

FACULDADE NOVOS HORIZONTES

Programa de Pós-graduação em Administração
Mestrado

**ESTRESSE OCUPACIONAL:
um estudo com trabalhadores de um *call center* localizado em Belo
Horizonte (MG)**

Silvana Alves de Oliveira

Belo Horizonte
2014

Silvana Alves de Oliveira

ESTRESSE OCUPACIONAL:
um estudo com trabalhadores de um *call center* localizado em Belo
Horizonte (MG)

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado Acadêmico em Administração da Faculdade Novos Horizontes, como requisito parcial para a qualificação.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Kely César Martins de Paiva

Área de Concentração: Organização e Estratégia

Linha de Pesquisa: Relações de poder e dinâmica das organizações

Belo Horizonte

2014

Ao meu amado filho João Pedro, razão da minha vida.

Se o indivíduo é passivo intelectualmente, não conseguirá ser livre moralmente.

Jean Piaget

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, a Deus por ter me dado forças para continuar mesmo quando eu achava não ser mais possível e por ter colocado em minha vida pessoas que fizeram a diferença durante essa trajetória.

À minha querida e eterna orientadora, Prof^a Dr^a Kely César Martins de Paiva, que tomo a liberdade de chamar de amiga. Agradeço pela confiança e por não ter desistido de mim quando eu mesma já tinha desistido. Destaco a profissional séria, pesquisadora exemplar e orgulho para os administradores.

Agradeço ao meu marido, Alexson, pela cumplicidade e pela paciência nos meus momentos de ausência e de cansaço.

Ao meu pequenino João Pedro, que muitas vezes abriu mão da minha presença para que eu fizesse o meu “para casa”, me perguntando sempre, com grande ternura, se eu já estava terminando.

À minha mãe Maria, às minhas irmãs Cirlene e Natália e à minha sobrinha Ludmila, pelos momentos de acolhimento.

Aos meus queridos avós, tios e primos, por tornarem a minha vida mais alegre.

Às amigas que conheci durante o programa de mestrado, Adriana Dorado, Giordanna Meirelles e Michelle Dutra, pela cumplicidade, pela força que me deram e por me mostrarem que vencer o desafio era possível. Agradeço a Deus todos os dias por tê-las colocado, juntamente com a Profa. Kely, em minha vida.

Aos professores da Faculdade Novos Horizontes, por todo aprendizado.

Às Prof^{as} Dr^{as} Aleixina Maria Lopes Andalécio e Talita Ribeiro da Luz, membros da banca de qualificação, pelas valiosas contribuições.

A Wânia, secretária do mestrado, pela atenção e pela forma acolhedora de atender aos alunos.

À empresa de *call center* pesquisada, bem como a todos os trabalhadores que contribuíram sobremaneira para consecução desse projeto.

À FAPEMIG, pelo financiamento do projeto relacionado à presente dissertação.

Enfim, expresso minha gratidão a todos os amigos que de alguma forma contribuíram para que eu conseguisse concluir mais esta etapa da minha vida.

RESUMO

O objetivo geral desta dissertação foi analisar como se encontram configuradas as variáveis de estresse ocupacional em trabalhadores de um *call center*, localizado em Belo Horizonte (MG). Para tanto, o referencial teórico foi estruturado a partir dos seguintes tópicos: conceitos de estresse, estresse ocupacional e sua evolução, processos de estresse e o modelo de estresse ocupacional de Cooper, Sloan e William (1988), que considera os fatores de pressão, características de personalidade, propensão ao estresse, sintomas e estratégias de defesa e combate contra o estresse percebido. Esse modelo foi adotado para fins da pesquisa devido à sua tradição no estudo do estresse, em especial no Brasil. A pesquisa realizada foi caracterizada como de campo, descritiva, de natureza quantitativa e qualitativa, configurando-se uma triangulação metodológica. Foram recolhidos 397 questionários e realizadas 20 entrevistas, cujos dados foram analisados, respectivamente, por meio de estatística uni e bivariada e análise de conteúdo. Na primeira parte da apresentação e análise dos dados, foram descritos os dados demográficos, pessoais e profissionais dos respondentes e dos entrevistados. Quanto aos fatores de pressão e de insatisfação percebidos pelos sujeitos abordados no *call center*, destacam-se relacionamento interpessoal e fatores intrínsecos ao trabalho. Em relação aos tipos de personalidade, predominaram tipo A e locus de controle interno, o que levou a uma baixa propensão ao estresse, mas observou-se que tanto os tipos de personalidade menos propensos ao estresse quanto os mais propensos são percebidos pelos sujeitos como facilitadores, mas também dificultadores do seu trabalho, em vários aspectos, devido às exigências do mesmo. No que tange aos sintomas do estresse percebido por tais trabalhadores, os dados dos questionários indicaram elevados níveis de saúde física e mental, diferentemente das entrevistas, nas quais todos os atendentes abordados se manifestaram negativamente quanto às consequências do trabalho no seu bem-estar, o que indica níveis mais elevados de estresse que poderia se supor apenas com a aplicação do questionário. Por fim, as estratégias de defesa e combate ao estresse percebido observadas em ambas as fases da pesquisa apontaram para elevados níveis de estresse, dada sua utilização variada (médias acima de 3,9) e recorrente (percentuais de respondentes em nível elevado entre 53,1% e 66,2% do total) entre os sujeitos. Foram identificadas diversas semelhanças e diferenças entre as variáveis de estresse, considerando-se os dados demográficos, pessoais e profissionais dos referidos trabalhadores, a partir dos resultados da análise bivariada. Após indicar as contribuições e limitações da pesquisa, traçou-se uma possível agenda de investigações futuras, visando abrir outras possibilidades de pesquisa e lançar mais luzes sobre determinada realidade de trabalho que se mostrou passível de melhorias no que tange ao trato de seus trabalhadores.

Palavras-Chave: Estresse ocupacional; *Call center*; Triangulação metodológica.

ABSTRACT

The general objective of this research was to analyze how the variables of occupational stress are configured in workers at a call center, located in Belo Horizonte (MG). For this purpose the theoretical background was structured around the following topics: concepts of stress, occupational stress and its evolution processes of stress and occupational stress of Cooper, Sloan and William (1988), which considers the push factors, personality characteristics, propensity to stress, symptoms and strategies for defense and combat against perceived stress. This model was adopted for the purpose of research due to its tradition in the study of stress, especially in Brazil. The research conducted was characterized as a field, descriptive, quantitative and qualitative research, setting a methodological triangulation. 397 questionnaires were collected and conducted 20 interviews, whose data were analyzed, respectively, by means of univariate and bivariate statistics and content analysis. In the first part of the presentation and analysis of data, demographic, personal and professional respondents and interviewed data were described. As for the pressure and perceived dissatisfaction factors by the subjects addressed in the call center, we highlight interpersonal and relationship factors extrinsic to the work. Regarding personality types, type A predominated and locus of internal control, leading to low propensity to stress, but it was observed that both personality types less prone to stress as the most likely are perceived by subjects as facilitators, but also hindering their work, in many respects due to the demands of it. Regarding symptoms of stress perceived by such workers, the data from the questionnaires showed high levels of physical and mental health, differently from the interviews, in which all attendants approached manifested negatively on the consequences of work in their well being, indicating higher levels of stress that could be assumed only with the questionnaire. Finally, strategies for combat and defense against perceived stress observed in both phases of the research pointed to high levels of stress, given its varied usage (average above 3.9) and recurrent (percentage of respondents at high level between 53,1% and 66,2% of total) among subjects. Several similarities and differences between the variables of stress, considering the demographic, personal and professional data from the referred workers, from the results of the bivariate analysis were identified. After indicating the contributions and limitations of this research, a possible agenda was drawn for future research, aiming to open other possibilities for research and shed more light on certain reality of work that proved susceptible to improvements regarding the treatment of their workers.

Key words: Occupational stress; Call center; Methodological triangulation.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

- CBA - Consumidor de bebida alcoólica
- CVS - Cargo atual
- EC - Estado civil
- EFG - Exercício de função gerencial
- Esc - Nível de escolaridade
- FE - Faixa etária
- Fer - Gozo de férias no último ano
- FS - Faixa salarial
- Fuma - Fumante
- HIT - Horário de início do turno
- NCM - Consulta médica nos últimos três meses
- OCI - *Occupational Stress Indicator*
- OS - Orientação sexual
- PDT - Propensão em pedir demissão do trabalho
- PEE - Prática de programa efetivo de exercícios
- PNE - Pessoa com necessidade especial
- PR - Prática da religião que professa
- SGA - Síndrome Geral de Adaptação
- TLM - Licença médica nos últimos três meses
- TTC - Tempo total no cargo atual
- TTCC - Tempo total de trabalho em *call center*
- TTO - Tempo total de trabalho na organização atual
- TTT - Tempo total de trabalho

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – O Processo de Estresse.....	24
Figura 2 – Modelo Dinâmico do Estresse Ocupacional de Cooper, Sloan e Williams.....	27

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Relação Conceitual entre Escalas e Sub Escalas do OSI.....	28
---	----

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Distribuição percentual amostral em função do sexo dos respondentes.....	46
Gráfico 2 - Distribuição percentual amostral em função da faixa etária dos respondentes.....	46
Gráfico 3 - Distribuição percentual amostral em função do estado civil dos respondentes.....	47
Gráfico 4 - Distribuição percentual amostral dos respondentes quanto à escolaridade.....	48
Gráfico 5 - Distribuição percentual dos respondentes quanto a possuir ou não necessidades especiais.....	48
Gráfico 6 - Distribuição percentual amostral quanto à cor declarada pelos respondentes.....	49
Gráfico 7 - Distribuição percentual amostral quanto à religião que os respondentes professam.....	49
Gráfico 8 - Distribuição percentual amostral quanto à prática da religião pelos respondentes.....	50
Gráfico 9 - Distribuição percentual amostral quanto à orientação sexual declarada pelos respondentes.....	50
Gráfico 10 - Distribuição percentual amostral quanto à frequência com que os respondentes tem pensado em se demitir do trabalho ultimamente.....	51
Gráfico 11 - Distribuição percentual amostral quanto à necessidade dos respondentes de consulta médica nos últimos 3 meses por estarem doentes.....	52
Gráfico 12 - Distribuição percentual dos respondentes que tiraram férias no último ano considerando todos os empregos.....	52
Gráfico 13 - Distribuição percentual amostral quanto à prática efetiva de exercícios físicos pelos respondentes.....	53
Gráfico 14 - Distribuição percentual amostral quanto ao hábito de fumar declarado pelos respondentes.....	54
Gráfico 15 - Distribuição percentual amostral quanto ao consumo de bebidas alcoólicas declarado pelos respondentes.....	54

Gráfico 16 - Distribuição percentual amostral quanto à necessidade de licença médica dos respondentes nos últimos 3 meses	55
Gráfico 17 - Distribuição percentual amostral quanto ao tempo de trabalho total dos respondentes.....	56
Gráfico 18 - Distribuição percentual amostral quanto ao tempo de trabalho dos respondentes na instituição	56
Gráfico 19 - Distribuição percentual amostral quanto ao setor de vinculação do cargo exercido pelos respondentes	57
Gráfico 20 - Distribuição percentual amostral quanto ao exercício de função gerencial pelos respondentes.....	58
Gráfico 21 - Distribuição percentual amostral quanto ao horário do início do turno dos respondentes.....	58
Gráfico 22 - Distribuição percentual amostral quanto ao tempo de atuação dos respondentes no cargo.....	59
Gráfico 23 - Distribuição percentual amostral quanto à faixa salarial dos respondentes.....	60
Gráfico 24 - Distribuição percentual amostral quanto ao tempo de experiência no <i>call center</i>	60
Gráfico 25 - Distribuição dos entrevistados em função do sexo dos respondentes.....	61
Gráfico 26 - Distribuição dos entrevistados em função da faixa etária dos respondentes.....	62
Gráfico 27 - Distribuição dos entrevistados em função do estado civil dos respondentes.....	62
Gráfico 28 - Distribuição dos entrevistados quanto à escolaridade.....	63
Gráfico 29 - Distribuição dos entrevistados quanto a possuir ou não necessidades especiais.....	63
Gráfico 30 - Distribuição dos entrevistados quanto à cor de pele declarada pelos respondentes.....	64
Gráfico 31 - Distribuição dos entrevistados quanto à religião que os respondentes professam.....	64
Gráfico 32 - Distribuição dos entrevistados quanto à prática da religião dos respondentes.....	65

Gráfico 33 - Distribuição dos entrevistados quanto à orientação sexual declarada pelos respondentes.....	65
Gráfico 34 - Distribuição dos entrevistados quanto ao tempo de trabalho total dos respondentes.....	66
Gráfico 35 - Distribuição dos entrevistados quanto ao tempo de trabalho dos respondentes na organização.....	66
Gráfico 36 - Distribuição dos entrevistados quanto ao setor de vinculação do cargo exercido pelos respondentes.....	67
Gráfico 37 - Distribuição dos entrevistados quanto ao horário do início do turno dos respondentes.....	67
Gráfico 38 - Distribuição dos entrevistados quanto ao tempo de atuação dos respondentes no cargo.....	68
Gráfico 39 - Distribuição percentual amostral quanto à faixa salarial dos respondentes.....	68
Gráfico 40 - Distribuição percentual amostral quanto ao tempo de experiência no <i>call center</i>	69
Gráfico 41 - Distribuições percentuais referentes às fontes de pressão e insatisfação dos respondentes.....	70
Gráfico 42 - Distribuições percentuais referentes à propensão ao estresse dos respondentes.....	79
Gráfico 43 - Distribuições percentuais referentes à saúde mental e física dos respondentes.....	85
Gráfico 44 - Distribuições percentuais referentes às estratégias de defesa e combate ao estresse dos respondentes.....	91

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Estatísticas descritivas referentes às fontes de pressão e insatisfação dos respondentes.....	69
Tabela 2 - Fatores de pressão no trabalho – fatores intrínsecos ao trabalho, segundo os entrevistados.....	71
Tabela 3 - Fatores de insatisfação no trabalho, segundo os entrevistados.....	75
Tabela 4 - Estatísticas descritivas referentes à propensão ao estresse dos respondentes.....	78
Tabela 5 - Características de personalidade consideradas positivas pelos entrevistados, segundo eles próprios.....	80
Tabela 6 - Características de personalidade consideradas negativas pelos entrevistados, segundo eles próprios.....	82
Tabela 7 - Estatísticas descritivas referentes à saúde física e mental dos respondentes.....	85
Tabela 8 - Sintomas físicos de estresse, segundo os entrevistados.....	87
Tabela 9 - Estatísticas descritivas referentes às estratégias de defesa e combate ao estresse dos respondentes.....	90
Tabela 10 - Estratégias de defesa e combate ao estresse, segundo os entrevistados.....	92
Tabela 11 - Resultados dos testes de comparações de médias para as variáveis referentes ao estresse ocupacional em função dos dados demográficos.....	94
Tabela 12 - Resultados dos testes de comparações de médias para as variáveis referentes ao estresse ocupacional em função dos dados pessoais.....	96
Tabela 13 - Resultados dos testes de comparações de médias para as variáveis referentes ao estresse ocupacional em função dos dados profissionais.....	98

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	19
1.1	Objetivos.....	22
1.2	Justificativa	23
2	REFERENCIAL TEÓRICO	25
2.1	Estresse ocupacional: conceitos e evolução.....	25
2.2	O processo de estresse	27
2.3	O modelo de estresse ocupacional de Cooper, Sloan e William	29
2.3.1	Fatores de pressão e insatisfação	34
2.3.2	Características de personalidade e propensão ao estresse	35
2.3.3	Sintomas de estresse	36
2.3.4	Estratégias de defesa e/ou combate ao estresse	39
3	METODOLOGIA	41
3.1	Caracterização da pesquisa	41
3.2	Unidades de análise, de observação e sujeitos.....	42
3.3	Técnicas de coleta de dados.....	43
3.4	Técnicas de análise de dados	44
4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	46
4.1	Perfis dos participantes da pesquisa	46
4.1.1	Perfil da amostra	46
4.1.1.1	Dados demográficos.....	46
4.1.1.2	Dados pessoais.....	52
4.1.1.3	Dados profissionais	56
4.1.2	Perfil dos entrevistados.....	61

4.1.2.1	Dados profissionais	65
4.2	Fatores de Pressão e Insatisfação dos jovens abordados	69
4.3	Tipos de personalidade e propensão ao estresse dos pesquisados	78
4.4	Sintomas físicos e mentais de estresse dos pesquisados	84
4.5	Estratégias de defesa e combate ao estresse percebido pelos jovens abordados	90
4.6	Análise bivariada - Resultados dos Testes de Comparação.....	93
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	102
	REFERÊNCIAS.....	106
	ANEXOS.....	110

1 INTRODUÇÃO

Com o crescimento do capitalismo, notou-se uma maior exigência por parte das organizações para com seus trabalhadores, em virtude dos avanços tecnológicos, alta competitividade e perda do sentimento de coletividade (MASLACH; LEITER, 1999).

Na contemporaneidade, as mudanças, tais como os avanços tecnológicos e a obsolescência dos mesmos, a alta competitividade, tanto para as pessoas inseridas no mercado de trabalho, quanto para as empresas, ocorrem de forma rápida e com impactos importantes na humanidade. Com isso, as exigências são cada vez maiores e os indivíduos precisam se adaptar de forma imediata ao novo. Para Albrecht (1988), a contínua obsolescência caracteriza um período denominado “Era da ansiedade”. Para o autor, essas mudanças que ocorreram com o passar dos anos demandaram rápida adaptação por parte dos indivíduos.

Como relatado por Albrecht (1988), as transformações vivenciadas pelo homem podem diminuir os níveis de bem-estar físico e mental, contribuindo para o que ele denominou doença do século XX: o estresse. Considerando que o ambiente de trabalho também se configura como lócus de mudanças contínuas, conforme citado por Sant’anna e Kilimnik (2011), faz-se necessário entender como o estresse, fator que é estudado até os dias atuais, se apresenta nas relações de trabalho.

Bendassoli e Soboll (2011) definem o trabalho como sendo a atividade realizada por homens e mulheres que laboram para viabilizar o que não está previsto na organização do trabalho. Os autores ressaltam, ainda, que o trabalho gera confrontos com as prescrições, as normas, os procedimentos, os equipamentos que serão manuseados, o relacionamento com pessoas, a hierarquia organizacional e, acima de tudo, com os objetivos que levam ao desenvolvimento de produtos ou serviços das organizações. Dessa forma, o trabalho pressupõe relação social e envolvimento com múltiplas variáveis ambientais que podem contribuir para o surgimento e desenvolvimento do estresse. Para os autores, o aumento nas demandas de trabalho imposto pelas organizações aos indivíduos contribui de

diversas formas para o mal-estar relacionado ao trabalho (BENDASSOLI; SOBOLL, 2011).

Segundo Albrecht (1988), o estresse pode ser definido por um conjunto de reações bioquímicas do corpo humano, advindas da tentativa de se ajustar ao meio ambiente. Dessa forma, o estresse não é propriamente uma enfermidade, mas um descontrole de uma função natural e normal do organismo. Nessa perspectiva, deve-se buscar um equilíbrio nos níveis de estresse, de forma que ele contribua para o desempenho do indivíduo sem ameaçar-lhe o bem-estar.

Moraes e Kilimnik (1994) corroboram essa perspectiva, ao afirmarem que o estresse abarca um processo químico natural do corpo humano, fruto dos agentes estressores presentes em qualquer ambiente. Deste modo, torna-se importante ressaltar que o ambiente de trabalho tem papel relevante nesse processo, tendo em vista o tempo de permanência e a natureza e a intensidade das relações que o indivíduo nele desenvolve. Por outro lado, o elevado número de agentes estressores presentes na sociedade atual exige uma adaptação constante do homem ao seu meio, causando-lhe permanente tensão.

O estresse ocupacional, por sua vez, apresenta-se a partir das relações de trabalho estabelecidas no ambiente laboral. Segundo Ladeira (1996), os impactos da organização do trabalho sobre o indivíduo ocasionam também efeitos de determinadas condições físicas, químicas e biológicas. Dessa forma, entende-se que a forma como o trabalho é planejado e a maneira como será executado definem o tipo de desgaste que o trabalhador desenvolverá.

Para Moraes e Kilimnik (1994) até pouco tempo atrás, o estresse ocupacional era considerado exclusivo de executivos de nível estratégico. Contudo, os autores ressaltam que, com os avanços das pesquisas acadêmicas e médicas, o tema assumiu uma proporção maior, denotando uma nova realidade para o estresse ocupacional. Dessa forma, já é possível afirmar que o estresse está presente em todos os segmentos e atividades, independentemente do nível em que os indivíduos se inserem na estrutura organizacional.

Para Paiva e Saraiva (2005), no ambiente de trabalho, o indivíduo tem que se adequar e, continuamente, buscar o ajustamento às imposições ocupacionais que lhes são apresentadas, tendo em vista que o não ajustamento poderá acarretar um desarranjo psíquico maior e, conseqüentemente, comprometer o equilíbrio orgânico.

