



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ  
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO,  
ATUÁRIA, CONTABILIDADE E SECRETARIADO  
CURSO DE SECRETARIADO EXECUTIVO**

**GRACE KELLY MARQUES DE AMORIM**

**ESTRESSE NO CALL CENTER:  
UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA CONTAX**

**FORTALEZA  
2010**

**GRACE KELLY MARQUES DE AMORIM**

**ESTRESSE NO CALL CENTER:  
UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA CONTAX**

**Monografia apresentada à Faculdade de Economia, Administração, Atuária, Contabilidade e Secretariado, para obtenção do grau de Bacharel em Secretariado Executivo.**

**Orientador: Prof. Carlos Manta Pinto de Araújo**

**FORTALEZA – CE  
2010**

**GRACE KELLY MARQUES DE AMORIM**

**ESTRESSE NO CALL CENTER:  
UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA CONTAX**

Esta monografia foi submetida à Coordenação do Curso de Secretariado Executivo, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Bacharel em Secretariado Executivo, outorgado pela Universidade Federal do Ceará – UFC e encontra-se à disposição dos interessados na Biblioteca da referida Universidade.

A citação de qualquer trecho desta monografia é permitida, desde que feita de acordo com as normas de ética científica.

Data da Aprovação \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_\_\_

Nota

---

Prof. Carlos Manta Pinto de Araújo  
Prof. Orientador

Nota

---

Profa. Suzete Suzana Rocha Pitombeira  
Membro da Banca Examinadora

Nota

---

Profa. Conceição de Maria Pinheiro Barros  
Membro da Banca Examinadora

## AGRADECIMENTOS

A Deus, pela minha vida.

Aos meus pais, Rita e Lourenço, cujo incentivo foi imprescindível para que eu chegasse até aqui.

Ao meu esposo Paulo e minha filha Sabrina, pela compreensão e carinho, que me dedicaram durante toda essa jornada.

À minha sogra, Edelzira por ter cuidado da minha filha enquanto eu me dedicava à faculdade.

Ao Professor Carlos Manta pela paciência, disponibilidade e orientação para a realização deste trabalho, indispensáveis para sua concretização.

Às Professoras Suzete Suzana Rocha Pitombeira e Conceição de Maria Pinheiro Barros por fazerem parte da banca examinadora

E aos demais que, de alguma forma, contribuíram para a elaboração desta monografia.

## RESUMO

Esta pesquisa objetiva identificar o estresse nas atividades dos operadores de *call center*, da empresa Contax, lotados no prédio da antiga Telemar, em Fortaleza. A monografia foi desenvolvida apresentando-se o conceito de estresse, os sintomas, os fatores e a influência no ambiente de trabalho. O conceito de *Call Center* foi abordado de acordo com a sua evolução ao longo dos anos, e sua contribuição na geração de empregos. Como metodologia realizou-se um estudo de caso cujo instrumento de pesquisa foi um questionário aplicado junto aos teleoperadores da empresa. Indagou-se a respeito dos fatores psicossociais e físicos causadores de estresse e sobre a percepção quanto à saúde pessoal e estresse dos pesquisados. Após a análise dos dados, verificou-se tratar-se de profissionais afetados por sintomas de estresse, mas por ser uma população de maioria jovem, e parte é estudante, posteriormente poderão seguir outros rumos profissionais.

Palavras-chaves: Estresse, Call Center.

## **ABSTRACT**

This study attempts to identify stress in the activities of call center operators, the company Contax, crowded into the building of the former Telemar, in Fortaleza. The monograph was developed presenting the concept of stress, symptoms, factors and influence in the workplace. The concept of Call Center was approached according to its evolution over the years, and its contribution to employment generation. The methodology performed a case study whose research instrument was a questionnaire addressed to the company's telemarketers. Asked himself about the psychosocial and physical stressors and the perception of personal health and stress of those surveyed. After analyzing the data, it was found that it was affected by occupational stress symptoms, but as a population of mostly young, and part of a student, then they may follow other professional courses.

Key Words: Stress, Call Center.

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Modelo Vital do Estresse .....	18
Quadro 2 – Exemplos de fatores que podem levar a uma condição de estresse .....	21
Quadro 3 – Fatores organizacionais geradores de estresse .....	23
Quadro 4 – Dez passos para a boa nutrição .....	27
Quadro 5 – Diferença dos tipos de Call Center .....	30
Quadro 6 – Aplicações do Call Center .....	31
Quadro 7 – Principais localizações do Call Center .....	35
Quadro 8 – Estrutura hierárquica de uma empresa de Call Center .....	37
Quadro 9 – Infra-estrutura de um Call Center .....	38
Quadro 10 – Os erros mais comuns na comunicação por telefone .....	41

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Fatores geradores de estresse .....	20
Figura 2 – Fatores pessoais causadores de estresse .....	22

## LISTA DE IMAGENS

Imagem 1 – O ambiente de um Call Center .....	36
Imagem 2 – Operadores nas PAs .....	37

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Evolução da empresa Contax 2000 – 2009 .....	47
Tabela 2 – Estatísticas de Mercado .....	48
Tabela 3 – Distribuição de frequência quanto ao sexo .....	51
Tabela 4 – Distribuição de frequência quanto à idade .....	51
Tabela 5 – Distribuição de frequência quanto ao tempo de atividade no <i>call center</i> .....	52
Tabela 6 – Frequência dos fatores psicossociais causadores de estresse .....	54
Tabela 7 – Frequência dos fatores físicos agravantes na geração de estresse .....	56
Tabela 8 – Frequência quanto à percepção do estresse no ambiente de trabalho .....	58
Tabela 9 – Frequência quanto aos sintomas mais frequentes que prejudicam a saúde .....	60
Tabela 10 – Frequência quanto à atitude tomada em uma situação de conflito no trabalho .....	62
Tabela 11 – Frequência quanto à ocupação depois de um dia de trabalho .....	63
Tabela 12 – Frequência quanto à prática de atividade física .....	64

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Utilização do Call Center no mercado brasileiro há 10 anos atrás .....	33
Gráfico 2 – Utilização do Call Center no mercado brasileiro no momento atual .....	34
Gráfico 3 – Representação gráfica quanto ao sexo .....	51
Gráfico 4 – Representação gráfica quanto à idade .....	52
Gráfico 5 – Representação gráfica quanto ao tempo de atividade no <i>call center</i> .....	53
Gráfico 6 – Representação gráfica dos fatores psicossociais causadores de estresse na atividade do <i>call center</i> .....	55
Gráfico 7 – Representação gráfica dos fatores físicos agravantes na geração de estresse na atividade do <i>call center</i> .....	57
Gráfico 8 – Representação gráfica quanto à percepção do estresse no ambiente de trabalho .....	60
Gráfico 9 – Representação gráfica quanto aos sintomas mais frequentes do estresse .....	61
Gráfico 10 – Representação gráfica quanto à atitude tomada em uma situação de conflito no trabalho .....	63
Gráfico 11 – Representação gráfica quanto à ocupação depois de um dia de trabalho.....	64
Gráfico 12 – Representação gráfica quanto à prática de atividade física .....	65

## SUMÁRIO

LISTA DE QUADROS .....	6
LISTA DE FIGURAS .....	7
LISTA DE IMAGENS .....	8
LISTA DE TABELAS .....	9
LISTA DE GRÁFICOS .....	10
<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>13</b>
<b>2. ESTRESSE .....</b>	<b>16</b>
2.1 Fisiologia do estresse .....	17
2.2 Sintomas do estresse .....	19
2.3 Fatores geradores de estresse .....	20
2.4 Estresse no trabalho .....	22
2.4.1 O ambiente no local de trabalho .....	24
2.5 Como controlar o estresse .....	25
2.5.1 Hábitos alimentares .....	26
<b>3. CALL CENTER .....</b>	<b>28</b>
3.1 A evolução do Call Center .....	29
3.2 Classificação dos Call Centers .....	30
3.3 Objetivos do call center .....	32
3.4 O novo cenário do Call Center .....	33
3.5 O ambiente de um Call Center .....	36
3.6 Características do bom atendimento .....	39
3.7 Legislação aplicável ao Call Center .....	42

<b>4. METODOLOGIA DA PESQUISA</b> .....	44
4.1 Tipo de pesquisa .....	44
4.2 Universo e amostra .....	45
4.3 Instrumento de coleta de dados .....	45
4.4 Coleta e tratamento de dados .....	46
4.5 Estudo de caso – Contax .....	46
4.5.1 A Contax em Fortaleza .....	49
4.6 Análise de dados .....	50
4.6.1 Perfil .....	51
4.6.2 Fatores psicossociais analisados .....	53
4.6.3 Percepção quanto à saúde pessoal e estresse .....	58
<b>CONCLUSÃO</b> .....	66
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	67
<b>APÊNDICE</b> .....	69
APÊNDICE A – Questionário para identificar os fatores causadores de estresse	
<b>ANEXOS</b> .....	72
ANEXO A – Inventário do corpo	
ANEXO B – Escala de avaliação de estresse	
ANEXO C – Portaria Nº 09, de 30 de Março de 2007	
ANEXO D – Decreto Nº 6.523 de 31 de Julho de 2008	

## 1. INTRODUÇÃO

A vida moderna chegou, trazendo inovações e também desafios, para as pessoas que estão cada vez mais próximas das novas tecnologias e isso criou um novo comportamento na sociedade, uma maneira diferente de lidar com o dia-a-dia. A conexão do trabalho com a vida social, e familiar do homem, se por um lado criou possibilidades agradáveis, por outro impõe um alto nível de dificuldade, de forma que está ficando cada vez mais difícil suportar essas dificuldades, podendo ele, a qualquer momento, se deparar com o estresse.

Arranjos no sistema produtivo passam a concentrar mais quantidade de tarefas, e muitas vezes, muitas pessoas passam a levar trabalho para casa, ou seja, passam mais tempo trabalhando. A correria diária e o acúmulo de tarefas aumentam também o nível de estresse. Qualquer coisa pode ser estressante, como, por exemplo, ir ao supermercado, pegar uma fila de banco, o trânsito. O estresse se manifesta em qualquer esforço físico ou mental que as pessoas podem fazer diariamente. O estresse não é uma doença. Ele é uma defesa do corpo humano, pois quando ele se sente ameaçado, ele reage defensivamente. O corpo precisa estar preparado para enfrentar o perigo, e diante dessa situação, ele reage internamente causando estresse no seu sistema.

Pode-se dizer que, o estresse é um mal do mundo moderno, onde as pessoas estão se esforçando cada vez mais para manter um ritmo de vida equilibrado. E não é fácil, pois o mundo inteiro vive sob uma pressão imensa, pois as pessoas passam por estresses financeiros, matrimoniais, e também o desafio de criar os filhos nesse mundo tão incerto e competitivo.

O ideal é encarar cada obstáculo de forma dinâmica, e não se entregar totalmente às situações extremamente negativas. É muito importante manter um corpo saudável, praticando exercícios físicos regularmente, pois assim, o estresse pode ser encarado de forma a não afetar o trabalho, a vida social e nem o sistema emocional do indivíduo.

Com o passar dos anos, novas profissões foram surgindo, originando um lado positivo no mercado de trabalho, e muitos profissionais passaram a ficar expostos a situações de estresse, tendo como consequência até problemas de saúde, devido ao sofrimento mental causado por atividades estressantes.

Os operadores de *call centers* podem estar expostos a essas situações, pois levam um ritmo de trabalho intenso, operando sistemas de informação, e principalmente prestando atendimento ao cliente da empresa que está do outro lado da linha. Esses funcionários precisam saber representar bem a empresa que trabalha, sabendo lidar com diversos clientes, e até mesmo aquele cliente que só liga para fazer reclamações.

A angústia e o medo de perder o emprego podem ser constantes na vida dessas pessoas, pois existe uma alta rotatividade nesse mercado, e muitos outros obstáculos que esses profissionais enfrentam diariamente.

O operador precisa estar preparado fisicamente e emocionalmente para não se deixar abalar em situações complexas, que ele provavelmente pode se deparar durante o atendimento. Além de pressões que ele pode sofrer por seu superior hierárquico, para o cumprimento de metas, controle de tempo no atendimento, e outras formas de gerenciamento de atividades, de acordo com os interesses da empresa.

Diante dessa realidade, este trabalho tem o objetivo de identificar o estresse na atividade dos operadores do *call center* da empresa Contax, na cidade de Fortaleza, analisando esses fatores, e sugerindo maneiras para esses profissionais controlarem essas manifestações.

No capítulo 2, o conceito de estresse será abordado, na visão de autores renomados, bem como suas causas, sua fisiologia, seus sintomas, os fatores causadores de estresse, suas relações com a saúde, na vida familiar e no trabalho.

No capítulo 3, será abordado o conceito de *call center*, de acordo com a sua evolução, como ele surgiu, e como ele contribuiu na geração de empregos no país.

A metodologia é tratada no capítulo 4, apresentando o tipo de pesquisa, universo, instrumento de coleta e tratamento dos dados. Nesse capítulo é também realizada a análise de dados, a discussão dos resultados, que é de absoluta importância para a concretização do objetivo deste trabalho.

Por fim, é apresentada a conclusão com base nos dados do capítulo anterior e sugeridas algumas diretrizes que podem contribuir para atenuar os efeitos do estresse na atividade dos operadores de *call center*.

## 2. ESTRESSE

Relatos que podem ser semelhantes ao estresse existem desde a antiguidade, onde foram encontrados escritos médicos de gregos, assírios e romanos, que relatavam como o estresse influenciava a resistência humana através da crença ou filosofia. Apenas no século XX, os fatores que causam o estresse, foram confirmados como desencadeadores de muitas doenças (CASTRO, 2002).

O termo “stress” foi mencionado pela primeira vez pelo médico austríaco Hans Selye, significando o conjunto de alterações psicofisiológicas determinadas pelo diversos estados emocionais (CASTRO, 2002).

Segundo Delboni (1997), uma série de reações orgânicas ocorre no corpo humano, quando as pessoas se sentem ameaçadas. Essa ameaça pode ser real ou só existir no inconsciente, caracterizando o processo de estresse, que em certo grau é necessário ao organismo, pois colabora com o bom desempenho das funções orgânicas e psíquicas, como por exemplo, o crescimento, a cicatrização e a criatividade.

O nível positivo de estresse, Selye (apud DELBONI, 1997) definiu como *eutress*. Porém, se estas situações, boas ou más repetem-se com grande frequência, ou seja, as situações estressantes são constantes, com certeza, existe um grande problema. Esse nível negativo de estresse, que é caracterizado por situações angustiantes é denominado *distress*.

Um pouco de estresse é saudável, mas pode ser perigoso quando esse nível se altera, causando problemas, que podem ser físicos ou mentais. Problemas como o cansaço, a irritabilidade, a depressão, o mau humor, são capazes de trazer consequências danosas ao organismo, prejudicando muito a saúde das pessoas.

