sobre o trabalho que executavam.

## **Liderança**

O líder assume para si a responsabilidade de influenciar o comportamento de indivíduos ou grupos, subordinados ou não a ele.

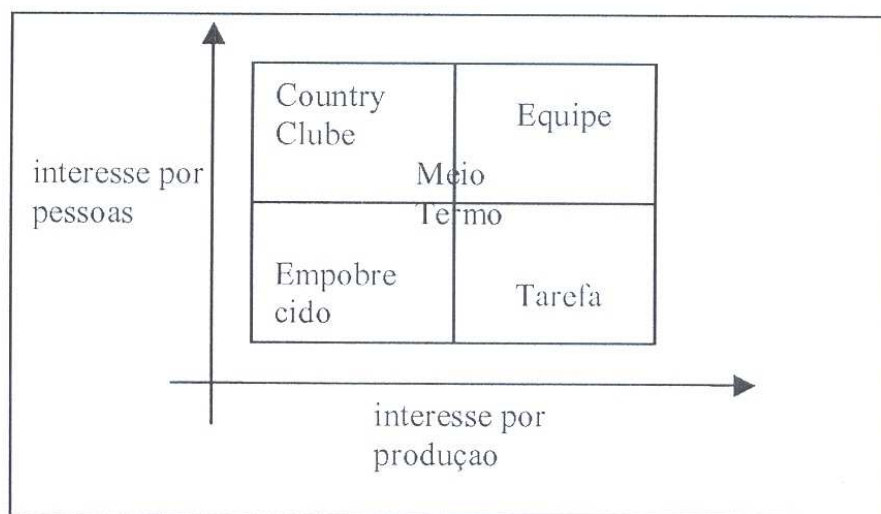
O estilo de liderança numa organização depende, segundo Robert Blake e Jane S. Mouton, citados por HERSEY e BLANCHARD (1986), quanto à ênfase que se dá ou



para a realização de tarefas ou para o desenvolvimento de relações pessoais. Relacionando-se com as teorias apresentadas, é possível fazer uma relação direta à ênfase para a Teoria de Administração Científica ou para a Teoria Comportamental.

O quadro a seguir mostra os tipos de liderança apresentados.

FIGURA 4 – TIPOS DE LIDERANÇA



FONTE: HERSEY e BLANCHARD (1986, p. 112)

No tipo Empobrecido, é exigido apenas o mínimo dos trabalhadores, apenas o suficiente para que seja realizado o trabalho exigido e para se manter o espírito de participação na empresa. O Country Clube é a busca de um clima organizacional agradável, a atenção é voltada para a realização das necessidades das pessoas. O tipo Tarefa busca a eficiência das operações por meio de arranjos que diminuam a interferência do indivíduo. O Meio-termo busca o equilíbrio entre a necessidade de execução do trabalho e a manutenção do moral das pessoas (segundo os autores este estilo é fonte de conflitos). O estilo Equipe é resultado de se trabalhar com pessoas dedicadas, interdependentes, em busca de interesse comum, com relações de confiança e respeito.

HERSEY e BLANCHARD (1986) apresentam que, segundo Fred E. Fiedler, é difícil um líder adotar um estilo único de liderança. O mais eficaz é o líder mudar de estilo conforme a situação ou ambiente específico. Um dos fatores que pode levar o líder

a escolher o estilo a ser adotado é a relação que mantém com os liderados: orientado para tarefas, caso o grupo seja muito favorável ou muito desfavorável ao líder; para o grau intermediário de relação, orientado para relações. Outro fator é o tipo de atividade desenvolvida pelos liderados: trabalhos altamente estruturados, com instruções detalhadas pré-definidas sobre o que o líder e os subordinados devem fazer exigem um estilo de liderança diferente dos trabalhos não-estruturados – os primeiros tendendo ao estilo Tarefa e o segundo aos estilos Country Clube ou Equipe.

### **O administrador e o controle**

O administrador planeja, organiza, dirige e controla a atividade do pessoal que está sob suas ordens. Segundo HERSEY e BLANCHARD (1986), o gerente precisa apresentar habilidades técnicas, humanas e conceituais. As habilidades técnicas são relativas à aplicação de conhecimentos, técnicas e equipamentos; as habilidades humanas, relativas a como trabalhar com e por meio das pessoas; e as conceituais, à compreensão da complexidade da organização, a como agir de acordo com objetivos globais de organização. O uso das habilidades técnicas e conceituais depende de qual posição o gerente ocupa na hierarquia (quanto mais alto, são mais exigidas as habilidades conceituais e menos as técnicas). Entretanto, é necessário que a habilidade humana seja desenvolvida por gerentes de todos os níveis. O controle, uma das funções do administrador, se dá pelo uso da habilidade humana, ou seja, está presente em todos os níveis gerenciais. “O superior, ou supervisor, tem sempre o direito de inspeção, isto é, o direito de examinar as atividades, os instrumentos e o produto.” (ETTINGER, 19-- , p. 8)

É por meio da coordenação que normalmente se desenvolve o controle dentro de uma organização. A coordenação possibilita que a organização tenha unidade de direção, na busca de alcançar os objetivos propostos. Para haver coordenação, é preciso haver cooperação e disciplina para o cumprimento de regras e normas. Os mecanismos de controle utilizados pela coordenação viabilizam o acompanhamento do realizado, comparando-o ao objetivo esperado. Controles periódicos e eficientes facilitam a implementação de correções necessárias em caso de falhas.

Controles regulares fornecem históricos contínuos de dados para a gerência. Estar presente no local de trabalho simplifica as funções de controle. O controle pode ser feito pelo supervisor ou por um grupo independente, de outro departamento ou até mesmo de outra empresa. O pessoal de controle deve efetuar avaliação por meio de comportamento impessoal, livre de preconceitos ou relacionamento pessoal ou profissional.

Sistemas de informação que registram os dados relativos à atuação, simultaneamente ao andamento das operações, podem fornecer informações completas e atuais. Estas informações podem ser obtidas diretamente por dispositivos registradores automáticos ou de registros feitos pelos empregados enquanto o trabalho progride. Entretanto, a maioria dos trabalhadores hesita em informar sobre seus próprios erros. O acompanhamento dos processos por meio de dispositivos automáticos elimina a parcialidade de obtenção de dados, além de facilitar a continuidade.

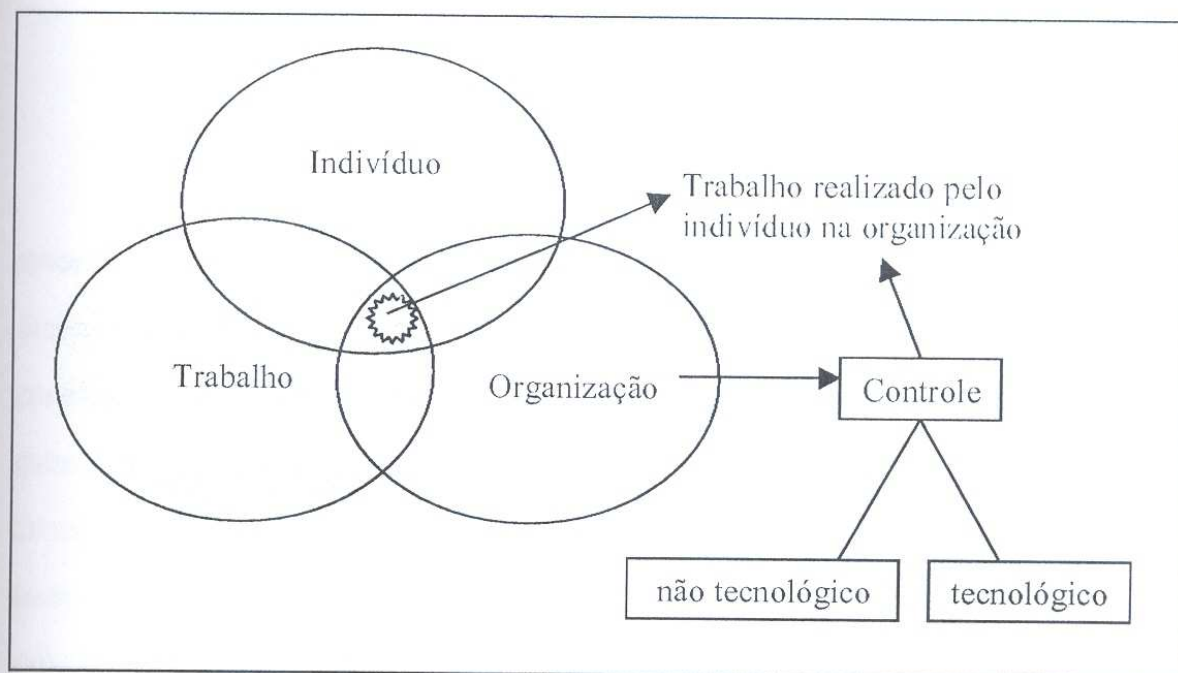
O controle é inerente ao sistema analisado. Existem vários estudos que abordam diferentes funções do controle de maneira genérica. A seguir será apresentada a variação a ser inserida na análise do sistema – a tecnologia - e características do seu relacionamento com o trabalho, o indivíduo e a organização.

#### 2.1.4 Tecnologia

A tecnologia é a especificidade deste trabalho, enfocada sob dois ângulos: (a) trabalho tecnológico; e (b) controle tecnológico sobre o trabalho dos indivíduos.

A figura a seguir apresenta em destaque a inserção da tecnologia nesses dois enfoques no sistema em estudo.

FIGURA 5 - TECNOLOGIA



O controle é uma das funções presentes no sistema “Trabalho realizado pelo indivíduo na organização”. O foco no controle tecnológico trata da análise de parte das conseqüências sociais da inserção da tecnologia no ambiente organizacional. “There is a world to be lost and a world to be gained. Choices that appear to be merely technical will redefine our lives together at work.”<sup>1</sup> (ZUBOFF, 1988, p. 5).

O trabalho tecnológico tem sido citado em alguns pontos deste trabalho unicamente com o intuito de enfatizar que a tecnologia presente no tipo de ambiente a ser estudado não tem como objetivo principal o controle, mas o próprio tipo de trabalho desenvolvido. A tecnologia teria uma função primordial, não sendo possível a sua exclusão do ambiente. A caracterização do trabalho é apresentada por supor-se que a inserção da tecnologia direcionada exclusivamente ao controle do trabalho, teria uma percepção diferenciada pelos trabalhadores. Entretanto, o objetivo não inclui o estudo das particularidades existente entre organizações tecnológicas e não tecnológicas ou entre atividades tecnológicas e não tecnológicas.

<sup>1</sup> Há um mundo a ser perdido e um mundo a ser ganho. Escolhas que aparentam ser meramente técnicas redefinirão nossa convivência no trabalho.

### **Evolução tecnológica**

Alvin TOFFLER (1999), em seu livro “A Terceira Onda”, apresentou o conceito de ondas de mudança: primeira onda – agrícola; segunda onda: industrial; terceira onda: tecnologia da informação. A passagem da “onda” industrial para a da tecnologia da informação está levando a importantes mudanças nas empresas, apresentando um novo modelo de organização. A era da tecnologia da informação começou após o término da Segunda Guerra Mundial. Por algum tempo, o desenvolvimento acelerado da tecnologia levava a previsões fantasiosas na mudança de trabalho nas organizações. Foram previstas indústrias totalmente automatizadas, onde existiriam apenas dois empregados na linha de montagem: um para ligar os computadores e robôs e outro para verificar se o primeiro estava bem e executando seu serviço da maneira esperada. Estas idéias utópicas não se concretizaram, mas muitas mudanças estão ocorrendo, representando grandes transformações nas organizações e nas relações indivíduo-trabalho e organização-governo, como aconteceu na passagem da primeira para a segunda onda.

A primeira revolução industrial ocorreu entre o final do século XVIII e o início do século XIX. Teve como grande mérito a substituição, em muitos casos, da força física do homem pela energia das máquinas – primeiramente pela utilização do vapor e mais tarde, da eletricidade. Estamos vivendo a segunda revolução técnico-industrial, a revolução da informação, onde as capacidades intelectuais do homem estão sendo tanto ampliadas como substituídas por autômatos. “Na sociedade informática a ciência assumirá o papel de força produtiva.” (SCHAFF, 1996, p. 43)

Assim, como a primeira revolução industrial, a revolução da informação, segundo Adam SCHAFF (1996), apresentará profunda mudança na totalidade das relações sociais, econômicas e políticas, inclusive com a substituição do emprego hoje existente, consistido da disponibilidade da própria capacidade em troca de um salário, pela automação e robotização. Pierre LÉVY (2000) aponta que o trabalho e os sistemas de educação e formação são diretamente influenciados nestes novos tempos, surgindo

necessidade de renovação do saber e do saber fazer: “Pela primeira vez na história da humanidade, a maioria das competências adquiridas por uma pessoa no início de seu percurso profissional estarão obsoletas no fim de sua carreira.” (LÉVY, 2000, p. 157)

Durante a primeira revolução industrial, a eliminação das diferenças entre trabalho manual e intelectual, a abolição da fadiga no trabalho manual e a diminuição da diferença de status social entre os dois tipos de trabalhadores eram sonhos que não se concretizaram. Adam SCHAFF (1996) prevê que, na sociedade da informação, o trabalho manual desaparecerá e o emprego assumirá o caráter de ocupações intelectuais de natureza criativa. O trabalho intelectual rotineiro, de operações repetitivas, será automatizado. O grupo de intelectuais com trabalho criativo permanecerá distinto e pequeno.

“O primeiro grande problema decorrente da nova revolução industrial é o de como assegurar a manutenção de um exército de pessoas estruturalmente desempregadas, que perderam seus empregos em consequência da automação e da robotização da produção e dos serviços.” (SCHAFF, 1996, p. 27)

CASTELLS (1999) aponta o surgimento de uma nova estrutura social, associada ao “informacionalismo”, em virtude da mudança no modo capitalista de produção, onde a fonte de produtividade está relacionada à geração de conhecimento, de processamento de dados e informações e de comunicação simbólica. O autor mostra que, para buscar a velocidade e a eficiência dessa reestruturação econômica, a inovação tecnológica foi crucial. As novas tecnologias permitiram processar dados de forma melhor e mais rápida, aumentando a produtividade e a comunicação, integrando pessoas, empresas, mercados e países.

### **Tecnologia e trabalho**

A tecnologia não pode ser considerada neutra no que diz respeito à relação indivíduo-trabalho. A tecnologia tanto cria novos tipos de trabalho como limita e até extingue atividades. Se, por um lado, a automação e a robotização incrementam a produtividade e, em consequência, a riqueza social, por outro lado, os mesmos processos

reduzem a demanda de trabalho humano.

A busca pela tecnologia ocorreu em virtude de barateamento de processos, incremento de produção, mas também para a substituição da mão de obra em trabalhos estressantes ou que exigiam muito do corpo/força do empregado. No começo do século XX, a busca pela eficiência teve alcance mundial. As restrições do ser humano precisavam ser solucionadas. A força da máquina foi o caminho óbvio para o incremento da velocidade e volume da produção. Os empregados que, em sua grande maioria, executavam tarefas puramente mecânicas, manuais, não intelectuais, começaram a ter seu trabalho substituído parcial ou totalmente por máquinas. O trabalho executado pelas máquinas foi desenvolvido em grande parte por meio da observação e imitação do trabalho humano. Além de substituir e ampliar as habilidades do ser humano, as máquinas podem ser controladas mais facilmente. O conhecimento (*know how*) dos operários, antes já limitado à sua atividade, restringiu-se ainda mais em virtude dessas substituições.

A tecnologia da informação permite a ampliação, exteriorização e modificação de numerosas funções cognitivas humanas, como: (a) memória, com o uso de bancos de dados, hiperdocumentos, arquivos digitais de todos os tipos; (b) imaginação, possibilitando simulações; (c) percepção, pelo uso de sensores digitais, “telepresença”, realidades virtuais; e (d) raciocínio, por meio de técnicas de inteligência artificial e “modelização” de fenômenos complexos.

As mudanças provocadas pela inovação tecnológica podem influenciar sentimentos, sensibilidades, percepções, expectativas. A tecnologia pode ser usada para controlar, limitar e substituir a fragilidade e fraqueza do trabalho braçal. Ela pode, por outro lado, proporcionar ligações antes não imaginadas, desde conexões físicas entre pessoas em diferentes partes do mundo, até relações entre disciplinas totalmente distintas.

Para ZUBOFF (1988), a tecnologia da informação apresenta duas funções principais: a de automatização/mecanização de processos e a de informatização. A primeira função é voltada para o aumento da eficiência, do volume, velocidade e continuidade de produção, do maior controle de atividades e produtos. A segunda é

voltada para a eficácia, ajudando na melhoria, no aumento de qualidade, na tecnologia gerando informações para melhor subsidiar a produção e a administração de processos. A função de automatização é usada desde a industrialização, enquanto a informatização tem sido aplicada no modelo pós-industrial.

“A questão que se coloca no centro do debate sobre automação/automatização diz respeito a suas conseqüências econômicas, sociais e políticas, já que está vinculada ao processo de reestruturação produtiva, que comporta, além das mudanças tecnológicas, grandes transformações na organização do trabalho, nas relações de emprego e no próprio conteúdo do trabalho.” (SILVA, 1997, p. 26-27)

A automação e a informatização, frutos da tecnologia, pressionam os indivíduos a se adaptarem, a mudarem seu perfil de trabalho. ZUBOFF (1988) aponta que a tecnologia é responsável por alterações de significado de conhecimento e poder, trabalho e ritmo de mudanças sociais. As novas condições de trabalho, alteradas em função da aplicação da tecnologia, podem gerar indiferença, entusiasmo ou resignação por parte dos empregados. A tecnologia da informação torna o trabalho mais abstrato e a capacidade em entender e manipular a informação torna-se essencial.

A autoridade também é afetada: antes baseada fortemente na posição organizacional ocupada pela pessoa, passa a sofrer mais influência do conhecimento e do grau de responsabilidade. Entretanto, ainda existem atividades que exigem muita disciplina de trabalho, fazendo com que as pessoas permaneçam paradas por bastante tempo, atentas, executando tarefas repetitivas e/ou que exigem alto grau de concentração por um longo período de tempo. Mesmo com o crescente uso da tecnologia, incluindo a tecnologia da informação, a função automatizadora ainda é freqüente nas organizações, muitas vezes servindo como suporte à informacional.

A tecnologia também interfere na recomposição do espaço de trabalho. A informática está sendo responsável por cada vez se precisar menos espaço para escrever e para guardar documentos. Com isso os escritórios podem ficar menores. O lugar estratégico de um empregado, perto da fonte de poder, também tem sua necessidade diminuída frente o uso de comunicação pela rede de computadores, que torna possível a comunicação com pessoas de poder independentemente da distância física que se



encontre destas. A realização de teletrabalho – trabalho à distância – mostra a viabilidade da eliminação do escritório.

A tecnologia influencia diversos elementos relacionados ao trabalho realizado pelo indivíduo na organização, inclusive o controle. A seguir será tratado o fenômeno estresse.

### 2.1.5 Estresse

O termo estresse vem da física, onde tem o sentido de “grau de deformidade que uma estrutura sofre quando é submetida a um esforço.” (LIMONGI FRANÇA; RODRIGUES, 1996, p. 20)

Quando relacionado ao indivíduo, estresse é a desestabilização psicofísica ou a perturbação do equilíbrio pessoa-meio ambiente. É também o processo destinado à adaptação e interação organismo-meio ambiente. Como conceito de relação, descreve determinados problemas e processos de adaptação entre um sistema e seu meio ambiente. É o desequilíbrio entre a situação individual e a condição situacional ou motivacional. O estresse é necessário à vida, para a manutenção e aperfeiçoamento da capacidade funcional, da auto-proteção e do conhecimento dos próprios limites.

#### **O foco é o indivíduo**

O ser humano é um sistema aberto em contínua interação com os mundos externo e interno. Continuamente recebe estímulos que geram certo nível de tensão. O estresse está presente em todas as reações de adaptação de um organismo. Não se consegue fugir de todas as situações difíceis que surgem. Quando situações (agradáveis ou não) são percebidas como difíceis, o organismo responde com o objetivo de mobilizar recursos que possibilitem que a pessoa enfrente a situação, gerando o estresse. A pessoa é o parâmetro, pois, num mesmo ambiente, pessoas diferentes reagem distintamente e a

mesma pessoa, em situações diferentes, também reage distintamente quanto à tolerância ao estresse e rendimento sob pressão.

Normalmente o estresse é relacionado a algo negativo, prejudicial à pessoa e ao meio. Por si só, o estresse é um fenômeno neutro - nem bom, nem ruim. Qualquer mudança na rotina de nossa vida pode ser estressante. Decorrente de pressão fisiológica, social ou psicológica, sofrida em qualquer momento e ambiente, o estresse pode ser provocado tanto por situações agradáveis, como aprovação num concurso, formatura, casamento, nascimento de um filho, como em casos desagradáveis, como morte de parente ou amigo, desemprego, doença, acidente.

O estresse, enquanto fenômeno de relação, tem dois componentes básicos: (a) exigência - pode ser interna, como metas desejáveis, valores, disposição de avaliação de programas e tarefa ou externa, condicionada pelo meio ambiente, às quais tem-se que responder por meio de ação de adaptação; e (b) capacidade de adaptação - qualidade do sistema em opor-se às exigências para diminuir efeitos negativos destas. O equilíbrio dessas duas forças determina se as transações são ou não estressantes.