Considerando que todos os segmentos são impactados pelas contínuas transformações e, por consequência, seus trabalhadores sofrem com o estresse ocupacional oriundo das imposições dessas mudanças, essa pesquisa visa estudar o setor de *call center*. Segundo Freire (2009), o ambiente de um *call center* é permeado por cobranças, regras e horários programados. Para Braga (2007), as atividades realizadas em *call centers* configuram-se como a taylorização do trabalho intelectual e, do ponto de vista das relações de serviço, trata-se de uma comunicação instrumental sob a coação do fluxo informacional e prisioneira de um *script* que transforma o teleoperador em uma máquina inquieta.

Para Dejours (1992, p. 39),

O trabalho taylorizado engendra, definitivamente, mais divisões entre os indivíduos do que pontos de união. Mesmo se eles partilham coletivamente da vivência do local de trabalho, do barulho, da cadência e da disciplina, o fato é que, pela própria estrutura desta organização do trabalho, os operários são confrontados um por um, individualmente e na solidão, às violências da produtividade.

Assim sendo, esse contexto é propício ao surgimento do estresse ocupacional. Nogueira (2012) apresenta que a função de um operador é sujeita ao desenvolvimento de problemas de ordem física e psicológica.

Dejours (1992, p. 52) salienta, ainda, que

A organização do trabalho, concebida por um serviço especializado da empresa estranho aos trabalhadores, choca-se frontalmente com a vida mental e, mais precisamente, com a esfera das aspirações, das motivações e dos desejos.

Diante dessa perspectiva, o problema de pesquisa buscou explicar como as variáveis do estresse estão configuradas em trabalhadores de um *call center* localizado em Belo Horizonte, a partir da descrição dos fatores de pressão e de

insatisfação percebidos pelos trabalhadores, dos tipos de personalidade e propensão ao estresse, dos sintomas físicos e mentais do estresse observados e, por fim, da descrição das estratégias de defesa e combate ao estresse percebido.

Para elucidar a problemática proposta nesta pesquisa, definiu-se como pergunta norteadora: como se encontram configuradas as variáveis de estresse ocupacional em trabalhadores de um *call center*?

Para responder à pergunta norteadora dessa pesquisa, foram traçados o objetivo geral e os específicos explicitados a seguir.

1.1 Objetivos

O objetivo geral da pesquisa apresentada nesta dissertação é analisar como se encontram configuradas as variáveis de estresse ocupacional em trabalhadores de um *call center*, localizado em Belo Horizonte (MG).

Para cumprir o objetivo geral, foram delineados os seguintes objetivos específicos:

- a) Descrever os fatores de pressão e de insatisfação percebidos por trabalhadores do *call center* abordado;
- b) Descrever os tipos de personalidade e a propensão ao estresse dos referidos trabalhadores;
- c) Descrever os sintomas físicos e mentais do estresse de tais trabalhadores;
- d) Descrever as estratégias de defesa e de combate desses trabalhadores ao estresse percebido.
- e) Identificar possíveis semelhanças e diferenças entre as variáveis de estresse, considerando-se os dados demográficos, pessoais e profissionais dos referidos trabalhadores.

1.2 Justificativa

Os impactos e o controle do estresse no contexto das organizações têm sido alvo de diversas pesquisas nos últimos anos, das quais se pode afirmar que o estresse ocupacional encontra-se presente em praticamente todos os contextos de trabalho e nos mais diversos níveis de estrutura organizacional (SANT'ANNA; KILIMNIK, 2011).

Conforme relatado por Albuquerque e Limongi-França (1998), os fatores que prejudicam e ou promovem o bem-estar dos trabalhadores vêm sendo alvo de discussões tanto na academia quanto no mundo empresarial. Dentre esses fatores, pode-se citar o estresse ocupacional, que constitui foco de discussão nessa pesquisa.

Antunes (2009) versa sobre as significativas mudanças observadas no trabalho do século XXI. Para ele, a partir de 1970 ocorreram reestruturações globais oriundas do capitalismo, com vistas a restabelecer o padrão de acumulação. Dessa forma, a precarização, antes muito concentrada no setor agrícola e industrial, passa a contar com uma nova classe de proletários dos serviços. Nesse contexto, se enquadram os *call centers*.

Para Vasconcellos, Marx e Figueiredo (2011), um dos grandes acontecimentos ocorridos no setor de serviços, nas últimas décadas, foi o crescimento vertiginoso dos *call centers*.

O atendimento realizado pelo *call center* impacta sobremaneira na percepção de qualidade do consumidor, inclusive, mais do que nas relações industriais e depende, única e exclusivamente, do atendimento prestado pelo trabalhador, portanto, apresenta-se como meio fundamental para a consecução das estratégias organizacionais (ZARIFIAN, 2001).

Considerando a perspectiva de Zarifian (2001) com relação à importância do *call center* para as organizações como um meio importante para se alcançar objetivos, faz-se necessário entender o comportamento dos trabalhadores com vistas a criar alternativas para minimizar as pressões e melhorar a qualidade de vida no trabalho.

Assim, entender como se configuram as variáveis do estresse se apresenta como uma forma de aumentar a compreensão desse fenômeno no mundo do trabalho, possibilitando melhorias nas práticas adotadas pelas empresas de *call centers*. Nestas, predomina o trabalho invisível (VENCO, 2009; PAIVA; DUTRA; LUZ, 2013), ou seja, os trabalhadores não são vistos pelos clientes e por demais atores sociais, o que gera, ao fim e ao cabo, desvalorização e falta de reconhecimento, aspectos que podem se concretizar como fonte de insatisfação. Além disso, o uso de tecnologias de informação e comunicação também pode caracterizá-los como “infoproletários”, nos moldes descritos por Antunes (2009), cujas consequências para o trabalhador são semelhantes.

Do ponto de vista acadêmico, esta pesquisa aprofundará os estudos acerca do estresse ocupacional e do estresse em um segmento profissional específico, o *call center*, acrescentando novos dados e perspectivas de análise ao campo de pesquisa do comportamento organizacional. Também neste contexto é importante frisar que esta dissertação faz parte do projeto de pesquisa “Comportamento e diversidade: um estudo de caso com empregados de *call center*”, financiado pela Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Minas Gerais, FAPEMIG, sob coordenação da Professora Kely César Martins de Paiva.

Além desta introdução, constituída dos objetivos da pesquisa e das justificativas para sua realização, esta dissertação foi estruturada em outras quatro seções. Na segunda seção, encontra-se o referencial teórico cujo conteúdo se refere ao estresse ocupacional e suas variáveis. Na terceira, encontra-se a metodologia utilizada. Na quarta seção, consta a apresentação e análise dos dados. Na quinta, as considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

No referencial teórico, serão apresentados os conceitos de estresse ocupacional e sua evolução, processos de estresse e o modelo de estresse ocupacional de Cooper, Sloan e William (1988), que considera os fatores de pressão, características de personalidade, propensão ao estresse, sintomas e estratégias de defesa e combate contra o estresse percebido. Esse modelo foi adotado para fins da pesquisa dada sua tradição no estudo do estresse, em especial no Brasil (ANDRADE; GUIMARÃES; ASSIS, 2010).

2.1 Estresse ocupacional: conceitos e evolução

Para Albrecht (1988), pode-se compreender algumas mudanças ocorridas nos últimos tempos, como a passagem da vida rural para a vida urbana, do estacionário para o móvel, da autossuficiência para o consumo, do isolamento para a interligação e da atividade física para a vida sedentária. Para ele, todos esses fatores influenciaram, direta e indiretamente, o homem e seu comportamento social.

O estresse, de acordo com Couto (1987), caracteriza-se pelo estado em que ocorre uma corrosão da máquina humana e/ou a redução da capacidade de trabalho, oriundos da inabilidade do indivíduo para se adaptar e superar as demandas de natureza psíquica existentes no ambiente de vida, denotando um desgaste em função da inadequação frente às demandas contínuas.

O estresse é entendido por estes autores como respostas do indivíduo ao meio ambiente, com vistas a recuperar o equilíbrio perdido por algum fato específico ou não. Eles ainda ressaltam que estas respostas podem apresentar componentes comportamentais, afetivos, cognitivos e fisiológicos (PAIVA; SARAIVA, 2005).

Selye¹, citado por SANT'ANNA e KILIMNIK (2011), considerado um dos precursores dos estudos acerca do estresse, acredita que esse fenômeno se define como o

¹ SELYE, H. **The Stress of life**. New York: McGraw-Hill, 1956.

desgaste oriundo da inadequação prologada do indivíduo às exigências psíquicas da vida.

Albrecht (1988) entende que o estresse é um conjunto de reações bioquímicas do corpo em resposta a uma situação de desequilíbrio, dessa forma refletem a tentativa de adaptação às demandas impostas pelo meio. O estresse não é uma doença, mas, sim, uma situação de desajuste de uma função biológica, reforça. Dessa forma, o equilíbrio entre os níveis de estresse pode contribuir para o desempenho do indivíduo.

Com o passar dos anos, os seres humanos têm modificado suas formas de viver. Tais mudanças comprometem o bem-estar dos indivíduos e conferem um desequilíbrio natural entre o que se consegue suportar e aquilo que a vida demanda. Para Dejours (1992), mudanças como a transição da vida rural para a urbana, a mudança do estacionário para o móvel, da autossuficiência para o consumo, do isolamento para interligação e da atividade física para a vida sedentária representam alterações que afetam de forma significativa o bem-estar físico e psicológico dos indivíduos.

Lipp (1996) definiu o estresse como uma

Reação do organismo, com componentes físicos e/ou psicológicos, causada pelas alterações psicofisiológicas que ocorrem quando a pessoa se confronta com uma situação que, de um modo ou de outro, a irrite, amedronte, excite ou confunda, ou mesmo que a faça imensamente feliz (LIPP, 1996, p.20).

Simonton (1987) defende que estresse é um desgaste do corpo humano gerado por uma grande tensão, muito comum do mundo moderno. O autor ainda complementa que os indivíduos mais propensos a desenvolver o estresse são aqueles que não se permitem relaxar frente a uma adversidade, que apresentam, portanto, pouca capacidade de adaptabilidade.

Acerca do estresse ocupacional, Cooper, Sloan e William (1988) o definiram como sendo um fator negativo, inerente à percepção, oriundo de uma capacidade inadequada de lidar com pontos de estresse e que tem como consequência a

geração de doenças mentais, físicas e organizacionais. Cox (1978) relata que o estresse ocupacional se refere à percepção do trabalhador acerca do desequilíbrio entre as demandas no trabalho e sua capacidade de atendê-las. Dessa forma, a quantidade e o nível de exigência não são os fatores mais importantes, e, sim, o entendimento do trabalhador acerca do que é exigido e sua capacidade de fazer.

2.2 O processo de estresse

Cooper, Cooper e Eaker (1988) afirmam que cada situação demandará um tratamento diferenciado. Foram incorporados no mesmo modelo vários fatores ambientais, elementos oriundos do ambiente de trabalho, diferenças individuais e estratégias de defesa e/ou combate ao estresse.

Para esses autores o indivíduo pode ser afetado por fatores ambientais (que se referem à vida pessoal em casa e no trabalho), por fatores individuais (características de personalidade, atitude e dados demográficos) e por agentes estressores, que farão o julgamento da ameaça, que, por sua vez, originará um estado de estresse que poderá ser contornado com uma estratégia de defesa ou combate ao estresse. Caso haja o ajustamento ao evento estressor, o indivíduo supera o problema, contudo, caso não haja o ajustamento, o indivíduo sofrerá efeitos a longo prazo.

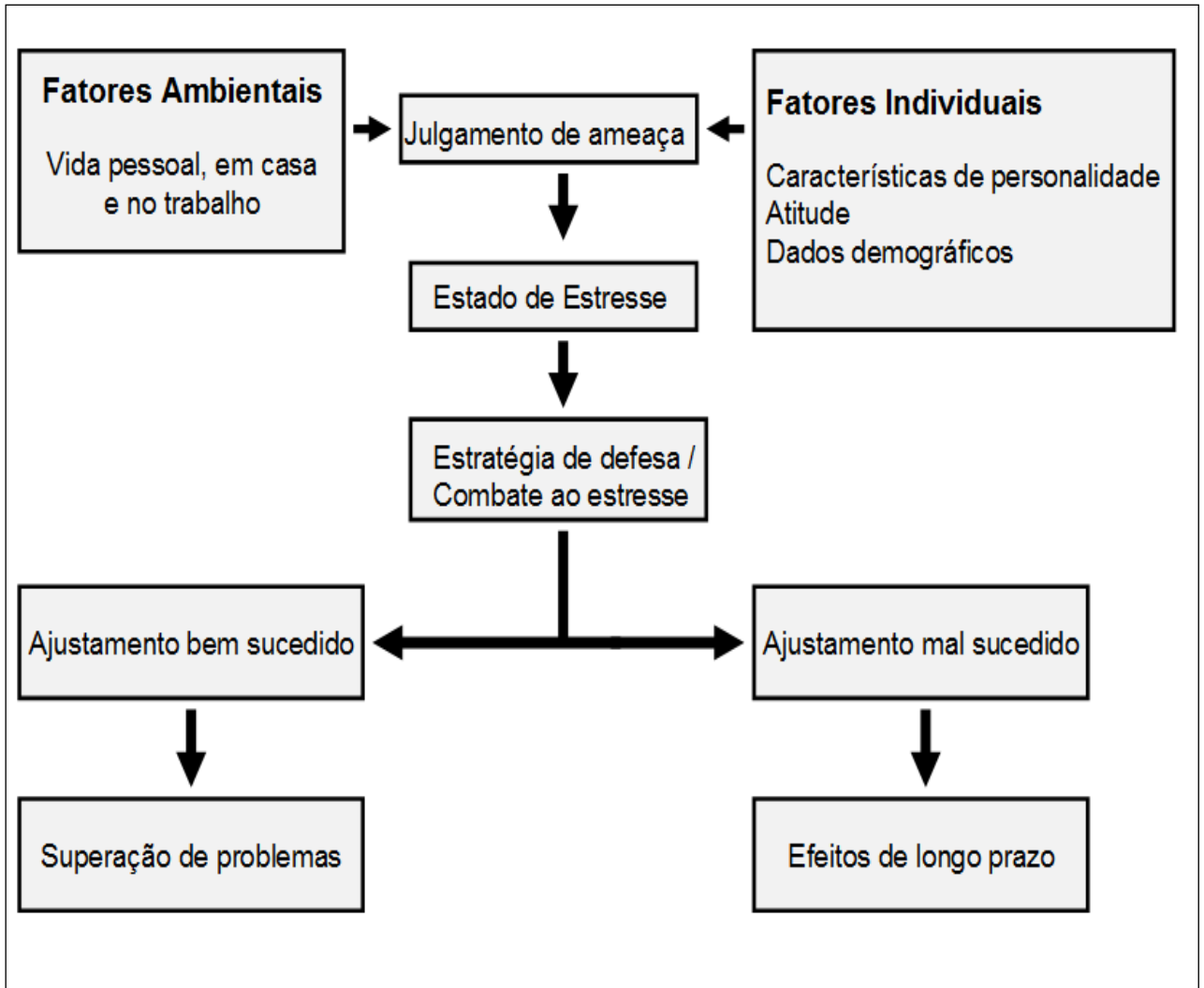
Para Cooper, Cooper e Eaker (1988), existem premissas que devem ser consideradas no processo de estresse:

- 1) Grande parte dos indivíduos procura manter seus pensamentos, emoções e relacionamentos com o mundo de forma estável.
- 2) Os fatores atinentes aos estados físico e mental possuem limites de estabilidade que levam o indivíduo a se sentirem confortáveis ou não. Dessa forma, se qualquer evento extrapola esses limites, o indivíduo precisará enfrentar estas forças para retornar à situação de conforto anterior.

- 3) O comportamento de cada pessoa para a manutenção do estado de conforto evidenciará sua capacidade de ajustamento ou suas estratégias de reação (COOPER; COOPER; EAKER, 1988).

Tal processo pode ser visualizado na FIG. 1.

FIGURA 1 – O processo de estresse



Fonte: COOPER; COOPER; EAKER, 1988.

Para os autores, o processo de estresse é desencadeado por um desequilíbrio frente a uma situação adversa. A capacidade de adaptação do indivíduo resultará em uma superação dos problemas ou no adoecimento. Vale ressaltar que os sintomas podem ser individuais e organizacionais.

Nesse sentido, tanto os fatores ambientais, que são os aspectos relacionados à vida pessoal, em casa e no trabalho, quanto os fatores individuais, que se referem às características de personalidade, atitude e situação demográfica, podem em algum momento ocasionar alguma situação adversa e, portanto, o indivíduo julgará a ameaça que gerará um estado de estresse. Naturalmente, o indivíduo criará estratégias de defesa e/ou combate ao estresse percebido e, quando o ajustamento é bem sucedido, existe uma superação dos problemas; em contrapartida, um ajustamento mal sucedido gerará efeitos de longo prazo.

Ainda acerca do processo de estresse, Cummings e Cooper (1979) explicam que os indivíduos, de forma geral, tentam manter o equilíbrio em relação aos seus pensamentos, emoções e relacionamentos com o mundo; salientam que cada fator psicológico ou físico do indivíduo possui um limite de estabilidade que gera conforto, porém, quando um evento ultrapassa os limites da estabilidade, o indivíduo reage com vistas a restabelecer sua sensação de conforto, um comportamento individual que vise à manutenção do *status quo*, possibilitando um processo de ajustamento ou a adoção de estratégias de resistência e/ou defesa.

2.3 O modelo de estresse ocupacional de Cooper, Sloan e William

Para Travers e Cooper (1996), existem três abordagens a se considerar acerca do estresse: como variável dependente – ênfase na resposta ao fator perturbador; como variável independente – ênfase no estímulo externo; e como variável interveniente – possui um aspecto interacionista.

O estresse como variável dependente enfatiza a resposta ou o padrão de respostas fisiológicas e psicológicas que refletem a situação de estresse na qual o indivíduo se encontra. Na segunda abordagem, o estresse é entendido como variável independente e, nesse modelo, enfatiza-se o estímulo externo. Dessa forma, os pesquisadores levam em consideração os estímulos ambientais que são nocivos ao indivíduo. Por fim, o estresse como variável interveniente é uma abordagem interacionista, que enfatiza a forma como os indivíduos percebem e reagem às situações. Os autores destacam ainda que a visão do estresse como variável interveniente, que se configura como parte de um fenômeno dinâmico e de um

processo complexo, é a que predomina nas diversas pesquisas realizadas acerca da temática (TRAVERS; COOPER, 1996).

O estresse como variável interveniente que compõe parte de evento dinâmico e complexo é a abordagem que predomina nas pesquisas recentes (COOPER; SLOAN; WILLIAM, 1988), sendo também, foco dessa pesquisa.

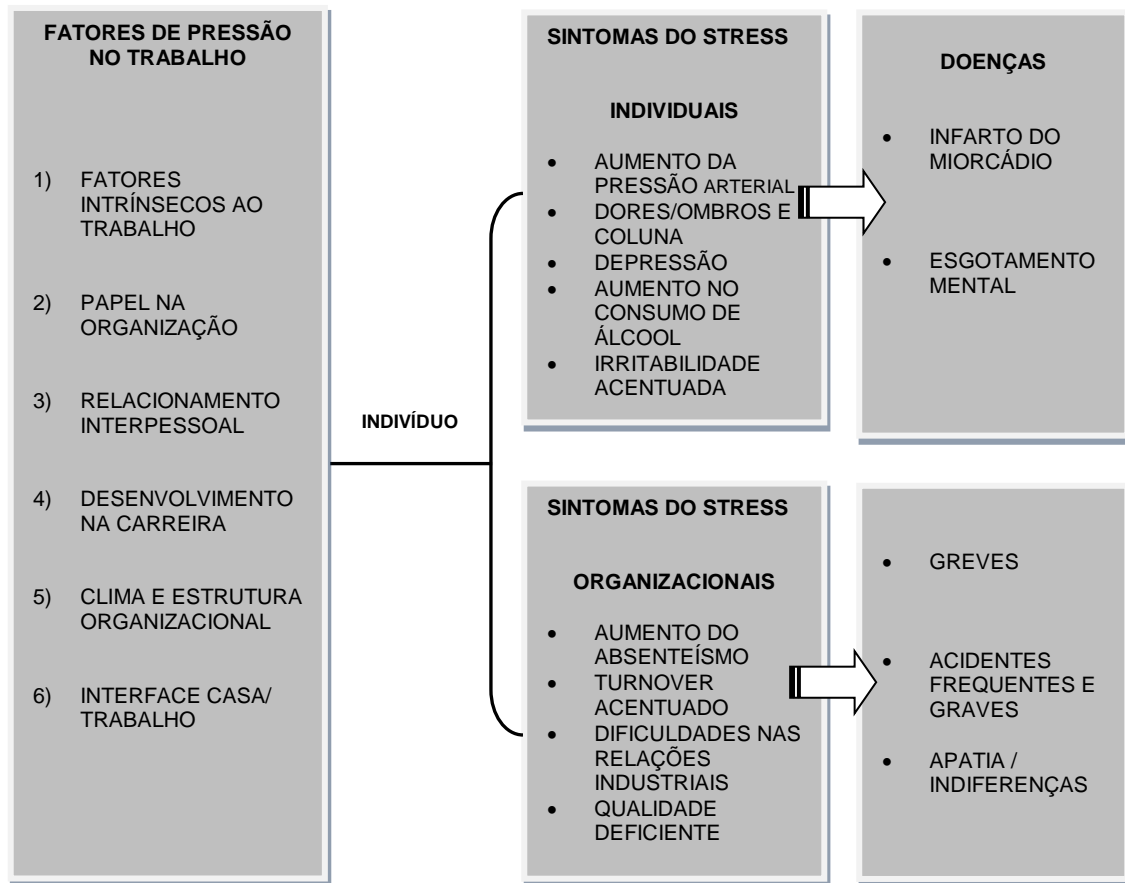
Moraes e Kilimnik (1994), ressaltam que se devem considerar quatro variáveis acerca do estresse ocupacional: fontes de pressão no trabalho; personalidade do indivíduo; estratégias de defesa e/ou combate ao estresse desenvolvido pelas pessoas; sintomas físicos e mentais manifestos no processo de estresse. Para os autores, as duas últimas são afetadas significativamente pelas duas primeiras variáveis.