É muito importante que as pessoas não transformem todos os desafios e obstáculos que aparecem na vida, em constantes situações estressantes. Isso vai depender muito de como o indivíduo vai reagir em qualquer uma dessas situações. Para Albrecht (1990), existe uma importante distinção entre os termos pressão e estresse. O autor refere-se ao termo pressão, relacionando a uma situação que pode ser problemática para o indivíduo, equivalendo a

exigências de alguma espécie de adaptação. O estresse, por outro lado, se refere a um conjunto de condições bioquímicas do corpo de uma pessoa, certas condições que refletem a tentativa do corpo de fazer o determinado ajuste. O autor afirma que a pressão está na situação e o estresse está na pessoa.

Para Davis et al (1996), as pessoas vivenciam o estresse, a partir de três fontes básicas: o meio ambiente, o corpo e os pensamentos. O meio ambiente exige que as pessoas se adaptem. Precisam suportar mudanças de temperatura, barulho, excesso de pessoas, exigências interpessoais e diversas ameaças à segurança e auto-estima. A segunda fonte do estresse é fisiológica. São várias as experiências que sobrecarregam o corpo, como o rápido crescimento que ocorre na adolescência, a menopausa para as mulheres, o envelhecimento, doenças, acidentes, falta de exercícios, e essas reações sobrecarregam o corpo. A terceira fonte do estresse são os pensamentos. O cérebro interpreta mudanças complexas no ambiente e determina quando o botão do pânico deve ser ativado. As diversas maneiras de o cérebro interpretar, perceber e rotular as próprias experiências atuais e futuras pode deixar as pessoas relaxadas ou estressadas.

## **2.1 Fisiologia do estresse**

Castro (2002) cita o princípio do interacionismo<sup>1</sup>, que existia desde a época de Hipócrates, onde diz que a mente influencia o corpo e o corpo influencia a mente. Afirma que o estresse moderado pode ser favorável ao desenvolvimento intelectual e a produção no trabalho, pois ativa alguns nervos cerebrais importantes.

O mesmo autor diz que quando as pessoas não demonstram suas emoções naturalmente, podem ser consideradas alteradas. Essas alterações estão ligadas à percepção de ameaças presente no cotidiano de qualquer pessoa.

Os fatores causadores de estresse aumentam a frequência cardíaca, o volume da circulação do sangue, provocando um estado de alerta em sinal de defesa. Existem várias

---

<sup>1</sup> Interacionismo é a interação entre o indivíduo e a cultura. É fundamental que o indivíduo se insira em determinado meio cultural para que aconteçam mudanças no seu desenvolvimento.

maneiras de enfrentar o estresse, primeiramente através de dietas com vitamina C e E, beta caroteno, suplemento de potássio, e medicamentos anti-estresse que atuam na ansiedade, pânico e depressão (CASTRO, 2002). O autor apresenta o modelo vital do estresse que pode ser visto no Quadro 1, como segue:

<p>1. Eventos <i>Casamento, Trabalho, morte do pai ou filho, situações financeiras, políticas ou legais</i></p> <p>2. Percepção <i>Experiência, apoios sociais, antecedentes pessoais</i></p> <p>3. Defesas Psicológicas <i>Negação</i> <i>Deslocamento</i> <i>Repressão</i> <i>Formações reativas</i> <i>Isolamento</i></p> <p>4. Respostas Psicológicas <i>Mudança de humor</i> <i>Dor de cabeça</i> <i>Tensão muscular</i> <i>PA e lipídeos elevados</i> <i>Glicemia baixa</i></p> <p>5. Controle (manejo) <i>Medicamento, Dieta</i> <i>Atividades sociais, esportes</i> <i>Exercícios, espiritualidade</i> <i>Biofeedback</i></p> <p>6. Doenças Psicossomáticas (quando as defesas psicológicas não são eficazes e as tentativas de manejo são mal sucedidas ocorre um grande risco para uma doença)</p>
--

Quadro 1 – Modelo Vital do Estresse

Fonte: CASTRO, Josué de. **A Ciência do Estresse**. Fortaleza: UFC/Casa José de Alencar, 2002, p. 32.

Segundo Albrecht (1990), quando se fala na reação do estresse, há uma referência a um padrão de resposta definido, claro e eletroquímico no corpo humano. Desde o início do século XX, os cientistas vêm estudando com muitos detalhes o “terreno” interno do corpo humano, numa tentativa de compreender as inter-relações extremamente complexas das secreções químicas, funções físicas e mensagens elétricas.

Selye (apud ALBRECHT, 1990) enfatizou que o estresse é uma parte normal do funcionamento do corpo e que é consequência do ato de viver, e até a felicidade e a alegria causam estresse. Em seu livro *Stress Without Distress* (1974) afirma que “O estresse é o tempero da vida (p. 83)” e assegura que a completa ausência de estresse só ocorre com a morte.

## 2.2 Sintomas do estresse

Os sintomas do estresse podem variar de pessoa para pessoa. Cada corpo tem sua própria intensidade, e maneiras diferentes de demonstrar esses sintomas, que funcionam como um sinal de alarme, informando que há alguma coisa errada, sobrecarregando o organismo humano.

Davis et al (1996), afirmam que quase todo o sistema corporal pode ser prejudicado pelo nível aumentado de estresse. Pode haver ausência de ovulação e menstruação nas mulheres, impotência nos homens, e perda de libido em ambos. As mudanças provocadas pelo estresse nos pulmões contribuem para a asma, ou outros problemas respiratórios. A perda de insulina provocada pelo estresse pode contribuir para o início de diabetes. O estresse suspende a renovação dos tecidos que, por sua vez provoca descalcificação dos ossos, ocorrendo fraturas. Além disso, descobriu-se que o estresse está relacionado a outras queixas como dores de cabeça, tensão muscular, fadiga e podendo também, causar a depressão.

Para Delboni (1997) a tensão muscular é um dos grandes sintomas do estresse, pois as pessoas muitas vezes sem perceberem, fazem contrações musculares intensas, em reação a sentimentos de medo e ansiedade. Podem surgir também doenças como o infarto no miocárdio e a hipertensão arterial crônica causada pelo excesso de adrenalina que leva a um estreitamento dos vasos sanguíneos.

As pessoas precisam estar atentas ao seu próprio corpo, pois estar atento significa de forma preventiva, uma rápida solução para problemas que podem causar grandes transtornos. Assim, dando mais atenção ao corpo e aos sentimentos, as pessoas podem prevenir futuras complicações.

### 2.3 Fatores geradores de estresse

Para Delboni (1997), são muitos os fatores geradores de estresse. Alguns independem da pessoa, em outros as próprias pessoas são principais responsáveis. A autora subdividiu os quatro grupos em estes fatores: fatores sociais, fatores familiares e afetivos, fatores organizacionais e fatores pessoais (ver figura 1).

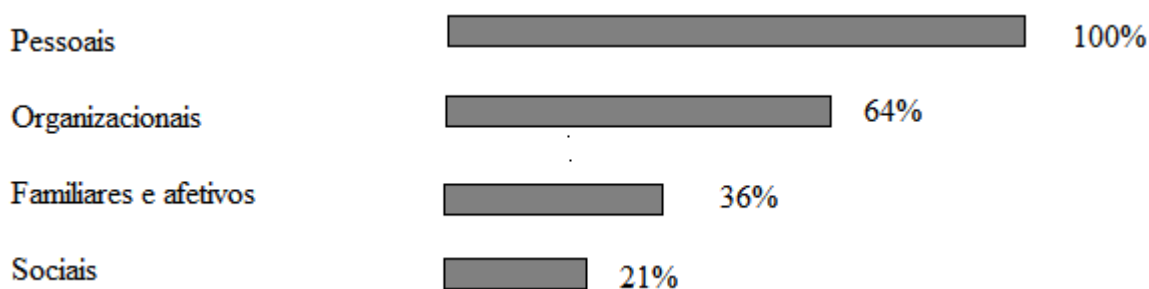


Figura 1 – Fatores geradores de estresse

Fonte: DELBONI, Thais Helena. **Vencendo o stress**. São Paulo: Makron Books, 1997, p. 16.

Os fatores pessoais estão intimamente relacionados com as dificuldades emocionais. A influência religiosa, direta ou indiretamente coopera na formação das pessoas, para que conceitos como perfeição, culpa e punição sejam incorporados como verdades absolutas. Portanto, as pessoas passam a viver buscando essa perfeição, sem a qual jamais chegarão ao “paraíso”. Surge a punição, como fator de controle para aqueles que não se submetem a essa norma. Observa-se que mesmo os indivíduos que dizem não compartilhar dessas verdades, inconscientemente acreditam na punição de seus erros e vivenciam grandes sentimentos de culpa que os tornam seus próprios carrascos (DELBONI, 1997).

Os fatores sociais, familiares e afetivos podem ser considerados aspectos externos, e encontram-se nesse grupo os fatores de ordem política, econômica, financeira, de relacionamento e familiar. As pessoas são submetidas a esses fatores, não importando a

vontade delas. Esses fatores que podem levar a uma condição de estresse são apresentados a seguir, no Quadro 2:

Fatores sociais	Fatores familiares e afetivos
Deficiência dos meios de transporte. Falta de segurança nas cidades. Trânsito nas grandes cidades. Guerras ou conflitos sociais. Dificuldades financeiras. Custo de vida. Desemprego	Doenças prolongadas na família. Problemas de relacionamento. Problemas familiares. Separações afetivas.

Quadro 2 – Exemplos de fatores que podem levar a uma condição de estresse

Fonte: DELBONI, Thais Helena. **Vencendo o stress**. São Paulo: Makron Books, 1997, p. 16.

Outros aspectos importantes de serem observados são os fatores relacionados ao sexo, como por exemplo, a formação extremamente machista de alguns homens, que desde cedo aprenderam que não poderiam errar, não permitindo momentos de fragilidade.

A inserção da mulher no mercado de trabalho também gerou muitas mudanças de comportamento. As mulheres que antigamente, só tinham que se preocupar em cuidar da casa, passaram a ter outras preocupações, como se manter no emprego, conciliar sua vida familiar com o trabalho, conseguir educar os filhos, e às vezes, sentindo culpa por não dedicar seu tempo integralmente a família.

As questões sociais causam emoções e tensões constantes, e são oriundas do relacionamento e da existência das pessoas. As emoções estão ligadas ao amor, ao ódio, ao medo e à raiva, os quais poderão se transformar em estresse, provocando transtornos psicológicos. O luto, o divórcio e conflitos conjugais, mesmo que transitórios, constituem eventos intoleráveis para certas pessoas. O desemprego, doenças, a aposentadoria e o fracasso

nos negócios, também são efeitos imprevisíveis (CASTRO, 2002). Esses fatores podem ser observados logo abaixo na figura 2.

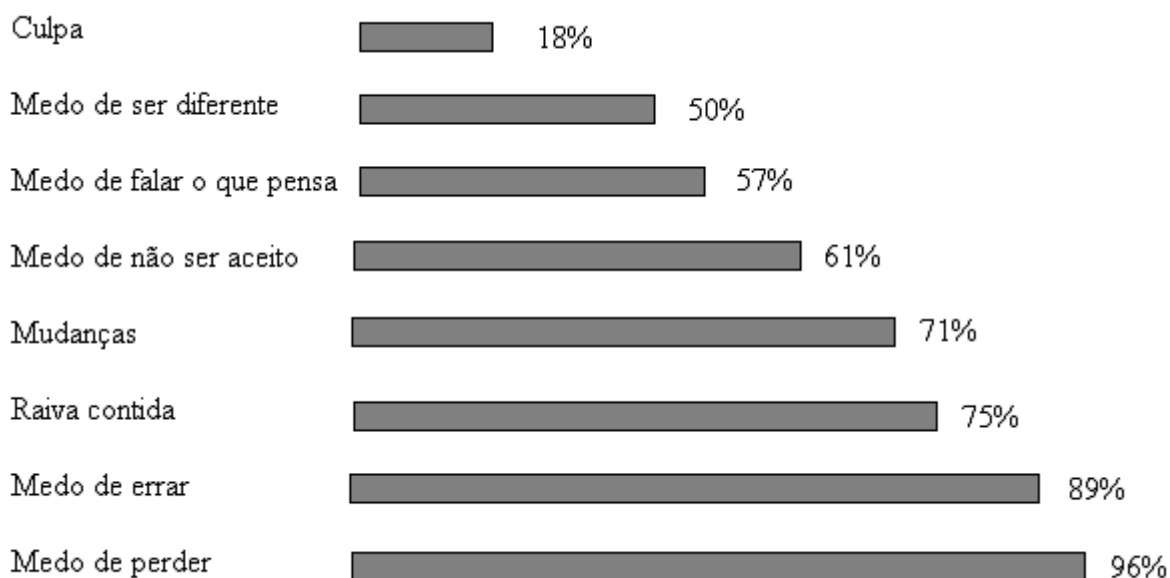


Figura 2 – Fatores pessoais causadores de estresse

Fonte: DELBONI, Thais Helena. **Vencendo o stress**. São Paulo: Makron Books, 1997, p. 26.

Na prática, os agentes emocionais estressores como a violência, o medo e a raiva acionam o mecanismo de estresse provocando alterações cardiocirculatórias, metabólicas e outras. Com o conceito social ampliou-se a concepção de estresse, o qual advém também das guerras, da violência urbana, assaltos, sequestros, terrorismo e atentados. É chamado também de estresse pós-traumático (CASTRO, 2002).

## 2.4 Estresse no trabalho

No mundo atual, as pessoas estão buscando cada vez mais alcançar seus objetivos, e para isso, precisam estar preparadas para conviver bem na sociedade, e encarar os obstáculos que provavelmente irão surgir. No ambiente de trabalho, as pessoas podem estar expostas a

diversos fatores que podem levar ao estresse, pois para muitas pessoas, pode ser difícil ser obrigada a se relacionar com vários outros indivíduos de personalidades diferentes.

Davis et al. (1996) garantem que qualquer emprego inclui algumas dificuldades, e que o trabalhador é pago para ajustar-se a elas. A falta de controle do trabalhador sobre a sua situação no emprego é que gera a incerteza, frustração, motivação reduzida e enfim, ao esgotamento.

Delboni (1997) ressalta o papel dos dirigentes das empresas, cabendo a eles desenvolverem atitudes e programas específicos que possam minimizar o efeito dos fatores sociais e organizacionais causadores de estresse em seus empregados. A autora apresenta os fatores organizacionais geradores de estresse, que podem ser vistos no Quadro 3.

<b>FATORES ORGANIZACIONAIS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Metas impossíveis.</li> <li>➤ Chefias mal-preparadas.</li> <li>➤ Comunicação deficiente.</li> <li>➤ Administração inadequada.</li> <li>➤ Falta de treinamento adequado.</li> <li>➤ Deficiência de material de trabalho.</li> <li>➤ Indefinição quanto ao futuro da empresa.</li> <li>➤ Objetivos não claros por parte da empresa.</li> <li>➤ Condições ambientais de trabalho inadequadas.</li> <li>➤ Órgão de Recursos Humanos ausente ou controlador.</li> </ul>

Quadro 3 – Fatores organizacionais geradores de estresse

Fonte: DELBONI, Thais Helena. **Vencendo o stress**. São Paulo: Makron Books, 1997, p. 19.

As empresas precisam exercer a importância do seu papel social, investindo em projetos que visam melhorar as condições de vida de seus colaboradores, pois assim eles ficarão felizes e produtivos.

