

Call Center – uma questão de identidade para ergonomistas

Texto: Carlos Alberto Romano

Uma maior compreensão do que seja a relação homem – máquina – ambiente poderia evitar uma série de problemas que ocorrem nos centros de atendimento (chamados de call centers).

As empresas e especificadores, muitas vezes, ocupam-se em adaptar o espaço disponível ao número de postos de trabalho, adaptando, assim, as pessoas ao espaço e não o espaço às necessidades das pessoas.

Existem, ainda aqueles que, preocupados com o crescente número de casos de doenças ocupacionais, determinam algumas referências para altura da superfície de trabalho, altura da cadeira, do monitor, etc... Enganando-se ao acreditar que assim estão desenvolvendo projetos “ergonômicos”, quando na verdade estão apenas aplicando uma pequena parte dela: a antropometria, que estuda as dimensões do corpo humano, ângulos de conforto, etc. Conhecimento esse que é fundamental para a ergonomia, porém temos que deixar muito claro que estamos tratando apenas de uma pequena parte da ergonomia.



Outros profissionais, além dos fatores antropométricos, consideram, ainda, os fatores físicos ambientais, como iluminação, ruído, vibração, etc. Porém é igualmente um erro acreditar que isso encerra o campo de atuação da ergonomia. Ora se a ergonomia se propõe a estudar a relação homem – máquina – ambiente, é lógico que o ser humano, ao entrar nessa relação, não entra apenas com o seu corpo físico e limites dimensionais, mas sim com sua dimensão emocional, cognitiva e holística.

Se realmente quisermos apresentar alguma contribuição e ajudar no combate às doenças ocupacionais, e aumentar a produtividade, teremos que entender a extensão dessa relação homem – máquina – ambiente.

Na maioria dos casos, os problemas surgidos nos call-centers, acontecem devido à limitada visão que se tem da ergonomia e dessa relação.

Normalmente já conhecemos o grande número de casos de afastamentos de funcionários devido à ocorrência de lesões por esforços repetitivos ou por distúrbios hóstero-músculo-ligamentares relacionados ao trabalho.

No caso de um call center para hospital essa questão se torna ainda mais delicada, pois além de toda a ansiedade e pressão, que possa ocorrer dentro do ambiente de trabalho, há ainda a pressão e ansiedade do cliente que está na outra ponta da linha: A pessoa que está recorrendo (ligando) ao call center poderá estar em situação de pânico, correndo risco de vida, ou socorrendo uma pessoa acidentada. Outra possibilidade é a de que a pessoa que está ligando para o call-center poderá estar em dúvida se o plano de saúde (convênio médico) cobre certos serviços e exames médicos, poderá querer saber se determinado médico ou consultório atende aos conveniados pelo plano de saúde, se o exame solicitado pelo médico é coberto pelo plano. A pessoa pode ter dúvida quanto aos endereços dos hospitais e clínicas, pode ter dúvida quanto ao contrato, mensalidades, pode se deparar com a situação de descobrir que o médico, que estava acompanhando um determinado tratamento, não está mais atendendo pelo convênio, etc, etc...

Ou seja, o atendimento é muito complexo, e para que o atendente de call center possa fazer um bom trabalho e um bom atendimento o mesmo passa por um treinamento, geralmente feitos em curto espaço de tempo.

Estação de trabalho “perfeitamente montada”, funcionário “treinado”, tudo pronto para começar e.... tudo pronto para dar problema:

O cliente que liga, como falamos anteriormente, pode estar nervoso, correndo risco de vida. O atendente, orientado pelo treinamento buscará efetuar o atendimento dentro do tempo estabelecido pela organização do trabalho. Também como comentamos o assunto poderá ser o mais diverso, girando em torno de mensalidade atrasada, cobertura do plano, questões contratuais, podendo até o cliente receber a notícia de que o parente ou amigo internado no hospital veio a falecer, cabendo ao atendente dar essa triste e constrangedora notícia.

Através de um estudo realizado em um call-center de hospital, cujo nome e respectivas imagens manteremos velados por questões éticas e deontológicas, pudemos identificar uma série de fatores, alguns de natureza intangíveis, os quais certamente concorrem para a ocorrência de doenças ocupacionais e perda de produtividade, abaixo relatados:

Ao receber a ligação o atendente vê, no canto inferior da tela de seu monitor, uma cronometragem que se inicia para que ele tenha referência do tempo de duração das ligações telefônicas. Os responsáveis pela organização do trabalho desse hospital determinaram que os atendimentos deveriam ser feitos num tempo não superior a 50

segundos. Paralelamente a essa cronometragem aparece, no mesmo monitor, a informação de quantas ligações estão na espera, sendo esse mais um fator de pressão para o atendente.