Quando o indivíduo recebe um estímulo, que pode vir do meio externo (por exemplo, ambiente de trabalho) ou ter origem interna (pensamento, sentimento, emoção, fantasia), o organismo responde com o estresse, que é uma resposta adaptativa. Esta pode ser positiva (Eustress) ou negativa (Distress). O Eustress gera sensação de realização pessoal, bem-estar e satisfação de necessidades.

Assim como o excesso de sal ou de açúcar, o excesso de estresse pode ser prejudicial para o funcionamento do organismo. Tanto a tolerância à pressão difere entre as pessoas, como pode manifestar-se de maneira diferente na mesma pessoa, dependendo do momento, de sua fase na vida, se tem ou não o apoio da família e/ou de amigos. A maneira de avaliar e enfrentar o estímulo recebido são características particulares de cada indivíduo e são influenciadas pelo ambiente onde a pessoa se encontra.

O estresse pode, então, ser visto como uma ameaça ou algo que a pessoa percebe como sendo maior que suas habilidades ou recursos e que põe em risco o seu bem-estar. É uma relação particular que a pessoa tem com o ambiente e as circunstâncias

a que está submetida no momento.

Normalmente o estresse sozinho não é suficiente para provocar enfermidade orgânica. É necessário que haja também uma vulnerabilidade por parte do indivíduo ou uma forma inadequada deste avaliar e enfrentar a situação estressante.

WILLIAMS (1998) indica que o estresse é algo que se percebe, mas não se consegue medir de maneira absoluta. Em virtude de ser consequência da relação pessoa-meio ambiente, o estresse depende de percepção ou avaliação subjetiva e do significado da situação. A avaliação do fenômeno (prospectiva) é a antecipação mental dos resultados futuros. A reavaliação (retrospectiva) é a reflexão atual a respeito de acontecimentos passados.

### **Estressores**

TOWNER (1998) divide os motivos que causam estresse em dois grandes grupos: pessoais e do trabalho. Algumas das causas de estresse no âmbito pessoal seriam: mudança, violência, doença, acidente, morte na família, falta de dinheiro, trânsito. No trabalho, aponta: mudança, conflitos, níveis e quantidade de trabalho, tecnologia, trabalho por turno ou repetitivo, excesso ou falta de trabalho, descortesia, falta de oportunidades de crescimento, medo da demissão. Para o autor, o maior causador de estresse é o fato de “não estar no controle”. “O estresse relacionado ao trabalho custa às empresas milhões em despesas todos os anos, seja na forma de faltas de funcionários, seja como mau desempenho.” (TOWNER, 1998, contracapa).

Para SAMULSKI, CHAGAS e NITSCH (19--), os estressores são classificados pelo tempo. Estímulos estressores: (a) de curto prazo, como fracasso, carga de trabalho, pressão de tempo e indução ao medo; e (b) de longo prazo, como competição, serviço em zona de perigo (soldado em batalha), limitação de movimento e isolamento e atividade de resistência (teste de vigilância, trabalho monótono).

### **Sintomas e reações**

O homem é um ser biopsicossocial. As dimensões biológica, psicológica e

social do ser humano são interligadas e dependentes. Um ato que atinja uma das dimensões pode apresentar efeitos nas três dimensões. O quadro a seguir apresenta estas dimensões:

QUADRO 1 – DIMENSÕES DO SER HUMANO

<i>Dimensão</i>	<i>Referência</i>
Biológica	Características constitucionais herdadas e congênitas, como metabolismo interno, resistências e vulnerabilidade do corpo
Psicológico	Processos afetivos, emocionais e intelectuais, conhecidos ou inconscientes. Caracteriza personalidade, afeto, maneira de relacionamento com outras pessoas
Social	Incorporação e influência de valores, crenças, expectativa de pessoas e grupos, influências do ambiente físico e características ergonômicas dos objetos utilizados

FONTE : SAMULSKI, CHAGAS e NITSCH (19--)

Os sintomas do estresse apresentam-se tanto no corpo como nos processos mentais e afetam o comportamento da pessoa. WILLIAMS (1998) relata que, quando o indivíduo depara-se com uma ameaça, verbal, física ou mental, o corpo reage, lançando hormônios (adrenalina, noradrenalina e cortisol) na corrente sanguínea, as pupilas dilatam, a audição e o sistema digestivo ficam prejudicados, a boca seca, o suor aumenta, os músculos se enrijecem, a taxa de batimentos cardíacos e a pressão sanguínea aumentam, a resistência psicológica diminui. Quando a ameaça termina, o corpo reverte todo o quadro da reação e o indivíduo continua sua vida normalmente. Esse processo é a homeostase. Se uma ou mais condições de ameaça se apresentam com frequência, o corpo passa a não voltar ao estado normal.

TOWNER (1998) e WILLIAMS (1998) relatam que as reações que o corpo apresenta, podem levar a efeitos físicos, como dores de cabeça, nuca, lombares, de estômago, esgotamento, gagueira, falta de ar, tontura, alterações de sono, de impulso sexual, de hábitos alimentares. Esses efeitos físicos podem levar a ausências no emprego desde alguns dias até, em casos extremos, a aposentadoria. Os efeitos mentais do estresse

podem apresentar-se como irritabilidade, agressividade, dificuldade de concentração, ansiedade, dificuldade em tomar decisão, entre outros. Para o local de trabalho, o impacto dos efeitos mentais pode ser maior que o dos efeitos físicos, pois normalmente não seriam motivos para falta ao serviço, mas afetam os relacionamentos interpessoais e, a eficiência e a eficácia na organização. Algumas doenças relacionadas ao estresse são: hipertensão, enxaqueca, depressão, diabetes, ataque cardíaco, alergias, asma, constipação e artrite reumatóide.

### Etapas do processo do estresse

SAMULSKI, CHAGAS e NITSCH (19--) relatam que o processo de avaliação é uma atividade mental, consciente ou não, para o reconhecimento que a pessoa faz da situação presentes, comparando com anteriores, e que resulta na forma que o estresse é percebido e como será enfrentado. O comprometimento que a pessoa tem com o que está acontecendo, bem como as crenças da pessoa quanto ao assunto abordado, influenciam na avaliação que o indivíduo faz do estímulo estressor. A avaliação pode levar a pessoa a classificar o acontecimento num dos três níveis: irrelevante (sem efeito para o bem-estar), positivo/adequado (segurança, ou situação positiva) e estressante (ameaça). A avaliação cognitiva está em modificação permanente na apreciação sobre a importância dos acontecimentos decorridos. Assim, uma avaliação secundária, consequência de uma análise mais complexa, pode receber uma avaliação distinta da primeira.

O controle do estresse, ou enfrentamento, é fator determinante da emoção e da seqüência de adaptação. Resulta do conjunto de esforços que a pessoa desenvolve para lidar com as solicitações externas ou internas consideradas excessivas durante o processo de avaliação. Este processo pode se modificar cada vez que a pessoa avalia a situação estressante à medida que esta se desenvolve. As características de personalidade e momento de vida que a pessoa está passando também influenciam a maneira como ocorre o enfrentamento.

“Grande parte do processo de controle do estresse relaciona-se com os aspectos instrumentais ou com a solução de problemas da relação estressante da pessoa e meio ambiente”.

(SAMULSKI, CHAGAS e NITSCH, 19--., p. 70)

O controle pode acontecer de diversas maneiras:

- Busca de informações: procurar fundamentos para ação de modificação da transação
- Ação direta: instrumental (busca de abrigo) ou em busca de regulação da emoção (beber)
- Inibição de ação: manter a harmonia existente
- Formas intrapsíquicas: regular as emoções para reduzir os efeitos de uma ameaça (acalmar-se frente a uma prova decisiva).

O processo de controle varia em cada situação e depende de variáveis pessoais, como capacidades e apreciações e também ambientais, pois o ambiente influencia o comportamento. O tipo de controle a ser usado, depende de alguns fatores:

QUADRO 2 – FATORES QUE DETERMINAM O TIPO DE CONTROLE DE ESTRESSE A SER ADOTADO

<i>Fatores</i>	<i>Tipo de controle</i>
Alto grau de incerteza (ambigüidade)	Busca de informações. Se não obtiver sucesso, controle intrapsíquico
Elevado nível de ameaça	Ação direta ou inibição de ação
Conflitos	Controle intrapsíquico (soluções sempre apresentam perdas)
Sensação de desamparo	Ação direta para remediar prejuízo ou encontrar compensação (prejuízo ou perda já vivenciado ou prejuízo futuro inevitável)

FONTE : SAMULSKI, CHAGAS e NITSCH (19--)

Durante os processos de adaptação, ou a pessoa se transforma para se adaptar (acomodação) ou o meio ambiente se modifica ou é ajustado (assimilação).

### **Estresse e trabalho**

O estresse relacionado ao trabalho é definido como: “aquelas situações em que a pessoa percebe seu ambiente de trabalho como ameaçador.” (LIMONGI FRANÇA; RODRIGUES, 1996, p. 24-25)

O trabalho freqüentemente submete os indivíduos ao estresse crônico e de forma contínua. O dever ou a necessidade de cumprir compromissos gera tensão. Tradicionalmente proposto com idéias de cumprir metas, executar tarefas e atender a funções incompatíveis com os desejos profissionais, necessidade de auto-estima e realização, o trabalho é um desafio para a saúde física e mental.

“O trabalho, além de possibilitar crescimento, transformações, reconhecimento e independência pessoal-profissional também causa problema de insatisfação, desinteresse, apatia, irritação.” (LIMONGI FRANÇA; RODRIGUES, 1996, p. 80)

LIMONGI FRANÇA e RODRIGUES (1996) apresentam as necessidades que as pessoas procuram satisfazer no trabalho, segundo pesquisa da American Management Association: recompensa material, progresso na carreira, reconhecimento, status na comunidade, satisfação no trabalho, percepção de seu trabalho como significativo, obtenção de tranqüilidade doméstica, preservação de sua saúde e segurança no trabalho.

Ainda segundo estes autores, o prazer no trabalho somente ocorre quando existe uma descarga de energia mental. Caso contrário parte da tensão gerada no trabalho será acumulada no sistema mental, aumentando a tensão, o desprazer e o sofrimento, o que pode conduzir à fadiga.

O trabalho, mesmo o que motiva e gratifica, implica em exigências que somente são cumpridas com renúncias. A organização do trabalho é a imposição da vontade do outro, da divisão do trabalho, do conteúdo das tarefas, das relações entre os trabalhadores.

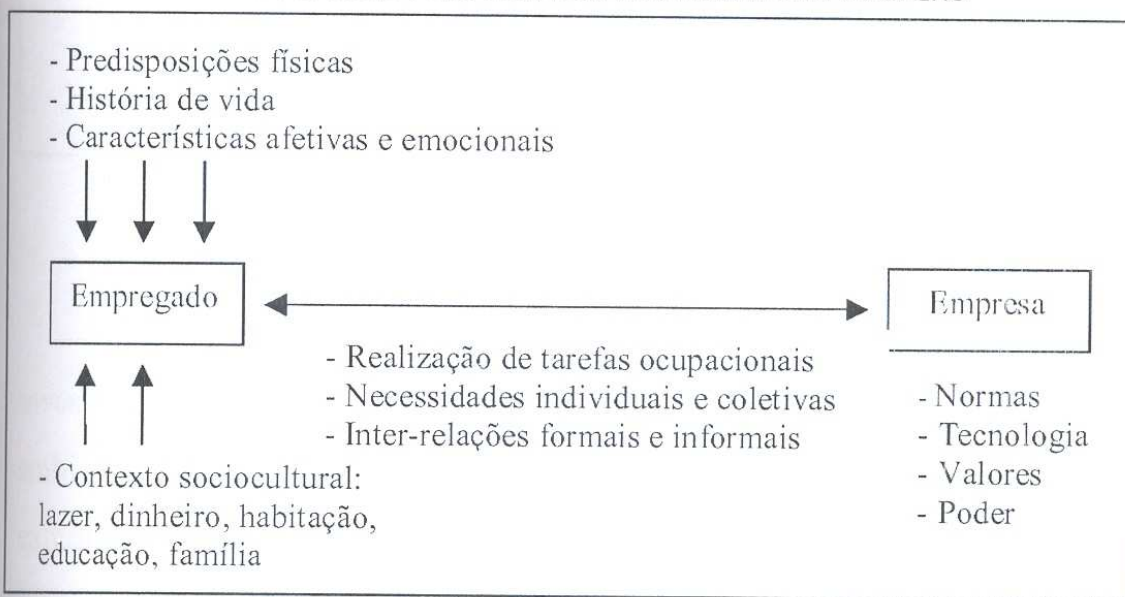
Conflitos organização-indivíduo são agentes estressores importantes nesse meio e apresentam as seguintes características: (a) metas e estrutura das empresas *versus* as necessidades individuais de autonomia, realização e identidade; e (b) produção em larga escala *versus* satisfação no trabalho.

Alguns fatores estressantes presentes no ambiente de trabalho são: liderança autoritária, execução de tarefa sob pressão, falta de conhecimento no processo de avaliação de desempenho e de promoção, carência de autoridade e de orientação, excesso de trabalho e grau de interferência na vida particular.

A “desumanização” do trabalho, presente em ambiente de produção de larga escala, tem como característica marcante a mecanização e a burocratização, e se torna estressante porque não considera as necessidades individuais de satisfação e realização. O trabalhador perde a noção do processo como um todo, tem o ritmo de trabalho fora do seu controle e perde o poder de decisão sobre seu trabalho. A auto-estima do indivíduo é diminuída se o trabalho não é percebido como importante ou interessante, se não é reconhecido socialmente e se não há reforço de sua identidade.

As pressões que o indivíduo sofre no ambiente de trabalho e que podem acionar o mecanismo de estresse são reunidas na seguinte figura:

FIGURA 6 – PRESSÕES SOFRIDAS PELO INDIVÍDUO NO AMBIENTE DE TRABALHO



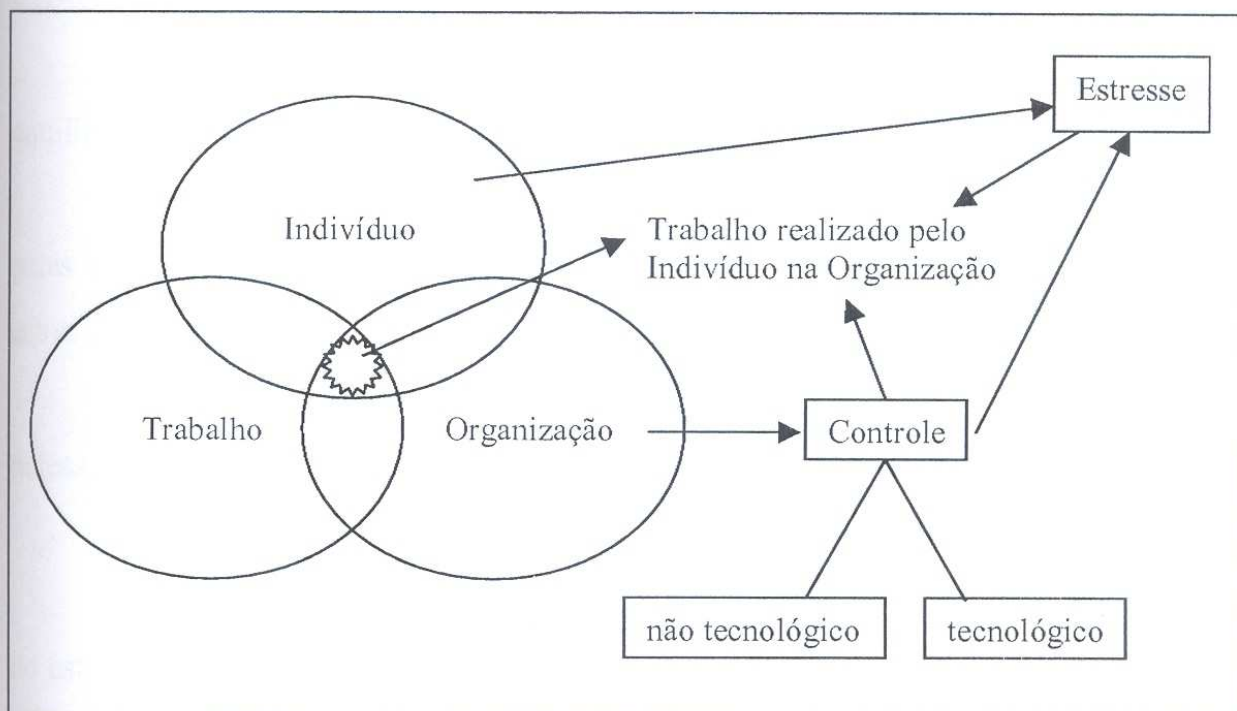
FONTE : SAMULSKI, CHAGAS e NITSCH (19--)

A realização das tarefas ocupacionais é uma das fontes de pressão sobre o indivíduo numa organização e o controle exercido sobre essa fonte é um elemento estressor. O estresse numa organização tanto pode indicar o nível de tensão organizacional e pessoal, como pode estar inserido na relação particular entre uma pessoa, seu ambiente e às circunstâncias às quais este trabalhador está submetido.

A figura abaixo ilustra que uma das conseqüências do controle exercido sobre o trabalho realizado na organização é o estresse do indivíduo e que reflete na própria realização do trabalho.



FIGURA 7 – ESTRESSE



### Teorias sobre estresse

Os autores SAMULSKI, CHAGAS e NITSCH (19--), apresentam que as investigações sobre estresse devem estar centradas na inter-relação indivíduo e meio-ambiente. Pesquisas relacionadas a este tema devem considerar as condições internas e externas das pessoas no meio ambiente, buscando os antecedentes situacionais e pessoais e a compreensão da possível influência na relação.

Pode-se relacionar o meio ambiente com objetivo de identificar situações de risco, verificando: (a) tipologia do estresse - qual a probabilidade que uma determinada realidade provoque o estresse; e (b) epidemiologia dos estressores - com que frequência se encontra esta realidade no dia-a-dia.

Na análise de processos, o objetivo é determinar quais fenômenos internos interferem entre o estímulo de estresse e a correspondente reação do estresse, buscando identificar as exigências da tarefa a ser executada, a importância emocional que ela representa e as capacidades pessoais, mediante avaliação subjetiva entre estímulo e estresse e entre estresse e reação. A análise do resultado é a definição de quais reações de

estresse e com que probabilidade e nível de inter-relação aparecem.

Algumas pesquisas importantes sobre estresse apresentadas por SAMULSKI, CHAGAS E NITSCH (19--):

- Cannon, 1914 e 1924 – estresse sob a diferenciação da concepção do equilíbrio biológico – homeostase. Reação de emergência: restauração da homeostase.

- Selye, 1946 – versão endocrinológica: busca de um hormônio responsável pelas características de um fenômeno. Caracterizou os estímulos perturbadores como estressores.

- Freud, 1946 – estresse psicológico: ansiedade e teoria dos mecanismos de defesa.

- Lazarus, 1966 – moderna psicologia cognitivista.

Segundo a Teoria de Transação e Interação de Lazarus e Launier, para o estudo do estresse, Pessoa e Meio Ambiente são as variáveis independentes. O estresse, como fenômeno de relação, apresenta as seguintes variáveis dependentes tanto de pessoa como de meio ambiente: prejuízo/perda (já ocorrido, provocando perturbação na auto-imagem), ameaça (não ocorreu, mas foi antecipado) e desafio (como ameaça, mas com perspectiva positiva). Para estes estudiosos, existem dificuldades em se adotar o modelo de pesquisa interacionista tradicional, pois representa uma tentativa de justificar a interação entre pessoa e meio ambiente como determinantes da reação do estresse. O entendimento da relação como um modelo causa-efeito, linear ou de sentido único, que parte do ambiente e provoca uma reação na pessoa seria, segundo os autores, uma falha grave. Em virtude da dinâmica ininterrupta existente na relação pessoa – meio ambiente, no que se refere ao fenômeno estresse, tanto a emoção como o controle não podem ser compreendidos adequadamente em modelos tradicionais do tipo estímulo-operação-resposta, nem dentro de conceitos de interação estatística. É preciso abordar características do processo, das relações e de seus determinantes. Assim, ambos os sistemas – o descritivo-transacionista e determinativo-interacionista devem ser propostos na mesma concepção.

Na Teoria Cognitiva do *Stress* Psicológico, somente são consideradas emoções negativas: medo, ansiedade, dúvida, depressão, inveja, ciúmes. O estresse é considerado

um sub-grupo de emoção, o intercâmbio complexo entre cognição, emoção e motivação. Emoções perturbam a atividade cognitiva e contribuem para o desenvolvimento e formação da motivação e cognição. Motivação influencia a avaliação da ameaça. O controle do estresse tem orientação temporal e instrumental, avaliação sobre relevância, forma de ação e categorias de controle. O controle pode ser direcionado para agir sobre pessoas, sobre o ambiente ou ambos.

A Teoria da Ação, de Nitsch e Hackfort, aponta a Ação como importância central para o aparecimento do estresse. A ação é apresentada como comportamento intencional, consequência da realidade objetiva e subjetiva, com três funções simultâneas: exploratória, construtiva e instrutiva. Os focos são: (a) execução de uma ação relacionada com estresse (trabalho sob pressão); (b) exigência de uma ação relacionada com a dificuldade percebida como estresse (apresentação de um assunto para o qual a pessoa não se sente preparada); e (c) estrutura da ação para controle do estresse (fazer piadas constantemente para compensar estresse social – falta de reconhecimento social).