Para Albrecht (1990), os gerentes de qualquer organização têm verdadeiramente, um interesse bastante direto na saúde e no bem-estar de seus empregados; mesmo sem ter consciência disso, os gerentes dependem do bem-estar dos empregados. Quando um empregado está com excesso de estresse, provavelmente não poderá trabalhar em seu completo potencial e com sua eficácia total. Além disso, os efeitos do estresse no trabalho aumentarão o grau de estresse total do indivíduo e terão um impacto direto sobre sua saúde. Por isso que os programas de redução e administração do estresse na organização são tão importantes, tanto no ponto de vista econômico e na eficácia organizacional, quanto no ponto de vista humanitário.

Davis et al. (1996) citam que a administração do estresse no trabalho, como administração do estresse em geral, envolve a descoberta dos tipos e quantidades apropriados de desafios para estimular o interesse e o desempenho do funcionário, sem sobrecarregá-lo. Precisa haver um equilíbrio entre as atividades de lazer e aquelas relacionadas ao trabalho, para que elas se complementem. A administração do estresse no trabalho é um processo dinâmico no qual as pessoas precisam exercitar o próprio controle pessoal.

#### 2.4.1 O ambiente no local de trabalho

O ambiente de se trabalhar precisa ser confortável, amplo, ventilado, bem iluminado, e posição dos móveis também precisa se ajustar ao corpo dos funcionários, ou seja, precisa oferecer ótimas condições físicas para os empregados desempenharem bem suas funções, sem prejudicar a saúde, e especialmente, prevenindo também o estresse.

De acordo com Delboni (1997), para desempenhar bem uma função, o local de trabalho representa um dos fatores mais importantes. Espaços sem ventilação apropriada podem provocar alergias e problemas respiratórios, além de causar desconforto às pessoas. A iluminação deficiente precisa ser observada, pois para a grande maioria dos indivíduos a visão é fundamental para desempenhar corretamente suas funções. Condições adequadas de higiene e limpeza, também são importantes para que os funcionários realizem bem suas funções.

Outros fatores que também concorrem para a ocorrência de estresse, como as tarefas de difícil execução, utilização de materiais de má qualidade, controles excessivos, dentre outras causas.

## 2.5 Como controlar o estresse

É muito importante que as pessoas aprendam e se disponham a utilizar técnicas para controlar o estresse, pois deste modo, fica mais fácil lidar com os problemas que aparecem no dia-a-dia. A prática de exercícios físicos também é muito importante, e assim, o indivíduo pode aprender a controlar seu próprio corpo, evitando um mau desempenho em atividades comuns, que faz diariamente. Saber lidar com a tensão e a ansiedade pode evitar problemas de saúde física ou mentalmente.

Albrecht (1990) cita três habilidades básicas contra o estresse: o relaxamento físico, a auto-administração e a administração do estilo de vida. E qualquer pessoa pode adquirir essas habilidades:

1. Relaxamento físico – é a capacidade de relaxamento profundo. Essa habilidade permite que o indivíduo desative deliberadamente a reação do estresse, substituindo-a pela *reação de relaxamento* do sistema nervoso.
2. Auto-administração – é a capacidade diária e constante de controlar o próprio nível de agitação interna e de reagir a situações provocadoras com relativa calma e um desligamento ou afastamento automático.
3. Administração do estilo de vida – é a capacidade de estar sempre avaliando o equilíbrio relativo de estresses e recompensas em todas as áreas da vida e de tomar decisões de como administrar o seu tempo e suas atividades de modo a otimizar esse equilíbrio e mantê-lo nesse nível ótimo ou quase ótimo.

Davis et al. (1996) afirmam que a consciência corporal é o primeiro passo para se reconhecer e reduzir o estresse. Pois as pessoas estão mais conscientes das condições do seu

tempo, hora ou do seu saldo bancário do que da tensão em seu próprio corpo. Os autores apresentam o “Inventário do corpo” que são exercícios que favorecem a consciência corporal e ajudam a identificar as áreas de tensão, o qual está disponível no Anexo A desta monografia.

Delboni (1990) sugere uma escala de auto-avaliação de estresse, constante no Anexo B desta monografia, e considera importante uma auto-avaliação consciente, pois facilita o processo de restaurar a saúde e o equilíbrio, evitando as diversas situações que tanto incomodam as pessoas.

### 2.5.1 Hábitos alimentares

Uma dieta adequada ajuda muito a controlar o nível estresse. Segundo Davis et al. (1996), quando uma pessoa está com estresse, sua necessidade de nutrientes aumenta, especialmente a necessidade de cálcio e vitamina B.

Não existe nenhuma dieta ideal que seja a melhor para todos, pois as necessidades das pessoas são diferentes, de acordo com sua idade, o sexo, o tamanho corporal, a atividade física, a hereditariedade e condições como alergias ou gravidez.

Segundo Delboni (1997), o corpo quando está estressado tem menores condições de realizar um bom processo de digestão, por isso é necessário que as pessoas que estão expostas a situações estressantes, mudem seus hábitos alimentares.

Os conflitos do dia-a-dia, somado à ingestão de alimentos inadequados ou de pouco valor nutritivo, colaboram, e muito, para o agravamento das situações de estresse. A alimentação adequada pode ajudar a diminuir a depressão, a irritabilidade, a ansiedade, as dores de cabeça, a fadiga e a insônia, e também pode evitar a obesidade, úlceras, diabetes e pressão sanguínea elevada.

Nos casos em que essas ações sejam insuficientes, o auxílio de um psicoterapeuta pode ser uma boa alternativa para ajudar a combater as tensões. Poderá recorrer também à utilização de medicamentos controlados prescritos por psiquiatras.

Davis et al. (1996), ensinam os “dez passos para a boa nutrição” e se as pessoas seguirem fielmente todos os passos, terão uma dieta exemplar, mas caso não forem capazes de realizar todas essas mudanças radicais em seus hábitos alimentares, pelo menos é importante seguirem os primeiros quatro ou cinco passos. Esses passos podem ser visualizados no Quadro 4.

- 1 – Coma alimentos variados
- 2 – Mantenha o peso ideal
- 3 – Evite gorduras
- 4 – Coma mais alimentos naturais
- 5 – Evite o açúcar
- 6 – Evite o sódio
- 7 – Evite o álcool
- 8 – Evite a cafeína
- 9 – Tome vitaminas e complementos minerais
- 10 – Alimente-se com frequência, faça refeições tranquilas

Quadro 4 – Dez passos para a boa nutrição

Fonte: DAVIS, Martha; ESHELMAN, Elisabeth Robbins; MCKAY, Matthew. **Manual de relaxamento e redução do stress**. São Paulo: Summus, 1996, p. 209.

### 3. CALL CENTER

A expressão “*call center*” vem do inglês *call* (chamada) e *center* (centro), é um tipo de posto de atendimento telefônico que tem crescido bastante nos últimos tempos. Atualmente, o *call center* representa um grande elo na comunicação entre as empresas e seus clientes, pois é através dessa ferramenta que os clientes ligam para pedir informação, tiram suas dúvidas, e até mesmo fazem compras pelo telefone. Para o cliente, é a maneira mais rápida de falar com a empresa sem sair da comodidade do seu lar ou do seu trabalho.

Matozo (2000) afirma que o uso do telefone é indispensável na corrida veloz dos tempos modernos. O telefone já se incorporou ao estilo de vida das pessoas e deixar de usá-lo significaria muitas coisas, ou seja, as pessoas deixariam de fazer tudo o que fazem pelo telefone para fazerem pessoalmente, elas teriam que ir mais ao banco, enfrentar filas no caixa e deixar de obter informações rapidamente. Provavelmente tudo isso provocaria uma aglutinação de pessoas, confusões e congestionamentos.

O mesmo autor ressalta que nos dias atuais, o *call center* se tornou um grande centro de soluções. O cliente precisa realmente ficar satisfeito e ciente de que o problema foi resolvido. Os funcionários se certificam pessoalmente da solução dos problemas, se antecipam a eles, enxergam soluções, e as executam antes que o cliente tenha oportunidade de percebê-los e de ficar insatisfeito.

É necessário decidir quais tipos de aplicações serão utilizadas e seu objetivo, logo quando surgir a idéia de se estruturar a ferramenta de *call center* na empresa. O *call center* não tem apenas o papel informativo e o registro de reclamações, ele funciona também como um meio de comunicação eficiente no que diz respeito ao conhecimento e suporte das necessidades dos clientes, possibilitando, assim uma melhoria geral dos serviços (RIBEIRO, 2003).

Apesar de hoje em dia haver muitas facilidades que estão disponíveis na internet, muitas pessoas ainda preferem manter contato com as empresas, por meio das centrais de atendimento, antes de adquirir um produto, por isso que o *call center* é tão importante.

### 3.1 A evolução do *Call Center*

A partir de meados dos anos 1970, ocorreram diversas inovações tecnológicas, e as comunicações à distância passaram por um processo de informatização, e o termo *telecomunicações* não pôde mais ser dissociado da informática. Daí surgiu a “Telemática”, ou seja, a associação entre telecomunicações e informática (DANTAS, 1997).

A verdadeira revolução da parceria entre telecomunicações e informática de acordo com Dantas (1997), reside na intensidade com que tais soluções começaram a ser utilizadas nas empresas, nos *call centers*, ou SAC (Serviços de Atendimento ao Consumidor), complementarmente a centrais telefônicas com prefixo 0800, nas centrais de transmissão/recepção de fax, sistemas de *home banking*<sup>2</sup> e serviços de *telemarketing*.

De acordo com Matozo (2000), essa nova estrutura tecnológica capacitou as empresas a desenvolver seus centros de atendimento a clientes mais modernos e com novas funções; “o papel redutor de custos passa para a de investimento gerador de receita” (MATOZO, 2000, p.99). Seus aspectos de interatividade, flexibilidade, controle, comodidade, custos e velocidade são fortes vantagens que contribuiriam para o seu continuado aproveitamento e evolução nos ambientes comerciais e nas atenções dos consumidores.

A telefonia fixa e posteriormente a móvel passou a ser o principal meio de comunicação com o mercado, pois é mais popular e acessível. É como se fosse aberto um leque de novas aplicações para as linhas telefônicas e, conseqüentemente, para as empresas que as utilizam como instrumento de Marketing. O termo *Telemarketing* foi inicialmente utilizado para designar “vendas por telefone”, mas nos dias atuais, o *Telemarketing* deve ser entendido como “qualquer forma de comunicação com o mercado através de recursos telemáticos, com objetivos diversos”, já que não é apenas por meio da voz que se pode levar um produto ou serviço ao mercado e se obter uma resposta deste (DANTAS, 1997, p. 54). Pode-se dizer que o *call center* é todo o ambiente no qual se realizam essas operações.

---

<sup>2</sup> *home banking* é uma expressão em inglês que significa a possibilidade da realização de operações bancárias à distância com o auxílio de um computador

### 3.2 Classificação dos *Call Centers*

De acordo com Matoso (2000), o *call center* está classificado em dois grandes grupos: no primeiro, concentram-se as ligações receptivas e no segundo, as ativas. A definição de que tipo de *call center* será utilizado vai depender da necessidade de cada empresa. O autor apresenta as principais diferenças desses dois tipos de *call center* disponíveis no Quadro 5.

RECEPTIVO	ATIVO
<ul style="list-style-type: none"> <li>• O cliente liga para a empresa</li> <li>• Gera cadastro nos contatos</li> <li>• Requer um roteiro para a abordagem</li> <li>• Público comanda a ligação</li> <li>• Picos de demandas sazonais</li> <li>• Menos objeções dos clientes</li> <li>• Maior conhecimento do produto pelo operador</li> <li>• Equipamentos e estrutura adequados à demanda</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A empresa liga para o cliente</li> <li>• Requer cadastro para as ligações</li> <li>• Requer <i>script</i></li> <li>• Operador comanda</li> <li>• Picos previstos</li> <li>• Mais objeções dos prospects</li> <li>• Maior conhecimento de técnicas pelo operador</li> <li>• Adequado ao tamanho do esforço de vendas</li> </ul>

Quadro 5 – Diferença dos tipos de Call Center

Fonte: MATOZO, Luciano. **Call Center: modismo ou realidade?** Rio de Janeiro: Record 2000.p. 115

Os *call centers* receptivos são movimentados pelas ligações dos clientes, pois são eles que tomam a iniciativa de ligar para a empresa. A *Internet* amplia muito a comunicação com os clientes, mas em certos casos, não é tangível, e muitas vezes os clientes optam por falar com um operador para adquirir ou tirar suas dúvidas sobre um produto. E esse operador precisa estar muito bem preparado para atender a diversos tipos de ligações.

Já nos *call centers* ativos, são as empresas que ligam para os clientes. Segundo Matoso (2000), os dois tipos de *call centers* possuem diversas aplicações, podendo essas aplicações ser visualizadas no Quadro 6.

<b>APLICAÇÕES DO CALL CENTER</b>	
<b>RECEPTIVO</b>	<b>ATIVO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Serviços 0800</li> <li>• Serviços 0900</li> <li>• Processamento de pedidos</li> <li>• Serviços a clientes</li> <li>• Atendimento ao consumidor</li> <li>• Lançamento de novos produtos</li> <li>• Vendas</li> <li>• Reativação de clientes</li> <li>• Cobrança</li> <li>• Recuperação de falta de produtos</li> <li>• Complemento de pedidos/cargas</li> <li>• Pós-vendas</li> <li>• Divulgação de promoções</li> <li>• Informações diversas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pesquisas</li> <li>• Cobrança</li> <li>• Retorno de reclamações</li> <li>• Ações pós-vendas</li> <li>• Retornos de informações – Ligação com processamento de pedidos</li> <li>• Administração de clientes</li> <li>• Promoções</li> <li>• Vendas</li> <li>• Troca de produtos</li> <li>• Atendimento a reclamações</li> <li>• Atendimento a sugestão de clientes</li> <li>• Retorno de pesquisas</li> <li>• Informações diversas</li> </ul>

Quadro 6 – Aplicações do Call Center

Fonte: MATOZO, Luciano. **Call Center: modismo ou realidade?** Rio de Janeiro: Record 2000.p. 118

Os *call centers* ativos geralmente são agregados à prática de telemarketing, apesar de empresas de pesquisas e organizações que visam arrecadar dinheiro também utilizam as ligações para atingir seus objetivos. (YONAMINE, 2006)

### 3.3 Objetivos do *call center*

Matozo (2000) cita como uma organização poderá atingir seus objetivos por meio de um *call center*. Esses objetivos podem ser estratégicos e operacionais, entre os quais se destacam:

#### a) Estratégicos

- Aumentar a competitividade e a empresa passar a prestar melhores serviços aos seus clientes
- Fidelizar clientes: com o relacionamento, a empresa conhece melhor o seu cliente, que acha rentável continuar fazendo negócios com a empresa, ou seja, torna-se fiel.
- Aumentar a rentabilidade: com a fidelização dos clientes, conseqüentemente haverá uma maior rentabilidade.
- Projetar a eficiência: a empresa pode realizar pesquisas de mercado e de satisfação, projetando a eficiência e a qualidade dos seus produtos e serviços.
- Gestão de relacionamentos: o *call center* permite que a empresa gerencie o relacionamento com seus clientes com base no registro de dados dos mesmos.