Devido à complexidade do atendimento existem programas, pelos quais os atendentes de call center navegam, para buscar as informações solicitadas. O case estudado apresentava um sistema complexo de menus e sub-menus, nos quais o atendente navegava para obter as informações solicitadas pelo cliente. Uma situação muito observada era a seguinte: o atendente iniciava o atendimento, o cronômetro era acionado, caso o atendimento fosse complexo o tempo determinado pela organização do trabalho não era suficiente, ficando o atendente tenso e com pressa de atender ao cliente, pois esse tempo de atendimento é registrado no sistema para avaliação de desempenho do funcionário. Um número muito elevado de atendimentos além do tempo estipulado poderá provocar até a demissão do funcionário, e mesmo que não seja demitido ficará evidenciada a falta de reconhecimento do mesmo e a subjetiva “ineficiência”, não importando que o cliente esteja ou não satisfeito com o atendimento. (É possível que o próprio leitor desse texto já tenha observado isso ao ligar, por exemplo, para o call center de um banco: sua primeira pergunta é respondida com toda a cordialidade – como é sugerido no treinamento, caso você faça uma segunda pergunta continuará o tom de cordialidade, porém o atendente se apressará em falar, uma terceira pergunta provavelmente provocará um desconforto e constrangimento ao atendente o qual procurará não manifestar isso, ou transparecer ao cliente, durante a sua apressada resposta. Caso você tenha mais perguntas a fazer, maior será a tensão e constrangimento ao atendente, que se estiver com várias ligações que “estouraram” o tempo de atendimento, temerá pela perda de seu emprego, ou por uma eventual advertência de

seu chefe.). Mesmo que o cliente esteja muito satisfeito com atendimento, por ter obtido todas as informações desejadas, o chefe do atendente pode não achar isso e repreender o funcionário, pois o mesmo não conseguiu realizar o atendimento no tempo estabelecido de 50 segundos. Essa falta de reconhecimento, por parte do chefe, gerará, na mente do funcionário, um grande conflito, especialmente se esse souber que o cliente ficou plenamente satisfeito com o seu atendimento.

Admitindo que esse atendimento esteja sendo feito em um momento de pico (onde haja um grande número de chamadas) o atendente verá o cronômetro acionado, assim como o número de ligações na espera e então procurará acelerar seu atendimento, e nesse momento poderão ocorrer as seguintes questões: quando o atendente navegar pelas telas (lembrando que o sistema de atendimento funciona em rede), provavelmente a sobre-carga ao sistema tornará a resposta e navegação mais lenta. O operador aciona a tecla “enter” e... nada! Tem que esperar, pois o acúmulo de ligações e de consultas tornou o sistema mais lento, justamente no momento em que o operador está mais tenso e necessitando da velocidade do sistema, tornando muito lento o processo de mudança das telas dos menus. Essa sobre-carga causará um aumento no tempo de espera e, lembrando que estamos falando de um call-center de hospital, o cliente, na outra ponta da linha, quando for atendido, certamente estará com seu humor alterado devido à demora no atendimento, transmitindo toda essa ansiedade e frustração ao atendente, que terá que embutir o tempo, referente à reclamação do cliente, dentro do tempo previsto para o atendimento, que já estará comprometido. Então o atendente verá o cronômetro disparar, o tempo passar, o número de ligações na espera aumentado.... uma grande ansiedade... uma grande “caldeira”....uma grande “panela de pressão” E quanto mais tempo passar, mais irritados estarão os clientes que esse funcionário terá que atender.

Outro fator de constrangimento ao atendente ficou evidenciado por um motivo que o funcionário não tem o menor controle: Qualquer mudança na política do convênio, ou reajuste de mensalidades, ou quando o governo muda a legislação que regula o funcionamento dos planos de saúde, qualquer uma dessas situações gera um enorme número de ligações, que certamente terá que ser administrado pelo atendente.

Infelizmente isso não é tudo: Por questões legais todas as ligações são gravadas, ou seja, tudo o que o atendente disser poderá se voltar contra ele, ele não poderá manifestar seu desagrado, nem revidar caso algum cliente venha a tratá-lo de forma inadequada. A gravação servirá também para que o chefe possa avaliar se o atendente está empregando os termos transmitidos no treinamento. O fato de estar sendo gravado fatalmente aumentará a tensão do atendente.