Considerando que o estresse, para Cooper, Cooper e Eaker (1988), refere-se ao estado de desequilíbrio ocasionado por uma situação qualquer que ultrapasse os limites de conforto do indivíduo, acarretando uma tensão que, por consequência, afeta os aspectos físico e psicológico do mesmo e considerando que tal situação adversa advém de fatores ambientais e fatores individuais, faz-se necessário conhecê-los.

Para os autores, os fatores ambientais se referem a situações domésticas, de trabalho e também da vida pessoal das pessoas. Já os fatores individuais, relacionam-se às características pessoais, atitudes e indicadores demográficos. Explicam que estes fatores são desencadeadores de stress e, portanto, demandam de estratégias de enfrentamento ou ajustamento para serem combatidas pelos indivíduos (COOPER; COOPER; EAKER, 1988).

A FIG. 2 ilustra o modelo dinâmico do stress organizacional de Cooper, Sloan e William (1988), evidenciando os fatores causadores do estresse, suas características, as estratégias de combate e efeitos ocasionados nos indivíduos e nas organizações.

FIGURA 2 – Modelo Dinâmico do Estresse Ocupacional de Cooper, Sloan e William (1988).



Fonte: COOPER; SLOAN; WILLIAM (1988), citados por PAIVA, 1999.

Para Moraes e Kilimnik (1994), o modelo de Cooper, Sloan e William (1988) possibilita um diagnóstico das causas indutoras do estresse e das manifestações do fenômeno tanto nos indivíduos quanto nas organizações.

Após a criação do modelo dinâmico do estresse, os autores desenvolveram o questionário *Occupational Stress Indicator (OSI)*. Trata-se de um instrumento de coleta de dados que visa sistematizar a busca por respostas acerca do estresse ocupacional. Esse questionário amplo é composto por seis escalas básicas, subescalas e itens de respostas (COOPER; SLOAN; WILLIAM, 1988).

Conforme citado por Paiva (1999), Moraes e Kilimnik (1994), após realizarem pesquisas atinentes à temática no Brasil, organizaram as categorias analisadas no modelo de Cooper, Sloan e William (1988) em três grupos de variáveis úteis à compreensão desse fenômeno, sendo eles: fatores de pressão no trabalho,

diferenças individuais e manifestações do estresse, que podem ser observadas no Quadro 1:

Quadro 1 – Relação Conceitual entre Escalas e Sub-Escalas do OSI

Fatores de Pressão no Trabalho	Diferenças Individuais	Manifestações do Stress
<p>1. Fontes de Pressão no Trabalho</p> <p>1.1 Fatores intrínsecos ao trabalho</p> <p>1.2 Papel gerencial</p> <p>1.3 Relacionamento interpessoal</p> <p>1.4 Carreira / realização</p> <p>1.5 Estrutura e clima organizacional</p> <p>1.6 Interface trabalho / casa</p>	<p>2. Comportamento do Tipo A</p> <p>2.1 Atitude para com a vida</p> <p>2.2 Estilo de comportamento</p> <p>2.3 Ambição</p> <p>3. Locus de Controle</p> <p>3.1 Influência individual</p> <p>3.2 Processos gerenciais</p> <p>3.3 Forças organizacionais</p> <p>4. Mecanismos de Combate e/ou Defesa</p> <p>4.1 Apoio Social</p> <p>4.2 Lógica</p> <p>4.3 Interface casa / trabalho</p> <p>4.4 Gerenciamento do tempo</p> <p>4.5 Envolvimento</p>	<p>5. Estado de Saúde</p> <p>5.1 Física</p> <p>5.2 Mental</p> <p>6. Satisfação no Trabalho</p> <p>6.1 Trabalho em si</p> <p>6.2 Estrutura organizacional</p> <p>6.3 Processos organizacionais</p> <p>6.4 Relacionamento interpessoal</p>

Fonte: MORAES; KILIMNIK, 1994, citados por PAIVA, 1999, p. 29.

Para Paiva (1999), o modelo de Cooper, Sloan e William (1988) relaciona as categorias causadoras do estresse, as quais serão descritas a seguir, assim como outras dimensões abordadas.

É importante ressaltar que Moraes e Kilimnik (1994) organizaram as categorias de Cooper, Sloan e William (1988) em três grupos. A categoria relacionada aos fatores de pressão no trabalho, que se relacionam diretamente às fontes de pressão no trabalho, subdividem-se em outros seis itens considerados relevantes para esses aspectos, quais sejam: os fatores intrínsecos do trabalho que dizem respeito às características específicas do ambiente laboral; o papel gerencial e os desdobramentos característicos do cargo; o relacionamento interpessoal que diz

respeito especialmente às relações estabelecidas entre os indivíduos, em suas diversas interações; a carreira e realização e todas as incertezas e expectativas acerca do futuro profissional; a estrutura e o clima organizacional das organizações também podem contribuir para o desencadeamento de estresse; além da interface trabalho/casa, ou seja, o equilíbrio entre o tempo despendido para o trabalho e para casa é fundamental para o aparecimento do estresse.

As diferenças individuais também compõem a categorização feita por Moraes e Kilimnik (1994) e estas se dividem em tipos de personalidade em que o indivíduo pode ser caracterizado como comportamento do tipo A (mais propenso) ou B (menos propenso). O tipo de personalidade pode ser definido a partir da análise da atitude que o indivíduo tem para com a vida, estilo de comportamento e ambição. O *locus* de controle (interno ou externo) por sua vez se apresenta como outra categorização atinente à personalidade que também é preponderante para o desencadeamento ou não do estresse, sendo que os indivíduos com *locus* de controle interno são menos propensos a desenvolverem o estresse.

Já os mecanismos de combate e/ou defesa ao estresse são tentativas de adaptação ao evento perturbador. Tais mecanismos estão diretamente ligados ao apoio social, ao equilíbrio estabelecido entre as relações profissionais e pessoais, ao gerenciamento do tempo e ao envolvimento com as diversas situações vivenciadas pelo indivíduo.

Na última categoria apresentam-se as manifestações do estresse. O estresse pode se manifestar do estado de saúde mental ou físico e ainda na satisfação no trabalho, sendo que nesse último caso poderá impactar o trabalho em si, a estrutura da organização, os processos organizacionais e, por fim, as relações interpessoais.

Abaixo as categorias serão trabalhadas individualmente e mais detalhadamente.

2.3.1 Fatores de pressão e insatisfação

O modelo de Cooper, Sloan e William (1988) considera que todo trabalho apresenta agentes estressores, sendo que os fatores ambientais contribuem sobremaneira para o desencadeamento do estresse. Nesse contexto, enquadraremos as fontes de pressão no trabalho, que para os autores se subdividem em outros seis fatores de análise, sendo eles: os fatores intrínsecos ao trabalho, o papel gerencial na organização, relacionamento interpessoal, as perspectivas futuras e satisfação do indivíduo acerca da sua carreira, estrutura e clima organizacional e, por fim, a interface casa/trabalho.

Acerca dos fatores intrínsecos do trabalho Ferreira e Assmar (2008), relatam que o ambiente laboral apresenta condições que podem acarretar o estresse, tais como barulho excessivo, trabalhos insalubres e perigosos, sobrecarga de trabalho, turnos longos de trabalho, o controle excessivo sobre as atividades, ausência de autonomia para tomada de decisões sobre suas próprias atividades, entre outras. Esses fatores, intrínsecos ao trabalho, podem gerar efeitos físicos e psicológicos nos indivíduos.

Quanto ao papel gerencial na organização, identifica-se a ambiguidade e conflitos de papéis, além das variáveis de personalidade e responsabilidade acerca das coisas e pessoas na organização (LIMONGI-FRANÇA; RODRIGUES, 2005).

Cooper, Sloan e William (1988) destacam que o relacionamento interpessoal abarca as relações entre o indivíduo e seus colegas, superiores e subordinados. Limongi-França e Rodrigues (2005) complementam que a falta de consideração ou as pressões por parte de superiores hierárquicos, o isolamento, a rivalidade, pressão política, a falta de suporte social por parte de colegas, bem como conflitos e falta de cooperação por parte dos subordinados podem acarretar o estresse.

Quanto à carreira/realização, podem-se considerar os anseios e as preocupações do indivíduo acerca da sua carreira, medo da obsolescência, bem como a segurança no trabalho e sua aposentadoria (COOPER; SLOAN; WILLIAM, 1988).

Ferreira e Assmar (2008) destacam que o clima e a estrutura organizacional podem contribuir para o surgimento do estresse quando se evidencia a insatisfação pela não participação dos indivíduos no processo decisório da organização; o estabelecimento de regras e procedimentos muito formais; a falta de suporte organizacional demonstrados pelo não reconhecimento e valorização do trabalho e a falta de recompensa quando há um desempenho superior. O estresse pode surgir também quando ocorrem práticas organizacionais que usam o poder para satisfação de interesses pessoais, tratamento desigual e sabotagem de colegas. Vale ressaltar que para Cooper, Dewe e O'Driscoll² (2001), citados por Ferreira e Assmar (2008), quanto mais os colaboradores participarem dos processos decisórios da organização, mais satisfeitos e engajados ficarão e, por consequência, isso refletirá no bem-estar dos mesmos.

A última variável das fontes de pressão e insatisfação do modelo proposto por Cooper, Sloan e William (1988) refere-se à interface casa/trabalho e diz respeito ao descompasso entre o tempo gasto para o trabalho e para a vida pessoal. Além disso, englobam-se as questões atinentes à transferência das reações emocionais oriundas de fatores do trabalho para o ambiente familiar e vice-versa, gerando uma sensação de desvalorização e de ansiedade nos dois ambientes, prejudicando tanto as relações no ambiente de trabalho quando no ambiente familiar.

2.3.2 Características de personalidade e propensão ao estresse

Para Paiva (1999), Paiva e Couto (2008) os indivíduos são diferentes e, portanto, percebem e reagem a uma mesma situação de pressão de maneiras diferentes. Dessa forma, pode-se concluir que as pessoas por meio de suas características pessoais adotaram estratégias de combate diferenciadas. Os autores Friedman e Rosenman³ (1974), citados por Paiva (1999) e Paiva e Couto (2008), propuseram dois tipos de personalidade: o tipo "A" são as pessoas que levam a vida em um ritmo acelerado, são impacientes, apressadas, competitivas, ansiosas, perfeccionistas e se sentem culpadas quando descansam ou relaxam, possuindo, assim, maior

² COOPER, C. L.; DEWE, P. J.; O'DRISCOLL, M. P., **Organizational Stress: A review and critique of theory, research, and applications.** Thousand Oaks, California: Sage, 2001.

³ FRIEDMAN, M. D.; ROSENMAN, R. H. **Type A behavior and your heart.** New York: Knopf, 1974.

probabilidade de desencadear o estresse. Já o tipo “B” são pessoas menos propensas ao estresse, pois relaxam sem sentimento de culpa, conseguem levar a vida em um ritmo menos acelerado, sem se preocuparem demasiadamente em impressionar terceiros. Logo, possuem menos propensão ao estresse.

O “*locus de controle*” é outra categorização de personalidade relevante para este estudo. Segundo Paiva e Couto (2008), o conceito foi desenvolvido por Rotter⁴ (1966), que visava avaliar a extensão de controle que os indivíduos acreditavam ter quando submetidos à determinada situação e ainda avaliar suas reações ao fenômeno. Para o autor, pessoas que possuem um *locus* de controle interno acreditam ter domínio dos acontecimentos, suas decisões e atitudes influenciam seus resultados pessoais e, portanto, são menos propensas ao estresse. Em contrapartida, indivíduos que possuem um *locus* de controle externo entendem que possuem pouco domínio sobre os acontecimentos que as acometem e, dessa forma, avaliam que tais fatores, que, na maioria das vezes, independem delas, são determinantes para seus resultados. Para Rotter (1966), essas pessoas são mais susceptíveis ao estresse.

Paiva e Couto (2008) explicam, no entanto, que tanto o tipo de personalidade (A e B) quanto o *locus* de controle (interno e externo) não remetem à existência de apenas dois tipos puros, mas, sim, à conjugação entre eles. Os dois tipos possuem características independentes entre si e sua associação interna nos indivíduos será determinante na definição de estratégias de defesa e/ou combate ao estresse.

2.3.3 Sintomas de estresse

Na atualidade são muitos os fatores que podem desencadear o estresse e muitos são os sintomas oriundos dele. Para Tofler (1973), o estresse pode aparecer como uma resposta do indivíduo a uma sensação de insegurança social podendo acarretar ansiedade intensa, depressões e desequilíbrios específicos ou gerais em seu organismo.

⁴ ROTTER, J. B. Generalised expectations for internal versus external control of reinforcement. **Psychology Monograph**, 1966.

Versando sobre o processo de adoecimento, o sociólogo Gilberto Freire⁵ (1983), citado por Limongi-França e Rodrigues (2005), ressalta que:

O ser humano é um todo biológico, ecológico e socialmente determinado. E seu bem-estar – além de físico, psicossocial – está dependente e relacionado a situações que o envolve, como membro de um grupo em particular, e de uma comunidade, e mais do que isso, de um sistema sociocultural em geral, não apenas de sua herança biológica ou de fatores ecológicos.

Dessa forma, verifica-se que o comportamento dos indivíduos é influenciado pelo meio. Limongi-França e Rodrigues (2005) destacam que uma pessoa está estressada quando o estado do organismo, após esforço de adaptação, pode produzir deformações na capacidade de resposta atingindo o comportamento mental e afetivo, o estado físico e o relacionamento com as pessoas.

Para Rio (1995), o estresse pode estar presente em vários estados doentes, pode se apresentar como um pequeno distúrbio e levar até a um câncer. Pode causar grande sofrimento e degradação do organismo, agravar doenças que estavam em estágio inicial ou precipitar doenças que ainda não tinham aparecido.

O estresse abaixa a resistência orgânica e deixa o organismo mais vulnerável a infecções de toda natureza, podendo causar desde um desconforto existencial até, em situações extremas, a morte de uma pessoa (RIO, 1995).

Ao conjunto de reações que pode ocorrer com o organismo em função de uma necessidade de adaptação, Selye⁶ (1974), citado por Albrecht (1988), deu o nome de Síndrome Geral de Adaptação (SGA) que, para ele, se baseava em três fases: Reação de Alarme, Fase de Resistência e Fase de Exaustão. Para o autor, não necessariamente se precisaria desenvolvê-las até o final para que o estresse aparecesse, ressaltando ainda que somente nos casos mais graves o indivíduo chega à fase final, a da exaustão.

⁵ FREIRE, G. **Médicos, doentes e contextos sociais**: uma abordagem sociológica. Rio de Janeiro: Globo, 1983.

⁶ SELYE, H. **Stress Without Distress**, Philadelphia: New American Library, 1974.

Albrecht (1988) relata que, para Selye (1974) a primeira fase é caracterizada pela queda na resistência, durante a qual os mecanismos de adaptação são ativados. Na segunda fase, a da resistência, apresenta-se o estágio de adaptação que deverá acarretar um retorno satisfatório do indivíduo ao equilíbrio. Contudo, caso isso não aconteça e o estressor permanecer frente à incapacidade do organismo de adaptação às ameaças, dar-se-á início à terceira fase, denominada exaustão. Nessa última fase, os mecanismos de adaptação sofrem uma crise, e, desfalecendo, o organismo não consegue retornar ao estado de equilíbrio. E, por fim, caso o estado de estresse permaneça, alcança-se um estado crítico, com efeitos significativos sobre a saúde geral do organismo.

Lipp (1994) contribui com estudos de Selye (1974), incluindo mais uma fase ao processo de estresse, à qual denominou de “quase-exaustão”, por ela se encontrar entre a fase de resistência e exaustão. Para o autor, essa fase se caracteriza por um enfraquecimento da pessoa que não consegue se adaptar ao agente estressor. Nessa fase, as doenças aparecem, embora não sejam tão graves se comparadas à fase de exaustão. O autor ainda relata as reações físicas oriundas do estresse, sendo elas: aumento da sudorese, tensão muscular, taquicardia, hipertensão, aperto da mandíbula, ranger dos dentes, hiperatividade, náuseas, mãos e pés frios. As reações psicológicas para Lipp (1994) são: ansiedade, tensão, angústia, insônia, alienação, dificuldades interpessoais, dúvidas existenciais, preocupação excessiva, inabilidade de concentrar-se em outros assuntos que não o relacionado ao estressor, dificuldade de relaxar, ira e hipersensibilidade emotiva.

Cooper, Sloan e William (1988) afirmam que o estresse é uma resposta física e/ou mental do corpo humano oriundo da ação de agentes estressores. Os autores explicitam ainda que esses agentes podem estar relacionados às condições laborais e às características individuais de cada pessoa e esses agentes exigem adaptação ao meio. Para os autores, os sintomas do estresse no indivíduo se manifestam de diferentes formas, tais como: aumento da pressão arterial, dores nos ombros e coluna, depressão, aumento do consumo de álcool e irritabilidade acentuada. Tais sintomas podem ocasionar infarto do miocárdio e esgotamento mental. Considerando os sintomas do estresse nas organizacionais, destacam-se: aumento do absenteísmo, turnover acentuado, dificuldade nas relações, qualidade deficiente.

Esses sintomas podem acarretar greves, acidentes de trabalho graves e frequentes, além de apatia e indiferença nas relações.

Albrecht (1988) destaca que o estresse desencadeia sofrimento físico e psíquico no trabalhador, levando-o ao abuso de bebidas alcoólicas e ao acometimento a doenças psicossomáticas. Além disso, pode acarretar o aumento do absenteísmo e turnover, baixa performance individual e das equipes, insatisfação e queda na produtividade.

Destaca-se, no entanto, que os estressores podem ser suficientemente nocivos para desencadear o estresse na maior parte das pessoas. Contudo, deve-se considerar que os indivíduos respondem de forma diferente frente a situações semelhantes por possuírem tipos de personalidade diferenciados.

2.3.4 Estratégias de defesa e/ou combate ao estresse

Dewe⁷ (1992), citado por Ladeira (1996), relata que as estratégias de combate são como tentativas ativas ou passivas, por parte do indivíduo que busca responder a um evento que o ameaça, visando eliminar tal desconforto.

Para Adwin⁸ et al. (1981), citados por Paiva e Couto (2008), estratégias de defesa e/ou combate ao estresse se referem a um esforço cognitivo e comportamental na busca de estabelecer gestão do ambiente acerca das exigências internas e dos conflitos sofridos pelo indivíduo.

Para Cooper, Sloan e William (1988), as estratégias de defesa podem ser resumidas em quatro tipos de atitudes que podem ser adotadas pelo indivíduo: gerenciar o seu tempo; apoio social (parentes, amigos e profissionais); distrações (*hobbies* e passatempos) e racionalização dos acontecimentos com o objetivo de manter a integridade psíquica.

⁷ DEWE, P. J. Applying the concept of appraisal to work stressors: some exploratory analysis. **Human Relations**, v.45, n.2, p.143-164, 1992.

⁸ ALDWIN, C. et al. Depression and coping in stressful episodes. **Journal of Applied Psychology**. v. 90, p. 439-447, 1981.

Conforme Ladeira (1996), grande parte da regulação emocional e física das pessoas advém das estratégias individuais e coletivas de defesa e se origina naturalmente no ambiente profissional. Para ele, os mecanismos de defesa individuais são baseados em fatores ligados à experiência individual de cada trabalhador. Contudo, em virtude da dimensão psicológica e social de cada indivíduo, essas reações atingem o coletivo, onde são articuladas estratégias defensivas pensadas coletivamente.

Por fim, constata-se que o estresse não está desassociado da realidade das organizações e que há uma sinalização clara da necessidade de se envidar esforços para uma maior humanização dos ambientes de trabalho, garantindo maior bem-estar aos trabalhadores, independentemente do ramo de atividade.

3 METODOLOGIA

A descrição da metodologia adotada na pesquisa contemplou quatro partes, sendo elas: caracterização da pesquisa, unidades de análise e de observação, técnicas de coletas de dados e técnicas de análise de dados.

3.1 Caracterização da pesquisa

A pesquisa apresentada nesta dissertação é um estudo de caso que, segundo Gil (2002, p. 54) é a forma mais “adequada para a investigação de um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto real, onde os limites entre o fenômeno e contexto não são claramente percebidos”.