#### b) Operacionais

- São as principais necessidades que a empresa deseja suprir com a implantação do *call center*:
  - *Marketing*
  - Assistência
  - Pesquisa de satisfação
  - Televendas
  - Definição do perfil de clientes

### 3.4 O novo cenário do *Call Center*

Hoje em dia, o nome “*call center*” muitas vezes é substituído pela expressão “*contact center*” que significa muito mais do que operadores com fones de ouvido, prestando serviços em uma central telefônica. No *contact center* os operadores fazem muito mais do que simplesmente atender telefone, administram ligações, comunicações *on-line* e também interagem com os clientes por meio de mensagens instantâneas. Esse conceito já é bem utilizado pela maioria das empresas, ou seja, essas duas expressões estão sempre juntas.

Matozo (2000) cita um estudo realizado no ano de 2000 pela ABT (Associação Brasileira de Telesserviços) sobre o comportamento do mercado brasileiro nesse setor, onde relata que o Serviço de Atendimento a Clientes (SAC) era o serviço mais utilizado em nosso país, logo seguido por vendas, com destaque também a participação de pesquisas e os serviços de cobrança (Ver Gráfico 1).

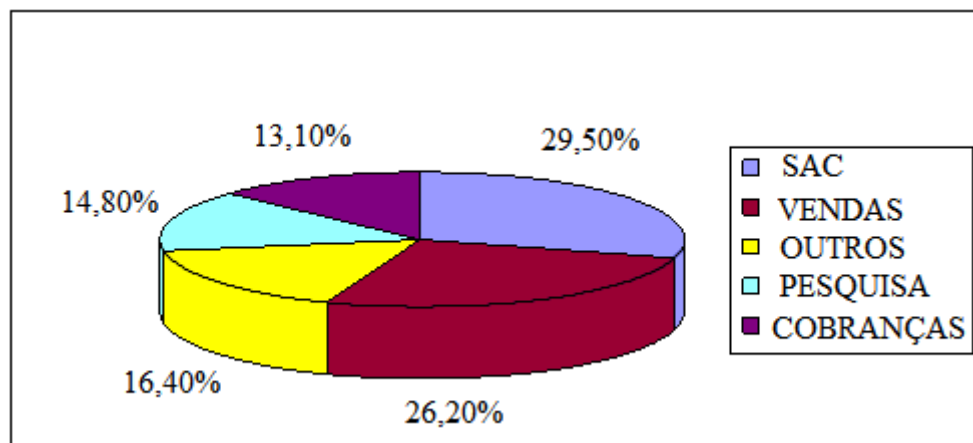


Gráfico 1 – Utilização do Call Center no mercado brasileiro há 10 anos atrás

Fonte: MATOZO, Luciano. **Call Center: modismo ou realidade?** Rio de Janeiro: Record 2000.p. 119

Nesse ano de 2010, esse mesmo estudo foi realizado no Brasil pela *E-Consulting*, em parceria com o Grupo Padrão e aponta que a crise de 2009 pouco – ou quase nada – afetou o mercado de *contact center*. Atualmente, três grandes grupos compõem o setor de *contact*

*center*: SACs, Televendas e Recuperação de crédito. Em termos percentuais temos a grande fatia, 47%, ocupada pelos SACs, seguidos por televendas, que atingem em torno de 23% do movimento do setor; e a recuperação de crédito, que vem se apresentando como a linha de serviço mais atrativa para os operadores de *contact centers* terceirizados, crescendo para 22% do movimento total do mercado. Ainda foram identificadas 8% de atividades espalhadas por outras áreas menos relevantes. (ver Gráfico 2). Pode-se observar que o SAC continua sendo o serviço mais utilizado no país e nesses 10 anos cresceu 59,32%.

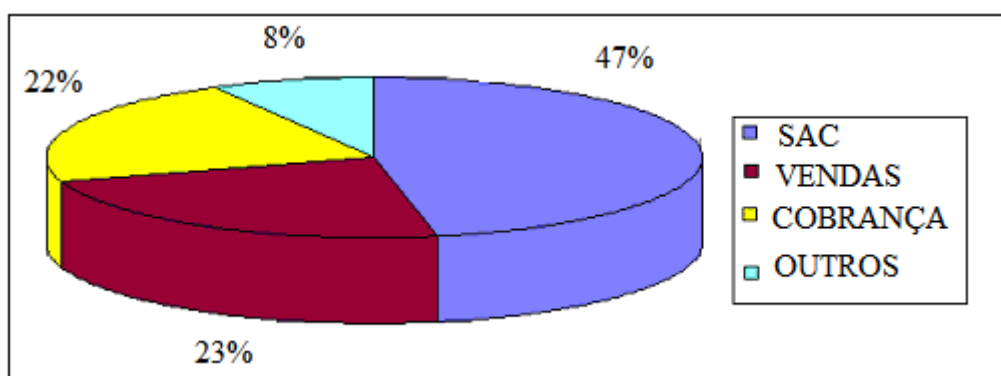


Gráfico 2 – Utilização do Call Center no mercado brasileiro no momento atual

Fonte: [www.portalcallcenter.com.br](http://www.portalcallcenter.com.br)

Os *call centers* também ocupam posição de destaque na geração de empregos. O mercado de *call centers* seria também o maior empregador do país no setor de serviços e maior gerador de postos de trabalho formal. O principal setor contratante de *call center* é o de serviços financeiros, seguido pelos de varejo, telecomunicações, seguros, saúde e editora/gráfica. Na última década, houve um aumento relativo de cento e quarenta por cento (140%) na quantidade de empregos nesse setor, de acordo com dados da ABT.

Com base neste contexto de mudanças, a propagação dos *call centers* seria a representação da intensificação da concorrência entre as empresas, tendo em vista que contribuem para a inclusão de qualidade aos serviços e permitem a redução de custos operacionais. Os empregos surgidos em decorrência da difusão dos *call centers* estariam subordinados às mudanças no trabalho, incorporando as normas gerenciais em vigor (SILVA, 2004).

Com privatização das telecomunicações no Brasil, houve um aumento significativo no uso do telefone. E o crescimento do mercado de *call centers*, no Brasil, reflete com o aumento no número de terminais telefônicos instalados, pois antes da privatização, somente uma pequena parcela da população tinha acesso a uma linha telefônica. Se por um lado houve um grande acréscimo no uso da telefonia, por outro lado a quantidade de reclamações cresceu gradativamente e muitas dessas reclamações acabam passando pelo *call center* (SILVA, 2004).

Muitas empresas de *call center* se instalaram inicialmente em áreas economicamente fracas, mas já estão se expandido para outros centros, onde a indústria é mais forte. As principais localizações do *call center* no mundo atual, podem ser observadas no Quadro 7.

**Brasil**: um dos setores que mais emprega no país, com mais de 600.000 empregos diretos. As companhias brasileiras possuem tecnologia de ponta e mão-de-obra capacitada para atender diversos tipos de serviços de empresas brasileiras e estrangeiras. Hoje o Brasil concentra mais de 60% dos *call centers* na América Latina.

**Índia**: o maior polo de *call centers* do mundo, a língua nativa em inglês e os baixos custos trabalhistas propiciam que empresas inglesas, canadenses e americanas terciarizem seus serviços de atendimento na Índia.

**China**: o investimento na língua inglesa fez com que a China ficasse com uma posição atrativa nesse mercado. O idioma japonês também está crescendo uniformemente no país.

Quadro7 – Principais localizações do Call Center

Fonte: [http://www.estudosobre.com/Call\\_Center](http://www.estudosobre.com/Call_Center)

### 3.5 O ambiente de um *Call Center*



Imagem 1 – O ambiente de um Call Center

Fonte: [www.portallcallcenter.com.br](http://www.portallcallcenter.com.br)

Para Matozo (2000), o ambiente de trabalho tem especial influência sobre os funcionários, principalmente quando lidam com um *call center*. Eles trabalham fechados em suas PAs – Posições de Atendimento, que não podem ser inferiores ao limite mínimo de 1,5 m<sup>2</sup> – e olham o tempo todo para um microcomputador (ver Imagem 1).

Os operadores não têm contato físico com outras pessoas e passam muito tempo sentados (ver Imagem 2). Se o local for tedioso, contribuirá sensivelmente para o estresse, que pode ser uma característica dessa atividade. Por estas condições já foram realizados diversos estudos ergonômicos no sentido de melhorar as condições tanto na relação operador com sua estação de trabalho, quanto nos processos que desenvolve no *call center*.

De acordo com Silva (2004), a estrutura hierárquica de uma empresa de *call center* é bem simplificada (ver Quadro 8). O gerente de unidade encontra-se na divisão operacional, é o responsável pelo seu funcionamento; os coordenadores de serviço, que têm como função orientar e controlar a supervisão, bem como realizar a interface entre a empresa e seu cliente.

E os teleoperadores que são os responsáveis diretos pelo contato telefônico com os clientes, tendo também a função mais presente no *call center*.

Cargo	Atribuições
Gerente da Unidade	Administrar e organizar o funcionamento geral da unidade, bem como garantir a qualidade das operações.
Coordenador de Serviço	Gerenciar a operação de um determinado cliente da empresa. Deve garantir a produtividade e a qualidade das operações.
Supervisor de Serviço	Supervisionar as atividades dos teleoperadores, bem como auxiliar estes nas suas tarefas em caso de dúvida.
Teleoperador	Atender e contatar cliente via telefone, identificando suas necessidades e/ou oferecendo produtos e serviços.

Quadro 8 – Estrutura hierárquica de uma empresa de Call Center

Fonte: SILVA, F. S. C. Luís. **Novos cenários de emprego nas telecomunicações: trabalho e qualificação em um Call Center de Porto Alegre**. UFRGS: 2004, p 27



Imagem 2 – Operadores nas PAs

Fonte: [www.portalcallcenter.com.br](http://www.portalcallcenter.com.br)

É importante que toda empresa antes de inserir o *call center* em suas atividades, faça um estudo necessário sobre a estrutura desse instrumento de comunicação. De acordo com informações obtidas no site [www.attender.com.br](http://www.attender.com.br), a estrutura de um *call center* é composta por pessoal, equipamentos de telefonia, microcomputadores, softwares básicos, sistemas de atendimento e estrutura física (ver Quadro 9).

**1. Pessoal:**

- Gerente, Coordenador ou Supervisor
- Operadores (Atendentes)

**2. Equipamentos de Telefonia:**

- Central Telefônica Digital
- Headsets ou Fones de Ouvido
- Equipamento de pré-atendimento URA (Unidade de Resposta Audível)
- Correio de Voz

**3. Microcomputadores:**

- Servidor - Servidor de CTI para controle e operacionalização das funções da Central Telefônica.
- Estações de Trabalho (Pontos de Atendimento) - Para cada PA é necessário uma estação de trabalho (microcomputador) para que o operador registre os contatos de clientes e fornecedores nos sistemas de atendimento.

**4. Softwares básicos:**

- Windows 2000 Server / NT - Servidor de Aplicação
- Gerenciador de Banco de Dados
- Windows 2000 Professional / Nt Workstation / Windows 9x / ME

**5. Sistemas de Atendimento:**

Os sistemas de atendimento devem contemplar as funções de pré-atendimento (CTI e URA) e pós-atendimento (SAC, Helpdesk e Telemarketing) relacionadas nos processos de atendimento.

**6. Estrutura física:**

O mobiliário necessário às instalações do ambiente da Central de Atendimento, junto com sua infra-estrutura elétrica, de telefonia e dados.

Quadro 9 – Infra-estrutura de um Call Center

Fonte: [www.attender.com.br](http://www.attender.com.br)

### 3.6 Características do bom atendimento

Hoje, pode-se dizer que a grande concorrência no mercado está relacionada ao fato dos produtos terem se igualado entre vários concorrentes, e outros fatores como a qualidade, os prazos de entrega e os preços estarem equiparados. Portanto, o que se pode diferenciar além do serviço é o atendimento. O bom atendimento é construído sobre bons processos, sobre a troca de informações entre vários departamentos, sobre a quebra de barreiras de comunicação, na agilidade de resolver os problemas, no cumprimento de condições acordadas com os clientes, além do reconhecimento individual de cada cliente (MATOZO, 2000)

Os operadores usam o telefone e procuram obter dele o melhor resultado possível. Dantas (1997) cita algumas dicas para que os operadores falem corretamente, e assim haja um bom atendimento:

- a) Usar o tom certo: Deve-se falar com um tom de voz suficiente para que o cliente escute sem que necessite ficar repetindo as palavras.
- b) Procurar falar pausadamente: Deve-se procurar falar de forma pausada e sem correrias, tomando cuidado para não ser muito lento. O operador precisa falar no ritmo do cliente para ser melhor ouvido e compreendido.
- c) Usar uma variação de voz: As pessoas gostam de se comunicar com pessoas, e não com máquinas. É importante usar entonações variadas, para transmitir emoções diferentes.
- d) Procurar ter uma boa dicção: É preciso falar com uma voz clara e expressiva. Exercícios específicos são importantes para desenvolver a dicção.
- e) Usar palavras corretamente: O operador deve usar palavras e termos que ele conheça. Deve-se evitar siglas, códigos ou termos ligados à estrutura interna da empresa.

- f) Usar o tratamento adequado: Comercialmente o tratamento é sempre “O Senhor” ou “A Senhora”. Mas é preciso ter cuidado para não ser excessivamente informal, ou excessivamente formal. O ideal é que haja um equilíbrio entre a formalidade e a informalidade.
- g) Criar uma boa imagem: Como não existe a comunicação visual, a voz do operador será a imagem da empresa que o cliente vai criar na sua mente. Os clientes devem na medida do possível, ser chamados pelo nome.
- h) Procurar transmitir algo: Os operadores precisam expor os argumentos e idéias de maneira lógica e fluente. Durante o atendimento é importante envolver o cliente sem desviar sua atenção.

O ato de falar também exige certa educação. Para Dantas (1997 p.99), “ouvir é diferente de escutar”. O autor diz que é importante que os operadores não interrompam os clientes durante o atendimento, e que eles também devem procurar entender tudo o que está sendo dito, buscando entender os clientes. Deve-se evitar tirar conclusões precipitadas sobre o que o cliente está dizendo, pois assim é possível ouvi-lo sem interrupções.

O mesmo autor também cita “O princípio dos 3 As”: O operador deve adotar a Atitude para manter um diálogo agradável, evitando que o cliente se irrite. Deve ter muita Atenção para evitar que as informações recebidas se percam, causando futuros transtornos. E também deve ter a capacidade de Ação, conhecendo perfeitamente o equipamento à sua disposição.

A comunicação telefônica não é tão simples como parece ser. Apesar de existirem outros meios de comunicação à distância, como o *e-mail* – que não exige tanta formalidade – o telefone ainda é um importante canal de comunicação. Para que a comunicação se concretize, é preciso ter determinados cuidados para o operador não seja prejudicado por erros na comunicação.

No Quadro 10, serão apresentados os erros mais comuns que existem na comunicação pelo telefone, que segundo Dantas (1997), são expressões que devem ser evitadas.