Outro fator que causa constrangimento ao trabalhador é o fato de que, a qualquer momento, seu chefe poderá entrar na escuta da ligação, sem que o mesmo tenha conhecimento ou controle, para verificar como está sendo feito o atendimento, etc.

Relacionado, ainda, com a organização do trabalho, até por questões legais, tudo o que o cliente falar ou perguntar deve ser registrado no sistema. Ou seja, nada deve ser anotado em papéis. Por conta disso, em muitos call centers, foram eliminados não somente o papel e a caneta, mas também as gavetas. O resultado disso é um grande

desastre em relação à identificação do funcionário com a empresa: O funcionário simplesmente não tem onde colocar sua bolsa ou carteira, ficando, muitas vezes, como no case que estudamos, esses pertences pessoais colocados atrás do computador ou até no chão. Por mais que o funcionário seja participativo e pró-ativo, inconscientemente sua mente fará uma leitura clara de que a empresa não lhe dá o valor que merece e não reconhece o seu trabalho, pois tem que colocar seus pertences no chão ou atrás do computador.



Outro fator que decorre dessa questão é a de que o atendente recebe, no treinamento, a orientação de que deve tratar o cliente pelo nome, para personalizar o atendimento. Assim sendo, no início do treinamento o atendente pergunta o número do associado. Ao entrar com esse número no sistema imediatamente aparece o nome do cliente associado, devendo o atendente lembrar esse nome e repeti-lo toda vez que dirigir a palavra ao cliente.

Quando, porém, o atendente muda de tela, no monitor, para buscar a informação solicitada, o nome do associado deixa de aparecer na tela, devendo o atendente lembrar do mesmo para tratar o cliente de forma personalizada.

Do ponto de vista cognitivo o atendente estará trabalhando duplamente nesse momento: uma para memorizar o nome (que não está registrado na tela) e a outra para realizar a busca e transmissão das informações. Isso se caracteriza num maior esforço cognitivo, pois a mente do funcionário não está totalmente livre para se concentrar somente na busca da informação solicitada.

O Dr. Prof. Cristophe Dejours trouxe uma grande contribuição ao criar bases para que a psicologia pudesse ser empregada na ação ergonômica. Segundo o Dr. Prof. Dejours a maneira como o ser humano reage às pressões do trabalho pode-se dividir

em três grandes categorias: A mental, na qual a organização do trabalho reserva espaço para a interação intelectual de seu funcionário (Como eu poderia fazer algo de maneira melhor? Quais os recursos de que necessitaria? Etc...). Ainda dentro da maneira mental de reagir às pressões há uma importante derivada: A fantasmagórica, que é aquela forma como uma mãe ou um pai reage às pressões ao não querer perceber que seu filho é drogado, quando todos os vizinhos e conhecidos já sabem desse fato. Nesse caso a pessoa percebe a realidade de uma maneira particular, para que ela possa conviver com a mesma.

Outra maneira que o ser humano encontra para reagir às pressões é o modelo motor, por exemplo dando um murro no rosto de algum inimigo, socando a mesa de trabalho, ou até no trânsito, dando “fechadas” em outros motoristas, dirigindo de maneira agressiva, desrespeitando os pedestres, as leis de trânsito, etc...

Quando o ser humano submetido à pressão não puder recorrer à via mental ou motora, só lhe restará a terceira via: A Visceral, no qual o ser humano interioriza a pressão sofrida e a somatiza, o que certamente evoluirá para uma futura patologia caso as questões a ela intrínsecas não sejam adequadamente tratadas.

Fica muito claro, tendo-se o modelo de Dejours como referência, que um funcionário de call center não possui espaço mental na organização: seus textos e respostas são transmitidos pelo treinamento, seu tempo de resposta é pré-fixado. Todos os seus procedimentos são observados e gravados. Igualmente o mesmo não possui espaço para extravasar as pressões sofridas de forma motora, pois certamente se o mesmo ofender ou esmurrar o seu chefe ou cliente será sumariamente demitido. Fica evidenciado que só resta ao atendente a somatização pela via visceral.

Através de minhas atividades profissionais pude conhecer casos que servem – claramente – para ilustrar esse exemplo (igualmente mantereí velado o nome da empresa por questões éticas). Trata-se de um grande call-center no qual muitos funcionários, nos momentos de absoluta tensão, utilizando-se de materiais de escritório disponíveis, puxavam as costuras das cadeiras, danificando-as. Não é nem necessário falar que o absenteísmo e número de funcionários afastados nessa empresa eram muito elevados.