A ação é um processo integrado, complexo, de interação entre sistemas. Elementos objetivos e subjetivos devem ser analisados em Tarefa, Pessoa e Meio ambiente, considerando-se a situação da ação. “Através da ação, o relacionamento entre pessoa e meio ambiente face à tarefa a ser executada é ativamente estabelecido e delineado.” (SAMULSKI, CHAGAS e NITSCH, 19--., p. 79). As condições subjetivas da ação são: interesses, atitudes, motivação, experiência própria, opiniões. As condições objetivas são os processos fisiológicos autônomos (capacidades físicas do rendimento) e ações do meio ambiente (condições climáticas).

É preciso estudar os desajustes entre pessoa, meio ambiente e tarefa para entender a análise de ação ineficiente ou perturbada. Para análise do aparecimento do estresse psíquico é preciso verificar a realidade objetiva e o modelo subjetivo que a pessoa desenvolveu sobre realidade. As análises de ação precisam ser estudadas considerando-se o momento atual e sua relação com ações atuais, prévias e futuras.

As questões Competência (Até que ponto a situação pode ser dominada?) e

Valência (Qual a importância de se dominar a situação?) determinam a análise realizada pelo indivíduo e a conseqüente ação a ser tomada. Os determinantes da ação são relacionados com os três componentes da ação (pessoa, meio ambiente e tarefa), analisados sob o ponto de vista de competência e valência, determinando os conceitos que orientam a ação:

QUADRO 3 – TEORIA DA AÇÃO: ANÁLISE PARA TOMADA DE DECISÃO

<i>Objeto</i>	<i>Competência</i>	<i>Valência</i>
Pessoa	Capacidade	Motivação
Meio ambiente	Oportunidade	Incentivos externos
Tarefa	Dificuldade	Atratividade

FONTE : SAMULSKI, CHAGAS e NITSCH (19--)

A capacidade da pessoa influencia o próprio rendimento e comportamento social e, conseqüentemente, o aparecimento e controle do estresse. Podem ser analisadas as capacidades potencial, a atual e a futura. A motivação, ou disposição da pessoa, também pode ser analisada como potencial, atual e futura. As oportunidades ou possibilidades que o ambiente mostra são a cognição a respeito da realidade material e social. (Até que ponto as condições de âmbito material e social promovem ou impedem a realização da capacidade?). Os incentivos externos são as recompensas ou castigo, elogios ou críticas. A dificuldade relacionada à tarefa é referente à possibilidade de solução. A atratividade é relativa à percepção do resultado (Até que ponto a adaptação a uma tarefa e os resultados dela são percebidos como satisfatórios?).

Segundo essa teoria, tanto a competência como a valência devem ser analisadas de forma qualitativa e quantitativa. A caracterização quantitativa da competência diz respeito à dominação das exigências da tarefa e à manutenção da estabilidade interna. Qualitativamente relaciona-se à estrutura da situação, ou seja, ao valor relativo da capacidade, oportunidade e dificuldade. A análise quantitativa da valência refere-se ao alcance do objetivo, ao grau de aproximação ou evitamento da satisfação do indivíduo e está relacionado ao aumento no grau de incerteza de uma satisfação, por falta, excesso ou

ambigüidade de informações e ao conflito. Qualitativamente também relaciona-se à estrutura da situação, ou seja, ao valor relativo da motivação, incentivos externos e atrações.

As fases da ação são:

1 - Antecipação: atualização e desenvolvimento de expectativas, que são as condições básicas para a ação. Inclui o cálculo (Qual efeito pode ter o alcance de um objetivo? Qual o esforço para alcançá-lo?) e planejamento (Qual objetivo concreto seria desejado alcançar? De que forma?).

2 - Realização: transformação das expectativas iniciais em comportamento externo.

3 - Interpretação: controle e avaliação subjetiva da ação executada, comparando o resultado obtido com a expectativa inicial.

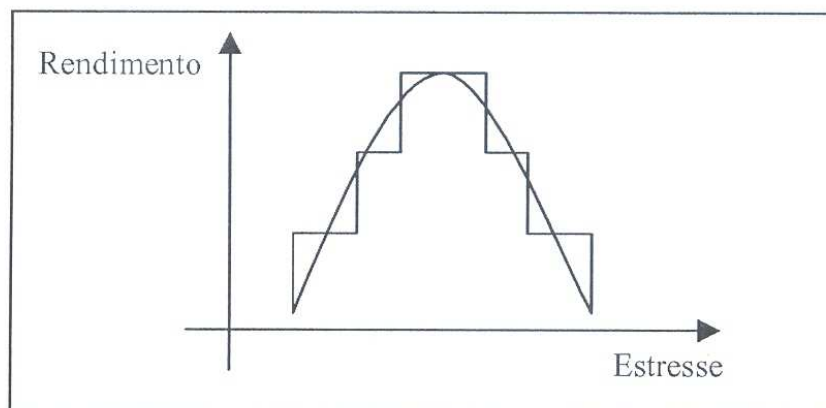
A Teoria de Ansiedade, de Spielberger, foca-se na ansiedade, uma emoção típica do fenômeno estresse.

“O processo de estresse é geralmente iniciado por situações ou circunstâncias (estressores) que são percebidas ou avaliadas como perigosas, potencialmente nocivas ou frustrantes. Se um estressor é percebido como perigoso ou ameaçante, independentemente da presença de um perigo objetivo, uma reação emocional (ansiedade) é provocada.” (SAMULSKI, CHAGAS e NITSCH, 19--., p. 92)

As reações emocionais de ansiedade são: sentimentos de tensão, apreensão e nervosismo, pensamentos de agradáveis e mudanças fisiológicas.

A Teoria do U Invertido, presente em estudos de Welford (1973), Krohne (1977) e Nitsch (1981), trata da influência dos diferentes níveis de estresse sobre os diferentes rendimentos cognitivo e sensório-motor. Trata de questões sobre o efeito do estresse no desenvolvimento e melhoramento da capacidade de rendimento, com os objetivos de formação de programas de treinamento e ensino e o diagnóstico e tratamento dos fatores perturbadores do rendimento.

FIGURA 8 – TEORIA DO U INVERTIDO: ESTRESSE X RENDIMENTO



FONTE: SAMULSKI, CHAGAS e NITSCH (19--)

SAMULSKI, CHAGAS e NITSCH (19--) apresentam que o nível ótimo de estresse depende tanto da tarefa como da pessoa. Pessoas com pré-disposição para um elevado nível de ativação, ou seja, que dependem de uma ação externa para agirem, apresentam seu melhor rendimento em situações de baixo nível de estresse, como tarefas orientadas e motoras. Entretanto essas pessoas podem não se sentir motivadas por seu trabalho e apresentarem saltos de exigência, provocando diminuição no rendimento. Pessoas que, por outro lado, deparam-se constantemente com tarefas desafiadoras também podem apresentar perda de rendimento por estresse pela dificuldade das tarefas.

## 2.2 INVESTIGAÇÕES RELACIONADAS AO PROBLEMA DE PESQUISA

Nesta seção serão apresentados características relatados na seção anterior relacionados especificamente a Centrais de Atendimento ao Cliente, trabalho tecnológico alvo desta pesquisa, que apresenta suas particularidades em relação a outros tipos de atividades organizacionais.

### 2.2.1 Central de atendimento ao cliente

Atender clientes é uma das principais atividades de todo setor produtivo desde

os primórdios da existência da indústria e do comércio. Atender bem os clientes tem sido uma das principais preocupações das empresas modernas.

Intimamente relacionada à área de *Marketing* das organizações, a Central de Atendimento ao Cliente é responsável por grande parte da imagem da empresa perante seus clientes. O atendimento pessoal está sendo, em muitos casos, substituído pelo atendimento telefônico e pela Internet. Nesse novo cenário, configura-se o *Telemarketing*.

A busca da organização pelo menor custo para o bom atendimento do cliente e do cliente por um acesso eficiente à empresa, no que diz respeito a horário e local de atendimento, levou os centros de atendimento a estarem disponíveis em tempo integral, o que seria mais difícil no contato pessoal (MATOZO, 2000).

A familiarização que os consumidores estão adquirindo com a Internet e outros sistemas cada vez mais freqüentes na vida de grande parte dos cidadãos tem contribuído para uma maior aceitação de automatizações em atendimentos telefônicos, como as URAs (Unidades de Resposta Audível). Entretanto, ainda é grande o número de usuários que não se adapta bem a essas tecnologias, preferindo o atendimento personalizado. O usuário não quer que as barreiras impostas pelo dia-a-dia tornem o atendimento impessoal. Com o uso da tecnologia é possível, apesar da distância, o atendente obter prontamente as informações tanto do cliente que ligou como do produto ou serviço que esteja procurando.

No começo, somente grandes empresas detinham o conhecimento necessário de *marketing* e os recursos de telefonia para o atendimento de clientes à distância. Atualmente, com o barateamento da telefonia e da informática, até as pequenas empresas estão realizando este tipo de atendimento. O veículo mais utilizado ainda é o telefone.

A busca do atendimento ao cliente com uso de terceirização de pessoal ou instalação tem feito o setor de *Call Center* um dos que mais cresce no Brasil.

### **Tipos de Centrais de Atendimento ao Cliente**

Com diferentes abrangências e aplicações, segundo DANTAS (2000), os canais

de comunicação para atendimento à distância também são diferenciados:

a) SAC. Os Serviços de Atendimento ao Cliente (ou Consumidor). Muito comuns em grandes empresas que comercializam produtos de massa, são áreas de atendimento do tipo receptivo, onde o cliente liga para fazer reclamação ou tirar dúvida de algum produto ou serviço da empresa.

Normalmente o atendimento se dá da seguinte maneira:

1. O cliente liga e faz a reclamação ou pedido, que é relatado. O contato se desfaz.

2. A solução do problema é buscada em outro procedimento. Ao fim deste, a empresa pode entrar em contato com o cliente para dar-lhe retorno do que foi efetuado para atender-lhe.

O uso da tecnologia da informação nos SACs é basicamente para acesso a dados dos produtos ou serviços e para o cadastramento do pedido. Normalmente não existem dados sobre o consumidor, tornando assim o contato impessoal.

b) *TELEMARKETING*. Segundo Edmundo DANTAS (2000), no começo dos anos 50 o serviço de *telemarketing* começou a ser usado nos EUA, quando algumas empresas passaram a publicar anúncios em revistas e jornais e apresentando números de telefones para respostas de compras de produtos e/ou serviços. O termo *telemarketing* passou a ser utilizado somente nos anos 80 para operações de atendimento que utilizavam telecomunicações. Este é o enfoque utilizado neste relatório. As aplicações mais comuns de *telemarketing* são: (a) mídia de resposta para elaboração de cadastro de clientes; (b) divulgação e orientação de uso de produtos ou serviços; (c) confirmação de recebimento de mala direta; (d) vendas ou obtenção de pedidos; (e) pós-venda; e (f) resposta a pesquisa (institutos profissionais).

c) *CALL CENTER*. Mais completo que o SAC e também apresentado como evolução do *Telemarketing* (DANTAS, 2000), o *Call Center* é uma visualização de oportunidade de contato com os clientes. Apoiado em *hardware*, *software* e atendimento humano, reunindo interoperabilidade, interconectividade e integração de produtos e soluções, em busca de conquistar a fidelidade do consumidor, torna-se o centro de



contato e/ou efetuar vendas.

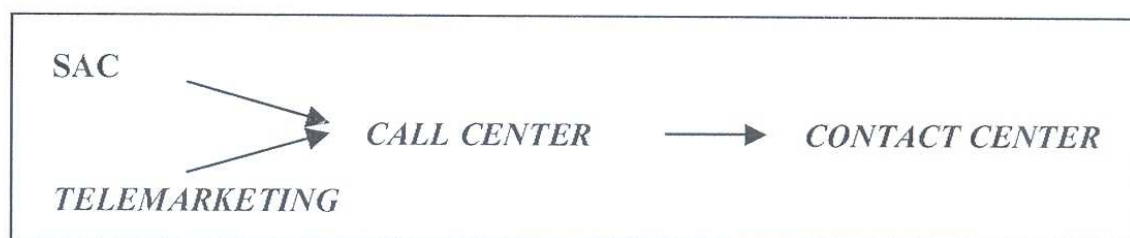
“O call center está inserido em um contexto onde todos os processos relacionados ao gerenciamento de pedidos do cliente estão se tornando mais ágeis e rápidos, capazes de mover as informações para dentro das organizações, com cortes dramáticos de burocracia e passos que emperravam o andamento dos processos.” (MATOZO, 2000, p. 108)

d) *CONTACT CENTER*. As chamadas do *Call Center* podem ser ligações telefônicas, mensagens de fax, formulários de *Web* e comércio eletrônico. Essa evolução, que teve início em 1977, está levando a novas denominações para *Call Center*, como *Business Center*, *Contact Center*, *Customer Care*, *Customer Interactions Center*, *Call Business*. Para que se efetivem as novas implementações, que buscam melhorar ainda mais o contato das empresas com seus clientes, é necessário integrar sistemas, processos e departamento, tornando-os um Centro de Negócios. Esta visão tem levado a um grande crescimento em implantações de transformação de sistemas de *Call Center* para sistemas de *Contact Center* (DANTAS, 2000).

### Evolução

Embora o *Contact Center* seja uma evolução do *Call Center* e este do SAC e do *Telemarketing* (MATOZO, 2000), não significa que todo SAC e/ou *Telemarketing* evolui para um *Call Center* e este para um *Contact Center*. Cada evolução envolve investimentos e preparo da empresa, interagindo cada vez com mais processos e áreas da organização.

FIGURA 9 – EVOLUÇÃO DE CENTRAIS DE ATENDIMENTO



Existem empresas com necessidades distintas, que levam a soluções diferenciadas. Por exemplo, em empresas que comercializam bens de consumo de massa

não é possível, nem desejável, manter um Cadastro de Clientes. Neste caso, o SAC é a solução mais indicada.

Este item teve o objetivo de introduzir o assunto de Centrais de Atendimento ao Cliente que utilizam principalmente o telefone como meio de acesso. Central de Atendimento ao Cliente terá referências neste relatório como sinônimo de *Call Center*, pois a pesquisa foi realizada numa central com esse perfil.

A seguir serão apresentadas características de Centrais de Atendimento ao Cliente relevantes à pesquisa.

### 2.2.2 Teleatendimento

Segundo DANTAS (2000), um bom relacionamento com o cliente não depende exclusivamente da Central de Atendimento ao Cliente, mas de todos os setores envolvidos nos processos que geram ou mantêm produtos e/ou serviços para o consumidor. Cabe à Central de Atendimento, e seus teleatendentes, o principal contato com o cliente e o repasse para os setores internos da organização as necessidades do cliente de maneira clara e precisa, para que sejam tomados os procedimentos corretos, de forma precisa.

O papel dos recursos humanos envolvidos no *Call Center* é crucial. Tanto o treinamento como elementos emocionais são essenciais na estruturação de um *Call Center*. Luciano MATOZO (2000, p. 68 e 69) apresenta as responsabilidades do teleatendente, por ele chamado de operador: manter saudável a relação empresa *versus* cliente, contribuir para o fortalecimento da imagem da empresa perante o cliente, auxiliar a empresa no fortalecimento de marcas e produtos, relatar as opiniões, críticas e sugestões do cliente, manter informada a equipe de venda externa sempre que forem feitos contatos, cumprir normas e objetivos traçados pela supervisão e manter um bom relacionamento de equipe.

### 2.2.3 Tecnologia

As Centrais de Atendimento são hoje o principal contato entre o cliente e a empresa. As atividades dessa área são baseadas diretamente em informações de clientes e produtos e/ou serviços, obtidas com o uso da TI, e um uso extensivo de equipamentos de telecomunicações. “A tecnologia da informação que lança novos sistemas é fundamental para automatizar o processamento das informações que chegam aos montes em uma organização, bem como para diminuir a complexidade do gerenciamento delas.” (MATOZO, 2000, p. 109). As Centrais de Atendimento são um exemplo da união dos setores de telecomunicações e informática, ou seja, a telemática.

Edmundo DANTAS (2000) apresenta que os *Call Centers* são baseados na tecnologia CTI – *Computer and Telephone Integrated* que têm como principal objetivo o de concentrar todas as chamadas dos clientes da empresa em uma única área. Esta área pode ser dividida em diferentes locais físicos, porém todos os atendentes com acesso aos mesmos dados. A tecnologia CTI permite integrar a telefonia (PABX e DAC) e a informática (a rede de computadores, sistemas de informação e bancos de dados). Uma das vantagens dessa integração é a obtenção automática de dados e a conseqüente diminuição de erros de digitação. O autor apresenta os principais equipamentos presentes em um *Call Center*:

- O PABX é um tipo de CPCT – Central Privada de Comutação Telefônica que permite ligar-se à estação telefônica pública com uso de linhas-tronco, realizar as ligações internas e externas, de telefones privilegiados, sem o auxílio de telefonista e realizar ligações externas.

- O DAC – Distribuidor Automático de Chamadas é uma facilidade que permite o atendimento das chamadas sem acionar qualquer botão, distribui as chamadas para os atendentes disponíveis e, quando não há atendentes disponíveis, o próprio DAC atende a chamada com uma mensagem gravada para que aguarde, encaminhando-as à lista de

espera. O DAC, integrado a sistemas de informação, pode enviar automaticamente ao terminal do atendente informações sobre quem está ligando e o produto ou serviço associado a este número discado. O uso do DAC aumenta a produtividade no atendimento, permite reduzir o tempo de espera e melhora a utilização dos recursos de telecomunicações.

- A URA – Unidade de Resposta Audível – é cada vez mais freqüente em *Call Centers*. É uma forma de automação e otimização do atendimento telefônico, onde o próprio usuário direciona sua chamada, escolhendo a opção desejada entre as apresentadas por uma gravação. A URA pode ser utilizada em conjunto com o CTI para fazer ligações gravadas de maneira automática para os clientes. Nesse caso a URA precisa reconhecer sinais do telefone chamado, para desligar quando se trata de fax, secretária eletrônica ou telefone ocupado, evitando repassar sua mensagem desnecessariamente e economizando tempo.

A tecnologia é essencial ao *Call Center*. Sem as tecnologias de telecomunicações e a informática, esse tipo de Central de Atendimento ao Cliente não existiria. O teleatendimento é um trabalho tecnológico.

#### 2.2.4 Controle

O controle sobre o teleatendimento determina como o trabalho é realizado, avalia o desempenho do trabalhador e determina o treinamento necessário.

##### *Script*

Edmundo DANTAS (2000) apresenta que o *script* é um roteiro a ser seguido pelo teleatendente. Contém todas as instruções necessárias para o atendimento, desde o planejamento (pré-chamada) até os controles pós-chamada. Além dos procedimentos técnicos para o atendimento, o autor sugere que os *scripts* devem observar alguns pontos, como: falar, não ler; sorrir; isolar as chamadas; fazer pausa entre as frases; variar o tom de voz; e continuar a conversação do ponto que parou quando for interrompido pelo

cliente.

Assim, observa-se que o teleatendente é direcionado tanto a “o que vai falar” – relacionado no próprio *script*, quanto ao “como irá falar”.

### **Recebimento de chamadas**

A descrição dos equipamentos e facilidades tecnológicas, apresentada no item Tecnologia (2.2.3), mostra alguns elementos passíveis de efetuar controle sobre o trabalho do teleatendente.

DANTAS (2000) apresenta os equipamentos que são responsáveis pelo direcionamento das chamadas ao atendente: (a) o DAC controla a fila de clientes à espera de atendimento e direciona a chamada quando um atendente fica disponível. É um equipamento que está determinando o ritmo do trabalho a ser desenvolvido; e (b) a URA permite que o próprio usuário direcione sua chamada. É a automatização do atendimento, a substituição (normalmente ainda parcial) do trabalho desenvolvido pelo teleatendente. É o controle, no sentido de domínio/conhecimento do teleatendimento por um equipamento, direcionado pelo usuário, não mais pelo trabalhador.

### **Espaço**

A PA (Posto de Atendimento) é o espaço ocupado pelo teleatendente para desenvolver o seu trabalho. Edmundo DANTAS (2000) descreve que a estação de trabalho deve acomodar todos os objetos e equipamentos necessários para o desempenho da atividade do atendente, nada mais que isso. O mobiliário deve ser adequado, tanto em termos de tamanho, como de funcionalidade. Este autor apresenta três disposições para alocação das PAs na Central de Atendimento: (a) espinha de peixe, onde as PAs são dispostas lado a lado, e frente a frente. O teleatendente tem encostado em sua estação de trabalho os dois atendentes laterais e o da frente; (b) ferradura, onde as PAs são dispostas lado a lado, porém não são encostadas na PA da frente. É criado um espaço entre elas; e (c) fila indiana, onde as PAs têm uma parede à sua frente e também são dispostas lado a lado.

### **Treinamento**

Segundo DANTAS (2000), o treinamento para os atendentes desta área, deve

englobar: (a) uso de equipamentos de telecomunicações e de sistemas de informação utilizados na empresa; (b) técnicas de vendas e atendimento a clientes, com atendimentos profissionais, porém não “robotizados”; e (c) organização, para disponibilizar conhecimento da empresa onde trabalham, dos produtos e serviços que negociam, e dos concorrentes.