- a) Expressões de carga negativa:  
– *O Sr. não está querendo, não é?*

SEJA FIRME E ACREDITE NO QUE DIZ.

- b) Expressões do tipo “espantalho”:  
– *O Sr. está enganado.*

SEJA NEUTRO.

- c) Expressões dubitativas:  
– *Eu acho, eu creio, parece que...*

EXPRIMA CERTEZAS.

- d) Expressões demasiadamente pessoais:  
– *Na minha opinião...*

COLOQUE O CLIENTE NO CENTRO DO ATENDIMENTO

- e) Verbos no condicional:  
– *Se o Senhor viesse a adquiri-lo...*

FALE NO PRESENTE. É O TEMPO DE AÇÃO. ELE ANTECIPA A POSSE.

- f) Advérbios, generalidades e afirmações vagas:  
– *Isto age rápido.*  
– *Vamos vender muitíssimo.*

EXPRESSE-SE POR MEIO DE FATOS E DADOS

- g) Palavras que enfraquece o discurso:  
– *Acredite, tenha confiança em mim.*

SEJA DIRETO

- h) Exageros:  
– *Nunca tivemos uma única reclamação.*  
– *Os cliente brigam para conseguir um pedido.*

CITE FATOS COM EXATIDÃO

Quadro 10 – Os erros mais comuns na comunicação por telefone

DANTAS, Edmundo Brandão. **Telemarketing: a chamada para o futuro**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1997. p. 101.

### 3.7 Legislação aplicável ao *Call Center*

Como a atividade de atendimento em *call centers* se intensificou logo após a privatização das telecomunicações no Brasil que ocorreu no ano de 1998, durante certo período de tempo a regulamentação sobre as condições de trabalho do teleoperador parecia não existir. Mas posteriormente, normas de caráter trabalhista assumiram importância tanto na relação do posto de trabalho dos teleoperadores, quanto em relação à prestação de serviços.

#### a) referente às condições do posto de trabalho

Existem determinadas normas que devem ser respeitadas no *call center*. A Norma Regulamentadora Nº 17 – NR17 – é uma norma que determina quais são as condições mínimas de conforto e segurança para os trabalhadores. Essa norma foi publicada em 8 de junho de 1978, mas somente a partir da Portaria Nº 09, de 30 de Março de 2007 do Ministério do Trabalho e Emprego, é que o anexo II dessa norma foi regulamentada para o trabalho de teleatendimento, onde especifica como uma empresa de *call center* deve proceder para não prejudicar a saúde do teleoperador. Essa regulamentação veio com o principal objetivo de prevenir a LER – Lesão por Esforço Repetitivo – que é muito comum em operadores de *call center*. A mesma se encontra disponível para visualização no Anexo C desta monografia.

A regulamentação da NR 17 representa uma grande conquista para os trabalhadores desse setor. A partir dessa norma eles passaram a possuir uma carga horária de 6h20 diária, uma pausa de lanche de 20 minutos e duas pausas de descanso de 10 minutos, a cada 50 minutos de trabalho.

#### b) referente à prestação de serviço

O Decreto Nº 6.523 de 31 de Julho de 2008 fixa normas gerais sobre o Serviço de Atendimento ao Consumidor (SAC). Na verdade essa norma veio com o principal objetivo de proteger o consumidor, para que ele não se sinta prejudicado pela empresa durante um atendimento. Entre suas disposições, está o cancelamento imediato do contrato ou do serviço a pedido do cliente, a ligação só poderá ser transferida uma única vez, o operador não poderá deixar o cliente esperando por mais de um minuto, além do funcionamento durante vinte e

quatro horas por dia e sete dias por semana. As empresas que descumprirem as regras estarão sujeitas a multa de R\$ 200,00 a R\$ 3 milhões de reais, conforme prevê o Código de Defesa do Consumidor. Esse decreto se encontra disponível no Anexo D desta monografia.

## 4. METODOLOGIA DA PESQUISA

Tendo por objetivo principal identificar os fatores geradores de estresse na atividade de operadores de *call center*, foi realizado um estudo de caso na empresa Contax, situada na cidade de Fortaleza. O entendimento da metodologia adotada é importante para identificar se realmente existem esses fatores que podem causar o estresse, a partir o resultado obtido.

### 4.1 Tipo de pesquisa

Existem várias classificações de pesquisa, seguindo critérios da visão de diferentes autores e isso vai depender muito do tema que vai influir no tipo de pesquisa.

Vergara (1998) propõe dois critérios básicos de pesquisa: quanto aos fins e quanto aos meios. Quanto aos fins, uma pesquisa pode ser exploratória, descritiva, explicativa, metodológica, aplicada e intervencionista. Quanto aos meios de investigação, pode ser pesquisa de campo, pesquisa de laboratório, telematizada, documental, bibliográfica, experimental, *ex post facto*, participante, pesquisa-ação, estudo de caso.

Esta pesquisa pode ser considerada descritiva, pois segundo Andrade (2008) nesse tipo de pesquisa, os fatos são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados, sem que o pesquisador interfira sobre eles. Dessa forma, os fenômenos são estudados, mas não são manipulados pelo pesquisador.

Foi feito um estudo de caso, utilizando a pesquisa de campo para coleta de dados referente ao objetivo principal da realização deste trabalho.

Rúdio (2007) define estudo de caso como uma pesquisa de um determinado indivíduo, família, grupo ou comunidade com o objetivo de realizar uma investigação profunda, para se examinar o ciclo de sua vida ou algum aspecto particular desta.

Segundo Vergara (1998), a pesquisa de campo é uma investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de dados para explicá-lo, incluindo entrevistas, aplicação de questionários, testes e observações.

## **4.2 Universo e amostra**

Para Vergara (1998) o universo trata de definir toda a população que representa um conjunto de elementos, como por exemplo, empresas, produtos e pessoas, que possuem as características que serão objeto de estudo.

Para este trabalho foi considerado um universo de 7.045 (sete mil e quarenta e cinco) operadores de *call center* da empresa Contax. Entretanto, foram selecionados 50 (cinquenta) operadores, todos lotados no prédio da antiga Telemar, em Fortaleza, considerando o critério de amostra por acessibilidade que, de acordo com Vergara (1998, p. 49), “longe de qualquer procedimento estatístico, seleciona elementos pela facilidade de acesso a eles”.

## **4.3 Instrumento de coleta de dados**

O questionário é uma das técnicas empregadas na coleta de dados para as pesquisas de campo. Constitui-se de um “conjunto de perguntas que são respondidas pelo informante, sem a presença do pesquisador” (ANDRADE, 2008, p. 23).

O instrumento de coleta de dados que foi elaborado para obter informações necessárias ao estudo de caso dessa monografia é composto de 10 (dez) questões e está estruturado em três partes. A primeira teve como objetivo traçar o perfil dos colaboradores, identificando o sexo, idade e tempo de serviço na atividade de *call center*. A segunda consta de questões relacionadas aos fatores psicossociais e físicos geradores de estresse e a terceira parte sobre a percepção de cada operador quanto a sua saúde pessoal e estresse.

O intuito foi identificar os fatores geradores de estresse na atividade dos operadores, deixando de lado, os fatores externos, que não estão relacionados com atividades da rotina de trabalho. O questionário pode ser visualizado no Apêndice A desta monografia.

#### **4.4 Coleta e tratamento de dados**

O material coletado para esta pesquisa foi adquirido através do questionário elaborado para os operadores de *call center* da empresa Contax, situada no prédio da antiga Telemar. A pesquisa foi realizada no dia 20 de Setembro de 2010, sendo o questionário respondido individualmente por cada operador.

O tratamento de dados foi realizado por estatística descritiva, com distribuição de frequência simples.

#### **4.5 Estudo de caso – Contax**

A empresa Contax foi criada no final do ano 2000 como subsidiária indireta da CTX Participações S/A, assumindo todas as operações de *call center* da empresa de telefonia fixa Telemar. Primeiramente, a Contax tinha a razão social de “Caroaci Participações S.A.” e em dezembro de 2003, a Tele Norte Leste Participações S.A. (“TNL”) adquiriu 99,9% de participação no capital da Companhia, passando a ter o seu controle acionário. Em Novembro de 2004, o Conselho de Diretores da TNL aprovou o primeiro estágio de uma reorganização societária, havendo também uma alteração da razão social da Caroaci Participações S.A. para Contax Participações S.A. (CONTAX, 2010).

Desde o ano de 2007, o grupo Telemar passou a adotar a marca Oi como marca única para todos os seus serviços como a telefonia fixa, móvel, internet e entretenimento. Houve uma alteração da razão social da Telemar Participações para Oi Participações, dentro da estratégia de convergência da companhia. Apesar de todas essas mudanças, a Contax

continuou prestando os serviços de *call center* dessa empresa, sempre investindo em tecnologia e na qualificação de atendimento (CONTAX, 2010).

Atualmente, a Oi não é mais a única cliente da Contax, pois hoje, a empresa possui mais de 70 clientes corporativos, entre os quais estão os maiores bancos brasileiros, empresas do setor de telecomunicações, de TV por assinatura, de processamento de cartões de crédito e distribuidores de energia elétrica (CONTAX, 2010).

Para alcançar um nível de excelência operacional, a Contax direcionou seu trabalho na produtividade e nos serviços personalizados que projeta, implementa e opera. Esses conceitos permitiram que a empresa ganhasse respeito nesse segmento. Essa companhia conseguiu, nesses dez anos, o posto de uma das maiores geradoras de emprego do país.

A Contax está em constante crescimento desde sua criação em 2000. Hoje sua estrutura conta com mais de 80 mil funcionários distribuídos em 32 *sites*<sup>3</sup> pelo país, localizados estrategicamente em sete estados mais o Distrito Federal. Na Tabela 1 pode-se observar a evolução da empresa.

Tabela 1 – Evolução da empresa Contax 2000 – 2009

<b>ANO</b>	<b>FUNCIONÁRIOS<sup>4</sup></b>	<b>RECEITA LÍQUIDA (R\$ MM)</b>
2000	1.120	–
2001	11.893	151
2002	18.082	223
2003	28.032	421
2004	37.926	655
2005	49.554	1.045
2006	49.132	1.219
2007	61.397	1.366
2008	74.499	1.775
2009	76.999	2.114

Fonte: [www.contax.com.br](http://www.contax.com.br)

<sup>3</sup> Site é uma designação que a empresa utiliza para mencionar seus postos de trabalho.

<sup>4</sup> Número de funcionários ao final de cada período.

No segundo trimestre de 2010, a Contax registrou um lucro de R\$ 26,5 milhões. A receita líquida foi de R\$ 584,7, um crescimento de 8,2%. Já o lucro antes dos juros, impostos, depreciação e amortização, foi de R\$ 71,3 milhões. Apesar do lucro, o valor representa 11% a menos que o valor registrado no mesmo trimestre de 2009 (PORTAL CALL CENTER, 2010).

O crescimento da receita, segundo nota, foi devido a expansão do volume de operações com os atuais clientes, reajustes nos contratos e conquista de novos negócios. A área de atendimento foi responsável por 63,4% da receita líquida (PORTAL CALL CENTER, 2010).

Há muitos anos que a Contax lidera o *ranking* das melhores empresas de *call center* do Brasil, na Tabela 2 pode-se observar as cinco melhores empresas do país, segundo dados extraídos do Anuário de Call Center de 2009.

Tabela 2 – Estatísticas de Mercado

<b>EMPRESA</b>	<b>FUNCIÓNÁRIOS</b>	<b>PA's</b>	<b>FATURAMENTO (R\$)</b>
Contax	74.499	32.153	1.774.700.000,00
Atento	73.000	31.000	1.737.000.000,00
Tivit	23.000	12.000	386.400.000,00
Dedic	15.582	7.424	258.000.000,00
Algar Tecnologia	8.500	6.000	227.000.000,00

Fonte: [www.portalcallcenter.com.br](http://www.portalcallcenter.com.br)

A Contax é bem mais que uma prestadora de serviços de *contact center*, ela atua como consultora de seus clientes para identificar a melhor solução de relacionamento com os consumidores. Essa co-gestão permite a Contax desenvolver e implementar serviços completos de atendimento, ativos ou receptivos, como atendimento ao cliente, telemarketing, *help desk*<sup>5</sup>, centrais de cobrança, retenção e internet *call center* (CONTAX, 2010).

<sup>5</sup> Help desk é um termo da língua inglesa que designa o serviço de apoio a usuários para suporte e resolução de problemas técnicos em informática, telefonia e tecnologias de informação.

A Contax acredita que os recursos humanos são a base de seu negócio e que o sucesso de uma empresa de serviços está diretamente relacionado à excelência de seus profissionais. A companhia procura sempre manter uma equipe altamente qualificada, treinada e capacitada para realizar o melhor atendimento.

Um dos maiores diferenciais competitivos da Contax é a excelência no contato com os clientes. Para que esta relação permaneça em níveis elevados, a empresa investe continuamente em seleção, treinamento e atualização dos seus colaboradores, além de estimular uma postura muito ativa em relação à promoção de ações motivadoras (CONTAX, 2010).

O modelo de gestão da Contax segue as mais modernas técnicas e metodologias empregadas no mercado. Independente de nível hierárquico, todos os funcionários da companhia, possuem metas claras e definidas para serem cumpridas. Demonstrando assim, a transparência no relacionamento que a companhia prega, e possibilitando o emprego da meritocracia<sup>6</sup>. Só no ano de 2008, a Contax realizou a promoção de cerca de cinco mil funcionários (CONTAX, 2010).

Para manter seu alto padrão de atendimento, a Contax continua investindo em seus colaboradores, fazendo com que eles acreditem que são os responsáveis pelo sucesso da organização, trabalhando focados na Visão da Contax: “Nós fazemos clientes para toda a vida”, e para posteriormente alcançar a Missão da empresa: “A Contax tem como missão ser a primeira escolha para construir relacionamentos entre empresas e pessoas, com o talento e a motivação de seus colaboradores” (CONTAX, 2010).

#### 4.5.1 A Contax em Fortaleza

Em Fortaleza, a Contax possui mais de sete mil funcionários, distribuídos em dois sites: um no Centro de Fortaleza (foi inaugurado há dois anos), localizado na rua General Bezerril nº 1070, em frente ao Parque das Crianças e o maior e mais antigo site localizado na Av.

---

<sup>6</sup> A meritocracia está associada ao ato de merecer. As posições hierárquicas são conquistadas com base no merecimento do colaborador.

Borges de Melo nº 1677, no prédio da antiga Telemar, próximo à rodoviária. Segundo dados do setor de Recursos Humanos da empresa, coletados no mês de Setembro de 2010, a empresa possuía 7.045 (sete mil e quarenta e cinco) teleoperadores, 327 (trezentos e vinte e sete) supervisores e 229 (duzentos e vinte e nove) funcionários que fazem parte do apoio administrativo, totalizando 7.601 (sete mil, seiscentos e um) colaboradores.

Nos dois prédios, são prestados serviços aleatoriamente para seis empresas: Embratel<sup>7</sup>, Intelig<sup>8</sup>, Leader<sup>9</sup>, Losango<sup>10</sup>, Oi e Unimed<sup>11</sup>, sendo que a maior parte dos serviços prestados são para a empresa Oi, já que ela atua em várias cidades do país.