Para Vergara (2010), o estudo de caso tem um caráter de profundidade e detalhamento, podendo ser realizado ou não no campo. Esta pesquisa, especialmente, constitui um estudo de caso, oriundo da pesquisa de campo. A pesquisa de campo possibilita maior interação entre seus sujeitos, já que nesse tipo de pesquisa, o autor realiza a maior parte do trabalho pessoalmente, logo, interage com o contexto para entender suas regras, costumes e os valores do grupo estudado. Assim, como o pesquisador está imerso no ambiente a ser estudado, a probabilidade de conseguir respostas mais confiáveis advindas dos pesquisados também é maior (GIL, 2002)

Para Andrade (2006), a pesquisa descritiva é um tipo de pesquisa na qual os fatos são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados, mas sem que haja interferência do pesquisador. Gil (2002) complementa que o objetivo primordial das pesquisas descritivas é a caracterização de determinado fenômeno ou, então, o estabelecimento de relação entre as variáveis pesquisadas.

A pesquisa realizada contou com abordagens qualitativa e quantitativa. Na visão de Richardson et al. (1999), a pesquisa qualitativa tenta caracterizar de forma detalhada situações apresentadas pelos entrevistados, além da população pesquisada ser

pequena e este ser o meio mais eficaz na situação apresentada. Já a pesquisa quantitativa, segundo os mesmos autores, constitui no “emprego da quantificação tanto nas modalidades de coleta de informações quanto no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas [...]”. Esse método possibilita verificar a percepção dos trabalhadores do *call center* quanto às variáveis de estresse observadas. A utilização dos dois métodos possibilitou uma triangulação metodológica das duas abordagens. Dessa forma, houve uma complementaridade entre os métodos e técnicas de pesquisas distintas, oriundas de instrumentos de coleta de dados diferentes, tais como entrevistas e questionários para o mesmo estudo (COLLIS; HUSSEY, 2005).

3.2 Unidades de análise, de observação e sujeitos

A unidade de análise selecionada para o desenvolvimento desse estudo foi um *call center*, localizado na cidade de Belo Horizonte (MG).

A unidade de observação foi composta pelos trabalhadores do referido *call center* escolhidos por critério de acessibilidade, ou seja, os elementos foram selecionados por facilidade de acesso (VERGARA, 2010), já que a pesquisa foi autorizada pelo gestor da organização. Para realização da primeira etapa, de cunho quantitativo, levantou-se o total de empregados do *call center*, 1114 trabalhadores, e procedeu-se ao cálculo amostral, considerando 95% de confiabilidade e 5% de margem de erro. Com esse cálculo, chegou-se à amostra mínima necessária de 286 questionários respondidos, o que possibilitaria a generalização dos resultados obtidos para o universo pesquisado. No entanto, a coleta de dados superou esse número, tendo sido recebidos 397 questionários respondidos, os quais compuseram a amostra dessa parte da pesquisa.

Finalizada a primeira etapa, iniciou-se a segunda fase da coleta de dados. Para tanto, foram realizadas entrevistas com trabalhadores selecionados por acessibilidade e intencionalidade (VERGARA, 2010), cujo término obedeceu o critério de saturação de dados. Para GIL (2002) a saturação dos dados se dá quando observa-se uma repetição das informações fornecidas pelos entrevistados, configurando-se, então, que os dados coletados são suficientes para o objetivo da

pesquisa. Foram selecionados operadores de *call center* que tinham disponibilidade para participar da pesquisa fora de seu horário de trabalho. No total, foram 20 entrevistados.

3.3 Técnicas de coleta de dados

Optou-se pela coleta de dados por meio de questionários estruturados e entrevistas individuais semiestruturadas. Para Oliveira (1997), o questionário é um instrumento de apoio ao pesquisador e deve apresentar características como: reunir todas as informações necessárias, apresentar uma linguagem adequada, possuir imaginação e conhecimento.

O questionário, com perguntas fechadas, foi composto de três partes (ANEXO A) e é oriundo do projeto de pesquisa intitulado “Comportamento e diversidade: um estudo de caso com empregados de *call center*” financiado pela Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Minas Gerais – FAPEMIG, sob coordenação da professora Kely César Martins de Paiva (PAIVA, 2013). Abaixo, seguem detalhadas as partes do questionário:

- 1) Dados demográficos, pessoais e profissionais;
- 2) Estresse ocupacional, escala utilizada por Paiva e Couto (2008), pautada no modelo de Cooper, Sloan e William (1988);
- 3) Espaço aberto para comentários, sugestões e dúvidas.

A etapa qualitativa desta pesquisa contou com um roteiro semiestruturado para a entrevista, com perguntas abertas que versaram sobre itens voltados para a relação do indivíduo com seu trabalho. Dessa forma, foram realizadas perguntas, e o trabalhador deveria indicar três itens relacionados a: pressão no trabalho; insatisfação com o trabalho; características da sua personalidade que facilitam sua vida e seu trabalho; características que dificultam sua vida e seu trabalho; atividades realizadas para aliviar as tensões do dia a dia; consequências do trabalho na saúde física e mental do trabalhador e ganhos oriundos do trabalho. Destaca-se que, nesta parte da pesquisa, optou-se por separar os fatores de pressão dos fatores de insatisfação, como sugerido por PAIVA et al. (2013). A entrevista foi precedida de

um formulário de identificação dos entrevistados que requisitou os dados demográficos e profissionais dos trabalhadores (ANEXO B).

Operacionalizando a coleta de dados dessa forma, integrando-se os métodos, possibilitou-se a triangulação metodológica, visando dar amplitude e profundidade à pesquisa, conforme salienta Collis e Hussey (2005).

3.4 Técnicas de análise de dados

Quanto aos dados da primeira fase de pesquisa, de cunho quantitativo, o primeiro procedimento adotado foi a verificação da normalidade dos mesmos. O resultado do teste indicou violação das condições de normalidade, tendo em vista a rejeição da hipótese nula (H_0 : a variável provém de uma população com distribuição normal, gaussiana). Portanto, concluiu-se que o procedimento a ser seguido durante o estudo foi pela utilização de testes não paramétricos.

Na parte univariada, foram calculadas medidas de posição (média, mediana, percentis 25 e 75) e de dispersão (desvio-padrão), além de percentuais de respondentes por nível de avaliação das variáveis de estresse, conforme modelo conceitual adotado (COOPER; SLOAN; WILLIAM, 1988). O objetivo dessa parte da análise foi traçar um panorama acerca das variáveis de estresse, de modo que pudessem ser identificados detalhes e razões subjacentes a tais percepções por meio da análise qualitativa.

Na análise bivariada, optou-se pela aplicação de testes de comparação, não paramétricos, sendo eles Mann-Whitney, em que havia apenas dois grupos de estudo a serem comparados (sexo, por exemplo, masculino e feminino), e Kruskal-Wallis, quando havia três ou mais grupos a serem analisados, como os de faixa etária.

O nível de significância adotado para a decisão e conclusão sobre os resultados de todos os testes realizados foi de 5%, logo, a confiabilidade conferida às afirmações feitas dentro da análise é de 95%. Portanto, ao serem realizados os testes de

hipóteses, optou-se pela rejeição da hipótese nula caso o p-valor obtido fosse menor ou igual a 0,05 e pela não rejeição quando o p-valor for superior a 0,05.

Para o desenvolvimento do estudo e análise dos dados dos questionários, foram utilizados os softwares estatísticos Minitab 15 e SPSS 16, além do Microsoft Excel, o que possibilitou a construção de tabelas e gráficos, para visualização dos resultados encontrados, assim como testes que auxiliaram na tomada de decisões e conclusões a respeito das hipóteses de estudo para os grupos analisados.

Note-se que o tratamento estatístico dos dados visa à fidelidade dos resultados apresentados. Para Marconi e Lakatos (2001), a estatística é um instrumento poderoso para a análise e interpretação de grande quantidade de dados, os quais tornam difícil obter uma visão global, quando não tratados adequadamente, devido à complexidade dos mesmos.

Já para análise das entrevistas, optou-se pela técnica de análise de conteúdo, como entendida por Bardin (2004, p. 33), ou seja, “um *conjunto de técnicas de análise das comunicações*” (grifo da autora) que se utiliza de procedimentos sistemáticos e objetivos buscando descrever o conteúdo de mensagens, utilizando-se de indicadores, quantitativos ou não, que possibilitem o delineamento de inferências a respeito de condições tanto de produção quanto de recepção de tais mensagens.

As entrevistas foram gravadas com autorização dos trabalhadores e transcritas na íntegra, visando relatar fidedignidade os dados. Para análise desses dados, foram operacionalizadas três etapas que consistiram em preparação, tabulação quantitativa e análise ou categorização temática, conforme proposto por Melo *et al* (2007). Esse método permitiu a confecção de tabelas resumitivas, nas quais todas as respostas dos entrevistados foram consideradas, dado o caráter qualitativo dessa parte da pesquisa.

É importante esclarecer que as categorias de análise foram definidas *a priori*, pautando-se nas variáveis do modelo de estresse ocupacional adotado nessa pesquisa, ou seja, o de Cooper, Sloan e William (1988).

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

A apresentação e análise de dados dividem-se em seis seções, nas quais se buscou mesclar os resultados das abordagens quantitativa e qualitativa. Inicialmente, na primeira seção, estão dispostos os dados sociodemográficos e profissionais. Nas segunda, terceira, quarta e quinta seções, estão descritos e analisadas as percepções acerca das variáveis de estresse organizacional vivenciado pelos operadores respondentes e entrevistados, ou seja, das duas etapas da pesquisa. Na sexta seção, apresentam-se os dados da análise bivariada, especificamente os resultados dos testes de comparação.

4.1 Perfis dos participantes da pesquisa

Nesta primeira seção, foram expostos os dados sociodemográficos e funcionais dos pesquisados, ou seja, da amostra da aplicação dos questionários e dos sujeitos entrevistados. O primeiro grupo abordado no *call center* está distribuído nos seguintes cargos: coordenação, administrativo, supervisão, monitoria e operadores de telemarketing (ativos e receptivos). Nas entrevistas, houve agendamento apenas pelos operadores de telemarketing, uma vez que os ocupantes de outros cargos não se dispuseram a conceder entrevista.

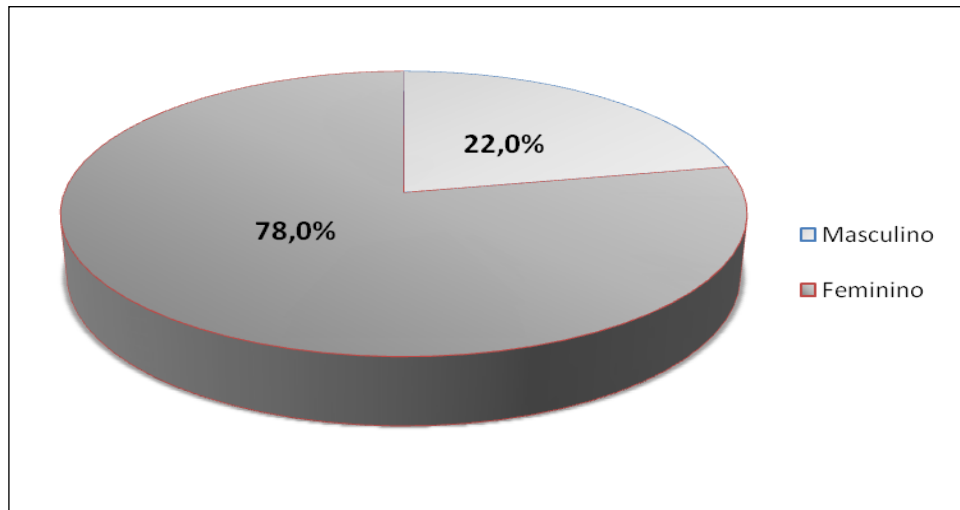
4.1.1 Perfil da amostra

Nesta seção, serão exibidos e analisados os gráficos de frequências relativas referentes às variáveis que compõem os dados demográficos, pessoais e profissionais dos respondentes.

4.1.1.1 Dados demográficos

Inicia-se esta análise corroborando estudos anteriores que relatam ser o ambiente de *call center* composto por uma maioria de mulheres, como os de Nogueira (2012). Deste modo, no GRAF. 1, observa-se que 78% da amostra foi composta por mulheres, e 22% de homens.

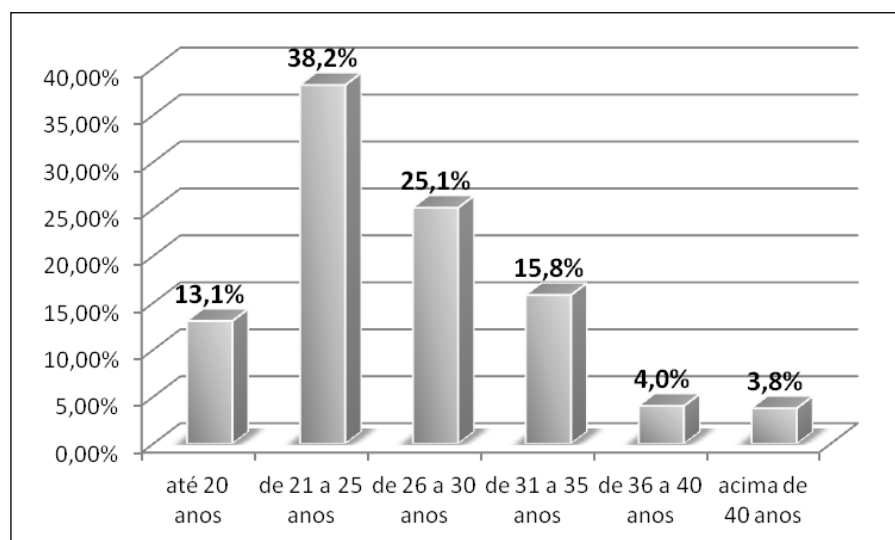
Gráfico 1 - Distribuição percentual amostral em função do sexo dos respondentes



Fonte: Dados da pesquisa.

Quanto à distribuição dos dados referente à faixa etária, observa-se que ela apresenta um padrão decrescente a partir da segunda categoria listada (de 21 a 25 anos), faixa esta que também concentra o maior percentual de dados, 38,2% do total. Nota-se que a presença de respondentes com idade acima de 35 anos é menos frequente nesta amostra (cerca de 7,8%), enquanto a faixa de indivíduos com menos de 20 anos apresenta distribuição percentual de pouco mais de 13% dos dados, o que corrobora estudos anteriores no que tange à jovialidade dos trabalhadores de *call center*.

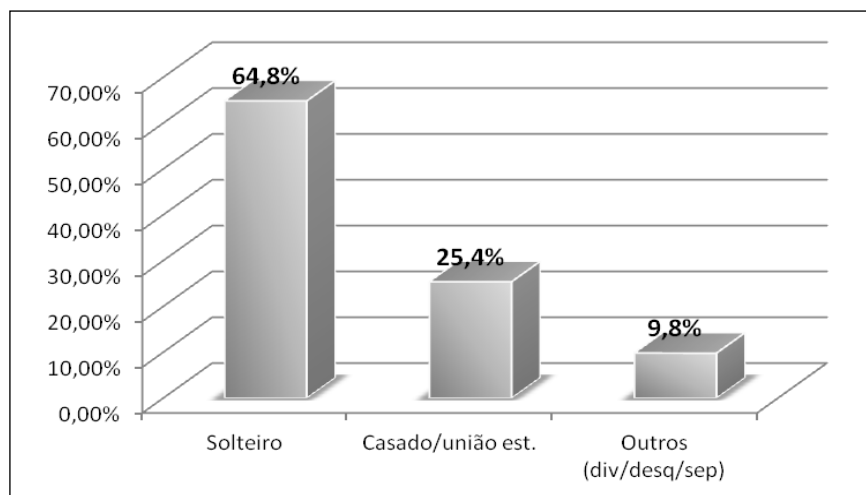
Gráfico 2 - Distribuição percentual amostral em função da faixa etária dos respondentes



Fonte: Dados da pesquisa.

Com o GRAF. 3, é possível visualizar os dados concernentes ao estado civil dos respondentes. Nota-se que quase 65% dos indivíduos pesquisados são solteiros, enquanto o percentual de casados ou em regime de união estável representa pouco mais que um quarto da amostra (25,4%). Já a parcela dos que se encontram divorciados, desquitados, separados ou viúvos compõem pouco menos de 10% dos dados.

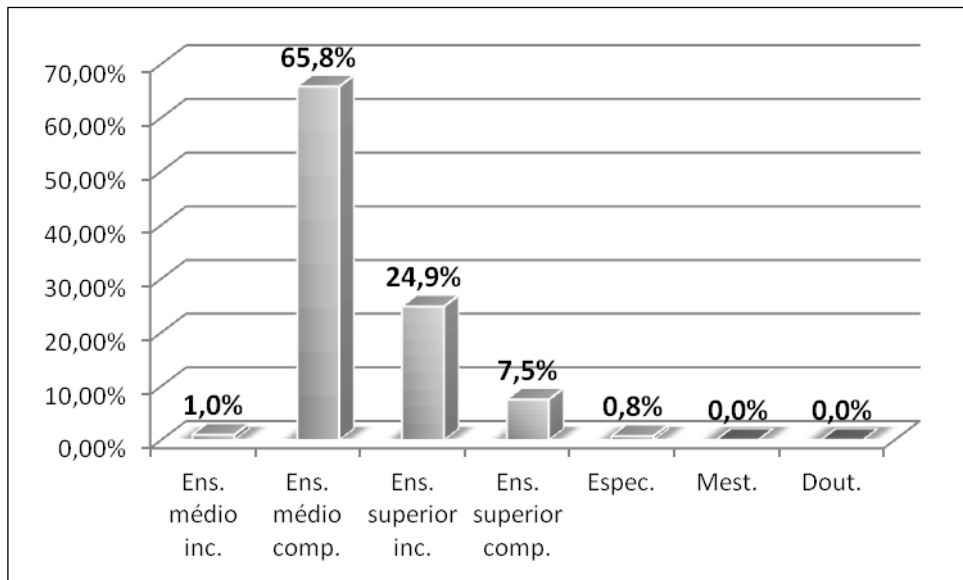
Gráfico 3 - Distribuição percentual amostral em função do estado civil dos respondentes



Fonte: Dados da pesquisa.

Os dados sobre nível de escolaridade da amostra, apresentados no GRAF.4, possuem uma distribuição pouco equilibrada entre as categorias. Praticamente todos os respondentes estão inseridos em três faixas de escolaridade, sendo o ensino médio a de maior representatividade, com quase dois terços do total de indivíduos. Pouco menos de 25% dos funcionários pesquisados estão cursando ensino superior, e outros 7,5% já concluíram esta fase e possuem graduação. Ressalta-se ainda a ausência de respondentes com mestrado e doutorado e a frequência praticamente nula referente ao nível de ensino médio incompleto e especialização. Tal nível de escolaridade espelha exigências da organização, dado o nível de tecnologia com a qual os trabalhadores têm que lidar, e, ao mesmo tempo, a baixa escolaridade do setor.

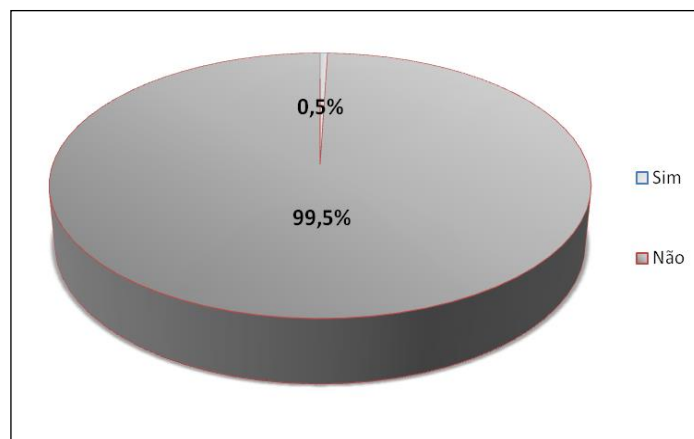
Gráfico 4 - Distribuição percentual amostral dos respondentes quanto à escolaridade



Fonte: Dados da pesquisa.

Quanto ao fato de os respondentes possuírem ou não alguma necessidade especial, nota-se que a distribuição exposta no GRAF. 5 fornece o percentual segundo o qual apenas 0,5% dos respondentes possui alguma necessidade especial. Verifica-se que esta parcela corresponde a um número absoluto de 2 indivíduos dentro da amostra de 397.

Gráfico 5 - Distribuição percentual dos respondentes quanto a possuir ou não necessidades especiais

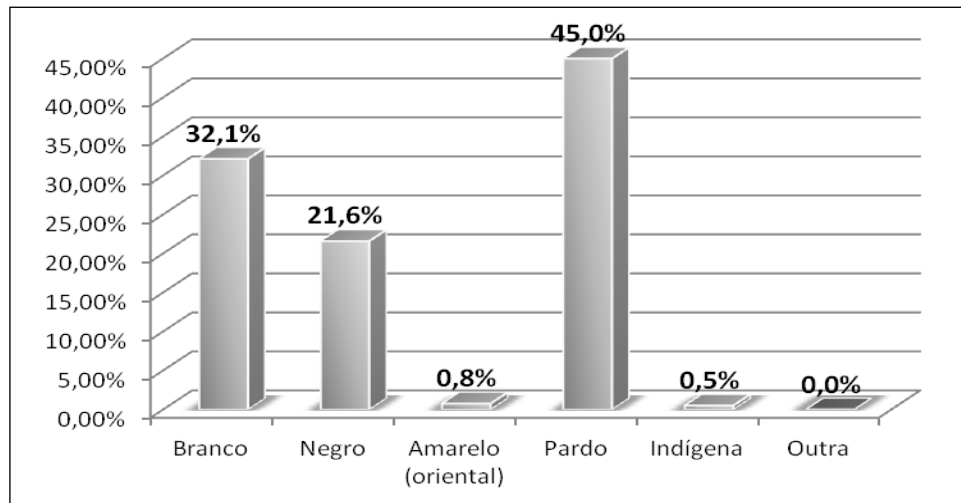


Fonte: Dados da pesquisa.