Pelo exposto aqui, conclui-se que o teleatendimento é controlado sob os três enfoques apresentados no item 2.1.3 para a dimensão de controle do trabalho que o indivíduo desenvolve na organização.

#### 2.2.5 Estresse

As centrais de atendimento são direcionadas para um atendimento personalizado. Como outras sub-organizações dentro das organizações, têm metas a serem alcançadas. Normalmente, os indicadores definidos para os *Call Center* são: (a) tempo de resposta: responder rapidamente ao telefone; (b) tempo de espera: não deixar o cliente esperando numa longa fila; e (c) produtividade do empregado: quantas chamadas um empregado deve atender num período.

O serviço numa central de atendimento ao cliente, pessoal ou por telefone, gera estresse. O estresse no trabalho se traduz em impacto negativo para a performance e atitude do empregado. Se por um lado a organização e a gerência cobram um atendimento eficiente, buscando atender as metas estipuladas, por outro o cliente quer ver seu problema resolvido e sua satisfação alcançada. Para atingir as metas, o atendente pode não alcançar as expectativas do cliente. Para atender o cliente de maneira que este se considere satisfeito, o atendente pode vir a extrapolar as metas e, posteriormente, responder por isso perante a organização.

O investimento em tecnologia, com o objetivo de acelerar o processo de interação com o cliente, pode, também, baixar a realização das expectativas por parte dos

clientes.

RUYTER, WETZELS e FEINBERG (2001) apresentam o monitoramento de performance e o trabalho com ambigüidade (como não saber se prioriza o atendimento da meta ou da satisfação do cliente) como dois dos maiores fatores geradores de estresse e conseqüentes diminuidores de satisfação com o trabalho e aumentos de *turnover*. Características operacionais das centrais de atendimento também podem ser fontes de pressão para o atendente, como a ênfase em se seguir *scripts*, principalmente os direcionados pelo sistema de informação, que levam o atendimento a ter um perfil de linha de produção.

Verifica-se, assim, que o teleatendimento é estressante e que o controle e a tecnologia podem ser fontes geradoras de estresse para o trabalhador.

Termina aqui a apresentação da fundamentação teórico-empírica. Com o uso de uma abordagem sistêmica, apresentou-se a estrutura de relação existente entre indivíduo, organização e trabalho, o controle, a tecnologia e o estresse existente nas organizações. Mostrou-se, também, características do sistema “Teleatendimento na Central de Atendimento ao Cliente”, bem como os elementos desse sistema relevantes à pesquisa: tecnologia, controle e estresse. A seguir será apresentada a metodologia adotada para a realização da pesquisa.

### 3 METODOLOGIA

A metodologia adotada para a realização da pesquisa está definida e justificada neste capítulo.

#### 3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA

Foi identificada na literatura a existência de estudos e teorias relacionados ao controle e ao estresse do trabalhador, porém poucos estudos relacionados especificamente ao controle tecnológico. A busca da solução do problema exposto – **Que relação existe entre o controle tecnológico do trabalho e o estresse do trabalhador?** - direciona ao desenvolvimento de uma pesquisa de campo relacionada ao controle, distinguindo o controle tecnológico do controle não tecnológico.

Foi desenvolvido um estudo de caso na COPEL – Companhia Paranaense de Energia Elétrica, na sub-organização Central de Atendimento a Clientes, em sua unidade de Curitiba, e seu trabalhador-base – o atendente. A pergunta a ser respondida pela pesquisa é a seguinte:

##### 3.1.1 Pergunta de pesquisa

Na central de atendimento a clientes da COPEL, unidade Curitiba, o controle tecnológico exercido sobre o trabalho executado pelo atendente afeta o estresse desse trabalhador da mesma maneira que o controle não tecnológico?

##### 3.1.2 Definição constitutiva e operacional das categorias analíticas em estudo

Controle: verificar, fiscalizar, conferir, inspecionar, dominar.

O controle é tratado neste trabalho sob três diferentes funções: o primeiro, o controle como forma de determinação do que deve ser feito, como direcionamento das



atividades da pessoa; o segundo, com o objetivo de fiscalização e avaliação, ou seja, obtenção de informações para verificar o desempenho do trabalhador; e o terceiro, a determinação do treinamento a que deve ser submetido o trabalhador.

Controle não tecnológico: Qualquer controle exercido pela empresa sobre os trabalhadores-base sem a utilização da tecnologia. Por exemplo, o acompanhamento visual que um supervisor exerce sobre os indivíduos em relação a seu comportamento, a seu posicionamento no posto de trabalho ou à maneira de vestir-se.

Controle tecnológico: Controle exercido com o uso da tecnologia sobre o trabalho do indivíduo na organização. Por exemplo, escuta telefônica, monitoração de acesso à internet.

Estresse: “Designamos por *stress* profissional o processo de perturbação engendrado no indivíduo pela mobilização excessiva de sua energia de adaptação para o enfrentamento das solicitações de seu meio-ambiente profissional, solicitações estas que ultrapassam as capacidades atuais, físicas ou psíquicas, deste indivíduo.” (AUBERT, 1996, p. 165).

### 3.1.3 Definição constitutiva dos termos considerados importantes no contexto da pesquisa

Indivíduo: Ser humano único, pessoa diferente de qualquer outra. Indivíduos que estão inseridos em grupos, mas que mantêm sua identidade como elemento único.

Trabalho: “A palavra trabalho (que aparece na língua portuguesa três séculos antes da palavra atividade), no sentido corrente, é encontrada como sinônimo de atividade, ocupação, ofício, profissão, tarefa, distinguindo-se de lazer, e aparecendo ainda como resultado de uma determinada ação.” (CODO, SAMPAIO e HITOMI, 1994, p. 86)

Trabalhador-base: Este termo é usado para caracterizar o trabalhador de nível operacional que realiza a atividade básica da organização onde está inserido, não tendo assim qualquer função de apoio ou gerência. É o operário do chão de fábrica, o técnico de uma área de prestação de serviço, o atendente num central de atendimento a clientes, o professor de uma escola, o engenheiro de uma empresa de projetos. Estes exemplos foram usados com o intuito de ilustrar que não é o grau de escolaridade ou conhecimento que delimita este conceito, mas o fato de desenvolver o trabalho-tipo da organização, ou sub-organização, onde está inserido. O indivíduo que ocupa estes cargos, mas que desenvolve também, ou somente, atividades de apoio, supervisão ou gerência estão excluídos desse conceito.

Trabalho tecnológico: atividade que depende da tecnologia. Alguns exemplos são: operador de torre de controle de tráfego aéreo e operador de sistemas de monitoração de equipamentos, como centrais telefônicas e metrô.

Organização: Dentre as várias definições, de diversos autores, apresentadas por Alexandre MATTOS (1978), foi escolhida a de Albert Lepawsky:

“Organização é mais do que a estrutura de uma empresa ou de um departamento governamental. Envolve, como elemento básico, os atos físicos de produção e gestão, ou os atos intelectuais de gerência e administração; e seu objetivo principal é assegurar um agrupamento efetivo desses elementos ou atos e dos seres humanos que os executam”. (MATTOS, 1978, p. 9)

Empresa é referida no relatório como sinônimo de organização.

Sub-organização: parte de uma empresa, normalmente uma área formal dentro da estrutura hierárquica da organização, que tem objetivos e atividades específicos e pessoas alocadas exclusivamente para trabalhar nesta área.

Sistema: “...complexo de elementos ou componente direta ou indiretamente relacionados numa rede causal, de sorte que cada componente se relaciona pelo menos com alguns outros, de modo mais ou menos estável, dentro de determinado período de

tempo.” (BUCKLEY, 1971)

Tecnologia: FARIA (1997) define tecnologia como o conjunto de conhecimentos aplicados a um determinado tipo de atividade. A tecnologia de produto refere-se a mercadoria; a tecnologia de processo compreende as técnicas e o uso de técnicas que interferem no processo de trabalho. A tecnologia da informação é uma tecnologia de processo.

Automação: “...todo instrumento ou objeto que funcione sem a intervenção humana, podendo ser aplicado a qualquer tipo de máquina ou artefato que opere desse modo”. (SILVA, 1997, p. 26)

Automatização: é um termo mais restrito que automação, referindo-se a diversas técnicas de coleta, armazenamento, processamento e transmissão de informações, por meio do uso de diversos equipamentos para a produção de bens e serviços.

Coordenação: “...é a combinação ordenada do esforço do grupo a fim de obter unidade de ação na realização do objetivo comum”. (GUIMARÃES, 1992, p.33)

Telemarketing: “A utilização planejada de recursos de telecomunicações e informática como forma de se obter lucro direto ou indireto, através da satisfação do mercado consumidor de qualquer bem ou serviço”. (DANTAS, 2000, p. 69)

Central de Atendimento ao Cliente: área de uma empresa (sub-organização) responsável pelo contato do cliente com a empresa para reclamações, solicitações, sugestões e consultas.

Call Center: "...centrais de atendimento, comumente baseadas em tecnologias de Computer and Telephone Integrated (CTI), que combinam telefonia com recursos de informação do computador, e concentram todas as chamadas dos clientes de uma empresa em um único local, com vista em maximizar a produtividade dos operadores e conquistar a fidelidade do consumidor". (DANTAS, 2000, p. 254)

A pesquisa foi realizada em uma central de atendimento com características de *Call Center*. Em função disto, os termos Central de Atendimento ao Cliente, Central de Atendimento a Clientes, Central de Atendimento e *Call Center* são apresentados como sinônimos neste relatório.

Teleatendente: trabalhador-base de uma central de atendimento ao cliente. O termo atendente é usado como sinônimo.

Posto de Atendimento - PA. Mesa de atendimento onde o operador tem telefone e equipamentos de informática para acesso a informações sobre o cliente e a produtos e/ou serviços. Refere-se ao conjunto de mobiliário e equipamentos utilizados pelo teleatendente para o desenvolvimento do seu trabalho. Apesar de ser "o" posto de atendimento, é costume dizer "a" PA.

Script – roteiro com o conjunto de instruções e regras para o teleatendimento.

Fraseologia – frases pré-determinadas para serem usadas pelo atendente, definidas no *script*.

Servidor – computador com função específica (armazenar dados ou disponibilizar um sistema de informação, por exemplo), ligado a uma rede de computadores.

## 3.2 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

Com o objetivo de responder à questão apresentada, foram manipulados elementos complexos e as relações existentes entre estes elementos. Será analisado o sistema “Trabalho realizado pelo indivíduo na organização” e os fenômenos controle e estresse.

### 3.2.1 Delineamento da pesquisa

Foi realizado um estudo analítico, buscando o aprofundamento no tema.

O modo de investigação é o estudo de caso, que tem o objetivo de caracterizar a relação existente entre o controle tecnológico exercido pela organização sobre o trabalho que o indivíduo realiza na organização, e o estresse do indivíduo decorrente desse controle.

É uma pesquisa exploratória, que busca identificar se o controle tecnológico é diferente do controle não tecnológico quanto aos fatores que explicam o fenômeno do estresse do trabalhador.

O estudo de caso é uma pesquisa não experimental, sem manipulação de situações ou processos para que haja o controle sobre os indivíduos. Ao contrário, a observação dos indivíduos foi realizada em seu ambiente de trabalho, sem qualquer interferência no processo existente.

Foi utilizada a “observação participante” (SELLTIZ, WRIGHTSMAN e COOK, 1987) ou “pesquisa participante” (DEMO, 1995) como instrumento de coleta de dados. Outros autores (YIN, 2000 e RICHARDSON, 1999), porém, consideram indevida a classificação como Participante, pois implicaria a vivência participativa do observador como membro do grupo – o que efetivamente não foi implementado. Não houve inserção no ambiente de estudo como um trabalhador-base, mas claramente como observador. Para RICHARDSON (1999, p. 260), este tipo de pesquisa é classificada como “observação não participante”.

“Para usar a observação participante como uma técnica, a pessoa deve ser um membro integralmente participante do grupo em observação, ou basicamente um observador, participando apenas de forma eventual. Os observadores participantes, como os antropólogos, inserem-se freqüentemente numa situação que obviamente não são membros autênticos, mas em que podem ser aceitos como amigos e observadores confiáveis” (SELLTIZ, WRIGHTSMAN e COOK, 1987, p. 73)

Os passos a serem seguidos na observação participante são:

1. Selecionar o ambiente de pesquisa
2. Selecionar o nível de envolvimento a ser exercido pelo pesquisador
3. Registrar o que se observa
4. Formular a análise dos dados, gerando elos que relacionem as observações.

“O objetivo é descrever as complexidades encontradas na situação, com um mínimo de teorização *a priori*” (SELLTIZ, WRIGHTSMAN e COOK, 1987, p. 111).

O estudo é exploratório, para identificar características do fenômeno controle, explicando-o sob a ótica dos efeitos sobre o estresse, comparando o controle tecnológico e o não tecnológico. Será apresentado um corte transversal, ou seja, a análise de um dado momento, não ao longo de um período.

A pesquisa

### 3.2.2 População e amostra

A população considerada para este estudo é composta pelos trabalhadores-base da sub-organização estudada, ou seja, os atendentes da Central de Atendimento a Clientes da COPEL. Por questões de viabilização da pesquisa de campo e especificação clara da população, o estudo foi feito na unidade de atendimento de Curitiba, PR. A população é de aproximadamente 170 pessoas, com pequenas variações temporárias decorrentes de saídas de trabalhadores, que são repostos em breve tempo.

A metodologia adotada não especifica quantidade em termos de percentuais para delimitar a amostra a ser utilizada na pesquisa do estudo de caso. O que interessa é um padrão de comportamento, ou seja, uma repetição de dados obtidos, que represente

uma resposta encontrada no desenvolvimento dos trabalhos.

Por se tratar de uma população finita e concentrada num ambiente de trabalho, é possível conhecer os elementos da população e determinar uma amostra intencional que represente o ambiente. Para realizar pesquisas com entrevistas em profundidade e RICHARDSON (1999) recomenda que não se entreviste mais de 20 pessoas. Assim, foi determinada a amostra intencional, ou seleção racional, de 17 entrevistas, sem pré-seleção dos trabalhadores. Essa preocupação se dá em virtude da busca de autenticidade das respostas, sem que as pessoas se preparem ou sejam preparadas para responder às questões apresentadas.

A observação feita no ambiente de trabalho, não restringe-se aos 17 entrevistados, abrange de todos os elementos presentes.

### 3.2.3 Dados: tipos, coleta e tratamento

A metodologia adotada consiste em gerar hipóteses, não testa-las. É uma pesquisa indutiva, com o objetivo de: (a) registrar observações; (b) criar hipóteses; e (c) desenvolver teoria para explicar os dados.

O início da coleta de dados se dá com intuições que servem como hipóteses para guiar o trabalho. O pesquisador começa com os dados e gera hipóteses de baixo para cima. As hipóteses preliminares são revistas pelos observadores participantes à medida que transcorre a pesquisa, com o uso de “análise de casos negativos”, onde o pesquisador procura dados que refutem a hipótese. Caso os encontre, altera a hipótese de maneira a atender o caso analisado e revê os casos já analisados, verificando se esta nova hipótese se aplica a todos os casos.

Os dados foram coletados por meio de observação do ambiente organizacional e por meio de entrevistas guiadas. Em virtude do assunto abordado estar relacionado diretamente à percepção dos entrevistados, somente foram consideradas fontes primárias.

As entrevistas visaram: (a) explorar em profundidade percepções e

interpretações dos informantes; (b) descobrir tipos de controle não perceptíveis por meio da observação; e (c) identificar o estresse do trabalhador. Em virtude da existência do conceito popular do estresse, de conotação negativa, a aplicação de um questionário poderia levar a respostas que não estivessem de acordo com os conceitos aplicados neste trabalho. Além disso, a percepção do estresse varia de pessoa para pessoa, o que direciona ao uso de entrevista individual para a captação do sentido de definições usadas pelos entrevistados.

A observação do ambiente organizacional é necessária para identificar os tipos de controle existentes na sub-organização, bem como reações dos trabalhadores e dos administradores quanto aos efeitos desses controles, em ocorrência espontânea e simultânea ao acontecimento. As observações foram assistemáticas, ou seja, sem um roteiro pré-definido. Ocorreram em diversos momentos da pesquisa e foram registradas sistematicamente em caderno.

A “resposta provisória”, apresentada a seguir, é baseada em experiências que a autora deste trabalho possui com a implantação de sistemas de informação:

“O estresse decorrente do controle tecnológico é maior do que o do controle não tecnológico, pois aumenta a eficiência dos geradores de estresse, como o ritmo, as verificações e avaliações do trabalho exercido”.

Foi usada a entrevista guiada (RICHARDSON, 1999), com um guia de temas a ser explorado, porém sem estrutura pré-formatada ou ordem de apresentação pré-determinada. As seguintes características para as entrevistas foram observadas:

- Não utilização de gravador. Todas as respostas e observações feitas durante a entrevista foram anotadas em cadernos. “Os observadores participantes geralmente não registram as conversas em fitas porque um gravador inibiria a participação do pesquisador em várias situações.” (SELLTIZ, WRIGHTSMAN e COOK, 1987, p. 77).

- Apresentação do objetivo da entrevista ao entrevistado e explicação de independência em relação à COPEL.

- Garantia de sigilo da identidade do entrevistado. Os dados do entrevistado



foram obtidos para um possível contato posterior, com o intuito de complementar informações que porventura faltassem e para caso se verificasse a necessidade de usar essas informações para a análise dos dados obtidos.

- A ordem de apresentação das perguntas mudou em consequência do andamento da entrevista, das respostas dadas pelos indivíduos. A maioria das questões foi apresentada a todos os entrevistados.

- Algumas perguntas foram alteradas com o objetivo de obter mais dados que ajudassem a explicar o fenômeno sendo estudado.

- A autora da dissertação foi a única pesquisadora-entrevistadora.

Além dos trabalhadores-base, foram entrevistados o pessoal de apoio, a gerência e indivíduos de outras áreas que se relacionam com a sub-organização de análise, com o objetivo de melhor delimitar os controles existentes, bem como suas finalidades. Para estas entrevistas não foi utilizado o mesmo roteiro de entrevista destinado aos trabalhadores base, mas questionamentos abertos quanto ao relacionamento da pessoa e da área que trabalha, com a área estudada.

As entrevistas foram realizadas na Sala de Recreação, equipada com um conjunto de sofá, uma televisão e, na parte de trás, uma mesa de sinuca com um aparelho de som. A sala, que ficava num prédio junto ao prédio da Central, tinha acesso por uma calçada coberta.

O atendente era escolhido no momento da entrevista, de maneira aleatória.

Foram entrevistados 17 atendentes, sempre no período da tarde. As observações em campo foram feitas entre as entrevistas e em dias dedicados exclusivamente a este fim.

Para guiar a entrevista foram relacionados temas a serem explorados. Esses temas eram lançados na conversa conforme surgiam ligações com o que estava sendo tratado no momento, nem sempre observando a ordem previamente escrita. Foram levantados assuntos que poderiam ser fonte de estresse para o teleatendente e este poderia direcionar para qualquer outro tema que não estivesse no roteiro. O roteiro foi alterado durante as entrevistas, pois foi numa das entrevistas que surgiu a figura do Coringa que

até então não tinha sido percebida nem na observação em campo, nem nas primeiras entrevistas. Esta alteração está prevista na metodologia.

Os temas tratados nas entrevistas foram os seguintes:

1. Chegada à COPEL e à Central de Atendimento. Esta questão é a busca por antecedentes situacionais e pessoais (SAMULSKI, CHAGAS e NITSCH, 19--.).
2. Formação do atendente. Essa formação é usada no teleatendimento? A formação exigida é adequada? A intenção da inserção desse tema foi a mesma do item anterior.
3. Definição pessoal do trabalho que desenvolve. Buscou-se verificar como a pessoa se sente desenvolvendo essa atividade.
4. Relacionamento com os colegas de trabalho. Foi verificado o inter-relacionamento, tanto com outros atendentes (considerando os três grupos descritos), como com os monitores, pessoal de apoio, líder, gerente, supervisor.
5. Aprendizado. Buscou-se identificar se o trabalho é repetitivo, ou se o atendente aprende com ele e se está interessado em aprender. Este assunto foi retirado das últimas entrevistas, pois os primeiros atendentes foram unânimes em relação ao assunto: aprendem todos os dias, pois cada atendimento é um caso e o trabalho não é repetitivo. Este elemento não é fonte de estresse para os atendentes.
6. Definição pessoal do perfil do teleatendente. Esta questão foi considerada para que o atendente descrevesse características que ele julga necessárias para o teleatendimento, bem como para que analisasse se ele e os colegas se enquadram nesse perfil.
7. Ambiente físico. Conforme apresentado no Quadro 1, no item 2.1.5, as condições do ambiente físico e as características ergonômicas dos objetos utilizados são influências sociais para o estresse.
8. Sistemas de informação do *Call Center*. O sistema de informação usado pelo teleatendente estava sendo substituído no momento da pesquisa. O assunto foi tratado tanto para identificar como os entrevistados recebem as mudanças no seu trabalho (de maneira geral), como para verificar se eles percebiam que o novo

sistema estaria direcionando os atendimentos.