#### 4.6 Análise dos dados

A pesquisa de campo realizada com 50 (cinquenta) colaboradores da empresa Contax, todos lotados no prédio da antiga Telemar, teve como objetivo identificar os fatores geradores de estresse na atividade dos operadores de *call center*.

Com já foi dito anteriormente, foi utilizado um questionário composto de 10 perguntas para a coleta das informações. Esse questionário está estruturado em três partes. A primeira traçou o perfil dos colaboradores, a segunda identificou os fatores psicossociais e físicos geradores de estresse e a terceira parte identificou a percepção de cada operador quanto a sua saúde pessoal e estresse.

Vale lembrar que a pesquisa foi realizada no dia 20 de Setembro de 2010, sendo o questionário respondido individualmente por cada colaborador. Todos os funcionários solicitados a participar da pesquisa responderam prontamente ao questionário. O tratamento dos dados foi realizado por estatística descritiva, com distribuição de frequência simples. A análise dos dados será ilustrada com tabelas e gráficos para facilitar o entendimento e a visualização dos resultados.

---

<sup>7</sup> Embratel é uma empresa que presta serviços de telefonia, TV por assinatura e internet.

<sup>8</sup> Intelig atua na área de telefonia de longa distância nacional e internacional.

<sup>9</sup> Leader é uma rede de lojas de departamento que atua em várias cidades brasileiras.

<sup>10</sup> Losango é uma empresa de soluções financeiras que oferece empréstimos e administra cartões de crédito.

<sup>11</sup> Unimed é um sistema cooperativo de trabalho médico, além de ser também um plano de saúde.

## 4.6.1 Perfil

Tabela 3 – Distribuição de frequência quanto ao sexo

Alternativa	Frequência Absoluta	Frequência %
Masculino	24	48,00
Feminino	26	52,00
Total	50	100,00

Fonte: Pesquisa de Campo/2010

Como mostra a Tabela 3, 52% dos respondentes são do sexo feminino e 48% do sexo masculino. A empresa não estabelece critério relativo ao sexo para exercer a atividade de teleoperador, pois nos processos seletivos, o tratamento é igual para ambos os sexos. A representação gráfica será demonstrada no Gráfico 3.

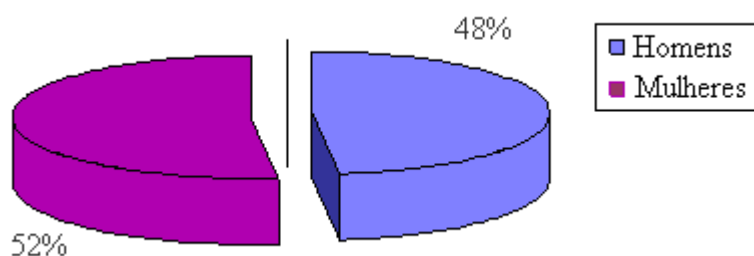


Gráfico 3 – Representação gráfica quanto ao sexo

Fonte: Pesquisa de Campo/2010

Tabela 4 – Distribuição de frequência quanto à idade

Alternativa	Frequência Absoluta	Frequência %
De 18 a 23 anos	32	64,00
De 24 a 29 anos	17	34,00
De 30 a 35 anos	1	2,00
De 36 a 40 anos	0	0
Acima de 40 anos	0	0
Total	50	100,00

Fonte: Pesquisa de Campo/2010

Na data em que a pesquisa foi realizada, isto é, no dia 20 de setembro de 2010, foi constatado que a maior parte dos pesquisados, estão na idade de 18 a 23 anos, compreendendo 64%. Conforme pode ser observado na Tabela 4, há dezessete operadores com idade de 24 a 29, correspondendo a 34%, e um operador com idade de 30 a 35 anos, compreendendo 2%. Não foi constatado nenhum operador com idade entre 36 a 40 anos, e nem acima de 40 anos.

Conclui-se, portanto, que a maioria dos operadores de *call center* entrevistados, são jovens com idade entre 18 e 23 anos, podendo ser explicado pela grande quantidade de processos seletivos que a empresa faz, dando oportunidade aos jovens que estão buscando o primeiro emprego. Ver Gráfico 4.

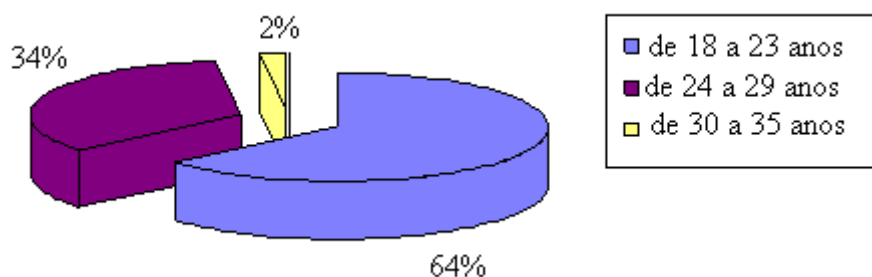


Gráfico 4 – Representação gráfica quanto à idade  
Fonte: Pesquisa de Campo/2010

Tabela 5 – Distribuição de frequência quanto ao tempo de atividade no *call center*

Alternativa	Frequência Absoluta	Frequência %
De 0 a 1 ano	8	16,00
De 1 a 2 anos	17	34,00
De 2 a 4 anos	25	50,00
De 4 a 6 anos	0	0
Acima de 6 anos	0	0
Total	50	100,00

Fonte: Pesquisa de Campo/2010

Observando a Tabela 5, distribuição de frequência quanto ao tempo de atividade no *call center*, verifica-se que na faixa de até um ano de atividade no teleatendimento há 16% dos pesquisados, na faixa de 1 a 2 anos há 34% e o maior número de respondentes estão na faixa de 2 a 4 anos, correspondendo a 50%. Não houve nenhum operador na faixa de 4 a 6 anos, e nem acima de 6 anos.

Esse resultado pode ser explicado pelo fato desse mercado de trabalho ser altamente rotativo, pois é composto por jovens que depois que alcançam o primeiro emprego, podem buscar novas oportunidades e novas carreiras em outras empresas. A representação gráfica pode ser vista no Gráfico 5.

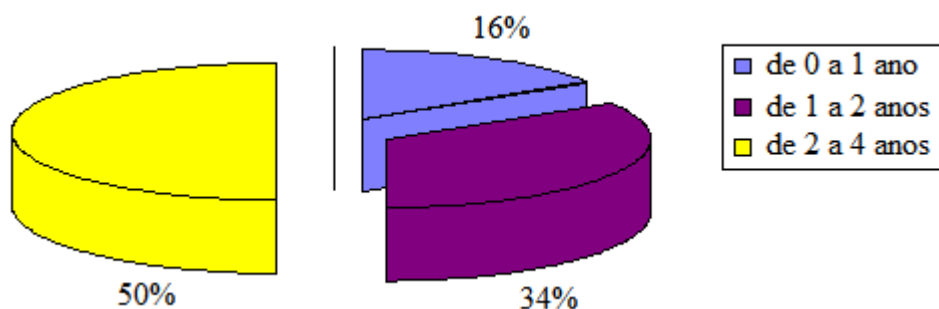


Gráfico 5 – Representação gráfica quanto ao tempo de atividade no *call center*

Fonte: Pesquisa de Campo/2010

#### 4.6.2 Fatores psicossociais analisados

Para analisar os fatores psicossociais causadores de estresse, na questão de número quatro, foi solicitado que os operadores marcassem os quatro fatores que na opinião deles, causavam estresse no ambiente de trabalho, ou seja, situações presentes na atividade desses operadores de *call center*.

Na Tabela 6, podem ser observados esses fatores que mais causam estresse na opinião deles, podendo-se verificar também, que esses fatores podem ser de risco, prejudicando o rendimento no trabalho desses colaboradores.

Tabela 6 – Frequência dos fatores psicossociais causadores de estresse

Alternativas	Respondida		Não respondida		Totais	
	Freq.	Freq.	Freq.	Freq.	Freq.	Freq.
	Abs.	%	Abs.	%	Abs.	%
a. Necessidade de estar sempre atento	10	20,00	40	80,00	50	100,00
b. Reclamação de clientes	39	78,00	11	22,00	50	100,00
c. Ter um ritmo muito intenso de trabalho	23	46,00	27	54,00	50	100,00
d. Necessidade de atualização constante dos conhecimentos sobre os serviços	21	42,00	29	58,00	50	100,00
e. Ter que cumprir metas estabelecidas pela empresa	38	76,00	12	24,00	50	100,00
f. Ter que tomar decisões urgentes	4	8,00	46	92,00	50	100,00
g. Instruções / Normas / Rotinas complexas, sem clareza	27	54,00	23	46,00	50	100,00
h. Medo de assalto/sequestro	6	12,00	44	88,00	50	100,00
i. Filas no atendimento	29	58,00	21	42,00	50	100,00
<b>Total de questionários</b>	50					

Fonte: Pesquisa de Campo/2010

Observa-se que 78% dos pesquisados apontaram que as reclamações dos clientes podem levar a geração de estresse em suas atividades, pois alguns clientes podem ter atitudes agressivas, reclamando do serviço prestado, ou da demora no atendimento. O cumprimento de metas estabelecidas pela empresa também é um fator gerador de tensão, devido o caráter de obrigatoriedade imposta. Dos respondentes, 76% marcaram que o cumprimento de metas também pode levar ao estresse.

As filas no atendimento foi um item selecionado por 58% dos operadores. Essas filas ocorrem frequentemente e a empresa não pode deixar o cliente esperando para ser atendido, e com isso, acabam cobrando mais agilidade dos operadores. As instruções, normas, rotinas complexas e sem clareza, foi um item apontado por 54% dos pesquisados, demonstrando que a empresa precisa se comunicar melhor com o operador. O ritmo intenso de trabalho foi notado por 46% dos operadores, devido o atendimento ao público requerer concentração e

velocidade na execução de tarefas. A necessidade de atualização constante dos conhecimentos sobre os serviços foi um item apontado por 42% dos respondentes, pois a empresa está sempre inovando e necessita da atualização dos colaboradores.

Dos pesquisados, 20% responderam que a necessidade de estar sempre atento pode levar ao estresse, pois distrações na execução de tarefas podem significar complicações nem sempre passíveis de resoluções rápidas. Apenas 12% responderam ter medo de assalto ou sequestro na rotina de trabalho, devido à necessidade desses operadores se locomoverem todos os dias das suas residências ao seu local de trabalho e estarem expostos a situações de perigo. O item que foi menos marcado, por somente 4 operadores, correspondendo a 8%, foi o item relativo à tomada de decisões, ou seja, ter que tomar decisões urgentes. Ver Gráfico 6.

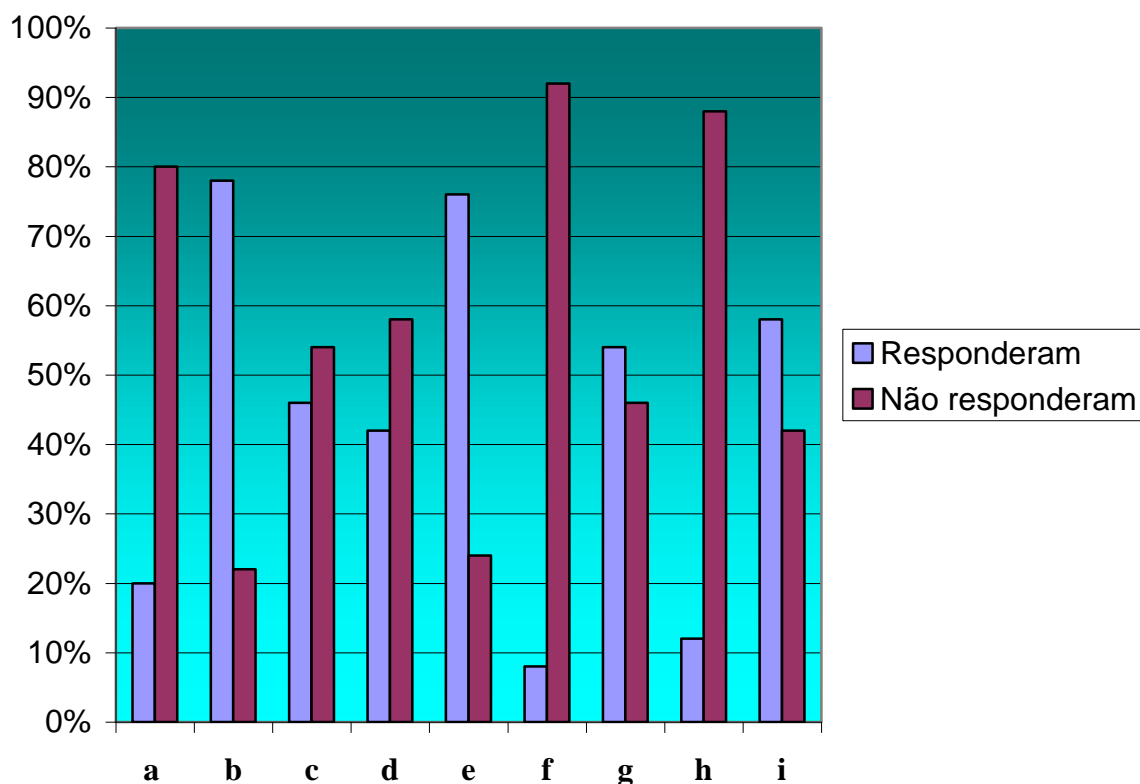


Gráfico 6 – Representação gráfica dos fatores psicossociais causadores de estresse na atividade do *call center*.

Fonte: Pesquisa de Campo/2010

Esses fatores podem estar associados à sobrecarga, quando as exigências na rotina de trabalho são exageradas, sendo quase impossível o operador cumprir todas essas exigências. Se isso acontecer com frequência, durante muito tempo, com certeza essa situação leva o indivíduo ao estado de estresse.

Tabela 7 – Frequência dos fatores físicos agravantes na geração de estresse

Alternativas	Respondida		Não respondida		Totais	
	Freq.	Freq.	Freq.	Freq.	Freq.	Freq.
	Abs.	%	Abs.	%	Abs.	%
a. Falhas nos sistemas operacionais	44	88,00	6	12,00	50	100,00
b. Problemas de climatização	32	64,00	18	36,00	50	100,00
c. Problemas de luminosidade	7	14,00	43	86,00	50	100,00
d. Ruído excessivo	43	86,00	7	14,00	50	100,00
e. Espaço inadequado para realização de tarefas	15	30,00	35	70,00	50	100,00
f. Móveis e equipamentos colocados em posições inadequadas	40	80,00	10	20,00	50	100,00
<b>Total de questionários</b>	50					

Fonte: Pesquisa de Campo/2010

Quanto aos fatores físicos, foi pedido que fossem marcados os quatro itens que eles julgavam agravantes na geração de estresse no trabalho.

Conforme mostra a Tabela 7, verifica-se que 88% dos pesquisados responderam falhas nos sistemas operacionais, que ocorrem frequentemente, resultando em atrasos no atendimento; 86% mencionaram o ruído excessivo, causado pela grande quantidade de operadores falando ao mesmo tempo; 80% indicaram móveis e equipamentos colocados em posições inadequadas, pois prejudicam o desenvolvimento do trabalho; 64% responderam problemas de climatização; 30% dos entrevistados apontaram que o espaço é inadequado para a realização de tarefas e 14% marcaram que existem problemas de luminosidade.