Quanto à cor de pele, pode-se perceber no GRAF. 6 os resultados referentes à distribuição dos dados declarada pelos respondentes. Verifica-se que três categorias aglomeram praticamente 99% do total amostral. A quantidade de indivíduos que se declara pardo corresponde a 45% dos respondentes, seguida da cor branca,

apontada por 32,1% dos abordados nessa parte da pesquisa. O percentual de negros é de pouco mais de 21% enquanto amarelos e indígenas apresentam frequência relativa correspondente a 1,3% conjuntamente.

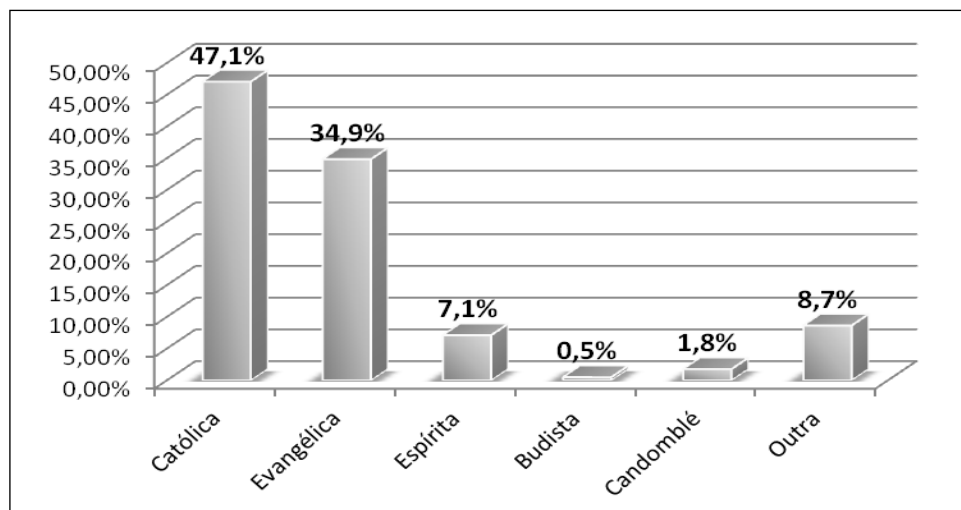
Gráfico 6 - Distribuição percentual amostral quanto à cor declarada pelos respondentes



Fonte: Dados da pesquisa.

Os dados expostos no GRAF. 7 são concernentes à religião professada pelos respondentes. Verifica-se que quase metade dos indivíduos da amostra se declara católico, e o percentual obtido para a religião evangélica também apresenta um nível expressivo de aproximadamente 35%. A categoria referente à religião espírita concentra 7,1% dos pesquisados, enquanto o budismo e o candomblé aglomeram juntos apenas 2,3% do total amostral.

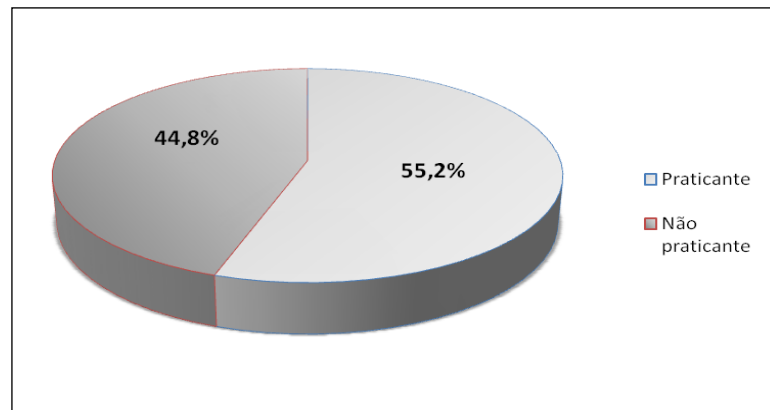
Gráfico 7 – Distribuição percentual amostral quanto à religião que os respondentes professam



Fonte: Dados da pesquisa.

No GRAF. 8, é apresentada a distribuição dos dados quanto à prática da religião professada anteriormente pelos respondentes. Verifica-se que 55,2% deles declaram que são praticantes da religião que seguem, enquanto os 44,8% restantes não se consideram praticantes.

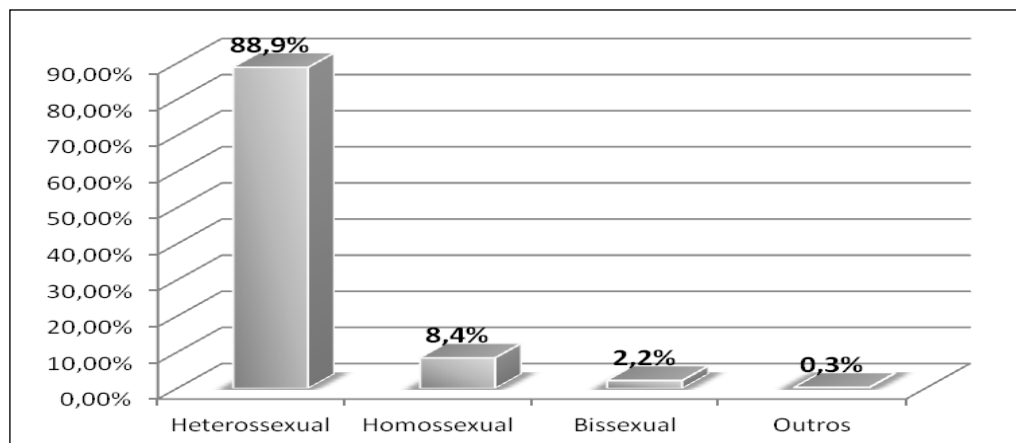
Gráfico 8 - Distribuição percentual amostral quanto à prática da religião pelos respondentes



Fonte: Dados da pesquisa.

O GRAF. 9 expõe os resultados obtidos quanto à orientação sexual declarada pelos respondentes. Nota-se que aproximadamente 89% dos indivíduos se consideram heterossexuais, e outros 8,4%, homossexuais. Ressalta-se ainda que uma pequena parcela de 2,2% do total amostral se declara bissexual, e 0,3% se enquadram em outra orientação sexual.

Gráfico 9 - Distribuição percentual amostral quanto à orientação sexual declarada pelos respondentes

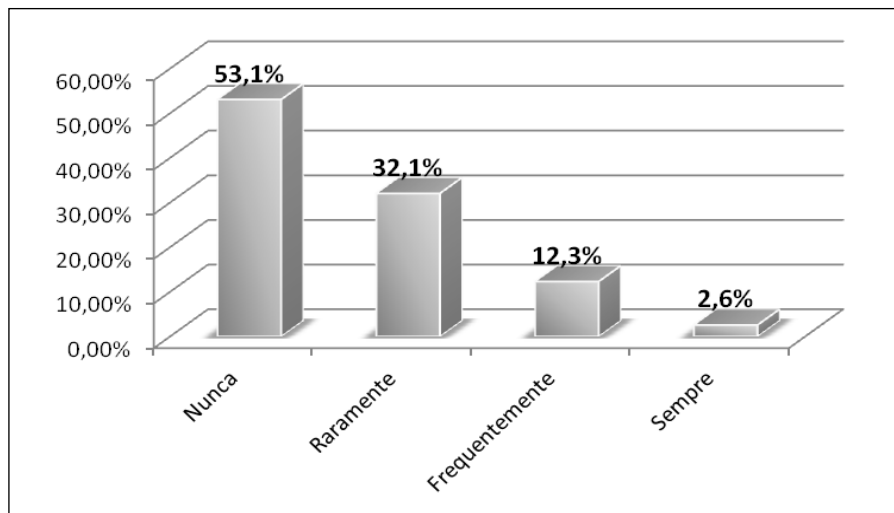


Fonte: Dados da pesquisa.

4.1.1.2 Dados pessoais

Os dados exibidos no GRAF. 10 evidenciam um perfil decrescente de concentração ao se avaliar a frequência com que os respondentes vêm pensando em se demitir do trabalho ultimamente. Apesar de se notar um percentual elevado de funcionários que nunca pensaram em se demitir (cerca de 53% do total amostral), é importante ressaltar o índice de quase 15% de respondentes que têm pensado em se demitir frequentemente ou sempre.

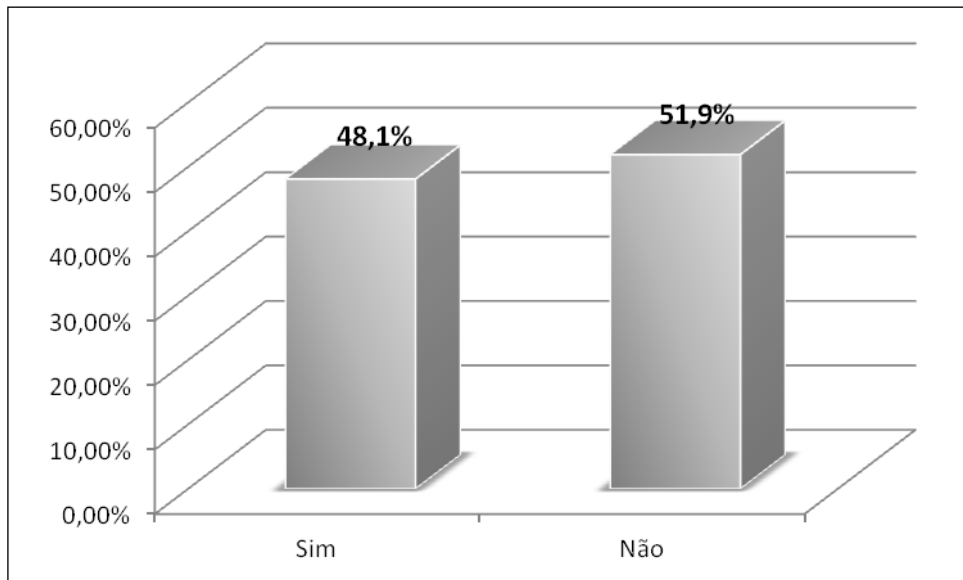
Gráfico 10 - Distribuição percentual amostral quanto à frequência com que os respondentes têm pensado em se demitir do trabalho ultimamente



Fonte: Dados da pesquisa.

O GRAF. 11 expõe os percentuais referentes aos respondentes que tiveram necessidade de realizar consulta médica nos últimos 3 meses por estarem doentes. Verifica-se um índice elevado de funcionários que apresentaram esta necessidade, próximo à metade da amostra, com percentual de pouco mais de 48%, o que não é comum em outros espaços de trabalho pesquisados anteriormente (PAIVA; AVELAR, 2011; PAIVA; COUTO, 2008; PAIVA; SARAIVA, 2005; PAIVA *et al*, 2013).

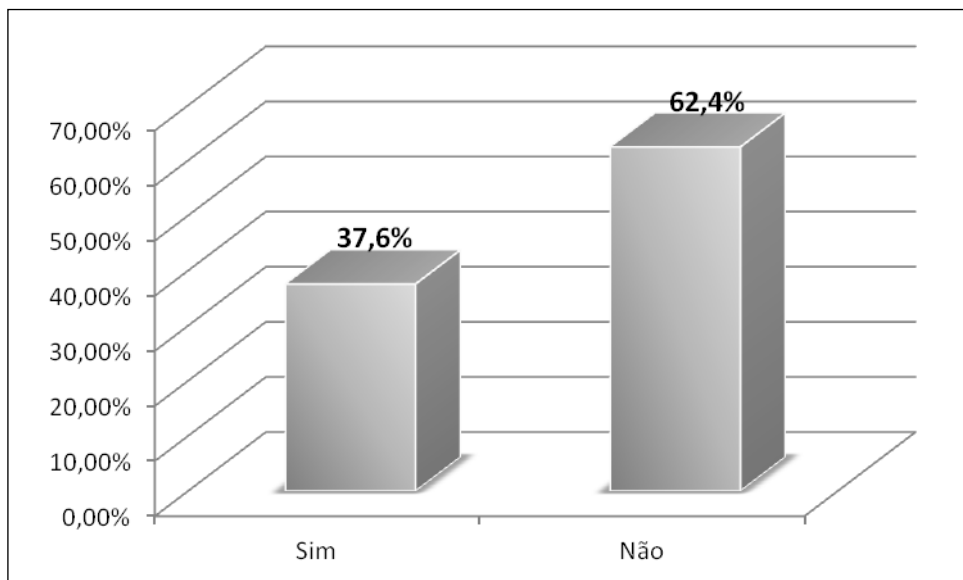
Gráfico 11 - Distribuição percentual amostral quanto à necessidade dos respondentes de consulta médica nos últimos 3 meses por estarem doentes



Fonte: Dados da pesquisa.

Através do GRAF. 12 é possível visualizar a distribuição dos dados quanto ao percentual de respondentes que tiraram férias no último ano, levando-se em conta também os empregos anteriores. Observa-se que mais de 62% estão trabalhando há mais de um ano sem tirar férias, enquanto os 37,6% usufruíram desse direito, o que pode ter impacto direto (e negativo) nos sintomas físicos e mentais de estresse percebido.

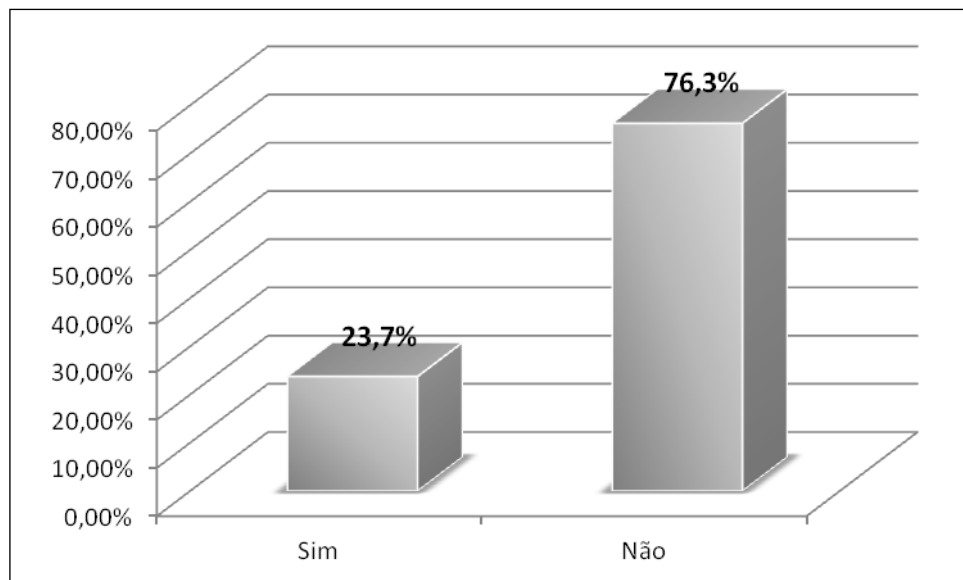
Gráfico 12 - Distribuição percentual dos respondentes que tiraram férias no último ano considerando todos os empregos



Fonte: Dados da pesquisa.

Os dados referentes à prática efetiva de exercícios físicos pelos respondentes são exibidos no GRAF. 13 e mostram que este não é um hábito muito comum dentre os funcionários abordados na pesquisa, o que também pode ter impacto direto (e negativo) nos sintomas físicos e mentais de estresse percebido. Mais de 76% do total amostral de respondentes afirmam não praticar exercícios regularmente, enquanto apenas 23,7% afirmam possuir este hábito.

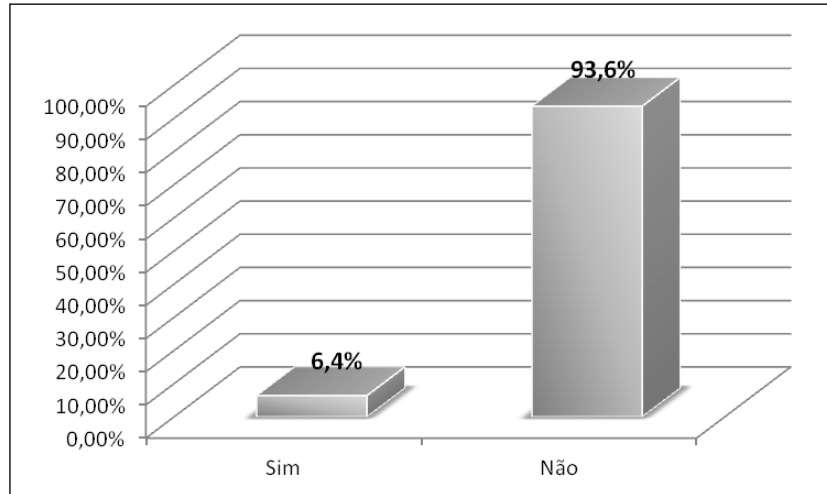
Gráfico 13 - Distribuição percentual amostral quanto à prática efetiva de exercícios físicos pelos respondentes



Fonte: Dados da pesquisa.

O resultado exibido no GRAF. 14 apresenta um aspecto positivo dentro do quadro de saúde abordado pela pesquisa. Verifica-se que 93,6% dos respondentes afirmam não possuir o hábito de fumar, o que leva a uma parcela de fumantes equivalente à 6,4% do total amostral, podendo ter impacto direto (e positivo) nos sintomas físicos e mentais de estresse percebido.

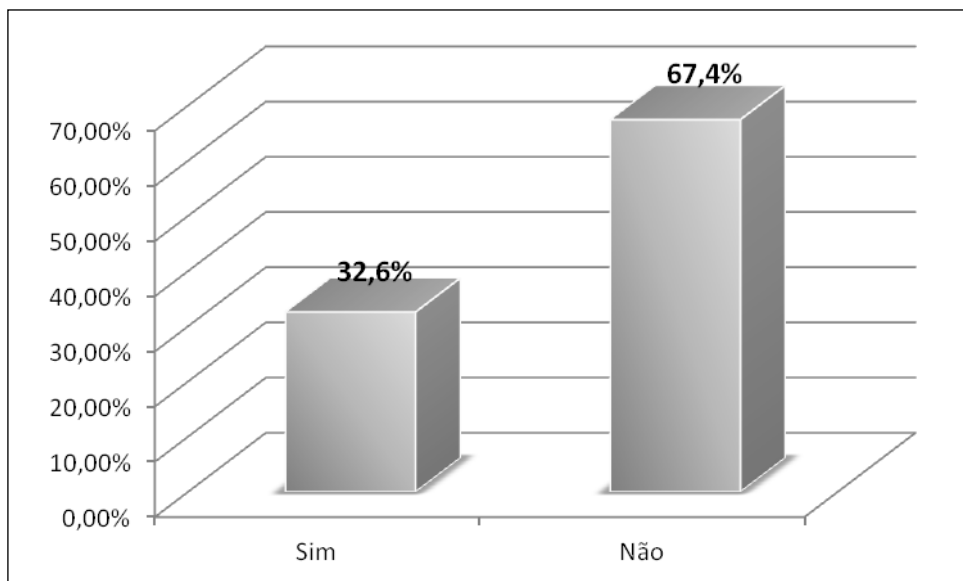
Gráfico 14 - Distribuição percentual amostral quanto ao hábito de fumar declarado pelos respondentes



Fonte: Dados da pesquisa.

No GRAF. 15, é possível constatar que quase um terço da amostra pesquisada declara consumir bebidas alcoólicas com frequência, o que também pode ter impacto direto (e positivo) nos sintomas físicos e mentais de estresse percebido. Na situação oposta encontram-se 67,4% do total de respondentes, que afirmam não fazer uso deste tipo de bebida.

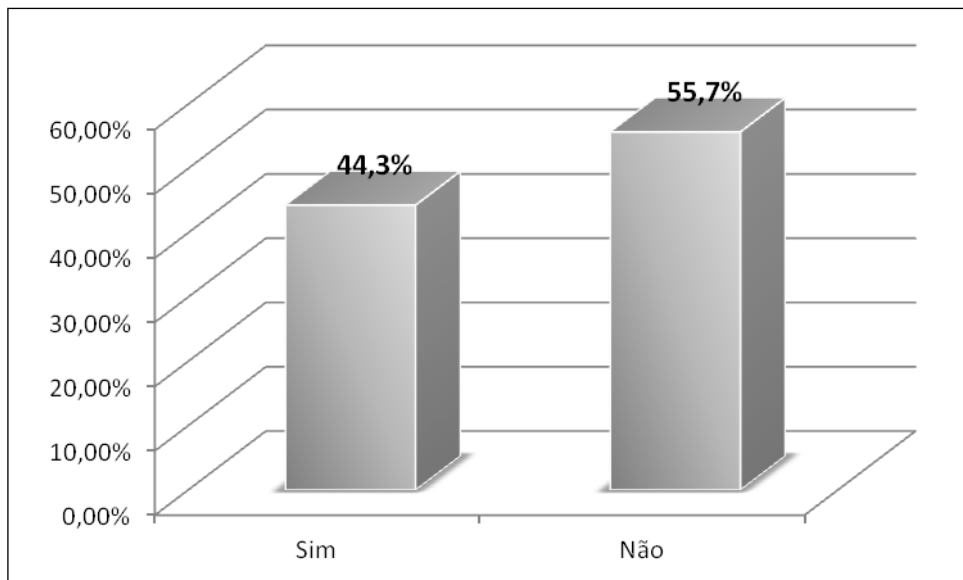
Gráfico 15 - Distribuição percentual amostral quanto ao consumo de bebidas alcoólicas declarado pelos respondentes



Fonte: Dados da pesquisa.