9. Privatização. Outra mudança na eminência de acontecer. Os atendentes estariam preocupados com esse evento? Estaria influenciando no seu desempenho e nas suas expectativas dentro do *Call Center*?
10. Estresse. O assunto foi apresentado abertamente, para que a pessoa relatasse se percebe seu trabalho como estressante. Se sim, de que maneira e o que causa o estresse.
11. Equipamentos. Procurou-se saber o que o atendente conhecia dos equipamentos que suportam o teleatendimento e se percebia que estes influenciam no seu trabalho.
12. Treinamento. Buscou-se verificar se o atendente percebia os diferentes tipos de treinamento como necessários, suficientes e de boa qualidade.
13. Controle. Verificou-se como o atendente percebe-se sendo controlado, tendo o seu trabalho controlado. Entre os processos de controle, identificar se algum o incomoda.
14. Avaliação. A intenção foi a mesma do item 13.
15. Futuro. Buscou-se verificar se a intenção era de continuar na Central de Atendimento, na COPEL, ou se a pessoa estava planejando sair, identificando o porquê da escolha. Este assunto foi inserido para perceber o quanto os elementos anteriores afetam o trabalhador, a ponto dele direcionar sua colocação na organização e no trabalho que realiza atualmente.

#### 3.2.4 Análise dos dados

A análise dos dados, metódica e meticulosa - segundo orientação da metodologia adotada, foi realizada após a execução de todas as entrevistas. Todas as entrevistas realizadas foram analisadas, independentemente da diversidade de respostas obtidas. Foi realizada a análise de conteúdo (RICHARDSON, 1999), particularmente

indicada para estudo de material qualitativo. Uma primeira leitura do material obtido foi feita para organizar as idéias; a segunda leitura teve o objetivo de identificar os elementos relevantes à pesquisa. A análise teve o objetivo de compreender melhor os discursos, analisar as causas e antecedentes de uma mensagem e extrair os momentos mais importantes. Segundo SELTZ, WRIGHTSMAN e COOK (1987), é o procedimento de análise que torna a pesquisa qualitativa sistemática, não necessariamente a coleta dos dados.

Para a análise de conteúdo, uma primeira leitura foi realizada para organizar as idéias apresentadas, agrupando-as em temas. Foi criado um arquivo eletrônico padronizado para transcrição de cada uma das entrevistas. Os elementos foram verificados superficial e individualmente.

Uma segunda leitura serviu para identificar os elementos percebidos como estressores pelos entrevistados. O resultado foi a identificação de elementos estressores presentes no ambiente de trabalho (um dos objetivos específicos determinados para esta pesquisa).

Os resultados obtidos estão apresentados neste relatório de forma analítica e exploratória - qualitativamente. Trechos das entrevistas estão descritos literalmente, quando necessário para ilustrar uma posição do entrevistado. Algumas notas de campo também estão apresentadas para melhor caracterização dos detalhes observados e considerados relevantes para o estudo.

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Com o objetivo de responder à pergunta de pesquisa apresentada no item 3.1.1 desse trabalho, ou seja, “**Na central de atendimento a clientes da COPEL, unidade Curitiba, o controle tecnológico exercido sobre o trabalho executado pelo atendente afeta o estresse desse trabalhador da mesma maneira que o controle não tecnológico?**”, foi desenvolvido um estudo de caso na COPEL – Companhia Paranaense de Energia Elétrica.

A pesquisa, classificada como observação participante, seguiu os passos apresentados no item 3.2.1:

1. Foi selecionada a Central de Atendimento da COPEL, unidade Curitiba como ambiente de pesquisa.
2. O nível de envolvimento exercido pelo pesquisador foi o de observador, não integralmente participante do grupo.
3. As observações foram registradas à mão, em cadernos, no momento em que se davam as observações e posteriormente. Mais tarde as observações foram transcritas para arquivos eletrônicos. As entrevistas passaram pelo mesmo processo. Para compor a observação, além das constatações em campo, foram entrevistados o supervisor, o gerente, a líder, pessoal de apoio – técnico e administrativo, monitores, usuários (outras áreas da empresa) e pessoal de suporte.
4. A análise dos dados foi feita baseada nos arquivos eletrônicos.

Os elementos sendo tratados são: indivíduo (teleatendente), organização (Central de Atendimento, como uma sub-organização), trabalho (teleatendimento), controle, tecnologia e estresse, bem como as relações existentes entre estes.

A seguir estão apresentados os elementos desta pesquisa, organizados da seguinte maneira: caracterização da organização, caracterização do sistema

“teleatendimento na central de atendimento ao cliente”, tecnologia, controle e estresse.

#### 4.1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

Para a caracterização da organização onde foi realizada a pesquisa, será apresentado, primeiramente, o setor de energia e o momento vivido no Brasil, pois esse momento é fortemente relacionado com a importância dada ao cliente e ao seu atendimento. Em seguida será feita uma breve apresentação da COPEL, também enfocando sua posição em relação ao atendimento ao cliente. Finalmente será apresentada a sub-organização onde foi realizada a pesquisa – a Central de Atendimento ao Cliente.

##### 4.1.1 O setor de energia elétrica

Até pouco tempo atrás, as concessionárias do ramo de energia elétrica, grande parte empresas estatais, detinham o monopólio, limitado à sua área de atuação. A desregulamentação do setor, conduzida pela ANEEL – Agência Nacional de Energia Elétrica, está em curso. Recentemente os grandes consumidores (indústrias de grande porte) puderam passar a escolher seus fornecedores de energia elétrica. Começou assim a concorrência no setor. Hoje já existe, por exemplo, empresas de São Paulo clientes da COPEL, concessionária situada no Paraná. A partir de 2006, até mesmo os consumidores residenciais poderão escolher o seu fornecedor de energia elétrica. (ANEEL, 2001).

Grande parte dos monopólios estatais estão sendo vendidos e privatizados por determinação do governo federal. O mercado e as empresas estão passando por um período de transição, adaptando-se e preparando-se para as mudanças que deverão ocorrer em breve.

Segundo a ANEEL (2001), na Região Sul do Brasil (Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul) existe em operação 16 concessionárias de energia elétrica, sendo a

COPEL a maior delas.

A mudança no ambiente do setor de energia já começou a influenciar o relacionamento fornecedor-consumidor. Entre as principais ações adotadas pelas empresas do setor, está o aprimoramento de seus canais de comunicação com o público.

A ANEEL, que fiscaliza as empresas do setor, desde 2000 avalia o grau de satisfação dos consumidores. Em setembro daquele ano foi divulgado o primeiro índice de satisfação do consumidor residencial, onde foi registrada uma média nacional de 62,81 (GADELHA, 2001). As três melhores empresas avaliadas foram: COPEL, com índice 73,01; Elektro, a quarta maior distribuidora do Estado de São Paulo, privatizada em julho de 2000, com 68,98; e CELESC, empresa estatal do Estado de Santa Catarina, que atingiu 68,65. Em 2001, a COPEL foi apontada, em pesquisa da ANEEL, a empresa que melhor atende o cliente.

Conforme GADELHA (2001) apresenta, a maioria das empresas está realizando ações com o objetivo de fidelizar clientes, com a busca da melhoria em produtos, serviços e processos. As centrais de atendimento a clientes têm sido alvo de grandes investimentos. Em entrevista dada à revista Consumidor Moderno, José Hilário Farina Pontes, diretor comercial da Elektro, aponta que a integração do *Call Center* com o Centro de Operações de Distribuição, com o uso de um sistema de informação que relaciona as duas áreas em tempo real, garante a identificação e solução de um problema ocorrido de maneira rápida e eficiente.

#### 4.1.2 A organização COPEL

A Companhia Paranaense de Energia (COPEL) apresenta em seu *site* (COPEL, 2001) que foi criada em 26 de outubro de 1954, pelo governo do Estado do Paraná, com o objetivo de solucionar o problema das constantes faltas de energia elétrica, que inviabilizavam as ações e programas de desenvolvimento econômico do Estado. A empresa foi reconhecida pelo governo federal em maio de 1955, como sociedade de

economia mista. Em 1956, a COPEL passou a centralizar todas as ações do governo referentes ao planejamento, construção e exploração do sistema de produção, transmissão, transformação, distribuição e comércio de energia elétrica no Estado do Paraná. Nas décadas de 60 a 90 o foco da empresa foi a busca do abastecimento em larga escala. Nessa época foram construídas várias hidroelétricas.

Sua estrutura compreende a operação de um parque gerador próprio composto de 17 usinas, cuja potência instalada totaliza 4.500 MW e que responde pela produção de 7% de toda eletricidade gerada no Brasil; um sistema de transmissão com mais de 6 mil km de linhas; 340 subestações e 150 mil km de linhas de distribuição.

Preparando-se para competir, a empresa vem diversificando suas atividades, passando a atuar em ramos como gás canalizado, telecomunicações, informática, água e saneamento, além de prestar consultorias para empresas no Brasil e no exterior.

A COPEL também tem investido fortemente no seu *Call Center*, que atende 24 horas/dia com serviço 0800.

### **Atendimento ao cliente**

A seguir será apresentada a evolução no atendimento ao cliente na empresa, apresentada em entrevista pelo assistente do superintendente geral da COPEL Distribuição, partindo de atendimento pelos próprios técnicos que executavam o serviço até a implantação da superintendência específica para essa função.

1977 - Atendimento de Clientes por eletricitistas, por telefone.

1982 - Ênfase ao atendimento ao consumidor (telefônico e personalizado).

1987 - Foram criados dois números para atendimento a clientes: o 120 para pedido de serviços e o 196 para as emergências.

1989 - Novos serviços foram incluídos no atendimento e os números 120 e 196 foram unificados. Houve necessidade de mudança de perfil do atendente de eletricitista especializado para generalista.

1992 - Atendimento 24 horas/dia, com acesso aos dados cadastrais do cliente. *Call Center* mais aparente, passou a ser o principal contato do consumidor com a



empresa, com profissionais formados para esta função.

1993 – Foram introduzidos a URA e o fone de ouvido.

1995 – Criação de vários *Call Centers*. As unidades de Curitiba e Maringá passaram a atender sua região, não só a localidade.

1997 – Atendimento a todas as localidades do Paraná pelo *Call Center*.

1998 - Estabilização em 5 centrais de atendimento telefônico, uma em cada superintendência regional. Informatização no atendimento.

1999 - Certificação ISO 9002 no atendimento.

2000 - 700.000 ligações/mês. Mais de 8 milhões/ano.

2001 - Criação da Superintendência de Atendimento para atendimento de todo o Estado.

Segundo o superintendente de atendimento, em entrevista para este trabalho, atualmente a companhia atende diretamente mais de 2,9 milhões de unidades consumidoras ligadas em todo o Paraná. Por atendimento telefônico ou personalizado em agências próprias ou franquizadas, ou no *showroom* que a empresa mantém em Maringá, a terceira maior cidade do Estado do Paraná, a COPEL mantém o atendimento ao cliente que a procura.

O gerente da central de atendimento esclareceu em entrevista que a COPEL recebe, em média, 700 mil ligações/mês, chegando a picos de 60 mil num só dia. É como se todos as unidades consumidoras da empresa entrassem em contato direto com a COPEL a cada quatro meses. Segundo o gerente da Central de Atendimento, aproximadamente 80% das ligações são para tratar de assuntos comerciais: pedidos de ligação ou religação, débito em conta bancária, alteração cadastral e informações sobre o pagamento de faturas de consumo.

Ainda segundo o gerente, as centrais localizadas nas cidades de Curitiba, Londrina, Maringá, Cascavel e Ponta Grossa e seus mais de 450 atendentes estão ligados à Rede CopelNet - um grande anel de fibra ótica que cobre todo o Estado e habilita a COPEL a promover rapidez e agilidade na transmissão de dados, principalmente entre as

cinco unidades de *Call Center*.

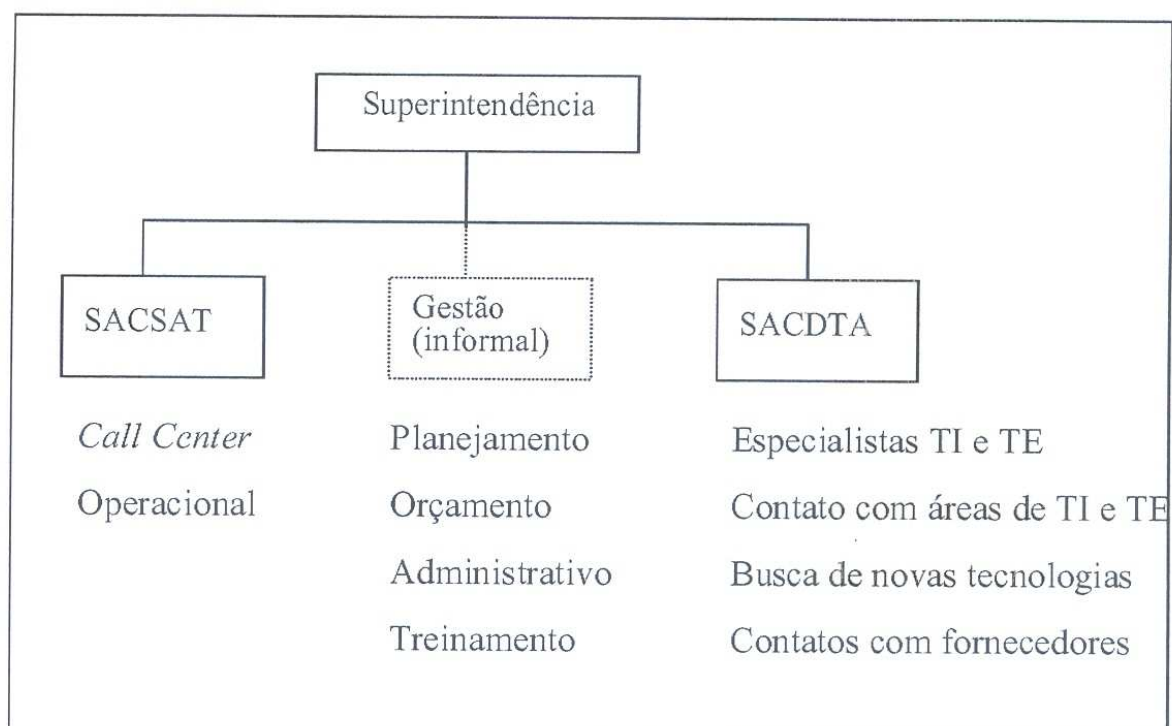
Conforme explicado pela analista de sistemas responsável pelo sistema de informação que atende ao *Call Center* este, além de dar suporte ao atendimento comercial, emergências, solicitações de serviço e acompanhamento do andamento dos mesmos, integra-se a processos internos à COPEL, relacionados a faturamento, cobrança, recursos humanos e fornece informações que dão apoio às áreas de *marketing* e planejamento.

### Superintendência de Atendimento

A COPEL conta com cinco subsidiárias, que cuidam de diferentes ramos de negócio da empresa: COPEL Geração, COPEL Transmissão, COPEL Distribuição, COPEL Telecom e COPEL Participações. (COPEL, 2001).

Localizada na COPEL Distribuição, a Central de Atendimento ao Cliente está subordinada à Superintendência de Atendimento. Segundo o superintendente, todo atendimento a clientes é responsabilidade da Superintendência, tanto o *Call Center* como o atendimento personalizado – que ainda existe em Curitiba.

FIGURA 10 – SUPERINTENDÊNCIA DE ATENDIMENTO DA COPEL



#### 4.1.3 A sub-organização Central de Atendimento

O superintendente de atendimento expôs que até dezembro de 2000 as Centrais de Atendimento estavam subordinadas a cada uma das cinco regionais onde estão alocadas fisicamente – Curitiba, Londrina, Maringá, Cascavel e Ponta Grossa. Em janeiro de 2001 foi criada a Superintendência de Atendimento a Clientes, respondendo por todo o estado. As cinco áreas de *Call Center* deixaram a estrutura regional e estão agora subordinadas a este novo órgão.

O gerente da Central de Atendimento explicou que são mais de 500 pessoas inseridas nessa área, entre líderes, monitores, apoio e atendentes. A superintendência e a gerência das cinco centrais ficam em Curitiba. Em cada uma das regionais existe um líder, pessoa responsável por manter o andamento diário das operações, bem como atuar para manter e melhorar os indicadores (ANEEL) da central sob sua responsabilidade. Cada líder conta com uma equipe de apoio, criada com pessoas provenientes do atendimento. O apoio de Curitiba é responsável por algumas atividades centralizadas, como recebimento de contratos de locação e compra e venda de imóveis, para designar o serviço de troca de cliente responsável pelo imóvel e a manutenção do Manual de Atendimento Informatizado, instrumento utilizado por todos os atendentes, que contém os *scripts* de atendimento para cada um dos procedimentos existentes. Outras funções do apoio, também presentes nas outras centrais são: monitoramento aleatório de atendimento, fornecimento de material de expediente e equipamentos para os atendentes, manutenção da cantina e área de descompressão dos atendentes. Entre os líderes e os atendentes existe os monitores, cada um responsável por um determinado grupo de Postos de Atendimento (PAs), apoiando os teleatendentes nas chamadas que eles não conseguem atender adequadamente ou não têm autonomia para resolver o problema sendo tratado. Em cada central existe um técnico com formação em energia elétrica que responde a solicitações de informações ou problemas técnicos, que nem o atendente, nem o monitor têm conhecimento suficientes para responder. Os atendentes são cerca de 450 pessoas, entre funcionários e terceiros, que trabalham em turnos de 6 horas/dia, ocupando

as 220 PAs.

Das cinco centrais, que operam 7 dias por semana, as de Curitiba e Cascavel atendem 24 horas/dia, enquanto as outras 18 horas/dia – das 6 às 24 horas.

A empresa optou por uma central de atendimento própria em virtude de: (a) alto grau de especialização do negócio; (b) manutenção do contato com o cliente (segundo o gerente da área “outras empresas terceirizaram e voltaram, por perderem esse contato”); e (d) domínio sobre o pessoal (saber que estão preparados para atender bem o consumidor).

O *Call Center* da COPEL é um centro de atendimento passivo, ou seja, é sempre o usuário que entra em contato com a empresa, não parte da empresa o primeiro contato com o consumidor. São feitos atendimentos de reclamações em conta, problemas de fornecimento, emergências, orientações de consumo e vendas. A quantidade de chamadas aumenta quando ocorre corte de fornecimento de energia numa região, seja planejado ou por intempéries, como chuva.

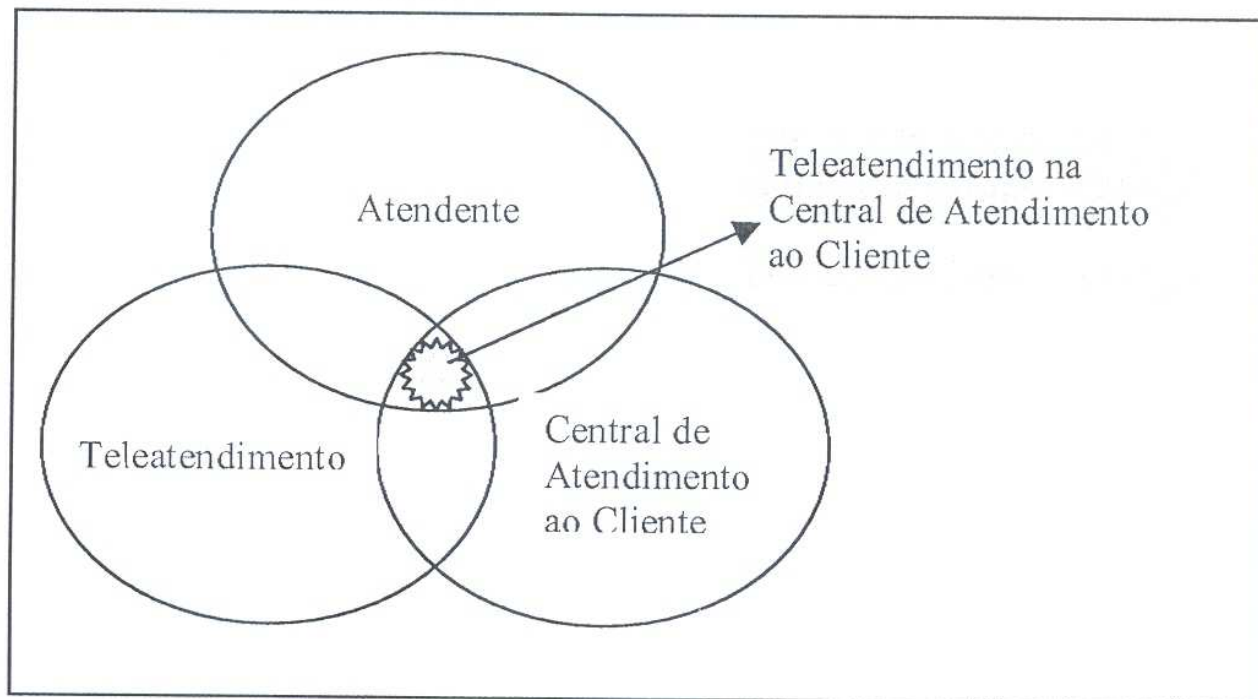
Existe metas de atendimento e elementos de controle estabelecidos pela ISO 9002. O maior esforço da gerência do *Call Center* é a busca ao atendimento dessas metas. Um novo sistema de informação está sendo implantado como um aliado neste esforço.