Gostaria de deixar claro que esses dados referem-se a um case estudado, tais fatos não ocorrem em todos os call-centers, porém há um dado inegável e sob o qual devemos refletir: é crescente o número de doenças ocupacionais registradas nessa área.

Considerando, ainda a organização do trabalho, podemos, a título de referência, situar as influências de Skinner, quando foram empregados os princípios do Behaviorismo. Skinner fez uma série de experimentos com ratinhos de laboratórios, condicionando-os a darem certas respostas esperadas: Quando acendia uma luz, no viveiro, o ratinho tomava um choque. Para o fornecimento de água havia um sinal distinto e quando era servida a ração um outro estímulo distinto era empregado. Com o passar do tempo, mesmo que não fosse aplicado o choque elétrico ao ratinho, apenas o fato de acenderem a lâmpada (estímulo empregado antes do choque) o ratinho pulava como se tivesse levado de fato o choque. Tais fundamentos foram transferidos para a organização do trabalho, por exemplo, para estimular as tarefas (pessoas pagas

por produção), secretárias contratadas pelo número de toques (rapidez na digitação) e até hoje os vendedores que recebem mediante performance de vendas.

Maslow, acreditando que o homem não trabalhava somente por troca de recompensa, aprofundou os estudos de Skinner e desenvolveu as bases para a conhecida Análise Transacional, na qual existe uma classificação das necessidades humanas segundo uma idéia presente de evolução. Representando-se isso numa pirâmide teríamos a segurança e sobrevivência na base da pirâmide e à medida que o ser humano evolui vai progredindo na pirâmide atingindo níveis superiores que envolvem status, reconhecimento social, cultura, etc.

Curiosamente ouço alguns amigos, que atuam na área de treinamento, comentando, com admiração, sobre “empresas de ponta” que enviam seus executivos para a floresta, para escalar montanhas, descer corredeiras de rios, etc... Ora, essas práticas estão exatamente baseadas na teoria de Maslow, algo feito na década de 50. Não quero, de forma alguma, colocar em questão a importância do trabalho de Maslow, mas sim buscar uma reflexão sobre o tema do trabalho inserido no contexto da ergonomia. O que buscam essas empresas? Mostrar aos executivos que são fortes o suficiente para encarar os novos desafios para fazer o seu trabalho além dos trabalhos que sobraram do colega que foi demitido – fruto da globalização e do down-sizing? E se na base dessa pirâmide vem a sobrevivência eu provocaria uma reflexão ao questionar: Porquê que os japoneses praticam o Harakiri? (suicídio diante da honra perdida). Nesse caso – claramente – há uma inversão do pensamento de Maslow e das bases da análise transacional: A honra vem antes da segurança e sobrevivência e a pirâmide ficou de “ponta-cabeça” (invertida).

Na década de 80 surgiram algumas poucas empresas empregando os princípios propalados por Freud: O homem não é estimulado pelo condicionamento, o homem é movido e estimulado pelos seus sonhos – mesmo que esses sonhos sejam inconscientes.

As empresas que queiram se diferenciar no mercado, que almejam o sucesso, necessariamente deverão considerar a sua identidade não somente com clientes, mas especialmente com seus funcionários e colaboradores. Num mundo globalizado, as empresas são “condenadas” a adotarem as tecnologias de ponta para se manterem no mercado (tomemos como exemplo os aparelhos celulares: a empresa que não tiver equipamentos de Comando Numérico Computadorizado simplesmente irá à falência, pois não conseguirá competir no mercado – seu produto será mais caro e terá menos recursos). Assim, sendo as tecnologias entre as empresas concorrentes parecidas, a diferenciação no mercado será obtidos através das competências e dos recursos humanos que ela possui, a prestação de serviços e a habilidade e criatividade de seus funcionários.

Ainda valendo-se dos princípios estabelecidos por Freud, essa questão da identificação está relacionada ao maravilhoso potencial humano. Ao encontrar uma realidade em sintonia com os sonhos, o corpo humano trabalha diferente, e mais do que isso, produz hormônios diferentes.