O resultado apresentado no GRAF. 16 segue um padrão razoavelmente similar ao obtido no GRAF. 11, com um percentual relativamente elevado de pesquisados que necessitaram tirar licença médica nos últimos 3 meses, ainda que este dado seja inferior aos 55,7% apresentados pelos respondentes que não tiveram essa necessidade.

Gráfico 16 - Distribuição percentual amostral quanto à necessidade de licença médica dos respondentes nos últimos 3 meses



Fonte: Dados da pesquisa.

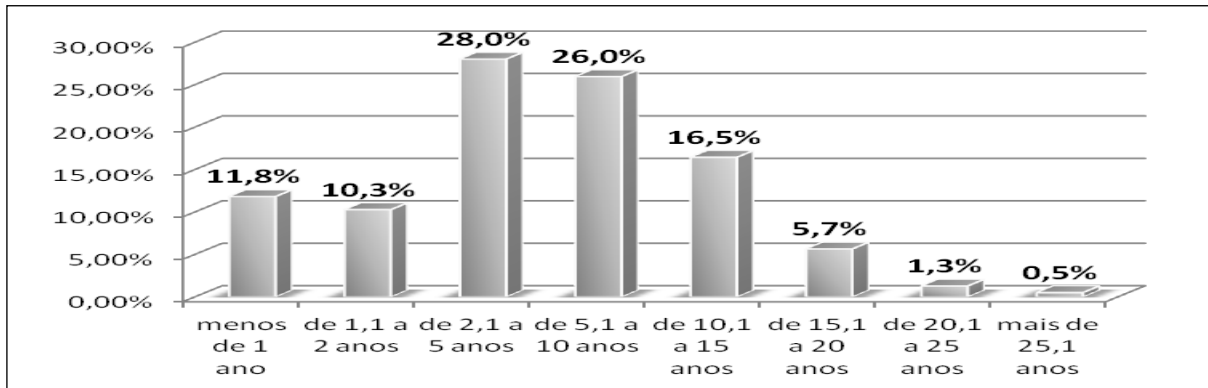
Apesar de não retratarem uma maioria, estes dados são preocupantes, devido à quantidade de pessoas que tiraram licença médica recentemente, o que denota situações advindas de sintomas físicos e mentais de estresse.

4.1.1.3 Dados profissionais

No GRAF. 17, é possível visualizar a distribuição dos dados de acordo com o tempo total de trabalho dos respondentes. Verifica-se uma tendência decrescente dos dados a partir da terceira categoria com concentração menos expressiva nas categorias mais extremas, especialmente nas que representam maior experiência dos funcionários. A quantidade de respondentes inseridos nas faixas "menos de 1 ano" e "de 1,1 a 2 anos" é razoavelmente similar e corresponde, em conjunto, a pouco mais de 22% do total amostral. Os percentuais referentes às categorias "de 2,1 a 5 anos" e "de 5,1 a 10 anos" também são próximos e juntos compõem mais da

metade dos indivíduos pesquisados. Atenta-se ainda para o fato de haver poucos respondentes com mais de 20 anos de trabalho.

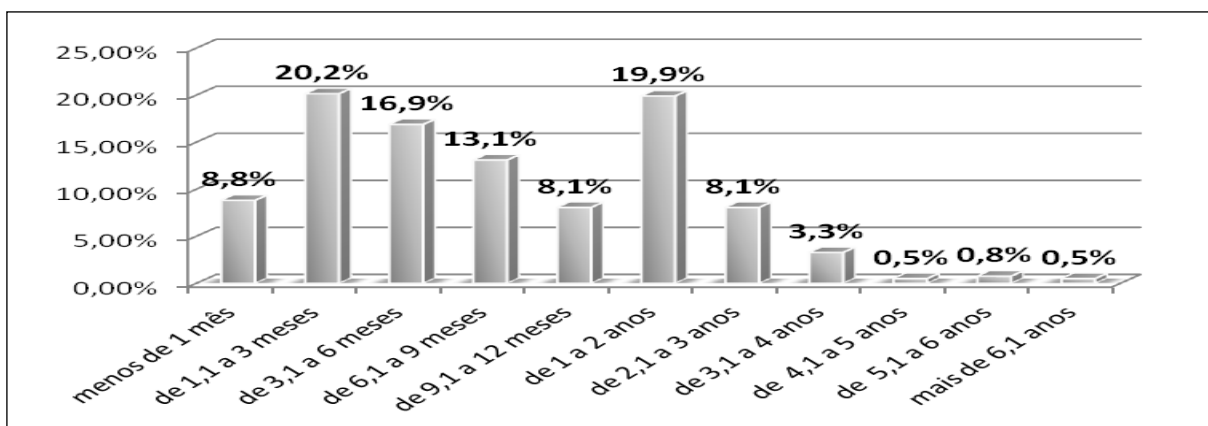
Gráfico 17 - Distribuição percentual amostral quanto ao tempo de trabalho total dos respondentes



Fonte: Dados da pesquisa.

No GRAF. 18, pode-se observar a distribuição percentual dos dados quanto ao tempo de trabalho dos funcionários na instituição pesquisada. Verifica-se uma quantidade pouco expressiva de indivíduos situados nas categorias correspondentes a uma experiência superior a 4 anos na empresa. Observa-se ainda que quase 60% dos respondentes estão trabalhando na instituição há menos de 1 ano, com maior concentração na categoria de 1,1 a 3 meses. Outra faixa que se destaca pelo percentual expressivo diz respeito ao tempo de trabalho de 1 a 2 anos, assinalada por aproximadamente 20% dos funcionários abordados.

Gráfico 18 - Distribuição percentual amostral quanto ao tempo de trabalho dos respondentes na instituição

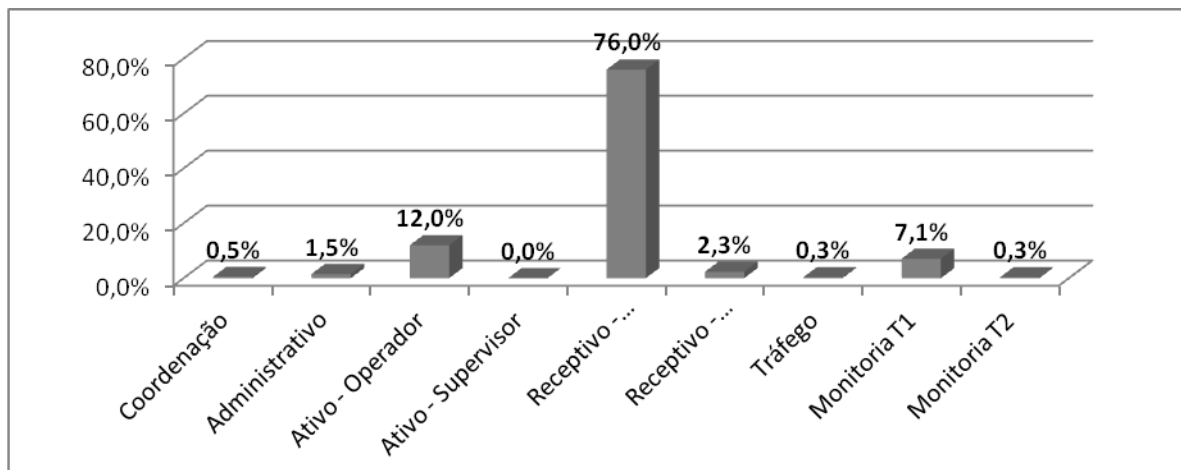


Fonte: Dados da pesquisa.

A análise dos dados quanto ao setor de vinculação do cargo exercido pelos respondentes permite constatar uma concentração bastante expressiva alocada em

apenas uma categoria. Verifica-se que o setor "receptivo - operador" aglomera 76% dos funcionários pesquisados, enquanto o setor "ativo - operacional", que possui o segundo maior percentual, concentra apenas 12% dos indivíduos. Os setores "administrativo", "receptivo - supervisor" e "monitoria T1" compõem juntos pouco menos de 11% do total amostral (GRAF. 19).

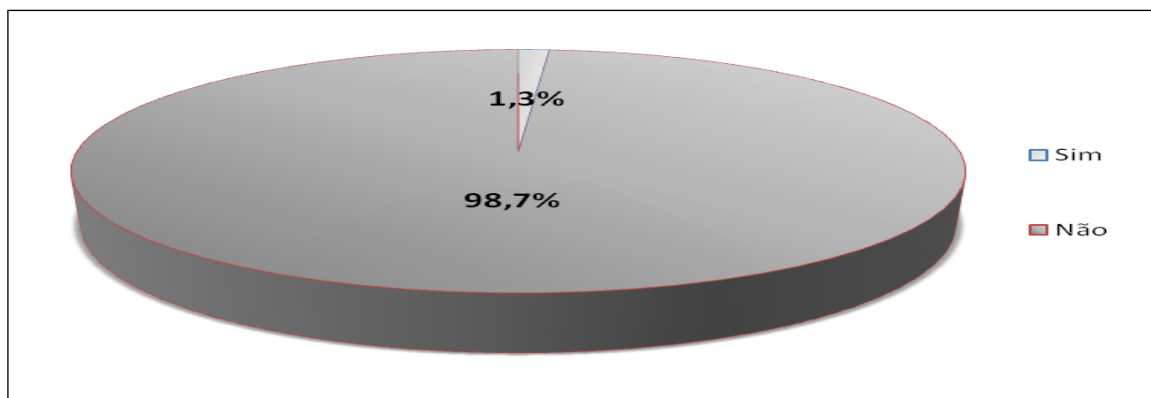
Gráfico 19 - Distribuição percentual amostral quanto ao setor de vinculação do cargo exercido pelos respondentes



Fonte: Dados da pesquisa.

Ao serem indagados se exerciam ou não função gerencial dentro da instituição pesquisada, observa-se que apenas 1,3% dos respondentes responderam afirmativamente a esta questão. Portanto, verifica-se que 98,7% dos funcionários pesquisados não possuem função gerencial na empresa onde ocorreu a coleta de dados.

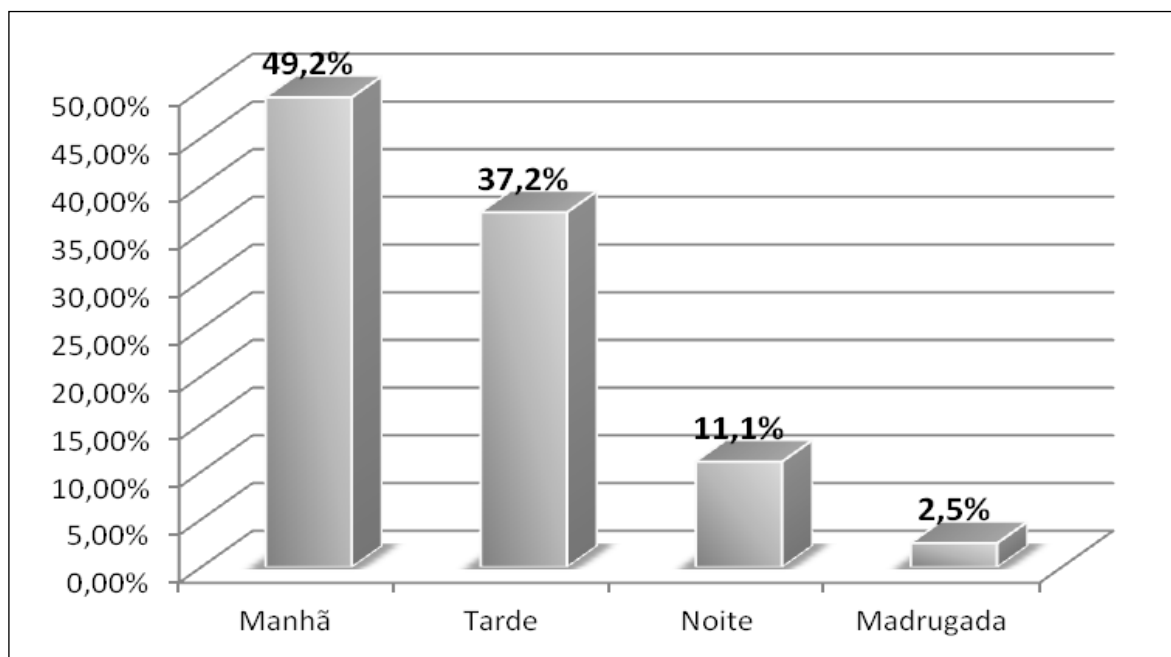
Gráfico 20 - Distribuição percentual amostral quanto ao exercício de função gerencial pelos respondentes



Fonte: Dados da pesquisa.

O GRAF. 21 expõe os dados referentes ao horário do início do turno dos respondentes. Observe-se uma tendência decrescente dos percentuais na medida em que o início do turno fica mais tardio. Praticamente metade da amostra declarou iniciar seu período de trabalho pela manhã, enquanto outros 37,2% começam o turno na parte da tarde. O efetivo reduz durante a noite e esta categoria concentra pouco mais de 11% dos funcionários enquanto os 2,5% restantes começam seu turno de trabalho no período da madrugada.

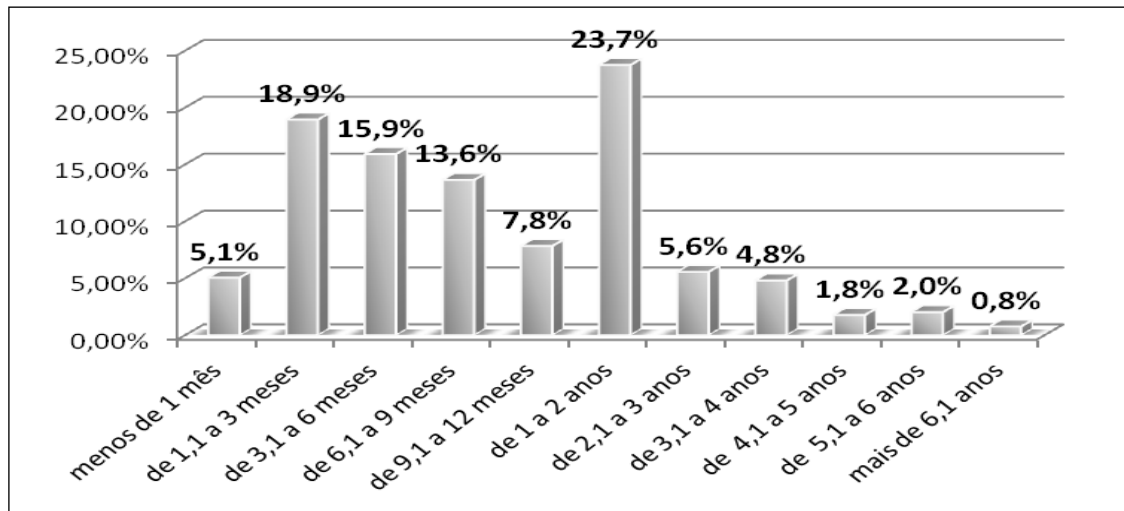
Gráfico 21 - Distribuição percentual amostral quanto ao horário do início do turno dos respondentes



Fonte: Dados da pesquisa.

No GRAF. 22, são exibidas as distribuições percentuais quanto ao tempo de atuação dos respondentes no cargo que exercem. Observa-se um perfil majoritariamente decrescente na medida em que o tempo aumenta, à exceção da categoria que representa experiência no cargo entre 1 e 2 anos, com uma concentração de 23,7% do total amostral. Nota-se ainda que a quantidade de indivíduos exercendo o atual cargo há menos de 1 mês é pouco expressiva (cerca de 5%). Constata-se também que as faixas que compreendem o tempo de atuação entre 1,1 mês e 12 meses possuem concentração significativa e aglomeram pouco mais de 56% do total amostral.

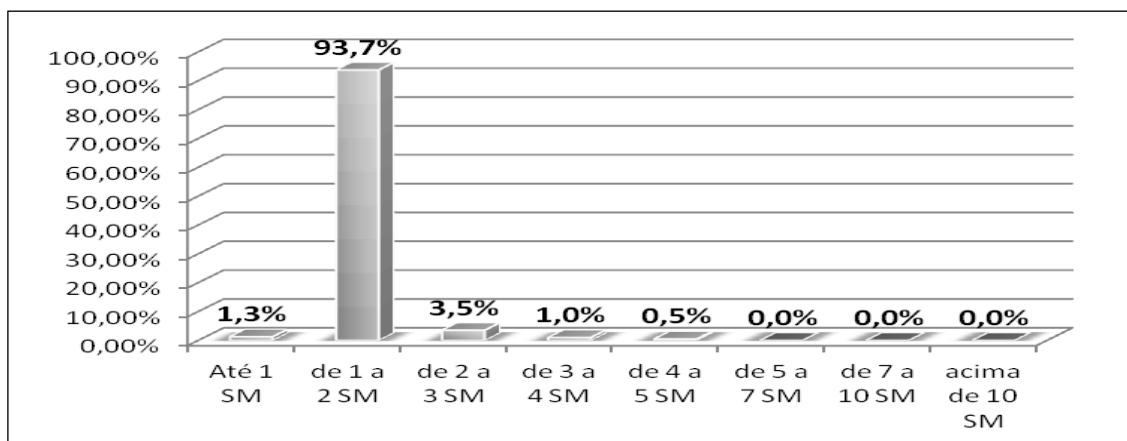
Gráfico 22 - Distribuição percentual amostral quanto ao tempo de atuação dos respondentes no cargo



Fonte: Dados da pesquisa.

Ao se observar a distribuição dos dados quanto à faixa salarial dos respondentes evidencia-se uma concentração bastante expressiva dos dados na categoria que representa remuneração entre 1 e 2 salários mínimos, o que está diretamente ligado ao cargo que a maioria ocupa, ou seja, no setor receptivo - operacional da organização (GRAF. 23).

Gráfico 23 - Distribuição percentual amostral quanto à faixa salarial dos respondentes

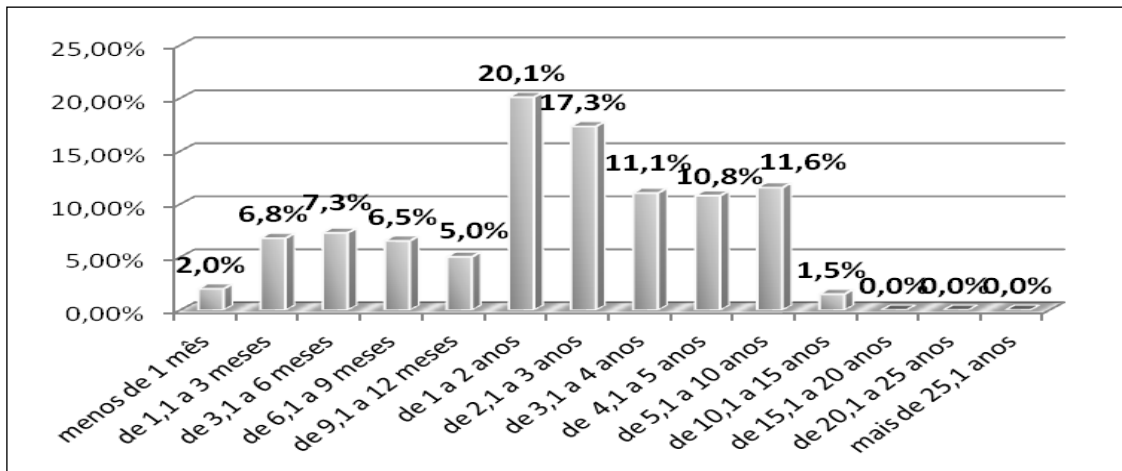


Fonte: Dados da pesquisa.

O GRAF. 24 referente ao tempo de experiência dos respondentes em *call center* apresenta distribuições heterogêneas, com ausência de funcionários com experiência superior a 15 anos neste contexto. Agrupando-se as cinco primeiras categorias é possível constatar que pouco mais de 27% dos respondentes atuam na área de *call center* há menos de 1 ano. Ainda sim, verifica-se um percentual

razoável de indivíduos que já trabalham neste ramo há mais de 5 anos (aproximadamente 13% do total amostral).