O item mais marcado foi referente às falhas nos sistemas operacionais, que com certeza esse problema pode ser resolvido rapidamente, bastando uma inspeção física nas instalações e

nos equipamentos. Esse problema ocorre com frequência e retarda o atendimento, levando a um maior número de reclamações dos clientes

O segundo item mais apontado foi o ruído excessivo, causado pela grande quantidade de pessoas falando ao mesmo tempo, causando irritabilidade e falta de concentração.

Poderia haver uma conscientização por parte dos operadores, para que eles tentem se comunicar com um tom de voz mais baixo para não prejudicar o atendimento do colega. Na verdade, a empresa é quem deveria orientá-los a trabalhar corretamente, e assim, ajudaria a preservar a saúde de seus funcionários.

Os entrevistados apontaram também, a colocação dos móveis e equipamentos em posições inadequadas, considerado outro fator físico causador de estresse. A seguir, será apresentado o Gráfico 7.

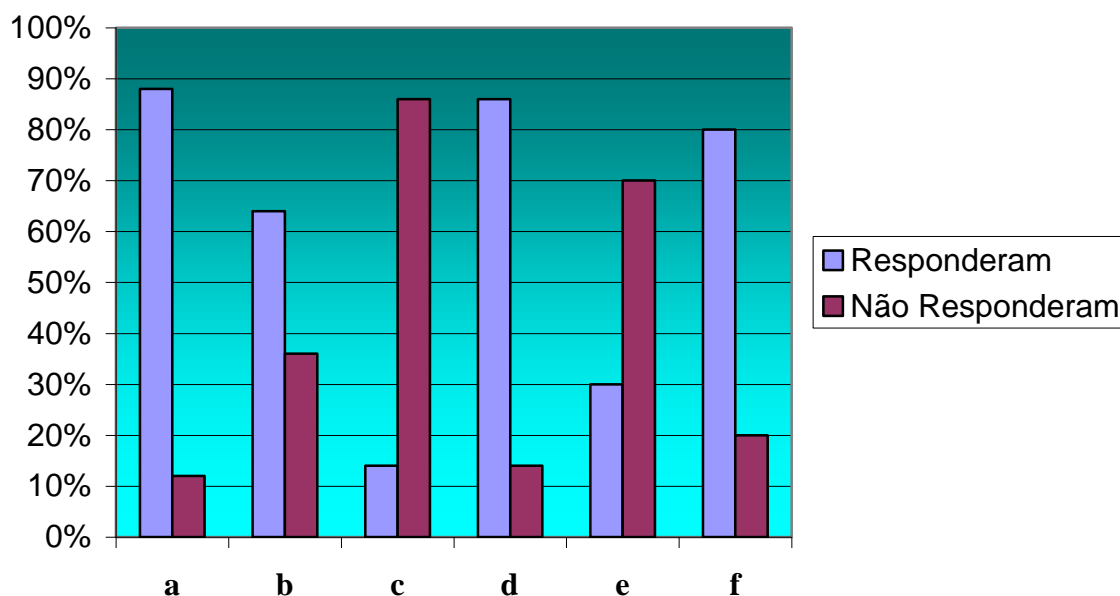


Gráfico 7 – Representação gráfica dos fatores físicos agravantes na geração de estresse na atividade do *call center*.

Fonte: Pesquisa de Campo/2010

#### 4.6.3 Percepção quanto à saúde pessoal e estresse

A terceira parte do questionário está relacionada à percepção que cada operador tem, quanto à sua saúde pessoal e estresse. Foi importante que eles respondessem com sinceridade às questões propostas, pois os operadores precisam ficar atentos a sua saúde, e identificar quando alguma coisa não vai bem.

Na próxima questão, foi solicitado que os operadores respondessem SIM ou NÃO para as perguntas relacionadas à percepção de estresse no ambiente de trabalho, ou seja, a percepção que cada um tem em situações do cotidiano e na rotina de trabalho que podem levar ao estresse.

Tabela 8 – Frequência quanto à percepção do estresse no ambiente de trabalho

Alternativas	SIM		NÃO		Totais	
	Freq.	Freq.	Freq.	Freq.	Freq.	Freq.
	Abs.	%	Abs.	%	Abs.	%
a. Você trabalha sob grande tensão?	34	68,00	16	32,00	50	100,00
b. Você tem problemas de insônia?	18	36,00	32	64,00	50	100,00
c. Você considera seu trabalho repetitivo?	45	90,00	5	10,00	50	100,00
d. Você tem independência sobre o ritmo de trabalho?	10	20,00	40	80,00	50	100,00
e. Você fica nervoso(a) ou irritado(a) em situações de trabalho?	43	86,00	7	14,00	50	100,00
f. Você acha seu trabalho monótono?	31	62,00	19	38,00	50	100,00
g. Você acha que o usuário do serviço reconhece o valor do seu trabalho?	4	8,00	46	92,00	50	100,00
h. Você acha que o seu supervisor reconhece o valor do seu trabalho?	29	58,00	21	42,00	50	100,00
i. Você entende que sua saúde estaria melhor se desempenhasse outra função ou se estivesse em outro emprego?	41	82,00	9	18,00	50	100,00
<b>Total de questionários</b>	50					

Fonte: Pesquisa de Campo/2010

Constatou-se que os operadores pesquisados consideram seu trabalho repetitivo, ficam nervosos ou irritados em situações no trabalho, trabalham sob grande tensão, acham o trabalho monótono e entendem que a sua saúde estaria melhor se desempenhassem outra função ou estivessem em outro emprego.

Na Tabela 8, pode-se observar que 90% dos respondentes consideram seu trabalho repetitivo, que é uma característica da função, pois há necessidade de refazer várias ações diariamente; 86% disseram que ficam nervosos ou irritados em situações de trabalho, por ser uma atividade onde se comunicam com várias pessoas com personalidades diferentes, e às vezes pode gerar aborrecimentos; 82% entendem que sua saúde estaria melhor se desempenhassem outra função ou se estivessem em outro emprego; 68% afirmam que trabalham sob grande tensão, que pode ser explicado por várias situações, como por exemplo, o controle de tempo no atendimento e o cumprimento de metas estabelecidas pela empresa; 62% acham o seu trabalho monótono; 36% alegaram ter problemas de insônia, um dos sintomas de estresse, necessitando de orientação médica.

Quanto ao ritmo de trabalho, apenas 20% informaram ter independência sobre ele, pois no atendimento, o operador pode precisar de autorização do supervisor, para fazer determinadas operações, como, por exemplo, desconto de algum débito que o cliente tenha e prorrogação do vencimento de contas.

Outro fator interessante é a percepção de reconhecimento do valor do trabalho do teleoperador. Apenas 8% acham que o cliente reconhece o valor do seu trabalho, e 58% acham que existe esse reconhecimento por parte de seu supervisor. É importante que os supervisores elogiem o trabalho de sua equipe, pois assim os operadores podem trabalhar mais satisfeitos, evitando situações de estresse.

Quanto ao cliente, fica difícil ele reconhecer o trabalho do teleoperador, pois muitas vezes, podem estar insatisfeitos com a empresa, ligando somente para fazer reclamações. Ver Gráfico 8.

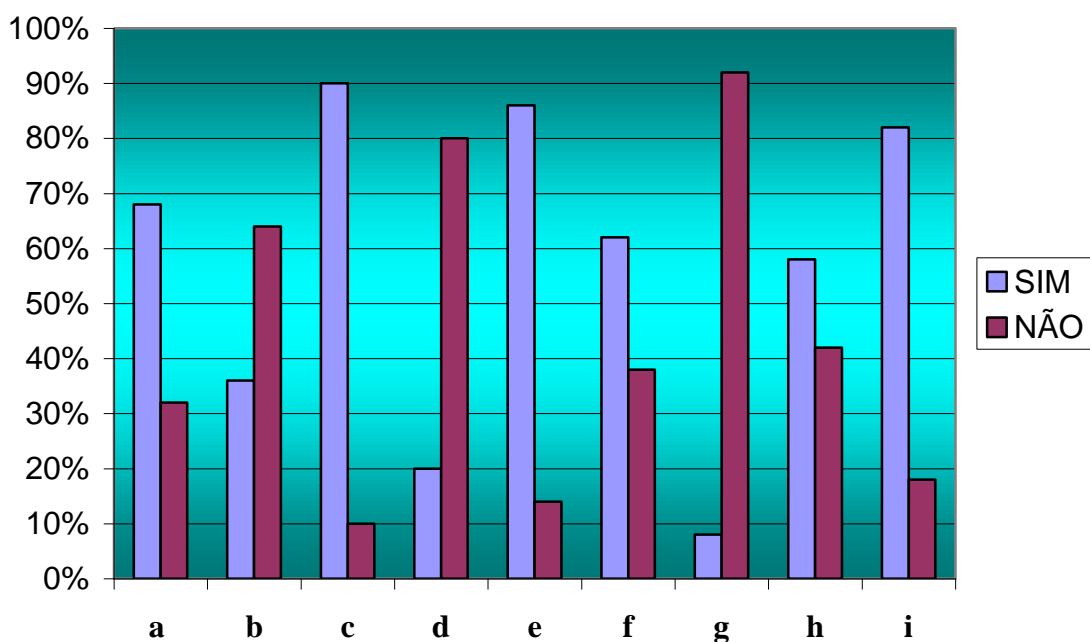


Gráfico 8 – Representação gráfica quanto à percepção do estresse no ambiente de trabalho.

Fonte: Pesquisa de Campo/2010

Tabela 9 – Frequência quanto aos sintomas mais frequentes que prejudicam a saúde

Alternativas	Respondida		Não respondida		Totais	
	Freq.	Freq.	Freq.	Freq.	Freq.	Freq.
	Abs.	%	Abs.	%	Abs.	%
a. Dores de cabeça	32	64,00	18	36,00	50	100,00
b. Dores nas mãos e/ou punhos	36	72,00	14	28,00	50	100,00
c. Tensão muscular ( dores nas costa, pescoço, ombros)	33	66,00	17	34,00	50	100,00
d. Taquicardia	1	2,00	49	98,00	50	100,00
e. Hipertensão	1	2,00	49	98,00	50	100,00
f. Formigamento nas extremidades	10	20,00	40	80,00	50	100,00
g. Sensação de desgaste físico constante	29	58,00	21	42,00	50	100,00
h. Cansaço mental	43	86,00	7	14,00	50	100,00
i. Angústia ou ansiedade diária	18	36,00	32	64,00	50	100,00
<b>Total de questionários</b>	50					

Fonte: Pesquisa de Campo/2010

A Tabela 9 representa uma questão referente aos sintomas que afetam a saúde pessoal dos operadores, na qual foi pedido que eles marcassem os quatro sintomas mais frequentes.

Observa-se que 86% afirmaram sentir cansaço mental; 72% alegaram que sentem dores nas mãos e nos punhos, que pode ser explicado pelo fato de trabalharem muito tempo com computador, fazendo digitações; 66% afirmaram tensão muscular provocado por dores nas costas, pescoço e ombros, talvez pelo fato de passarem muito tempo sentados; 64% sentem dores de cabeça; 58% citaram sensação de desgaste físico constante; 36% sentem angústia ou ansiedade diária; 20% citaram formigamento nas extremidades; apenas 2% sentem taquicardia e hipertensão.

Portanto, pode-se concluir que os sintomas mais frequentes são o cansaço mental, e as dores musculares, podendo ser nas mãos, punhos, costas, pescoço e ombros, além de sentirem dores de cabeça. Todos esses sintomas são consequências das pressões sofridas no ambiente de trabalho que podem levar ao estresse, e estudos ergonômicos podem ajudar a melhorar a saúde do teleoperador. Ver Gráfico 9.

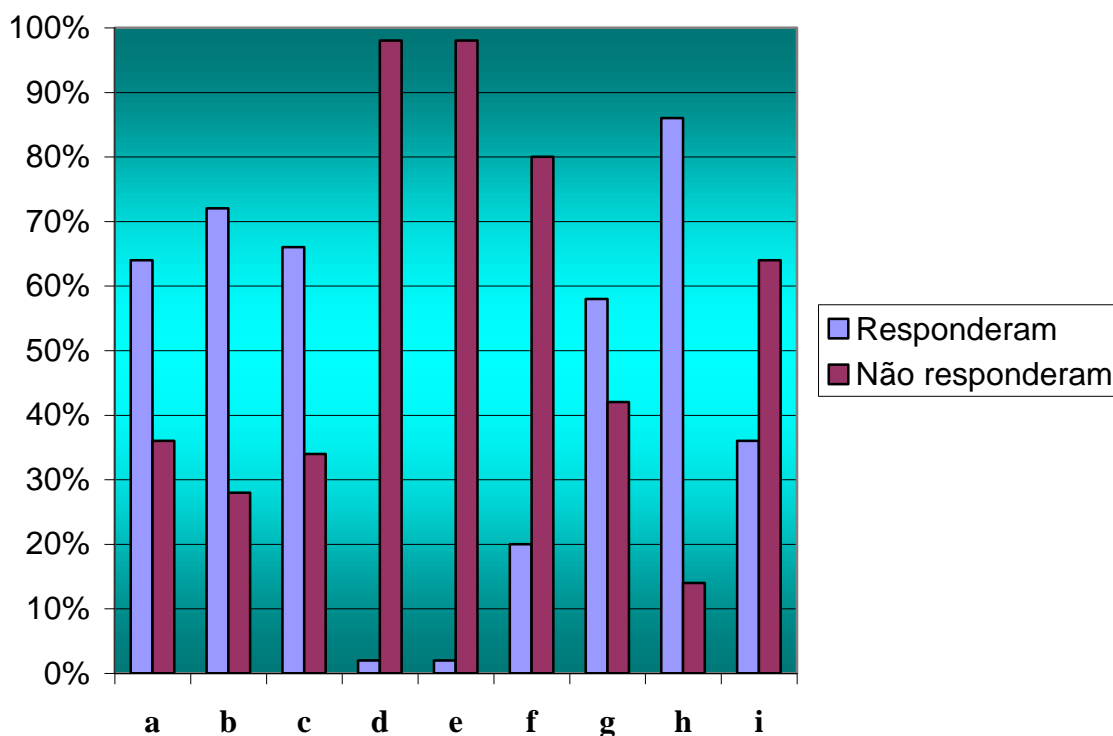


Gráfico 9 – Representação gráfica quanto aos sintomas mais frequentes do estresse

Fonte: Pesquisa de Campo/2010

Tabela 10 – Frequência quanto à atitude tomada em uma situação de conflito no trabalho.