## 4.2 CARACTERIZAÇÃO DO SISTEMA TELEATENDIMENTO NA CENTRAL DE ATENDIMENTO AO CLIENTE

Neste item serão apresentados os elementos do sistema e o relacionamento entre eles.

A figura abaixo mostra os três elementos do estudo como sistemas que se inter-relacionam e fazem parte do sistema Teleatendimento na Central de Atendimento ao Cliente. Analisando os conceitos e características apresentadas, pode-se verificar que o sistema analisado é composto dos elementos atendente, Central de Atendimento ao Cliente e teleatendimento.

FIGURA 11 – TELEATENDIMENTO



Conforme apresentado no capítulo 2, o sistema se caracteriza pelo fato de se verificar que:

- “o todo é menor que a soma das partes” – O indivíduo (teleatendente), o trabalho (teleatendimento) e a organização (Central de Atendimento ao Cliente) apresentam relações externas ao sistema em estudo, não estando portanto, totalmente inseridos neste. O teleatendente pertence a outros sistemas, como a família, o bairro, a escola, o clube. A Central de Atendimento mantém relacionamentos com clientes e outros setores da empresa. O teleatendimento também pode ser visto como independente do indivíduo ou mesmo da organização, pois esse tipo de trabalho define padrões de organização semelhantes em qualquer local onde seja realizado, ou seja, em qualquer outra Central de Atendimento, com quaisquer outros teleatendentes.

- “o todo é maior que a soma das partes” – As Centrais de Atendimento podem ter características muito semelhantes a de outras centrais, os teleatendentes podem apresentar semelhanças sob vários pontos de vista e os tipos de trabalho também podem ser padronizados, porém o teleatendimento desta Central de Atendimento certamente apresentará particularidades e propriedades únicas se comparadas a outras, e semelhantes

se abordarmos o ambiente interno.

Este sistema pode ser categorizado como aberto, pois emite e recebe influências constantes do meio a sua volta, incluindo aqui outros setores da empresa, clientes e gerentes.

O controle sobre o teleatendimento, bem como o estresse decorrente desse controle dependem dos três elementos, não existem e não teriam sentido com a retirada de nenhum deles.

A seguir serão apresentados os três elementos que compõem o sistema.

#### 4.2.1 Central de Atendimento ao Cliente

A Central onde foi realizada a pesquisa é a maior e a principal da COPEL.

O ambiente físico da Central de Atendimento de Curitiba é amplo, com instalações e equipamentos modernos. Este espaço da empresa foi totalmente remodelado para abrigar o atendimento telefônico. O ambiente é climatizado, o piso é revestido com carpet e duas paredes, com madeira; o teto é alto, com placas acústicas. As 60 PAs são dispostas na estrutura Espinha de Peixe, citada no item 2.2.4 deste relatório. Em cada PA tem um telefone e um micro-computador. As cadeiras e mesas são reguláveis para serem adaptadas pelo ocupante. Em virtude do grande número de deficientes físicos trabalhando na Central de atendimento, o ambiente foi planejado para acomodá-los, com bom espaço entre as filas, acessos com rampas e PAs largas o suficiente para acomodar os “cadeirantes” – deficientes que usam cadeira de rodas. Ao fundo ficam as mesas dos monitores, e atrás destas existe um jardim com bancos, que tem acesso exclusivo pelo *Call Center*. A líder e o pessoal de apoio ficam na entrada da Central. O gerente e o atendente técnico têm uma sala fechada com vidro que fica no mesmo ambiente. A superintendência e o staff ficam no andar superior onde, num mezanino, é possível acompanhar o trabalho na Central de Atendimento.

## Cantina

No prédio existem 2 cantinas (no térreo e no 1º andar). A do térreo é basicamente para o pessoal do *Call Center*. A maioria dos atendentes usa a cantina antes do seu turno, no intervalo e ao término do trabalho.

Na cantina há duas mesas com banquinhos e um sofá, geladeira, fogão e sanduicheira. Água, suco, café, leite, pão, queijo, manteiga, doce e, com frequência, mortadela estão disponíveis para os atendentes.

Normalmente é um lugar bastante movimentado. Parte da observação em campo foi feita neste ambiente, verificando o relacionamento entre os atendentes. Eventualmente alguém do apoio entrava na cantina, chamando o pessoal que estava no intervalo há mais tempo para voltar ao trabalho.

### 4.2.2 Atendente

O trabalhador-base desta sub-organização trabalha em turnos de 6 horas, normalmente no mesmo horário, 6 dias por semana.

A escolaridade mínima exigida é o 2º grau. Além disso, é exigido que tenha condições de digitar – não é necessário que saiba digitar.

Existem três grupos de atendentes, diferenciados pela forma de contratação:

- COPEL. Os “copelianos” são funcionários oriundos de outras áreas da empresa, principalmente extintas Centrais de Atendimento ao Público (atendimento pessoal). Era o único grupo de atendentes quando o *Call Center* iniciou suas atividades. Naquela época, trabalhar na Central de Atendimento era considerado “castigo”, pois era um muito serviço, num ambiente estressante e altamente controlado. O seguinte fato, apresentado pela líder do *Call Center* de Cascavel ilustra esse sentimento: “Num dia, 18 ex-gerentes chegaram para serem atendentes. Uma moça me disse: “Em dezembro eu tive 3 decepções: meu irmão morreu de câncer, meu marido

me abandonou e eu vim para o atendimento.”” Atualmente a transferência dos copelianos para a Central de Atendimento ocorre com maior frequência a pedido da pessoa do que por imposição da empresa, fato confirmado em algumas entrevistas com atendentes: “Eu quis vir. Foram 6 meses de negociação”.

- ADFP – São os deficientes físicos integrados ao *Call Center* por meio de um contrato social que a COPEL mantém com a Associação de Deficientes Físicos do Paraná. No primeiro contrato eram 6 deficientes, no segundo eram 18 (dos quais 6 ainda estão na COPEL). Atualmente é o maior grupo da Central de Curitiba (76 atendentes). A atendente que realiza o maior número de teleatendimentos por dia é desse grupo. Ela entrou no primeiro contrato, não tem movimento nos dedos e inventou uma adaptação para prender uma caneta na mão, que permite-lhe digitar e escrever.
- ASK! – O outro grupo de atendentes terceirizados é contratado da ASK!, empresa especializada em *Call Center*, que tem sua própria Central de Atendimento e também presta serviço alocando pessoal nas empresas contratantes. Esses atendentes estão há pouco tempo na COPEL.

A ascensão hierárquica no *Call Center* somente acontece para os copelianos. Os terceirizados não tornam-se monitores, nem vão (formalmente) para o apoio.

#### 4.2.3 Teleatendimento

À primeira vista, o teleatendimento é uma seqüência de telefonemas iguais, um trabalho repetitivo, enfadonho. A opinião dos atendentes é oposta a essa idéia, e combina com o seguinte comentário: “A diversidade de assuntos tratados num centro de atendimento pode ser um dos grandes fatores para a quebra do pensamento ainda bastante freqüente de que as tarefas realizadas por este sistema sejam repetitivas ou rotineiras.” (MATOZO, 2000, p. 65).



O relacionamento com cada cliente é iniciado quando o atendente recebe a ligação (direcionada pelo DAC) e é encerrada quando o atendente relata o assunto no sistema de informações. Nada fica pendente. Uma ligação não é retomada posteriormente pelo teleatendente. Caso o cliente volte a ligar para a empresa, será um novo atendimento, provavelmente outro atendente.

Se é um serviço que precisa ser executado pela área operacional da COPEL, o próprio sistema se encarrega de efetuar a conexão com outros sistemas, fazer o encaminhamento ou emitir a OSE (Ordem de Serviço de Engenharia) na área que irá realizar a atividade. O pessoal de apoio da Central de Atendimento também pode ser acionado a dar continuidade ao serviço pedido ou reclamação feita.

### 4.3 TECNOLOGIA

O teleatendimento é um trabalho tecnológico, sendo apoiado pela telemática, a junção das tecnologias de telecomunicações e informática.

#### 4.3.1 Os equipamentos de telemática

A seguir são apresentados os principais tipos de equipamentos existentes na Central de Atendimento da COPEL, essenciais para o teleatendimento.

PABX – central telefônica que gerencia as ligações recebidas. Existe um PABX em cada central e a conexão telefônica entre as centrais é realizada com o uso deste equipamento. O PABX localizado em Curitiba é considerado o central, é o que “enxerga” as outras centrais e controla o transbordo. Quando não existe a possibilidade de atendimento imediato por um operador da central que recebeu a ligação, o PABX de Curitiba é consultado para verificar a disponibilidade de atendimento em outra central. Em resposta positiva, o encaminhamento é feito a partir da origem. O DAC – Distribuidor Automático de Chamadas – é um sistema interno ao PABX.

URA – Unidade de Resposta Audível. Do ponto de vista de telefonia, a URA é um computador *built-in* na central, ou seja, embutido no PABX, e tem várias placas de voz. A transmissão de dados, porém, é feita pela rede de computadores. Existe uma URA em cada um dos PABX. Atualmente os seguintes serviços estão implementados nas URAs: mensagens de boas vindas, informações de previsão de religamento, tempo médio de espera em fila (*EWT – Estimated Waiting Time*), além da emissão da segunda via da fatura de consumo.

APPLINK – Servidor *Application Link*. É o equipamento responsável pela integração telefonia x computador.

CCM - Servidor que gerencia as chamadas e os atendimentos. Existe somente um servidor com essa função, situado em Curitiba, recebendo informações dos PABXs das cinco centrais. O sistema de informação implantado nesse servidor permite aos líderes acompanhar cada um dos atendimentos em tempo real, ou seja, enquanto acontece. Segundo o técnico responsável pelo apoio à Central de Atendimento, “é o equipamento mais importante da telefonia no *Call Center*”.

TARIFADOR - Equipamento que armazena dados de cada ligação recebida nas cinco centrais. Também é único e está em Curitiba. Permite identificar o número origem da chamada e armazena informações da ligação, como o horário e a duração da ligação.

ORACLE SERVER - Servidor dedicado ao gerenciamento do banco de dados que armazena dados para os sistemas que suportam a Central de Atendimento.

APPLICATION SERVER – Servidor dedicado à execução do sistema que capta e apresenta informações para os teleatendentes e pessoal de apoio.

PA – Posto de Atendimento. Analisando-se sob o enfoque de equipamentos, PA refere-se apenas o microcomputador utilizado pelo teleatendente. Existe um número variável de PAs em cada uma das centrais. Em outros pontos deste trabalho, PA é usado com o conceito definido no item 3.1.2.

IMPRESSORA – Pela característica essencialmente *on-line* de todo o serviço da Central de Atendimento, o uso das impressoras é muito pequeno, praticamente restringindo-se ao pessoal de apoio.

Totalmente integrados à CopelNet (rede de computadores da COPEL), a maioria dos equipamentos é conectada apenas pela rede IP, não apresentando ligação por cabos dedicados. Dentro de cada unidade da Central de Atendimento, a ligação é feita por par trançado. Como a localização física de todos os equipamentos é muito próxima (mesmo prédio, mesmo andar, 2 salas) e a utilização deles é dedicada a um mesmo sistema, não existem separadores/agrupadores de equipamentos, como *bridges*, *switches* ou roteadores. A ligação entre as 5 Centrais de Atendimento é feita com uso de fibra ótica, via SDH, possibilitando transmissões de alta velocidade e capacidade, que compõem a maior rede de fibras óticas do Estado do Paraná.

#### 4.3.2 Os sistemas de informação

O Sistema GCO – Gestão de Consumidores, que apóia o funcionamento da central de atendimento, utiliza computador de grande porte (tecnologia *mainframe*). É composto das seguintes macro funções: atendimento a clientes, contrato, serviços, faturamento e arrecadação. Originalmente desenvolvido para o atendimento pessoal, feito em agências da COPEL, foi adaptado ao atendimento telefônico quando a maioria das agências de atendimento pessoal foi desativada.

Para o atendimento pessoal, o sistema funcionava muito bem. Entretanto, para o atendimento por telefone mostrou-se ineficiente, principalmente no que se refere a: tempo de resposta (excessivamente alto), necessidade do atendente passar por diversas telas para obter ou informar os dados do consumidor e do serviço e de decorar siglas e códigos internos para acesso às transações/menus e aos dados.

Por ser um sistema muito grande e complexo, com alta integração de dados e processos entre seus módulos e com outros sistemas da empresa, a opção adotada pela empresa foi de manter o sistema e criar uma camada de interface aos dados, com tecnologia mais moderna e maior facilidade de uso (menos códigos a serem decorados, agrupamento das informações que o atendimento exige e automatizações internas - como

direcionamento a impressoras).

As diferenças existentes entre os dois tipos de atendimento, como o maior formalismo e a necessidade de um atendimento em menor tempo, levou a COPEL à contratação de uma nova solução para suportar o atendimento telefônico. As alterações feitas no sistema de informação estavam sendo implantadas no período em que foi realizada a pesquisa. A nova solução permitirá o reconhecimento e classificação automática do tipo de ligação recebida (orientação, solicitação de serviço e reclamação), hoje informado pelo atendente. Essas características devem levar a uma apresentação de telas mais amigáveis e um tempo menor de treinamento e adaptação de novos atendentes.

Com a implantação da solução contratada, a COPEL pretende melhorar os índices TMA – tempo de atendimento médio – de 2:50 para 2:30 minutos; e TME – tempo médio de espera – de 57 para 20 segundos.

O novo sistema – *Easyphone* – é uma emulação das telas existentes no sistema anterior. O sistema GCO, descrito anteriormente, continua existindo e sendo mantido no *mainframe*. É o sistema onde são mantidos todos os dados necessários ao atendimento.

Foi construída uma interface gráfica na qual as siglas de transações foram substituídas por campos-texto, tornando a operacionalização do sistema mais “amigável”. A passagem por várias telas, com vários campos que não eram usados, foi substituída por telas mais “enxutas”, apenas com os campos necessários. Não mais o atendente, agora é o emulador que “navega” automaticamente entre as telas antigas. Foram agregadas novas funções ao GCO, transparentes para o atendente, como a Gestão de Desempenho Individual que permite o acompanhamento de cada atendimento.

O ganho mais significativo viabilizado pela implantação do novo sistema é a efetuação do transbordo. Esta habilidade possibilita que, quando um *Call Center* está congestionado, as ligações possam ser automaticamente transferidas a outro. Para que isso fosse possível, foi necessário (a) padronizar processos de atendimento entre as centrais de atendimento; (b) padronizar sistemas; (c) integrar os dados dos *Call Center* num banco de dados único, disponível para todos os atendentes; e (d) automatizar informações, antes passadas pelo atendente, dentro do CGO.

## 4.4 CONTROLE

O tipo de trabalho desenvolvido numa organização influencia o tipo de liderança adotada. HERSEY e BLANCHARD (1986) argumentam que trabalhos altamente estruturados, com instruções detalhadas pré-definidas (onde se encaixa o teleatendimento), orientam para o estilo de liderança denominado Tarefa, que busca a eficiência das operações por meio de arranjos que diminuam a interferência do indivíduo. É o que foi presenciado na pesquisa de campo.

O controle sobre o teleatendimento é exercido de várias formas e com diferentes funções. Os tipos de controle identificados na observação do ambiente organizacional na Central de Atendimento da COPEL são apresentados a seguir, agrupados conforme o item 2.1.3 deste relatório (vide Figura 3).

### 4.4.1 Determinação do trabalho a ser realizado

O planejamento e o preparo das tarefas desenvolvidas pelo atendente são definidas pela organização de maneira bastante detalhada e precisa. Várias técnicas e ferramentas são utilizadas para apresentar o que deve ser feito no teleatendimento, determinar como deve transcorrer, quem deve realizar atendimentos diferenciados, quando o atendente deve trabalhar, quando deve parar, onde deve ficar.

#### *Script*

Aproximadamente duzentos procedimentos para atendimento foram padronizados por um grupo de estudos para que a Central de Atendimento pudesse ser certificada pela ISO 9002. O objetivo foi simplificar e padronizar o atendimento. A fraseologia foi definida. Conforme apresentou o gerente da área, o atendente dizer “Fulano, bom dia!” é melhor que “Fulano de tal, bom dia”. Pelo depoimento dele: “Simplificar o atendimento para ganhar 2 a 3 segundos por ligação. É muito dinheiro no

total, é diminuir congestionamento no sistema.”

No MAI - Manual de Atendimento Informatizado – estão documentados mais de cem procedimentos para atendimento que foram padronizados e disponibilizados de maneira informatizada para apoio ao teleatendimento. Foi elaborado em conjunto pelos líderes, pessoal técnico e de apoio. É utilizado nas cinco centrais de atendimento e totalmente mantido pelo apoio de Curitiba. Monitores, apoio e líderes podem fazer sugestões para o MAI. Os líderes aprovam e a pessoa responsável pelo sistema (do apoio) implementa a alteração sugerida.

O *script* é a aplicação das idéias da Teoria da Administração Científica, onde a responsabilidade por determinar como o trabalho é executado é da administração, não do trabalhador.

### **Atendimento técnico**

Toda ligação de cliente relacionada a dúvidas e problemas técnicos deve ser direcionada ao atendimento técnico. É um atendente com conhecimento em energia elétrica, preparado para responder o questionamento do cliente ou buscar a devida solução em outras áreas da empresa. O atendimento técnico é diferenciado também no que se refere à sua conclusão. Enquanto no técnico o atendente pode precisar retornar a ligação ao cliente, para o atendimento geral, o contato com o cliente encerra-se logo após o desligamento da chamada.

### **Recebimento de chamadas**

As ligações são direcionadas aos teleatendentes de forma automática. O DAC – Distribuidor Automático de Chamadas – é o sistema que faz o encaminhamento da chamada na fila para o atendente disponível, ou que direciona a ligação para a fila, quando não existe a disponibilidade de atendimento imediato.

A URA - Unidade de Resposta Audível – permite que o cliente faça o auto-atendimento para algumas funcionalidades, dispensando ou minimizando o contato com o teleatendente.

Em outubro de 2000 foi ativado o transbordo, habilidade que possibilita que o

consumidor, independente do local de origem da chamada, seja atendido por qualquer dos cinco centros. Os objetivos dessa ação são: (a) racionalização do uso dos recursos – atendimento 24 horas/dia em todo o Estado, mesmo com somente 2 centrais atendendo no período da madrugada; e (b) diminuição e padronização do tempo de espera para atendimento em todo o estado.

O recebimento das chamadas é totalmente automatizado. O atendente não tem autonomia para escolher a ligação que vai atender, nem mesmo de qual região do Estado seja proveniente.

### **Sistemas de informação**

Para os atendentes, a visão geral é que o sistema GCO está sendo substituído pelo *Easyphone*. Entretanto, como já apresentado, o *Easyphone* é uma “máscara” criada para o teleatendimento. O maior ganho, apresentado pela analista responsável pelo novo sistema, é que o atendente não precisa mais procurar as telas onde estão os dados a serem passados para o usuário. Os primeiros dados estarão concentrados e, dependendo do atendimento, o sistema direcionará para as próximas telas necessárias. Isso faz com que o sistema passe a ter um controle mais efetivo do atendimento, direcionando-o. Este é um exemplo de arranjo buscado pela administração para que o indivíduo interfira cada vez menos no trabalho sendo desenvolvido.

### **Coringa**

É um atendente a mais na Central que não está alocado a uma PA. Fica disponível para substituir um atendente que se ausenta do seu posto de trabalho para o intervalo ou qualquer outra parada.

Foi uma idéia lançada pelo gerente da área e recentemente implantada com o objetivo de manter o ritmo de trabalho na Central de Atendimento.

Quando o atendente vai se ausentar, avisa o monitor, que aciona o coringa. Caso o coringa esteja em outra PA, o monitor pode pedir ao atendente que espere até que este se disponibilize, com o retorno do atendente daquela PA.

### **Intervalo**

Durante o turno de 6 horas, o atendente tem direito a uma pausa de 15 minutos

para fazer lanche, sair de sua PA, descontraír. É determinada uma escala para os intervalos. Fora deste horário pré-determinado, o atendente pede autorização ao monitor quando quer deixar seu posto de trabalho.

### **Tempo de atendimento e tempo de espera**

O tempo de atendimento é crucial para o bom desempenho da Central de Atendimento – quanto menor, melhor. O bom atendimento, dedicando ao cliente toda a atenção solicitada por este, pode levar tempo – quanto maior, melhor. Este é o dilema com o qual o atendente convive diariamente.

O tempo de atendimento e o tempo de espera são controlados ininterruptamente. Idéias são buscadas e acompanhadas constantemente, para que se atinjam as metas determinadas pela administração sem, entretanto, diminuir a qualidade do atendimento.

### **Território**

A Central de Atendimento é um escritório aberto (*office landscape*) pois é um lugar amplo, aberto, tornando-se visível, transparente, controlável.

Os Postos de Atendimento da Central de Curitiba estão alocadas numa mesma sala. O teleatendente não têm uma mesa pré-definida para trabalhar. Os atendentes trabalham em PAs – Postos de Atendimento, que ocupam durante um turno. No próximo turno não existe certeza que irá ocupa-la novamente. Existe uma tendência, um costume de buscar a mesma PA, mas se já estiver ocupada por outro atendente que vai demorar para sair, o atendente deverá procurar outra PA.