Gráfico 24 - Distribuição percentual amostral quanto ao tempo de experiência no *call center*

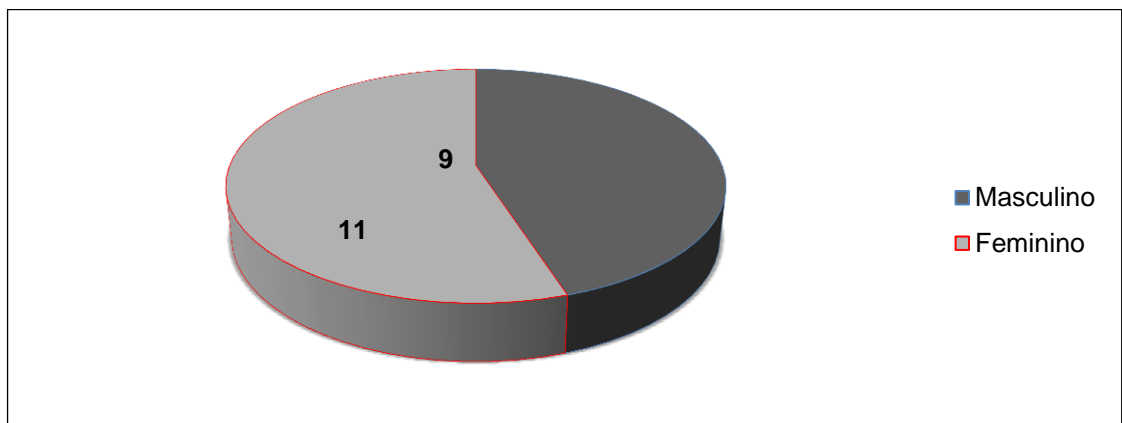


Fonte: Dados da pesquisa.

4.1.2 Perfil dos entrevistados

Dada a quantidade de entrevistas (20), optou-se por elaborar gráficos que permitissem uma visualização “rápida” das características dos abordados nessa fase da pesquisa de maneira semelhante à apresentada para o perfil quantitativo, porém com número absolutos e não percentuais, visando não distorcer os dados. Dentre os 20 entrevistados, 11 são do sexo feminino e 9 do sexo masculino, resultado que mais uma vez corrobora os estudos de Nogueira (2012), a respeito da prevalência de mulheres nesse tipo de trabalho (GRAF. 25).

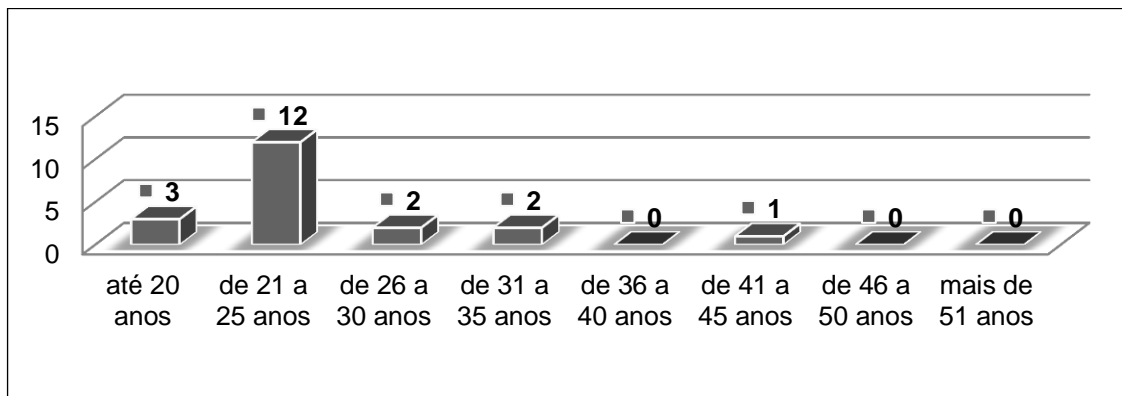
Gráfico 25 - Distribuição dos entrevistados em função do sexo dos respondentes



Fonte: Dados da pesquisa.

A distribuição dos dados referentes à faixa etária apresenta um padrão decrescente a partir da segunda categoria listada (de 21 a 25 anos), faixa esta que também concentra a maior quantidade de entrevistados (12 deles). Nota-se a restrita presença de respondentes com idade acima de 35 anos, enquanto a faixa de indivíduos com menos de 20 anos abarcou 3 dos entrevistados (GRAF. 26).

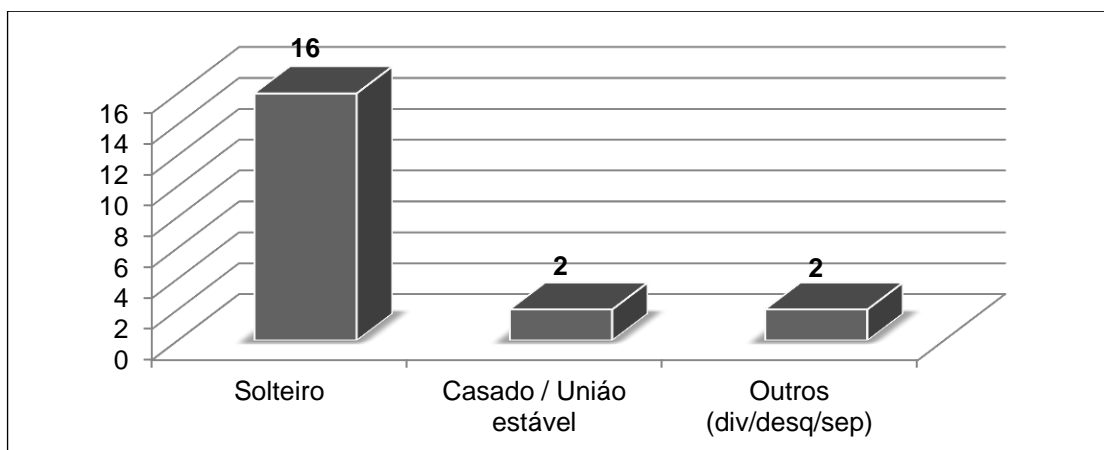
Gráfico 26 - Distribuição dos entrevistados em função da faixa etária dos respondentes



Fonte: Dados da pesquisa.

De modo semelhante aos resultados da abordagem quantitativa, quanto ao estado civil dos sujeitos, 16 dos entrevistados se declararam solteiros, enquanto os quatro restantes se caracterizaram por serem casados (2) ou manterem uma união estável (2) (GRAF. 27).

Gráfico 27 - Distribuição dos entrevistados em função do estado civil dos respondentes

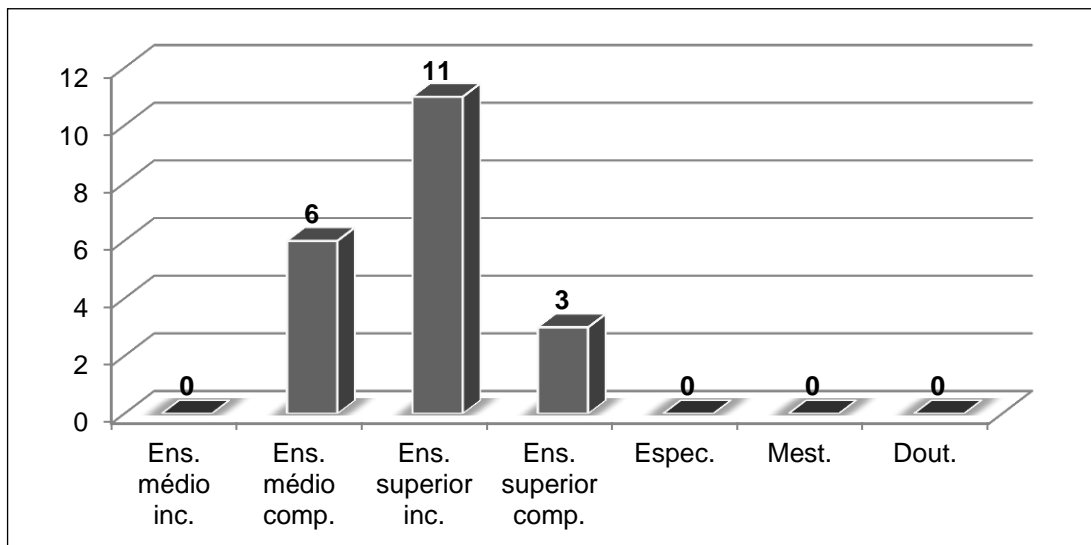


Fonte: Dados da pesquisa.

Como pode ser percebido no GRAF. 28, a grande maioria dos entrevistados (11 deles) possui o ensino superior incompleto seguido por 6 deles que possuem o

ensino médio completo, diferentemente dos dados dos questionários, nos quais prevaleceram respondentes com este último nível de escolaridade (ensino médio completo).

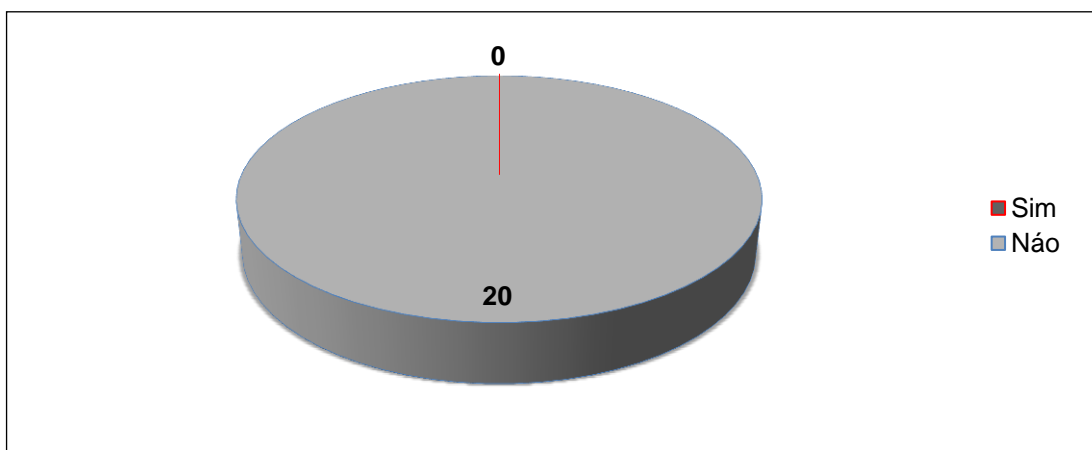
Gráfico 28 - Distribuição dos entrevistados quanto à escolaridade



Fonte: Dados da pesquisa.

Dentre todos os entrevistados (20), nenhum se declarou ser portador de necessidades especiais, corroborando os achados da primeira etapa da pesquisa. (GRAF. 28)

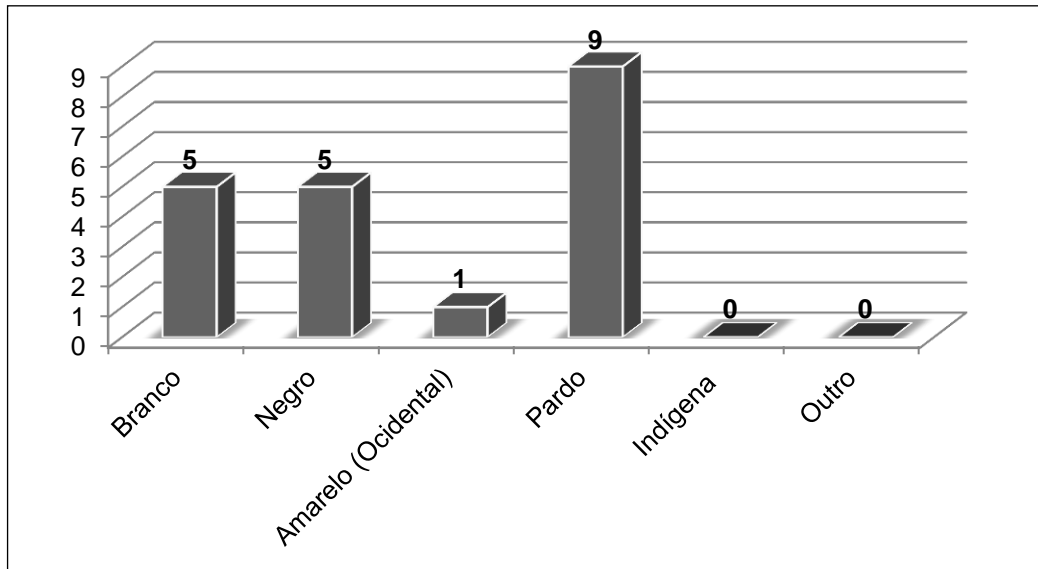
Gráfico 29 - Distribuição dos entrevistados quanto a possuir ou não necessidades especiais



Fonte: Dados da pesquisa.

Dentre os entrevistados, há uma concentração maior existente entre trabalhadores que se declaram pardos (9 deles), seguidos por uma similaridade entre negros (5 deles) e brancos (5 deles). (GRAF. 30)

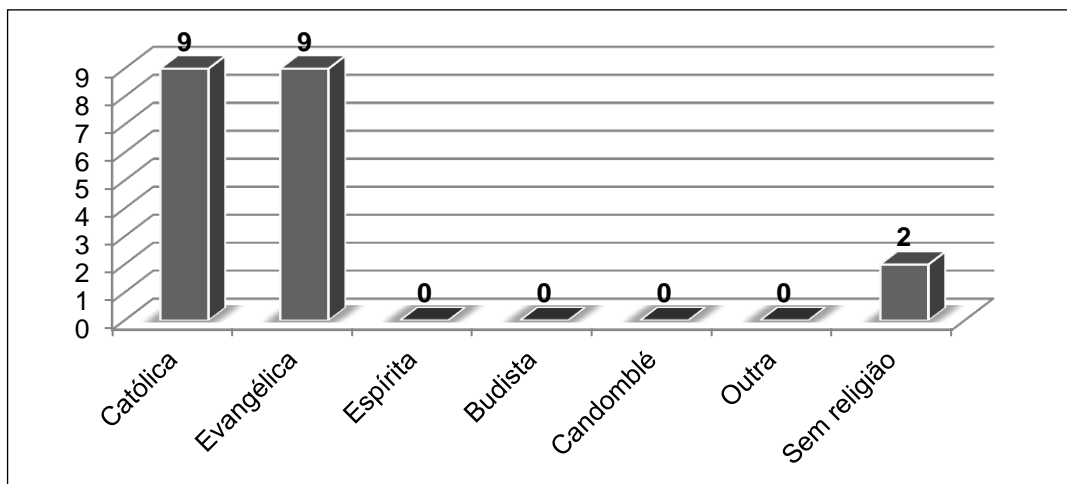
Gráfico 30 - Distribuição dos entrevistados quanto à cor de pele declarada pelos respondentes



Fonte: Dados da pesquisa.

Quanto à religião professada, também se notou uma simetria entre os entrevistados que afirmaram ser católicos (9 deles) e evangélicos (9 deles). Destacam-se dois entrevistados que indicaram não possuir religião. (GRAF. 31)

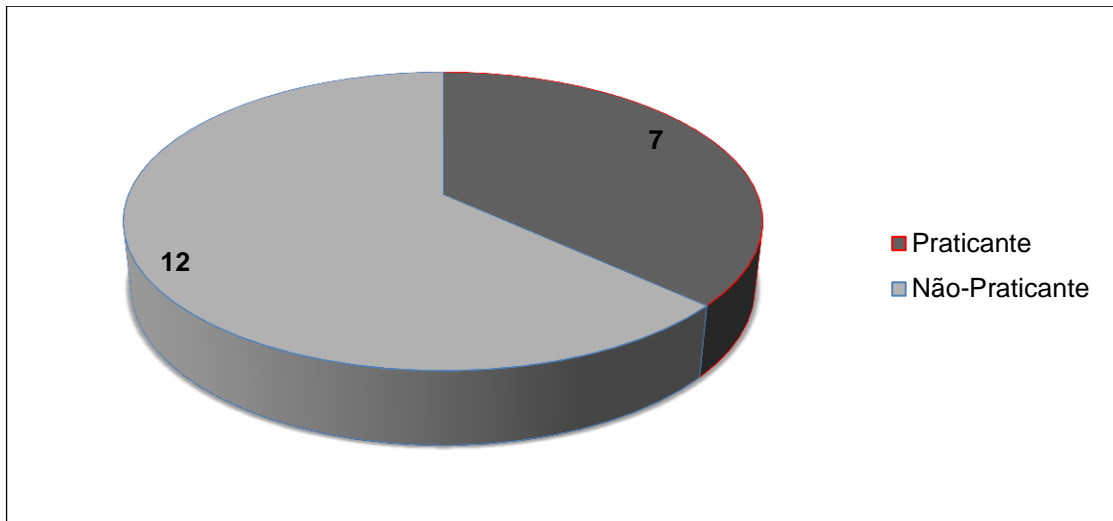
Gráfico 31 - Distribuição dos entrevistados quanto à religião que os respondentes professam



Fonte: Dados da pesquisa.

Dentre todos os entrevistados, 12 não se consideraram praticantes da religião professada, oito afirmaram ser praticantes e um não respondeu a essa questão. (GRAF. 32)

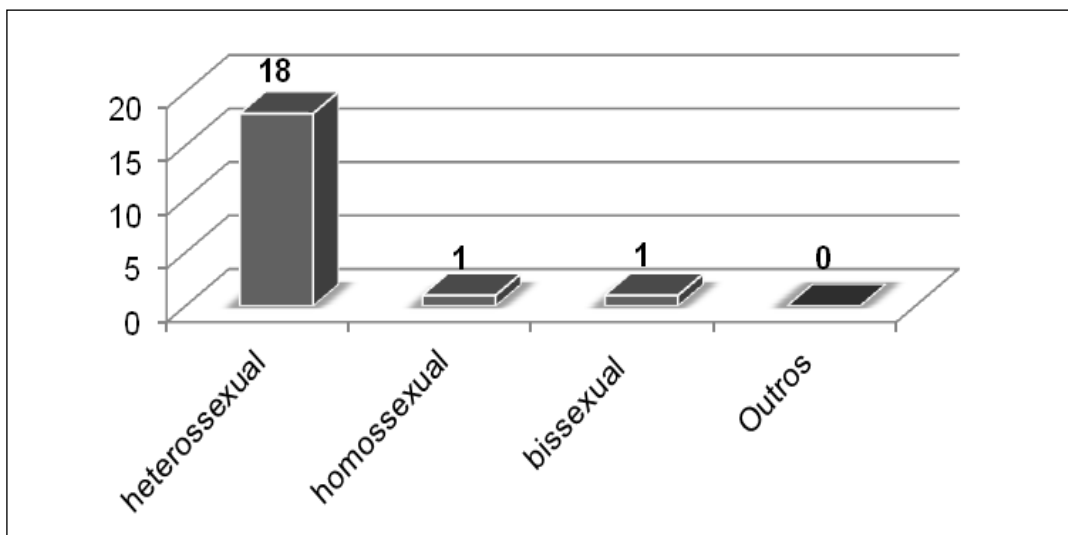
Gráfico 32 - Distribuição dos entrevistados quanto à prática da religião dos respondentes



Fonte: Dados da pesquisa.

Ao analisar a orientação sexual dos entrevistados, pode-se ressaltar que a grande maioria é composta por indivíduos heterossexuais (18 deles), seguidos por homossexuais (um deles) e bissexuais (um deles). (GRAF. 33)

Gráfico 33 - Distribuição dos entrevistados quanto à orientação sexual declarada pelos respondentes



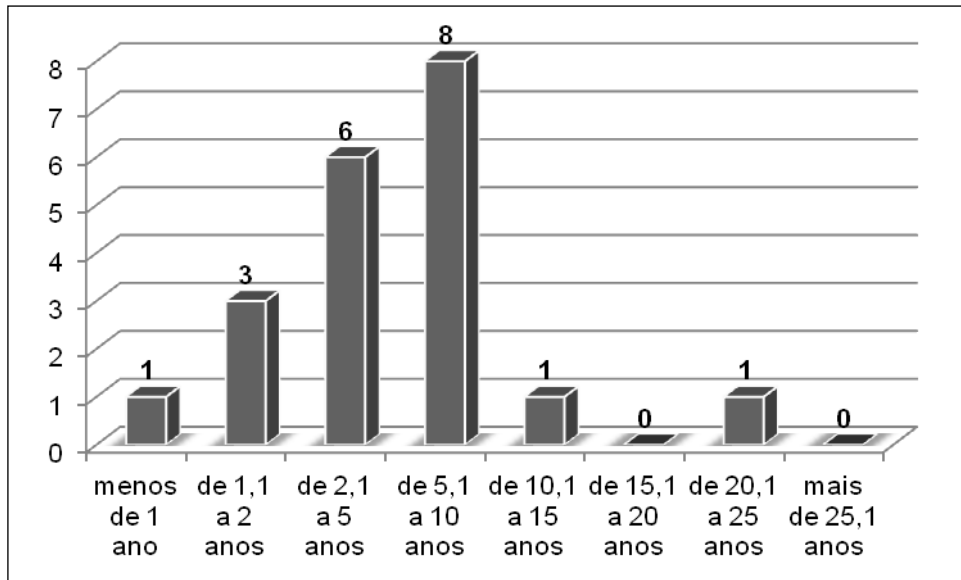
Fonte: Dados da pesquisa.