Quando estamos diante de algum perigo ou pressão nosso corpo produz adrenalina, gerando um estímulo “extra” para superarmos uma eventual adversidade. O que muitas empresas não perceberam é que manter seus funcionários sob pressão

constante (a pretexto do desemprego, em nome da “modernidade”, ou que hoje os profissionais precisam ser ágeis, velozes, etc... etc...) é algo extremamente contra-producente, pois uma realidade é estarmos diante de alguma pressão ou dificuldade e utilizarmos a adrenalina, que maravilhosamente nosso corpo produz, para sair da dificuldade. Outra realidade é o ser humano viver em constante pressão. Nesse caso a adrenalina produzida em excesso acumulará ácido lático nas estruturas musculares. Nesse caso todo o desempenho desse funcionário estará comprometido, pois seu corpo estará gastando muita energia para administrar os malefícios que o acúmulo de ácido lático causou ao corpo.

O contrário desse modelo de pressão é justamente o modelo de identificação do que a pessoa faz com os seus sonhos. Já é de conhecimento público e notório que há um hormônio produzido pelo corpo quando temos prazer em realizar algumas atividades como, por exemplo, caminhar em um parque, etc. A experiência mostra que o número de casos de doenças ocupacionais em músicos é tremendamente inferior aos casos registrados em funcionários de call-center – lembrando que muitos músicos trabalham em posturas absolutamente desconfortáveis, treinando e se apresentando durante várias horas por dia, muitas vezes com movimentos repetitivos. Eu perguntaria: Porquê então eles não adoecem? Ou então porquê quase não se tem registro de doenças ocupacionais em músicos?

Muitas vezes eles não adoecem porquê o trabalho que eles realizam está diretamente ligado aos seus sonhos, porquê eles gostam do que fazem, porquê eles não trabalham com adrenalina, mas sim com serotonina.



Visitando uma exposição na Fundação-Japão, em São Paulo, vi algumas imagens de um templo no Japão. Havia um grande jardim e no meio desse jardim havia um portal que indicava a entrada para o templo. Devido ao fato de que esse portal estava no meio do jardim, a sua relação e apelo para o comprometimento com as pessoas, que

por ele passavam, era muito limitada. Porém, à medida que as pessoas iam se dirigindo em direção ao templo, outros portais iam surgindo pelo grande jardim. Quando a pessoa já estava próxima ao templo os portais apareciam com uma frequência muito maior, e quando a pessoa já se encontrava prestes a entrar no templo a proximidade e frequência desses portais já era tão grande (um logo em seguida do outro) que isso interferia na incidência de luz. A pessoa que se dirigia ao templo ficava a meia-luz, introspectiva e comprometida, antes mesmo de entrar no templo, e assim, quando ela efetivamente entrava no templo estava totalmente preparada para meditar.

Valendo-se desse exemplo, gostaria de lançar aqui um desafio para todos os ergonomistas, arquitetos, decoradores, engenheiros e especificadores de ambientes de trabalho: Porquê nós não projetamos e especificamos locais de trabalho que permitam que o trabalhador chegue inspirado e comprometido com os propósitos e objetivos da empresa. Porquê os escritórios e postos de trabalhos não podem ser pensados como que um cenário. Um cenário no qual o trabalhador poderá revelar todo o seu potencial e colocar esse potencial a serviço da empresa e da humanidade.

Fica claro que esse desafio lançado não poderá ser realizado por apenas um profissional, por mais bem intencionado que ele possa ser. Esse trabalho deverá ser feito em equipe, contando com conhecimentos de áreas distintas da própria empresa, tais como a área de recursos humanos, psicologia, direito, medicina, engenharia, segurança do trabalho, e design, administração, organização do trabalho, naturalmente coordenados por um ergonômico que persiga essa visão holística.

Certamente esse trabalho deverá também considerar uma série de fatores físicos, bio-mecânicos e ambientais aos quais me referi no início desse texto.

O mobiliário da mesma forma será também fundamental, e nesse caso, gostaria de salientar o caráter profissional que esses produtos devem ter, pois não adianta comprar um produto dito ergonômico se o mesmo perder essas características durante a sua utilização (por exemplo se a espuma do mesmo deformar durante sua utilização).

Só para que se tenha idéia da importância de um bom mobiliário, já existem empresas que oferecem painéis divisórios, para call-centers, com sistema de aproveitamento da largura da divisória para criar gaveteiros, nos quais o usuário poderá, enfim colocar seus pertences e recuperar a sua identidade com a empresa.

Agradecendo pelo interesse na leitura, permaneço ao dispor caso possa auxiliar em algo.

Atenciosamente,

Carlos Alberto Romano.
ergonomo@ajato.com.br
5542 4230 e 9122 1077