O espaço na PA é suficiente para acomodar uma pessoa na cadeira de rodas. Na mesa ficam o computador e o telefone. Não existe gaveta. Para os objetos pessoais, os atendentes recebem um estojo plástico que deixam em cima da mesa e levam consigo. A altura da mesa e da cadeira são reguláveis, para que cada atendente adapte às suas necessidades.

Nos banheiros existem armários para que os atendentes deixem seus pertences. São armários compartilhados entre 3 pessoas.

Verifica-se, assim, que para os atendentes a privacidade é mínima, não existe a



possibilidade de personalização do seu espaço de trabalho. O espaço não pertence à pessoa, é ocupado temporariamente por ela. Segundo a classificação de FISCHER (1996), a PA é um território público e, por isso, fonte geradora de estresse, em virtude da falta de um espaço pessoal, onde a pessoa possa determinar a distância com outros indivíduos.

#### 4.4.2 Avaliação do realizado

A comparação do planejado com o executado e entre os teleatendimentos são controles realizados de maneira efetiva.

A avaliação individualizada do trabalho do atendente é obtida com o uso de escuta telefônica, da supervisão direta e de um sistema informatizado de monitoramento das PAs. O mezanino pode ser usado para acompanhamento da Central como um todo. Os resultados dessas avaliações são verificados individualmente e podem determinar treinamentos, cobranças ou demissões. As informações também são agrupadas e apresentadas para uma avaliação do desempenho da Central de Atendimento como um todo.

##### **Escuta Telefônica**

Uma pessoa do apoio pode monitorar qualquer chamada em curso, em qualquer PA, todo o atendimento ou parte dele, sem que o cliente ou o atendente percebam.

Os atendimentos são monitorados principalmente quando o atendente é novo no serviço, mas também pode ocorrer por solicitação de um monitor ou aleatoriamente. Os elementos analisados são: uso correto da língua portuguesa, polidez com o cliente, cumprimento das orientações contidas no MAI.

Como resultado da avaliação realizada, o atendente pode receber um breve relato contendo os elementos bons e os ruins. Para casos considerados graves, o atendente pode ser dispensado.

### **Sistema de Acompanhamento *on-line***

Um sistema de monitoramento em tempo real, que apresenta informações de dados numéricos e gráficos, é a ferramenta mais utilizada pela líder para o acompanhamento do teleatendimento.

São apresentadas as filas de espera das cinco centrais. Da central de Curitiba, os dados são mais detalhados:

- Para cada PA, quem é o atendente que a está ocupando; se está ocupado ou disponível; se está falando ou pronto para receber ligação, ou em procedimentos de saída; o tempo da ligação sendo atendida (acompanhamento gráfico, com cores diferenciadas que indicam a ultrapassagem do tempo-padrão para atendimento).
- Para o grupo DAC de Curitiba: qual o nível de serviço (percentual de atendimento até 30 segundos); tempo de espera estimado, número de chamadas atendidas, perdidas, transbordadas, abandonadas; tempos médios de espera, atendimento e abandono de ligação.

### **Supervisão**

A líder, os monitores e o pessoal de apoio estão constantemente circulando entre as filas da Central de Atendimento, escutando – mesmo que de passagem e superficialmente – como está sendo feito o atendimento. Com base nesse controle, o monitor pode-se solicitar uma escuta telefônica.

A função dos monitores é dar continuidade a alguma chamada que o atendente teve dificuldade em sanar o problema ou dúvida do cliente. A análise do que está sendo repassado a eles serve de parâmetro para verificar o que o atendente não está dominando. Com base no retorno que os monitores dão à líder, os atendentes recebem treinamento (problema generalizado) ou são chamados (problema isolado).

### **Mezanino**

O mezanino, já citado anteriormente, fica logo que se sobe as escadas, na sala da secretária do superintendente. O vidro que separa esta sala da Central de Atendimento é protegido por persiana. A qualquer momento uma pessoa pode ir ali e, com uma visão

panorâmica, monitorar todos os atendentes trabalhando. Ao fundo se vê os monitores. Não é possível enxergar o pessoal de apoio, pois estão embaixo dessa plataforma.

Não é comum alguém ficar ali. A supervisão não se utiliza desse espaço para monitorar o trabalho dos atendentes.

### ***Display***

Esta é a apresentação do resultado de uma avaliação genérica, não direcionada a um atendente, mas à verificação de um estado geral do teleatendimento desta central.

Numa parede da sala do *Call Center* há um *display* – painei eletrônico, localizado num lugar alto, visível por parte dos atendentes (outros estão de costas para o *display*), pelo pessoal de apoio, monitores, gerente, quem entra na Central e quem está no mezanino.

As informações apresentadas no *display* trocam freqüentemente e são obtidas diretamente do sistema de acompanhamento *on-line*. São apresentados a quantidade de agentes em pausa, os agentes “logados”, o tempo de espera (mm:ss), data e hora e a quantidade de clientes na fila (piscante).

Com base nos dados apresentados no *display* o pessoal de apoio pode agir em relação aos atendentes. Por exemplo, chamar atendentes que estão em pausa quando a fila de espera está ficando grande ou quando tem muitos atendentes em pausa (para a central de Curitiba, o número máximo determinado é 8).

### **Relatório de pausa**

Eventualmente um relatório com os tempos de pausa por atendente é exposto no mural da Central de Atendimento, que fica ao lado da cantina, num corredor de alta circulação pelo pessoal do *Call Center*. Segundo a líder, esse procedimento é adotado apenas quando os atendentes “estão abusando e ficando tempo demais parados”.

Os dados dos tempos de pausa são obtidos diretamente do sistema de acompanhamento e destacados com caneta marca-texto os tempos mais elevados.

### **RNC – Registro de Não Conformidade**

É uma advertência que o atendente recebe quando comete alguma falta considerada grave, tal como faltas ou atrasos freqüentes ou mau atendimento (grosseria

com o cliente) com repetição, comprovado por escutas telefônicas.

#### 4.4.3 Determinação do treinamento

O atendente é treinado quando é contratado e posteriormente. A área de apoio determina o que, quando e de que maneira o atendente deve ser treinado.

##### **Treinamento formal**

Os treinamentos são basicamente para conhecimento do MAI, o Manual de Atendimento Informatizado. Este treinamento foi elaborado e é ministrado pelo pessoal de apoio.

Recentemente foi elaborado e ministrado o treinamento técnico, mais com a intenção de ser informativo do que formativo, pois não existe interesse que os atendentes (gerais, não o técnico) respondam questões técnicas.

Durante os treinamentos do MAI não são feitas avaliações. No treinamento técnico, a avaliação foi inserida.

##### **Treinamento informal**

São comunicados enviados aos atendentes pelo correio eletrônico praticamente todos os dias. Os atendentes os lêem ou no começo de suas atividades, ou entre uma ligação e outra. Alguns disseram que conseguem ler durante as ligações que estão atendendo.

##### **Madrinha/padrinho**

Geralmente durante as duas primeiras semanas de atendimento, o teleatendente tem uma madrinha ou um padrinho. Um atendente experiente é designado para treinar o novato.

Na primeira semana o atendente experiente realiza os atendimentos e o novato, sentado ao lado e com um fone de ouvido acoplado à mesma PA, escuta todo o atendimento. Na segunda semana os papéis se invertem e o novato passa a atender, com o experiente na escuta. Não é possível que o ouvinte interfira na ligação. As “dicas” são

passadas e as dúvidas sanadas entre as ligações e durante o intervalo.

O padrinho pode solicitar à líder que esse treinamento tenha maior duração.

Os dois tipos de controle identificados com a relação social são apresentados a seguir, porém não analisados, pois referem-se à presença do indivíduo na organização, independente de estar desenvolvendo suas atividades. Ou seja, os tipos de controle aqui apresentados não são objeto deste estudo, cujo foco é o controle exercido sobre o trabalho do indivíduo na organização.

### **Uniforme**

A líder, as monitoras e pessoal de apoio usam uniforme. Conforme explicado, o objetivo do uso de uniforme é haver um padrão de apresentação para quem chega na Central de Atendimento e para diferencia-las dos atendentes. Os atendentes não usam uniforme.

### **Horário**

Turnos: os teleatendentes trabalham em turnos de 6 horas. A escala depende do tipo de contrato do atendente:

- COPEL: trabalham sábado e domingo e recebem remuneração extra (50% e 100%)
- ADFP: 22 dias trabalhados/mês. Não pode haver mais de 12 dias sem folga
- ASK!: 2<sup>a</sup>. à sábado.

A escala para os dois primeiros grupos é determinada pela líder e normalmente segue o seguinte esquema: 5x1 e 6x1 (trabalha 5 dias, folga 1; trabalha 6 dias, folga 1). Existe possibilidade de mudança na escala, à pedido do atendente ou do apoio.

Horas Extras: É um procedimento comum. Alguns fazem por opção, para receber mais; outros, por determinação do apoio. Quando, na saída de um turno, ocorre algum problema (tempestade, por exemplo) que está deixando a fila grande e não tem ninguém para ocupar a PA naquele momento, o apoio pede para que a pessoa fique. O atendente não é obrigado, mas pressionado a ficar.

Chamadas fora do horário: acontecem com menos freqüência que as horas

extras ao término do expediente, normalmente em casos onde a fila está muito grande em todas as centrais. Foi apresentado que esse fato ocorre ou quando tem chuva forte em várias partes do estado ou quando têm poucos atendentes disponíveis (alto índice de faltas).

### Tabulação dos tipos de controle identificados

O quadro a seguir relaciona os tipos de controle identificados anteriormente, classificando-os como tecnológico ou não.

QUADRO 4 - CONTROLE

Função do Controle	Tipo de Controle	Tecnológico?
(4.4.1) Determinação do trabalho a ser realizado	<i>Script</i>	Não
	Atendimento técnico	Não
	Recebimento de chamadas	Sim
	Sistemas de informações	Sim
	Coringa	Não
	Intervalo	Não
	Tempos de atendimento e espera	Não
	Território	Não
(4.4.2) Avaliação do realizado	Escuta telefônica	Sim
	Sistema de acompanham. <i>on-line</i>	Sim
	Supervisão	Não
	Mezanino	Não
	<i>Display</i>	Sim
	Relatório de Pausa	Sim
	RNC – Registro de Não Conf.	Não
(4.4.3) Determinação do treinamento	Treinamento formal	Não
	Treinamento informal	Sim
	Madrinha/padrinho	Sim

O *Script* foi considerado como não tecnológico pois, apesar de existir o Manual de Atendimento Informatizado, essa ferramenta é de uso opcional, para consulta quando o atendente sentir dificuldade em algum atendimento, não exercendo qualquer controle sobre o teleatendente, apenas orientando-o.

Os tempos de atendimento e de espera também foram considerados não tecnológicos por estarmos tratando aqui o próprio atendimento e a busca de metas determinadas pela organização. A análise e avaliação desses tempos estão tratadas como controle tecnológico em sistema de acompanhamento *on-line*.

#### 4.5 ESTRESSE

O teleatendimento é reconhecido como uma atividade estressante, pela imprensa especializada (vários artigos do *site* [www.callcenter.inf.br](http://www.callcenter.inf.br)) e por pesquisadores (RUYTER, WETZELS e FEINBERG, 2001). Cada ligação um assunto, um cliente. Uma ligação em seguida da outra. Fraseologia rígida. Alto grau de controle e avaliação. Estes são exemplos de características estressantes presentes nas Centrais de Atendimento a Clientes.

Na COPEL não é diferente. O reconhecimento do estresse levou a empresa a criar a “sala de descompressão”. A sala, disponível para os atendentes usarem no intervalo, antes ou depois de seu turno de trabalho, contava com sofás, uma mesa com quatro cadeiras, televisão e uma poltrona massageadora anti-estresse. Este espaço foi mostrado com orgulho pelo superintendente bem no começo do meu trabalho. Durante o período de realização da pesquisa, a sala foi desativada – segundo o gerente, temporariamente – para a alocação da equipe de suporte técnico (informática e telecomunicações). Até o término da pesquisa não havia sido reativada.

A seguir os elementos identificados serão relatados, em ordem aleatória, independentemente da quantidade ou de intensidade percebida como fato gerador do

estresse. Transcrições literais serão usadas para uma melhor ilustração.

### **1 - Atendimento**

Assim como a imprensa especializada, pesquisadores e a organização estudada, o próprio trabalhador-base apresentou sua atividade como estressante. Foi unânime a opinião que o atendimento exige atenção constante e alto grau de concentração.

A forma com que o cliente se direciona ao atendente foi a maior reclamação dos entrevistados. O fato deles não saberem como serão tratados, se vão atender alguém educado ou não, ou se serão alvo de grosserias, foi apontado como o maior gerador de estresse. Alguns relatos apresentados por eles:

- “Hoje um colega me chamou pra dizer que um consumidor mandou ele “Calar a boca”.”

- “É ruim atender pessoa mal educada. Você fala “COPEL, boa tarde!” e eles respondem “Boa tarde pra você que está aí sentada”.

### **2 – Recebimento de Chamada**

Segundo alguns atendentes, vários consumidores não gostam de ser atendidos por centrais de outras regiões, não gostam que o atendente não conheça o lugar do qual estão falando.

Uma atendente, muito aborrecida com o transbordo, disparou: “Chato, aborrece. Antes era só região conhecida. Agora não pára nunca. Lá fora dá muito problema. Você atende muita gente de fora. Não conhece a cidade dele. Não dá mais folga. É uma ligação atrás da outra”. Outra atendente já se adaptou: “No começo eu tinha pavor. Agora é indiferente, até gostoso”.

Os atendentes não reclamam da URA. Segundo os depoimentos, os clientes é que não gostam do equipamento, o que pode levar a atender clientes aborrecidos (item 1).

- “Uma vez colocaram música de passarinho, o consumidor reclamou, os atendentes não sabiam”

- “Consumidor ligou pra confirmar se a máquina tinha pedido a 2<sup>a</sup>. via da conta direito”



- “Pessoal só reclama. Tem que ficar tempo na fila ouvindo a URA”
- “Tem cliente que diz: Não quero falar com máquina, quero gente”

### **3 - Sistemas de informação**

O processo de implantação do novo sistema, que não estava funcionando adequadamente, foi apresentado como motivo de comprometimento dos indicadores, de demora nos atendimentos. Alguns mostraram o descontentamento:

- “Ai!... O *Easyphone* é complicado e estressante.”
- “Eu tenho que conversar sobre isso?”
- “*Easyphone* – escutar essa palavra me dá alergia.”

Por outro lado, alguns atendentes apresentaram a mudança de sistemas como uma melhora: “A proposta é boa, desde que funcione”.

### **4 - Coringa**

Foi apresentado como “desestimulante ter que esperar alguém para te substituir na PA”.

Outro depoimento, porém, mostra a total concordância com o coringa: “Melhor com coringa para atendente também, pois o seu nome não aparece em pausa. É interessante. Tudo que sair menos com teu nome (relatório de pausa, por exemplo) é melhor”.

### **5 - Território**

“Cada um deveria ter sua PA. Assim poderia manter limpo o terminal, o teclado”.

### **6 - Escuta telefônica**

Houve relato de atendentes que ficam controlando se alguém do pessoal de apoio está com o fone de ouvido. Se está sendo feita a escuta, ficam preocupados. Para outros, faltam elogios. A maior parte dos entrevistados não tem certeza se tem havido escuta na sua PA, pois não têm tido qualquer retorno.

### **7 – Registro do atendimento no sistema**

A preocupação em relação a este assunto é a de anotar corretamente o atendimento, em termos de linguagem e de conteúdo. Um registro errado ou incompleto

pode gerar problemas em atendimentos posteriores ou na solução buscada pela área operacional.

### **8 - Supervisão**

“Os monitores estão aqui para entregarem o pessoal. Aqui às vezes a gente parece que está num presídio”.

### **9 - Mezanino**

“No começo o pessoal reclamava por ter sempre alguém espionando”.

### **10 - Display**

A maioria acha que não é pressão, mas um controle necessário. “É indiferente. No início me sentia pressionada por ele”. Muitos atendentes programam o telefone da PA para mostrar o que é apresentado no *display*, para terem um controle mais perto. Porém, alguns apresentaram que: ““Serve” pra te incomodar” (aspas na palavra serve foi colocada à pedido da entrevistada).

### **11 - Relatório de pausa**

- “Esse é só se você está se empenhando no trabalho” (não leva em conta a qualidade dos atendimentos).

- “Seria avaliação de fosse quantidade de atendimentos”.

### **12 – Treinamento formal**

As reclamações registradas são que os treinamentos para os novos atendentes estão sendo cada vez mais curtos e resumidos e que com isso os novos atendentes estão cada vez menos preparados para assumirem suas funções: “Aprende mesmo, é na prática”.

### **13 – Treinamento informal**

Alguns atendentes reclamaram da falta de tempo para leitura das mensagens eletrônicas com novas orientações para o atendimento.

### **14 - Intervalo**

Existem divergências quanto a este assunto: alguns falam que são 30 minutos, outros 15 minutos, durante o turno de 6 horas. Um dos atendentes disse que seria 8%. De qualquer maneira, existe reclamação:

- “Tem gente que entra às 8 e às 9 está no lanche por causa da escala. Deveria ser melhor distribuído”.

- “É até anti-ético tirar o descanso do funcionário para atingir a meta”, referindo-se à diminuição do tempo de intervalo, implantada em 2000.

### **15 - Tempo de atendimento e tempo de espera**

Alguns atendentes apontaram que existe pressão quanto a este assunto, outros, porém, alegam que: “Esse item já foi mais cobrado. Agora disseram que é melhor tratar bem o cliente”.

Outros atendentes relataram que a pressão pelo tempo de atendimento existe por parte do cliente, quando o atendente precisa buscar uma resposta que não tem pronta, que precisa acionar o monitor, que aciona a agência, esta o eletricitista e a informação percorre todo o caminho de volta “...e o cliente na linha, aguardando”.

### **16 – RNC – Registro de não conformidade**

O recebimento de uma advertência formal “ainda mais sem ter culpa” foi apontado como elemento estressor, por apenas um atendente, por ter sido gerado sem direito de defesa prévia.

### **17 – Relacionamento com o gerente**

As recentes mudanças ocorridas na estrutura organizacional levou à troca de toda a administração da Central de Atendimento. O estilo de relacionamento (formal) e a falta de entrosamento do gerente com o pessoal de atendimento foi relatado em algumas entrevistas como fonte de geração de estresse.

### **18 - Entrosamento da área**

Vários reclamaram de pouca união do pessoas e da falta de confraternizações.

### **19 – Falta de reconhecimento pelo trabalho**

Alguns atendentes se posicionaram com a seguinte percepção: “É muito mais cobrança que reconhecimento. Faltam elogios”.

Houve relato de atendente que considera que seu grupo (ADFP) não recebe o reconhecimento por “ter ajudado a montar o Call Center”.

## **20 - Privatização**

O resumo apresentado por um dos atendentes espelha um sentimento generalizado: “Não adianta se preocupar, mas mexe com a gente”. Alguns preferem que privatize (principalmente os terceiros, pois acham que têm mais chances de serem contratados), outros preferem que não privatize: “Uma lástima. Não deveria acontecer. É irreversível, preocupante. Não sei se vamos ficar também”.

## **21 – Rotatividade de pessoal**

Ter sempre atendentes sendo treinados, sendo preparados para o atendimento e que ficam pouco tempo realmente “produzindo” foi apontado como elemento estressor, pois todo o processo envolvido na colocação de um novo atendente faz com que a qualidade do atendimento diminua e o tempo de atendimento aumente.

## **22 – Diferença de empenho entre atendentes**

Pessoas com pouco interesse no serviço interferem na qualidade do atendimento, gerando retornos do usuário, aumentando a fila de atendimento. Esta reclamação ocorre normalmente dos atendentes mais antigos em relação aos novos e é agravada em função da rotatividade de pessoal (item 21).

## **23 – Diferença de conhecimento entre os grupos**

Característica apontada por copelianos, relacionada à falta de conhecimento dos atendentes no que diz respeito a empresa e a energia elétrica. Os funcionários da COPEL adquiriram este conhecimento em práticas anteriores ou treinamentos dados pela empresa. Os atendentes terceirizados somente recebem treinamento para o atendimento.

## **24 – Diferença de tratamento**

Alguns terceirizados, tanto da ADFP como da ASK! reclamaram que: “Às vezes o funcionário da COPEL vê como se não fôssemos iguais” (relatado por um atendente da ADFP).

## **25 – Diferença salarial**

Os copelianos recebem salários muito maiores que os terceiros, além de terem mais benefícios indiretos. O fato de estarem desenvolvendo o mesmo tipo de atividade incomoda tanto os terceiros como os próprios funcionários da empresa.

## **26 – Concorrência entre os grupos**

Apesar de os deficientes físicos não admitirem abertamente, nas conversas da cantina era possível observar que eles temiam o contrato com a ASK!, o medo de serem substituídos. A recente contratação da ASK! “mexeu” com o pessoal da ADFP.

## **27 - Monotonia**

A maioria considera o trabalho dinâmico, porém alguns relataram que, depois de algum tempo desenvolvendo esta atividade, os atendimentos tornam-se repetitivos e o serviço monótono.

## **28 - Ambiente físico**

O ar condicionado foi relatado, por vários entrevistados como ruim, como um elemento causador de problemas à saúde e ao andamento do trabalho, sendo motivo de afastamentos e de desvio de concentração.