Alternativas	Respondida		Não respondida		Totais	
	Freq.	Freq.	Freq.	Freq.	Freq.	Freq.
	Abs.	%	Abs.	%	Abs.	%
a. Sai do local para espreitar	13	26,00	37	74,00	50	100,00
b. Sai do local para fumar	6	12,00	44	88,00	50	100,00
c. Toma um cafezinho	2	4,00	48	96,00	50	100,00
d. Toma água	7	14,00	43	86,00	50	100,00
e. Tenta se controlar	12	24,00	38	76,00	50	100,00
f. Passa a situação para o supervisor	3	6,00	47	94,00	50	100,00
g. Tem atitudes agressivas com outras pessoas	1	2,00	49	98,00	50	100,00
h. Tem vontade de chorar	3	6,00	47	94,00	50	100,00
i. Tem outra atitude? Qual?	3	6,00	47	94,00	50	100,00
<b>Total de questionários</b>	<b>50</b>					

Fonte: Pesquisa de Campo/2010

Na questão relacionada a situações conflituosas no trabalho, foi solicitado aos pesquisados que marcassem somente uma opção referente à atitude tomada nessas situações.

Na Tabela 10, observa-se que os operadores têm diferentes atitudes. Os itens foram bem distribuídos, pelo fato de cada um deles terem marcado somente uma opção. Sair do local para espreitar foi uma opção marcada por 26% dos operadores; 24% tentam se controlar, e pode ser a atitude mais recomendável nessas situações; 14% tomam água, pois a água ajuda a aliviar as tensões; sair do local para fumar foi uma atitude mencionada por 12% dos pesquisados; 6% afirmaram que passam a situação para o supervisor, essa mesma percentagem também alegou que sente vontade de chorar e declararam em resposta aberta que tem outras atitudes, como ignorar a situação, desabafar entre colegas e uma pessoa declarou que sente vontade de pedir demissão. Apenas 4% tomam um cafezinho para tentar aliviar a situação e uma pessoa declarou que tem atitudes agressivas com outras pessoas, representando 2% dessa opção. O Gráfico 10 ilustra a situação.

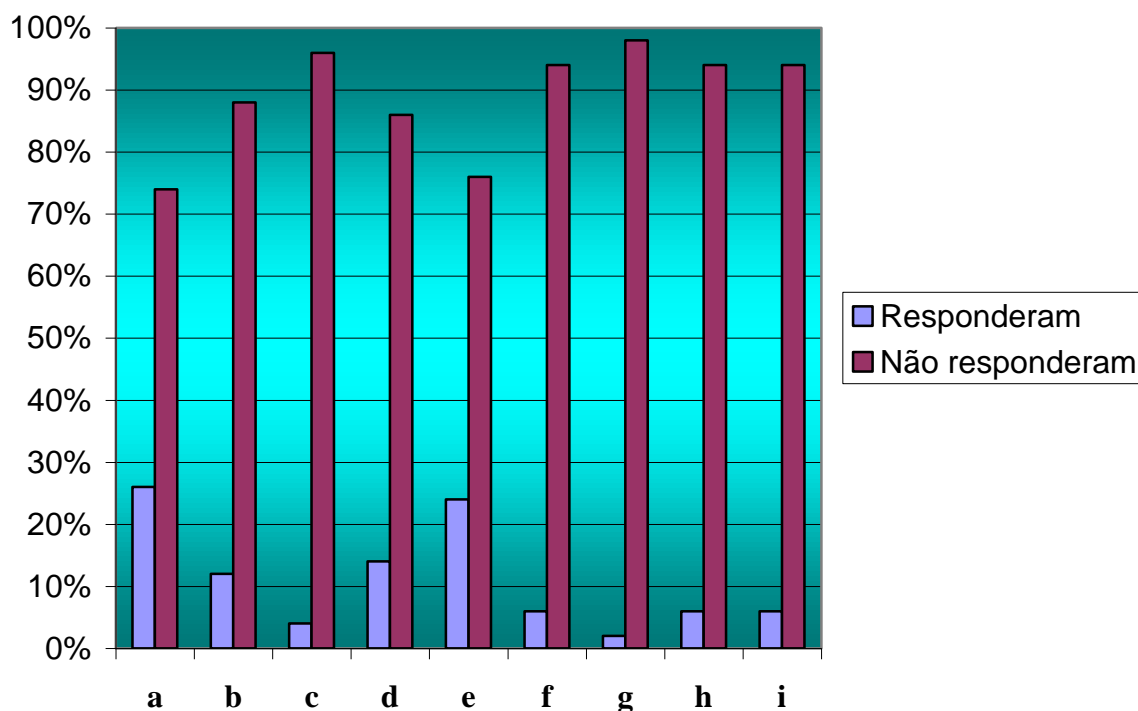


Gráfico 10 – Representação gráfica quanto à atitude tomada em uma situação de conflito no trabalho.

Fonte: Pesquisa de Campo/2010

Tabela 11 – Frequência quanto à ocupação depois de um dia de trabalho

Alternativas	Respondida		Não respondida		Totais	
	Freq.	Freq.	Freq.	Freq.	Freq.	Freq.
	Abs.	%	Abs.	%	Abs.	%
a. Tem outra atividade de trabalho? Qual?	2	4,00	48	96,00	50	100,00
b. Sai para beber com amigos	6	12,00	44	88,00	50	100,00
c. Prefere ficar com a família	21	42,00	29	58,00	50	100,00
d. Pratica um hobby. O quê?	8	16,00	42	84,00	50	100,00
e. Assiste TV	9	18,00	41	82,00	50	100,00
f. Estuda. O quê?	4	8,00	46	92,00	50	100,00
<b>Total de questionários</b>	50					

Fonte: Pesquisa de Campo/2010

Foi averiguado a respeito da ocupação após um dia de trabalho, e 42% preferem ficar com a família; 18% assistem TV, tentando se distrair ou buscar informações; 16% relataram que praticam um *hobby*, como foi uma resposta aberta, alguns informaram que acessam internet, jogam videogame, passeiam, vão à praia ou cinema. Sair para beber com amigos foi uma opção marcada por 12% dos pesquisados, o que não é uma opção muito boa, pois a frequência dessa atividade pode levar a problemas como o alcoolismo. Apenas 8% informaram fazem faculdade, almejando um melhor futuro profissional, e 4% informaram que tem outra atividade de trabalho, não informando o tipo de atividade. Ver Gráfico 11.

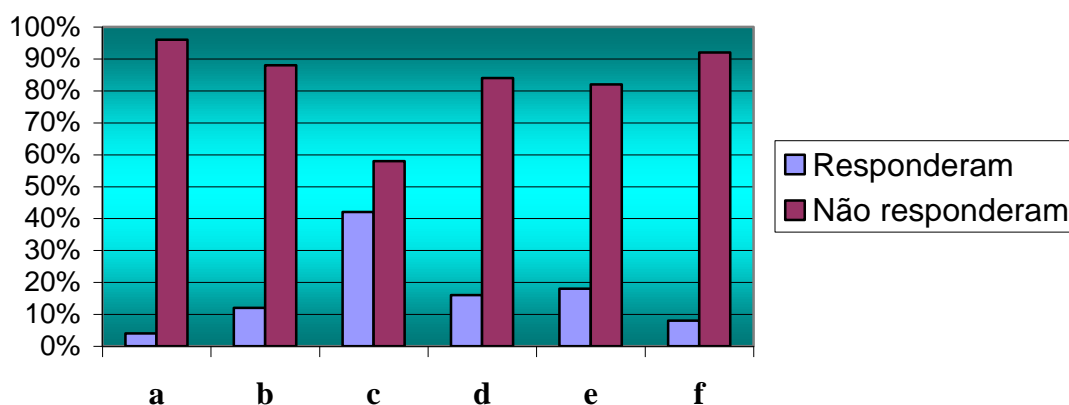


Gráfico 11 – Representação gráfica quanto à ocupação depois de um dia de trabalho

Fonte: Pesquisa de Campo/2010

Tabela 12 – Frequência quanto à prática de atividade física

Alternativas	Respondida		Não respondida		Totais	
	Freq. Abs.	Freq. %	Freq. Abs.	Freq. %	Freq. Abs.	Freq. %
	a. Caminhada	5	10,00	45	90,00	50
b. Frequenta academia	18	36,00	32	64,00	50	100,00
c. Exercícios alternativos (yoga, dança, etc)	3	6,00	47	94,00	50	100,00
d. Outro. O quê?	8	16,00	42	84,00	50	100,00
e. Não pratica nenhuma atividade física	16	32,00	34	68,00	50	100,00
<b>Total de questionários</b>	50					

Fonte: Pesquisa de Campo/2010

Foi pesquisado também a prática de atividades físicas dos operadores. Na Tabela 12, verifica-se que 36% frequentam academia de ginástica, enquanto 32% não praticam nenhuma atividade física. No item “d”, como a resposta foi aberta, 16% dos operadores citaram outros tipos de atividades que praticam como voleibol e futebol; 10% declararam ter o hábito de fazer caminhada e apenas 6% são praticantes de exercícios alternativos como dança, yoga, etc. O Gráfico 12 ilustra essa situação.

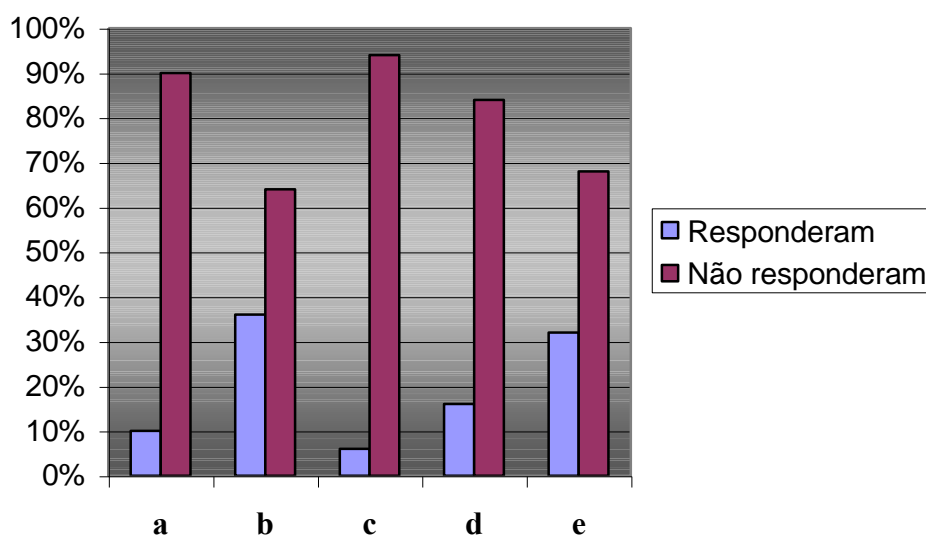


Gráfico 12 – Representação gráfica quanto à prática de atividade física

Fonte: Pesquisa de Campo/2010

A análise de dados foi de suma importância para alcançar o objetivo desta monografia, pois através dessa análise é que foi possível avaliar os fatores psicossociais e físicos causadores de estresse, além da percepção que os pesquisados tem sobre a sua saúde pessoal e os sintomas que afetam a saúde na atividade desses operadores de *call center*.

## CONCLUSÃO

Esta monografia teve como objetivo identificar os fatores geradores de estresse na atividade dos operadores de *call centers*, sugerindo maneiras para lidar e controlar suas causas e manifestações. Para isto foi realizado um estudo de caso na empresa Contax, onde foram pesquisados 50 (cinquenta) operadores de *call centers*.

Por meio do resultado dessa pesquisa, observou-se tratar-se de uma população com sintomas e características do estresse. Talvez esses sintomas não prejudiquem tanto a vida familiar e o trabalho desses operadores, por ser uma população jovem, a maioria pratica algum esporte, ficam com a família após um dia de trabalho ou praticam algum *hobby*. Mas é importante lembrar que é preciso tomar cuidado para que esses sintomas não se agravem, prejudicando a saúde desses operadores.

Esses fatores poderiam de fato, explicar também, a rotatividade, porém percebe-se, que parte dos operadores é estudante e que, mais cedo ou mais tarde, seguirão outros rumos profissionais.

## REFERÊNCIAS

ABT – Associação Brasileira de Telesserviços – Disponível em: <<http://www.abt.org.br>>  
Acesso em 23/09/2010

ATTENDER SOLUÇÕES DE CALL CENTER & CTI – Disponível em:  
<<http://www.attender.com.br>> Acesso em 24/09/2010

ALBRECHT, Karl. **O gerente e o estresse**: Tradução de José Ricardo Brandão Azevedo. 2. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1990

ANDRADE, Maria Margarida. **Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação**:  
noções práticas. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

BRASIL, Decreto Nº 6.523 de 31 de Julho de 2008. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF 1  
ago, 2008. Disponível em:  
<[http://www.mte.gov.br/legislacao/portarias/2007/p\\_20070330\\_09.pdf](http://www.mte.gov.br/legislacao/portarias/2007/p_20070330_09.pdf)> Acesso em:  
27/09/2010

BRASIL, Portaria Nº 09, de 30 de Março de 2007. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 4  
mar. 2007. Disponível em:  
<[http://www.mte.gov.br/legislacao/portarias/2007/p\\_20070330\\_09.pdf](http://www.mte.gov.br/legislacao/portarias/2007/p_20070330_09.pdf)> acesso em  
27/09/2010

CASTRO, Josué de. **A Ciência do Estresse**. Fortaleza: UFC/Casa José de Alencar, 2002.

CONTAX – Disponível em: <<http://www.contax.com.br>> Acesso em 28/09/2010

DAVIS, Martha; ESHELMAN, Elisabeth Robbins; MCKAY, Matthew. **Manual de relaxamento e redução do stress**. Tradução de Denise Maria Bolanho. São Paulo: Summus, 1996.

DANTAS, Edmundo Brandão. **Telemarketing: a chamada para o futuro**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

DELBONI, Thais Helena. **Vencendo o Stress**. São Paulo: Makron Books, 1997.

ESTUDO SOBRE, Disponível em: <[http://www.estudosobre.com/Call\\_Center](http://www.estudosobre.com/Call_Center)> Acesso em 29/09/2010

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

PORTAL CALL CENTER, Disponível em: <<http://www.portalcallcenter.com.br>> Acesso em 23/09/2010

RIBEIRO, Priscila Moraes. **Call Center – Ferramenta de suporte à estratégia de CRM: a visão dos supervisores dos call centers de empresas prestadoras de serviços**. 2003. 72p. Monografia (Curso de Administração). Universidade Federal do Ceará.

RÚDIO, Franz Victor. **Introdução ao projeto de pesquisa científica**. 34. ed. Petrópolis: Vozes, 2007.

SILVA, F. S. C. Luís. **Novos cenários de emprego nas telecomunicações: trabalho e qualificação em um Call Center de Porto Alegre**. 2004, 49p. Trabalho de conclusão de Curso de Pós Graduação em Sociologia. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/ppgsocio/monografia%20fernando%202004.pdf>> Acesso em 22/09/2010

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1998.

YONAMINE, Juliana Silva Garcia. **O setor de call centers e métodos quantitativos: uma aplicação da simulação**. 2006, 118p. Dissertação de Mestrado em Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro. Disponível em: <[http://www.inf.ufpr.br/tms06/grad/4\\_periodo/cm224/livros\\_baixados/Juliana\\_Yonamine.pdf](http://www.inf.ufpr.br/tms06/grad/4_periodo/cm224/livros_baixados/Juliana_Yonamine.pdf)> Acesso em 20/09/2010.