## **29 – Equipamentos com problema**

A reclamação foi direcionada aos fones de ouvido que, quando apresentam problemas dificultam o atendimento.

## **30 – Outras áreas**

Segundo alguns atendentes, a sobrecarga existente na Central de Atendimento é decorrente da má prestação de serviço de outras áreas. Para estes, a central seria mais tranqüila se a implementação dos serviços fosse mais eficiente.

## **31 – Falta de informação**

Ter ciência de problemas que estão ocorrendo e que estão ocasionando falta de energia em algum lugar do Estado facilitaria e agilizaria o atendimento.

## **32 – Futuro**

A falta de perspectiva de crescimento dentro da COPEL, principalmente para os terceiros, é motivo de estresse pois, mesmo gostando do trabalho, sua continuidade é incerta (independente da privatização).

## **33 – Problemas Particulares**

Foram apontados desde problemas particulares permanentes, tal como a deficiência física e a aceitação do fato, até problemas temporários e passageiros, como

doença em família.

### 34 – Frequência

Uma atendente reclamou de ser chamada para fazer hora extra. Segundo ela, “Se não vier, é mal visto”.

### Tabulação dos elementos estressores identificados

Para analisar a resposta provisória “O estresse decorrente do controle tecnológico é maior do que o do controle não tecnológico, pois aumenta a eficiência dos geradores de estresse, como o ritmo, as verificações e avaliações do trabalho exercido”, apresentada no item 3.2.3, foi elaborado o seguinte quadro, onde os elementos estressores identificados nas entrevistas estão numerados e relacionados a todas as entrevistas onde apareceram. Eles foram separados em dois grupo: estresse decorrente de controle e estresse por outros fatores que não o controle. Seguindo o QUADRO 4, o estresse decorrente de controle foi classificado em controle tecnológico e não tecnológico.

O quadro a seguir foi elaborado da seguinte maneira:

- a) a distribuição dos 34 elementos estressores identificados nas entrevistas (Estresse decorrente de controle e Estresse por outros fatores que não o controle)
- b) a análise, onde os elementos estressores foram classificados nas seguintes questões, respondidas com S - SIM ou N - NÃO:
  - Tem estresse? – identificação de qualquer elemento estressor
  - Decor. De controle? – se dentre os elementos identificados como estressor pelo menos um é decorrente de controle
  - Controle Tecnológ.? – se dentre os decorrentes de controle existe pelo menos um é consequência de controle tecnológico
  - Controle Tecnológ.? – se dentre os decorrentes de controle existe pelo menos um é consequência de controle não tecnológico.

QUADRO 5 – ELEMENTOS ESTRESSORES IDENTIFICADOS NA PESQUISA DE CAMPO

ANÁLISE	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
Tem estresse?	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S
Decor. De controle?	S	N	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S
Controle Tecnológ.?	S		S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S
Controle Não Tecnol.?	S		S	S	N	S	S	N	N	S	S	N	S	N	S	N	N
Estresse decorrente de controle	10 2 14 15 13		6 15 10	14 4 16 8 15 3	3	8 3 14	5 6 11	3	11 10 3	6 10 2 3 14 15	6 11 15 10	5 10 2 14	11 6 15 14	6 10 2	2 4 12	6 10	10 3
Estresse por outros fatores que não o controle	1 17	33 1 20 19	1 18 7 19	25 24 17 19 30 34	20 19 22 1 28	21 23 27 1 1	29 17 30 20	17 1 20	28 1 24 31	22 28 19 1 24 26 20	1 17 28 20	27 1 20 20	28 20 22 23 1 17 33	28 23 1 20 18	33 34 32 33	1 20 33	1 33 21 32

FONTE: Pesquisa de campo

A seguir são apresentadas as conclusões chegadas analisando-se o quadro que condensa as informações obtidas nas entrevistas.

## 5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

A pesquisa teve como objetivo geral “caracterizar a relação existente entre o controle tecnológico do trabalho e o estresse do trabalhador”.

Focando empresa clássica, buscou-se na literatura teorias que abordam o assunto controle: a Teoria Científica trata o controle do trabalho como essencial, sendo o trabalhador elemento periférico; a Teoria das Relações Humanas e a Teoria Comportamental focam o controle sobre o trabalhador, a primeira nas relações interpessoais formadas em ambientes organizacionais e a segunda, nas características e necessidades individuais dos trabalhadores.

Analisando-se características de centrais de atendimento a clientes, apresentadas por DANTAS (2000) e MATOZO (2000), o controle sobre o trabalho é implementado como descrito na Teoria Científica, por meio da definição pela administração, de como o trabalho deve ser realizado, como deve ser avaliado e como o trabalhador deve ser treinado. O trabalhador é o executor da tarefa, o operador do sistema.

Na central de atendimento pesquisada, foram identificados dezoito tipos de controle, agrupados conforme a função do controle: (a) determinação do trabalho a ser realizado – *script*, atendimento técnico, recebimento de chamadas, sistemas de informações, coringa, intervalo, tempos de atendimento e espera, território; (b) avaliação do realizado - escuta telefônica, sistema de acompanhamento *on-line*, supervisão, mezanino, *display*, relatório de pausa, RNC (Registro de não conformidade); e (c) determinação do treinamento - treinamento formal, treinamento informal e madrinha/padrinho.

SCHAFF (1996) e LÉVY (2000) apresentam que a tecnologia influencia desde o que o trabalhador deve aprender e o que deve mudar para adaptar-se às inovações implantadas pela organização onde trabalha, até a composição física do espaço de trabalho e a determinação do ritmo de execução das atividades. A tecnologia tanto pode



criar como alterar ou extinguir atividades. Em particular, a tecnologia da informação, pode automatizar processos e informatizar ambientes, possibilitando acesso a mais informações pela obtenção de dados de maneira mais rápida e precisa.

Segundo DANTAS (2000) e MATOZO (2000), o teleatendimento é um tipo de trabalho resultante das tecnologias de telecomunicações e informação, a telemática. O uso dessas tecnologias permite, também, o controle tecnológico, por meio de escuta telefônica e de definição de sistemas que conduzem o atendimento, desde o seu recebimento até o acesso automatizado a informações do cliente e do produto comercializado pela empresa.

Entre os controles identificados na pesquisa de campo, recebimento de chamadas, sistemas de informações, escuta telefônica, sistema de acompanhamento *on-line*, *display*, relatório de pausa, treinamento informal e madrinha/padrinho são implementados com o uso da tecnologia.

LIMONGI FRANÇA e RODRIGUES (1996), TOWNER (1998) e WILLIAMS (1998) relatam que o estresse é inerente ao ser humano e está presente em todas as suas relações, inclusive as que mantém no ambiente organizacional. SAMULSKI, CHAGAS e NITSCH (19--) mostram que a percepção do estresse é individual e apresenta conseqüências biológicas, psicológicas e sociais. No ambiente de trabalho, as pressões que causam estresse podem ter origem na organização, a atividade desenvolvida, nas características afetivas e emocionais do indivíduo ou serem conseqüências do contexto sócio-cultural do trabalhador.

RUYTER, WETZELS e FEINBERG (2001) apresentam que o teleatendimento é considerado um trabalho estressante pelo confronto constante da ambigüidade em atender metas estabelecidas pela organização, com atendimento rápido e seqüencial, como se fosse uma linha de produção industrial, ou atingir a satisfação do cliente, com atendimentos que podem ser demorados.

Nas entrevistas realizadas foram identificados trinta e quatro elementos estressores diferentes, apresentados no item 4.5, distribuídos de maneira bastante variável

entre os dezessete entrevistados, confirmando a diversidade referida na literatura.

O relacionamento dos controles exercidos com o uso da tecnologia com o estresse foi feito no QUADRO 5 apresentado neste relatório. Os elementos estressores foram classificados como decorrentes de controle ou não. Para o estresse decorrente de controle, foram identificados, com base no QUADRO 4, os de controle tecnológico e os de controle não tecnológico. Os controles tecnológicos apontados como elementos estressores foram: recebimento de chamadas, sistemas de informações, escuta telefônica, *display*, relatório de pausa e treinamento informal.

A caracterização do controle tecnológico frente ao estresse foi feita pela análise também do controle não tecnológico e suas conseqüências para o estresse do trabalhador.

A realização de um estudo de caso e a abordagem de elementos dependentes da percepção do indivíduo em relação ao sistema indivíduo-trabalho-organização, faz com que as conclusões apliquem-se especificamente ao ambiente analisado, inclusive ao momento de realização da pesquisa. Assim, para a Central de Atendimento a Clientes da COPEL, unidade Curitiba, as conclusões são as que seguem.

#### **O teleatendimento é estressante**

Questões com que o atendente se depara a cada ligação, como por exemplo: a) Como será o cliente?; b) Qual a dúvida ou o problema que será tratado?; c) Quanto tempo vai durar a ligação?; e d) A quanto tempo o cliente está esperando? provocam a ansiedade. O atendente se depara a cada três minutos (duração média de um atendimento), por seis horas seguidas, com essas questões. Esse é o maior fator gerador de estresse no teleatendimento.

#### **Existe grande variedade de elementos estressores num mesmo ambiente**

A percepção dos elementos estressores é muito variável de pessoa a pessoa, mesmo tratando-se de trabalhadores que desenvolvem o mesmo trabalho, na mesma organização.

#### **O estresse não torna o trabalho ruim ou penoso**

Apesar do reconhecimento do estresse, os atendentes foram categóricos em

afirmar que gostam do seu trabalho. O turno de 6 horas e o fato de o atendimento se encerrar com a ligação, de não ficarem pendências, foram apontados como as grandes vantagens do teleatendimento.

### **O teleatendente aprende a controlar o estresse**

A convivência constante com a situação estressante fez com que cada um dos entrevistados desenvolvesse uma estrutura de ação para o controle do estresse. A “receita” apresentada por vários atendentes foi a de isolar os elementos estressores: cada atendimento é um atendimento, não levar problemas de casa para o serviço, não levar reclamações do trabalho para casa. Muitos, inclusive, apontaram que se não se consegue fazer essa separação, a sobrecarga fica insustentável, aparecem doenças e afastamentos.

Quando um atendente recebe a ligação de um cliente insatisfeito, a busca pela competência (domínio da situação) geralmente é feita pelo calar-se, deixar o usuário externar sua raiva. Após o extravasamento, o teleatendente consegue deixar o atendimento num nível considerado satisfatório.

### **O estresse decorrente do controle é influenciado pelo uso que se faz deste controle**

Os apontamentos das causas de estresse foram bastante diversificados. Não foi verificada unanimidade em relação a nenhum dos elementos de controle como gerador de estresse. O que para alguns entrevistados é gerador de estresse, para outros já foi superada a fase de dificuldade, já não sendo mais um elemento estressor, para outros ainda o mesmo controle nunca foi considerado como ameaça.

O QUADRO 5, apresentado no item 4.5 deste relatório, mostra que todos os atendentes entrevistados que apresentam o estresse como decorrência de controle, apresentaram o controle tecnológico, mas não o controle não tecnológico.

Separando a análise nos três grupos de controle apresentados no item 4.4, chega-se a conclusões diferenciadas para cada um:

- Determinação do trabalho a ser realizado

Particularmente interessante foi a constatação que o *script* não foi citado em momento algum como elemento estressor. Esta ferramenta é vista como um orientador do

trabalho. O atual sistema de informação usado pelo atendente – o GCO – permite que o trabalhador busque as informações que precisa verificar ou repassar ao cliente. Baseado nos conhecimentos adquiridos nos treinamentos, no *script* e no MAI, o atendente decide onde obter as informações que julga pertinente. A substituição do GCO pelo *Easyphone* foi apontada como elemento estressor, pois o teleatendente vai perder o poder de decidir por quais telas “navegar”. Esse controle passará ao sistema. A vantagem visualizada pela administração é percebida como desvantagem pelo atendente. O fato de o sistema estar em fase de implantação, ainda apresentando problemas, agrava essa percepção. O novo controlador se mostra mais suscetível a falhas, a não disponibilizar todos os dados necessários, a não completar o atendimento.

- Avaliação do resultado

Diferentemente do que ocorreu com a determinação do trabalho, a inserção da tecnologia nos controles relativos à avaliação são bem aceitos. O sistema de acompanhamento *on-line*, que apresenta em tempo real várias informações sobre os teleatendimentos não foi apontado como elemento estressor. O uso de ferramenta para obtenção de dados precisos e constantes não é questionada.

O mesmo não ocorre com a supervisão, controle não tecnológico que, segundo os atendentes, depende do seu relacionamento com o monitor sendo, portanto, menos confiável.

A divulgação do resultado das avaliações (*display*, relatório de pausa e RNC) tem percepções diferenciadas quanto a sua validade: o *display* é um “mal necessário”; o relatório de pausa, um controle de comportamento, não de trabalho; e o RNC (citado apenas uma vez) necessitaria um estudo mais aprofundado dos motivos que levam à sua emissão. A injustiça citada não foi checada, pois considerou-se que um aprofundamento neste assunto estaria atribuindo um peso que não seria de interesse para esta pesquisa especificamente.

- Determinação do treinamento a ser realizado

A determinação do treinamento necessário depende do resultado de avaliações tanto tecnológicas como não tecnológicas. Entretanto, a forma como o treinamento é

ministrado (formal – não tecnológico e informal – tecnológico) os diferencia quanto à percepção de estresse. O treinamento formal foi apontado como estressor pela sua diminuição em termos de frequência e duração. O fato de diminuí-lo está gerando estresse.

O treinamento informal é apontado como estressor por pressionar o atendimento, pois o auto-treinamento precisa ser realizado durante o período de atendimento, comprometendo o tempo dedicado ao próprio trabalho.

Os comunicados enviados aos atendentes estão substituindo o treinamento formal. Assim a tecnologia inserida para repasse do conhecimento é elemento estressor. Entretanto, o estresse é percebido pela repercussão que tal inserção causa na determinação do trabalho, não quanto ao treinamento em si.

Conclui-se que a tecnologia é, portanto, “potencializadora” de elementos estressores na determinação do trabalho a ser realizado, porém, não quanto à avaliação do realizado no caso estudado.

As conclusões aqui apresentadas levam à substituição da resposta provisória apresentada no item 3.2.3, pela seguinte resposta:

**O estresse decorrente do controle tecnológico é maior do que o do controle não tecnológico quando usado para a determinação do trabalho a ser realizado e menor por ocasião a avaliação do realizado. Este fenômeno ocorre em virtude de que no primeiro caso a tecnologia assume o controle do trabalho, diminuindo o poder de decisão do trabalhador e no segundo, permite obter informações mais precisas, aumentando a confiabilidade na avaliação.**

Submetendo esta resposta à análise de casos negativos chega-se à conclusão que a entrevista de número 2 não invalida a resposta, pois não está-se afirmando que sempre exista estresse decorrente de controle, mas que, quando este existe, a tecnologia influencia sua percepção.

A recomendação que poderia ser feita é a de execução de pesquisa com o questionamento envolvendo controle (tecnológico e não tecnológico) em ambiente onde são desenvolvidas atividades não tecnológicas e em ambiente onde está ocorrendo a inserção da tecnologia, com o intuito de verificar se o tipo de trabalho (em relação à tecnologia utilizada), ou o momento de transição, influencia a percepção dos trabalhadores em relação ao estresse.

Para o ambiente pesquisado, pode-se sugerir a disponibilização de microcomputadores – que não os das PAs – para que os atendentes possam realizar os treinamentos informais independentemente do atendimento. Estes equipamentos também poderiam ser utilizados para troca de mensagens eletrônicas entre o pessoal da área, criando mais um canal de comunicação, aumentando o entrosamento (elemento estressor 18). Confraternizações freqüentes também poderiam contribuir para aumentar a percepção de grupo e a busca de objetivos comuns (as metas).

A implantação do novo sistema de informação poderia ser em poucas PAs de cada vez, de maneira rotativa (para que todos os atendentes participassem do processo), com acompanhamento efetivo dos tempos de atendimento e dos retornos dados pelos atendentes. Estas recomendações poderiam:

- propiciar uma real avaliação do sentimento que os entrevistados têm de que o novo sistema está aumentando o tempo de atendimento, contribuindo para o aumento da fila de espera;
- não comprometer o tempo de espera da central como um todo;
- possibilitar que, enquanto o atendente esteja no período de avaliação da nova ferramenta, suas avaliações sejam diferenciadas (no momento da pesquisa eles apresentaram que suas avaliações estavam sendo prejudicadas pelo novo sistema e que, por isso, abandonavam-no, retornando ao uso exclusivo do antigo).

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANEEL Disponível em: <<http://www.aneel.gov.br.html>> Acesso em 27 jan. 2001.
- AUBERT, N. A neurose profissional. In: CHANLAT, J. (Coord.). **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. São Paulo: Atlas, 1996. v. II.
- BUCKLEY, W. **A sociologia e a moderna teoria dos sistemas**. São Paulo: Cultrix, 1971.
- CAPRA, F. **A teia da vida**. São Paulo: Cultrix, 1996.
- CASTELLS, M. **A era da informação: economia, sociedade e cultura**. São Paulo: Paz e Terra, 1999. v. I: A sociedade em rede.
- CATTANI, A. D. **Trabalho e tecnologia: dicionário crítico**. Petrópolis: Vozes, 1997.
- CHANLAT, J. (Coord.). **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. São Paulo: Atlas, 1996. v. II.
- CHANLAT, J. **Ciências Sociais e management: reconciliando o econômico e o social**. São Paulo: Atlas, 1999.
- CODO, W., SAMPAIO, J. J. C., HITOMI, A. H. **Indivíduo, trabalho e sofrimento: uma abordagem interdisciplinar**. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 1994.
- COPEL Disponível em: <<http://www.copel.com.html>> Acesso em 23 jan. 2001.
- CROZIER, M. **O fenômeno burocrático**. Brasília: Universidade de Brasília, 1981.
- DANTAS, E. B. **Telemarketing: a chamada para o futuro**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- DEMO, P. **Metodologia científica em ciências sociais**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1995.
- ETTINGER, K. E. **Controle e supervisão**. São Paulo: IBRASA, [19--].
- FARIA, J. H. **Tecnologia e processo de trabalho**. Curitiba: UFPR, 1997.
- FAYOL, H. **Administração industrial e geral**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 1984.
- FERNANDES, S. R. P. Transformações no mundo no trabalho e a saúde psíquica: a ótica do estress ocupacional. **O&S**, v. 6, n. 16., set.-dez. 1999.
- FISCHER, G. Espaço, Identidade e Organização. In: CHANLAT, J. (Coord.). **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**, v. II. São Paulo: Atlas, 1996.
- GADELHA, S. Energia: o novo mundo da concorrência chega ao Brasil. **Consumidor Moderno**, n. 42, p. 32-39, fev. 2001.
- GERENCER, P. Vida e obra de Taylor. In: **Princípios de administração científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 1990.
- GUIMARÃES, S. **Administração e controle**. São Paulo: Ática, 1992.
- HERSEY, P. e BLANCHARD, K. H. **Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional**. São Paulo: EPU, 1986.

JACQUES, M. G. Identidade e trabalho. In: CATTANI, A. D. **Trabalho e tecnologia:** dicionário crítico. Petrópolis: Vozes, 1997.

LÉVY, P. **Cibercultura.** 2. ed. São Paulo: 34, 2000.

LIMONGI FRANÇA, A. C. e RODRIGUES, A. L. **Stress e trabalho:** guia básico com abordagem psicossomática. São Paulo: Atlas, 1996.

MASLOW, A. H. **Maslow no gerenciamento.** São Paulo: Qualitymark, 2000.

MATOZO, L. **Call Center:** modismo ou realidade? Rio de Janeiro: Record, 2000.

MATTOS, A. M. **Organização:** uma visão global – introdução, ciência, arte. 2. ed. São Paulo: FGV, 1978.

MORGAN, G. **Imagens da organização.** São Paulo: Atlas, 1996.

MOTTA, F. C. **Teoria geral da administração:** uma introdução. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social:** métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1999.

RUYTER, K., WETZELS, M., FEINBERG, R. Role stress in call centers: its effects on employee performance and satisfaction. **Journal of Interactive Marketing**, v. 15, n. 2, Spring 2001.

SAMULSKI, D., CHAGAS, M. H. e NITSCH, J. R. **Stress.** Belo Horizonte: Lapes/UFGM [19--].

SCHAFF, A. **A sociedade informática.** 4. ed. São Paulo: Brasiliense, 1995.

SELLTIZ, WRIGHTSMAN e COOK. **Métodos de pesquisa nas relações sociais.** KIDDER, L. H. (org.). São Paulo: EPU, 1987.

SILVA, A. T. **Administração e controle.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

SILVA, L. H. Automação. In: CATTANI, A. D. **Trabalho e tecnologia:** dicionário crítico. Petrópolis: Vozes, 1997.

TAYLOR, F. W. **Princípios de administração científica.** 8. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

TOFFLER, A. **A terceira onda.** Rio de Janeiro: Record, 1999.

TOWNER, L. **Controlando o estresse na empresa.** São Paulo: Clio Editora, 1998.

WILLIAMS, S. **Administrando a pressão para obter o desempenho máximo.** [S.l.]: Littera Mundi, 1998.

YIN, R. K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookmann, 2001.

ZUBOFF, S. **In the age of the smart machine.** USA: Basic Books, 1988.