4.1.2.1 Dados profissionais

Quanto aos dados profissionais dos entrevistados, ao analisar o tempo de trabalho total, concluiu-se que a grande maioria possui experiência de 2,1 a 10 anos, assim

como observado na parte quantitativa da pesquisa, sendo oito deles com 5,1 a 10 anos de vivência laboral e seis deles com 2,1 a 5 anos. (GRAF. 34)

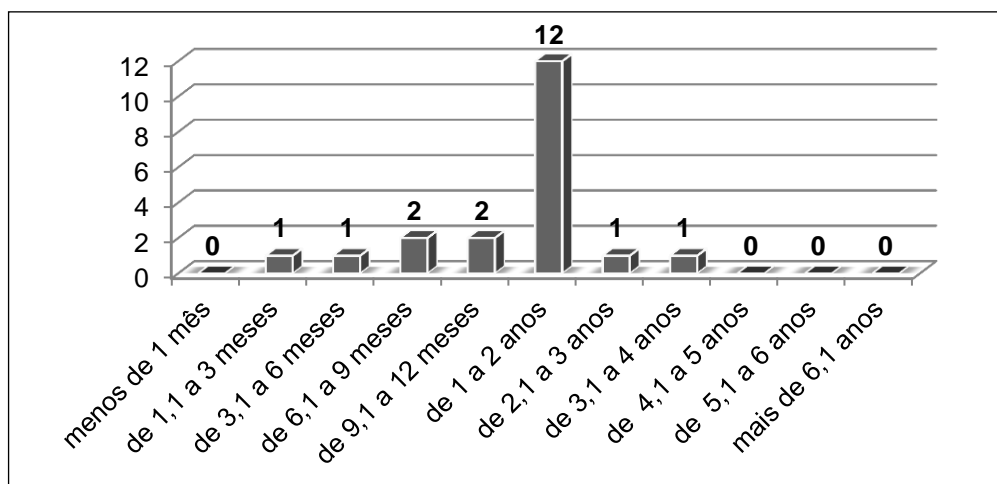
Gráfico 34 - Distribuição dos entrevistados quanto ao tempo de trabalho total dos respondentes



Fonte: Dados da pesquisa.

Já em relação ao tempo de trabalho no *call center* pesquisado, a grande maioria está vinculada a ele há, no máximo, 2 anos (18 deles) (GRAF. 35).

Gráfico 35 - Distribuição dos entrevistados quanto ao tempo de trabalho dos respondentes na organização

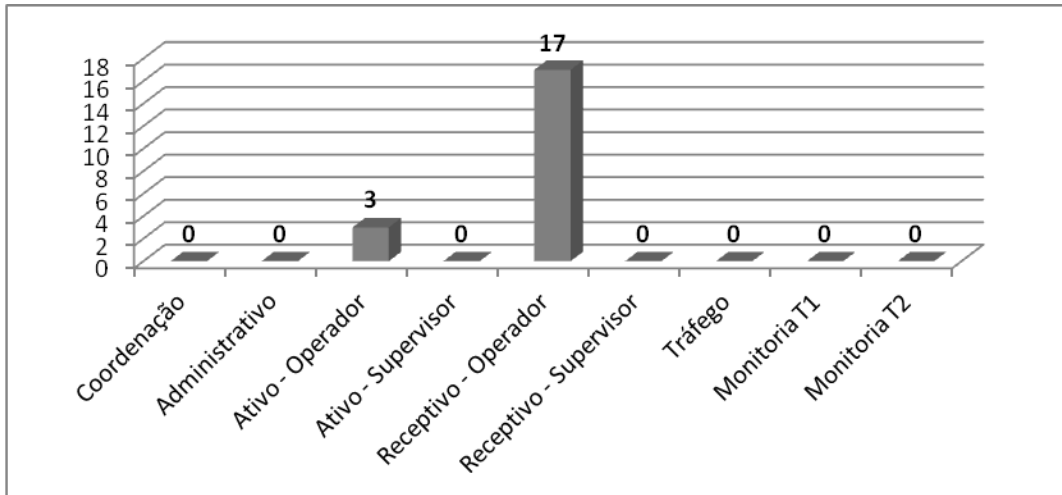


Fonte: Dados da pesquisa.

Ressalte-se que apenas operadores de telemarketing foram entrevistados, sendo a maior parte lotada do atendimento receptivo (17 deles) e os demais atendentes da

modalidade ativo (3 deles), o que guarda semelhanças com o público da primeira etapa da pesquisa. (GRAF. 36)

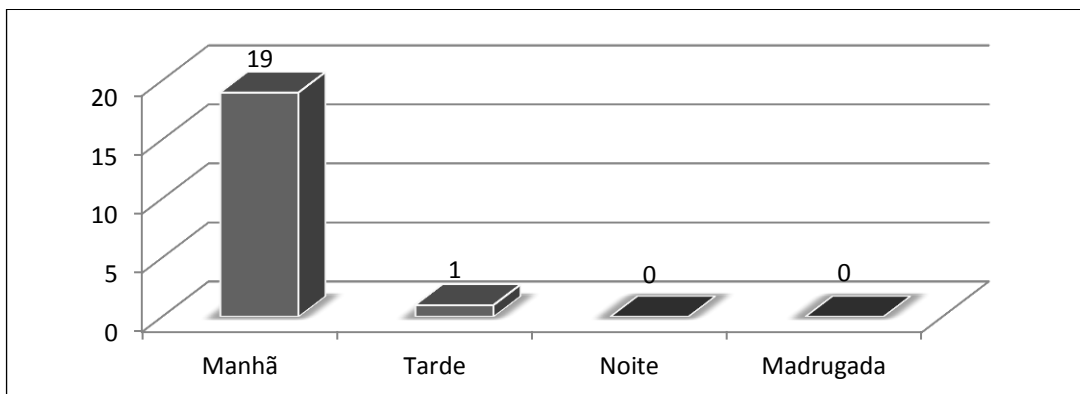
Gráfico 36 - Distribuição dos entrevistados quanto ao setor de vinculação do cargo exercido pelos respondentes



Fonte: Dados da pesquisa.

Assim sendo, nenhum dos entrevistados exerce função gerencial e, quanto à distribuição dos sujeitos por horário de início do turno de trabalho, a maior parte dos entrevistados começa a trabalhar no período da manhã (19 deles), seguido de um deles que está vinculado ao turno da tarde. Nenhum dos entrevistados começa seus turnos de madrugada ou à noite. (GRAF. 37)

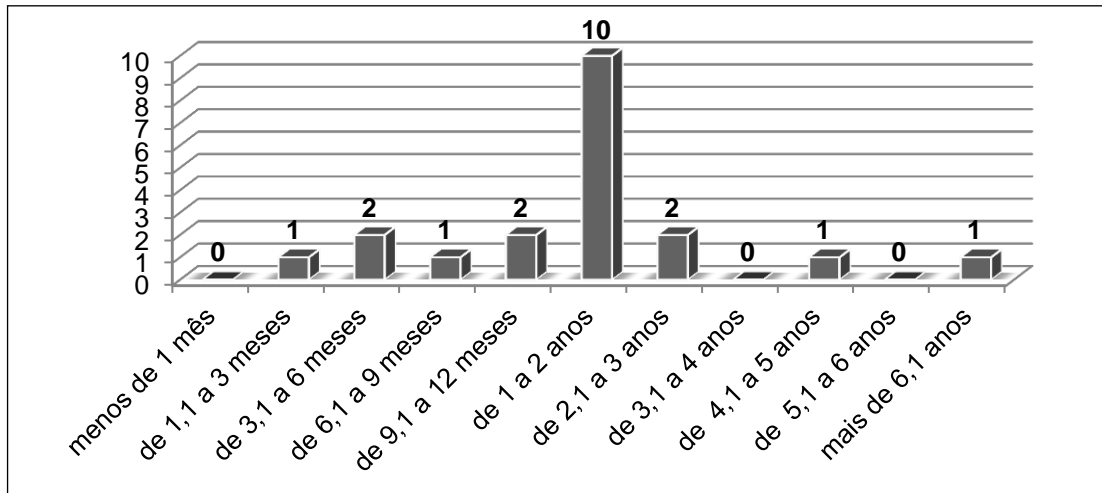
Gráfico 37 - Distribuição dos entrevistados quanto ao horário do início do turno dos respondentes



Fonte: Dados da pesquisa.

Com relação ao tempo de atuação no cargo atual, a maioria dos entrevistados possui experiência de 1 a 2 anos (10 deles). O GRAF. 32 exibe a distribuição, sugerindo certo grau de rotatividade na organização, o que é comum no setor.

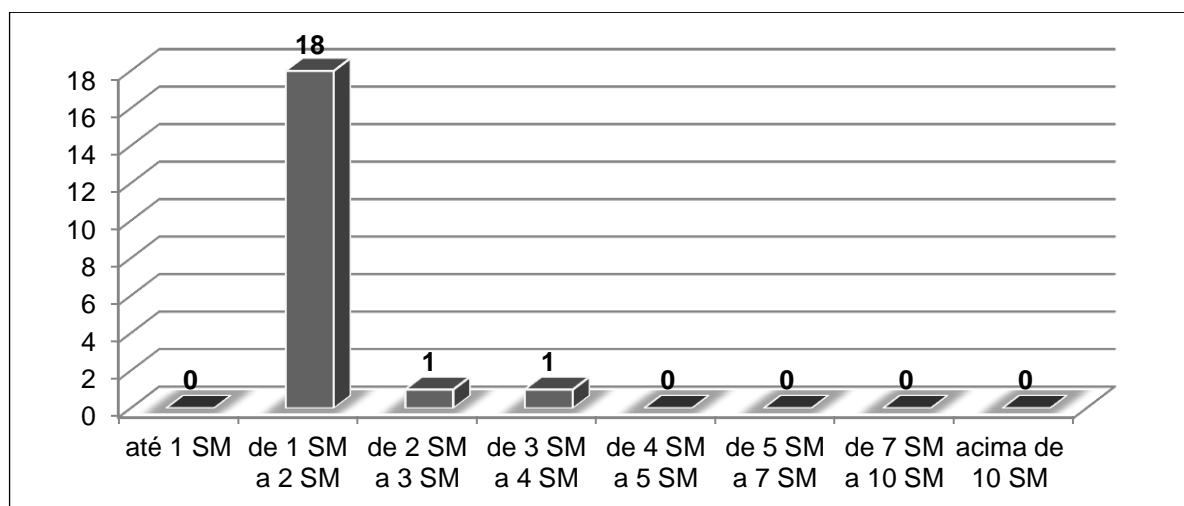
Gráfico 38 - Distribuição dos entrevistados quanto ao tempo de atuação dos respondentes no cargo



Fonte: Dados da pesquisa.

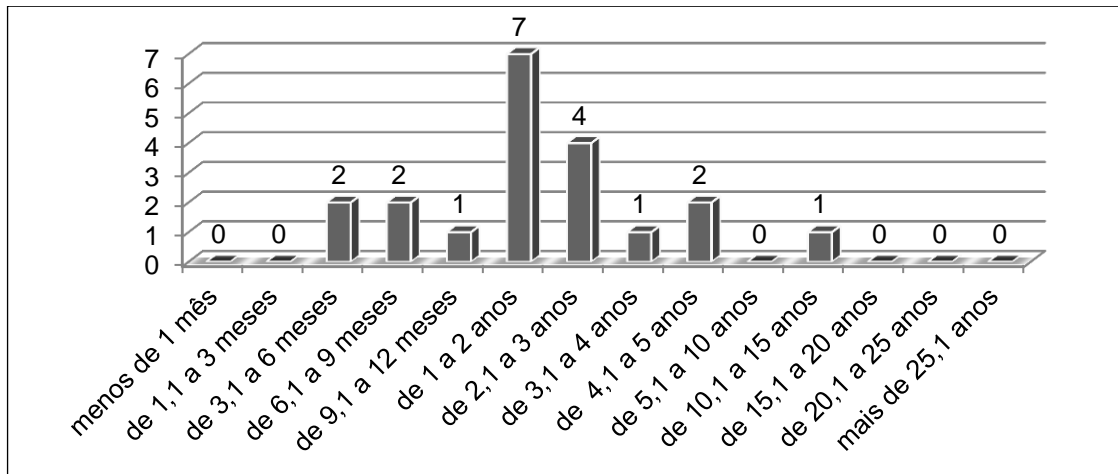
A análise dos dados relativa à faixa salarial dos sujeitos mostra que todos os operadores recebem remunerações entre 1 e 2 salários mínimos, considerada acima da média dos demais *call centers*. Entretanto dois dos operadores possuem mais de um vínculo empregatício, o que justifica os seus enquadramentos em outros níveis salariais, mais elevados. (GRAF. 39)

Gráfico 39 - Distribuição percentual amostral quanto à faixa salarial dos respondentes



Fonte: Dados da pesquisa.

Quanto ao tempo de experiência em *call center*, sete dos entrevistados têm vivência no setor de 1 a 2 anos, seguidos por 4 deles de 2,1 a 3 anos. Note-se que quatro deles possuem experiência nesse tipo de organização acima de 3 anos. (GRAF. 40).

Gráfico 40 - Distribuição percentual amostral quanto ao tempo de experiência no *call center*

Fonte: Dados da pesquisa.

4.2 Fatores de Pressão e Insatisfação dos jovens abordados

A TAB.1 apresenta os resultados referentes aos seis indicadores que compõem a variável de fontes de pressão e insatisfação, cuja síntese se fez no indicador “Total”, formado pela média dos demais.

Tabela 1 - Estatísticas descritivas referentes às fontes de pressão e insatisfação dos respondentes

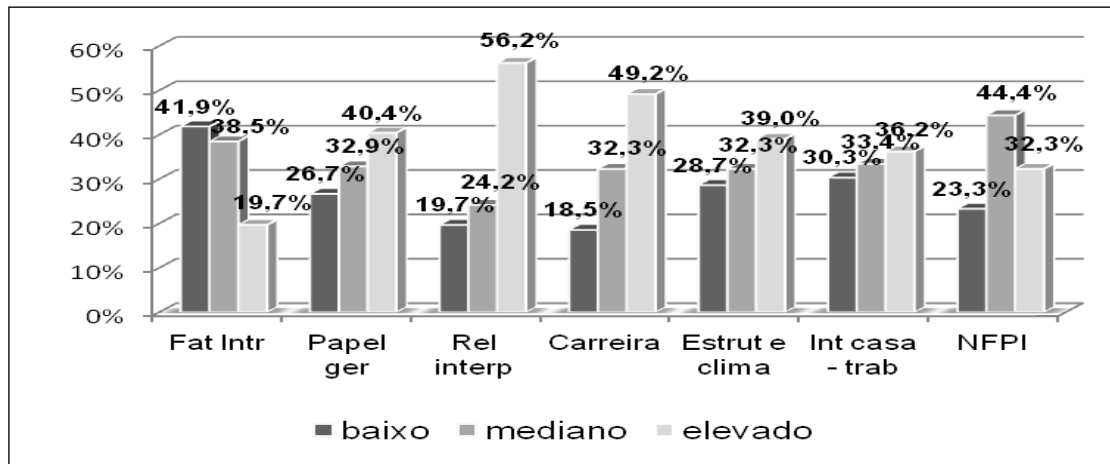
Variáveis	Média	Desvio-padrão	P ₂₅	Mediana	P ₇₅
Relacionamento interpessoal	4,0	1,25	3,0	4,0	5,0
Carreira / Realização	3,8	1,13	3,0	3,8	4,8
Estrutura e Clima organizacional	3,5	1,17	2,7	3,3	4,3
Interface casa / trabalho	3,4	1,11	2,8	3,5	4,3
Papel Individual / Gerencial	3,4	1,19	2,5	3,5	4,0
Fatores intrínsecos ao trabalho	3,1	1,04	2,3	3,0	3,8
Total (NFPI)	3,6	0,87	3,0	3,6	4,1

Fonte: Dados da Pesquisa

Verifica-se que a distribuição dos dados mantém-se entre 3,0 e 4,0, com variabilidades não muito elevadas. É possível destacar os fatores intrínsecos ao trabalho como menor nível de pressão e insatisfação apontado pelos respondentes e, no outro extremo, os relacionamentos interpessoais, com nível elevado (maior ou igual a 4,0) de avaliação.

No GRAF. 41, são exibidas as distribuições percentuais de respondentes por fontes de pressão e insatisfação, corroborando os dados anteriores.

Gráfico 41 - Distribuições percentuais referentes às fontes de pressão e insatisfação dos respondentes



Fonte: Dados da pesquisa.

Destaca-se de maneira negativa o indicador "relacionamentos interpessoais", pelo percentual expressivo obtido na categoria "elevado". Também segue um padrão razoavelmente similar "carreira/realização", com uma frequência relativa de quase 50% da amostra na faixa de avaliação "elevado". Logo, constata-se que os relacionamentos no ambiente de trabalho e a preocupação com a carreira afetam de forma expressiva a rotina laboral dos funcionários pesquisados. De forma geral, é possível constatar que praticamente todas os indicadores estudados nessa variável possuem percentuais consideráveis para a categoria "elevado", o que pode ser considerado um resultado negativo para a organização. A exceção pode ser observada para "fatores intrínsecos ao trabalho", visto que este é o único indicador a apresentar o nível de avaliação "baixo" com um percentual superior à faixa de avaliação "elevado".

De modo divergente aos dados dos questionários, os fatores intrínsecos ao trabalho foram os mais citados pelos entrevistados quando do questionamento acerca daquilo que os pressionava, seguidos do papel individual/gerencial e dos relacionamentos interpessoais.. Os dados encontram-se sintetizados na TAB. 2, fruto da análise de conteúdo realizada. Nela, destacam-se, em negrito, as categorias temáticas pautadas no modelo temático adotado nesta pesquisa

Tabela 2 - Fatores de pressão no trabalho segundo os entrevistados

Respostas	Entrevistados	Total
Fatores intrínsecos ao trabalho	E01, E02, E03, E04, E05, E06, E07, E08, E09, E10, E11, E12, E13, E14, E15, E16, E17, E19, E20	20
Cobranças excessivas por resultados	E07, E09, E10, E11, E12, E13, E14, E15, E17, E18, E19, E20	12
Pausa banheiro	E01, E08, E09, E10, E11, E12, E13, E15, E16, E17	10
Exigências por mínimos TMA's	E02, E05, E08, E11, E12, E13, E15, E16, E17	9
Controle excessivo de todas as pausas	E01, E08, E09, E10, E11, E12, E13, E15	8
Exigências por qualidade no serviço	E05, E11, E12	3
Carga horária	E01, E11	2
Mudanças repentinas de procedimentos	E05, E20	2
Perfil de cliente menos instruído que exige maiores explicações	E08, E15	2
Repetição dos mesmos assuntos e procedimentos	E13, E19	2
Tempo falado	E02, E08	2
Controle dos índices de vendas por ligação	E07	1
Elevada demanda de ligações	E03	1
Imposição para realizar trabalhos que não é responsabilidade do operador do receptivo	E06	1
Inflexibilidade em determinadas situações, como troca de horário do final de semana e negociações de dia de folga	E01	1
Papel individual/gerencial na organização	E02, E04, E05, E06, E07, E08, E11, E12, E13, E15, E18, E19	12
Cumprir metas	E02, E04, E05, E06, E07, E08, E11, E12, E15, E18, E19	11
Não poder sair do <i>script</i> , nem que seja para proporcionar maior compreensão ao cliente	E13, E15	2
Cobranças internas do operador	E18	1
Relacionamentos interpessoais	E03, E04, E07, E10, E13, E15, E16, E17, E18	9
Controle e punição desnecessários ou injustos dos supervisores para com os operadores	E03, E04, E07, E10, E13, E15, E16, E17	8
Controle de comportamento	E14, E17	2
Dificuldade de lidar com alguns perfis de clientes	E11, E13	2
Falta de compromisso dos supervisores com os operados ou com a equipe	E05, E18	2
Desconfiança dos supervisores em caso de atestado médico	E04	1
Supervisores dando avisos em tom de voz elevado durante suas ligações	E18	1
Estrutura e Clima organizacional	E03, E09, E11, E18	4
Certeza de que estão sendo sempre vigiados	E03, E09	2
Depressão pelo não alcance de metas	E18	1
Pressão diante da contratante que representam	E11	1
Interface casa-trabalho	E10, E14	2
Nem sempre é possível ser pontual	E10	1
Sente que não consegue pensar dentro do trabalho	E14	1
Carreira / Realização	E19	1
Tipo de trabalho cansativo	E19	1

Fonte: Dados da pesquisa.

Quanto aos fatores intrínsecos do trabalho, os relatos a seguir sintetizam experiências recorrentes no call center, de se vivenciar uma contradição entre estar submetido a diversas cobranças e ter que conter essa pressão quando do

atendimento do cliente, o que certamente implica em estratégias de defesa e combate ao estresse percebido, tratadas mais adiante. Observe-se:

Mudança de atendimento, cobranças, muitas cobranças e em muitas vezes você já vai estressada para trabalhar e aí a situação com o cliente também te estressa, mas você tem que manter éh... o controle lá com o cliente para não descontar nele. (E20)

Ah, olha, eu sou muito tranquilo. É muito difícil, eu não fico pressionado, entendeu? Mas assim, o que pressiona acho que é a questão do tempo falado, porque assim, você tem um prazo muito pouco pra iniciar uma nova ligação, então às vezes você se cansa numa ligação, mas quando tem um tempo, né? Então isso eu acho que é ruim. É, a própria questão da cobrança das metas, né, que pressiona, quando você não vende né, quando você vende um pouco, é porque no meu caso é igual eu tô te falando, eu sou tranquilo. Se eu cheguei na metade da meta, eu já tô tranquilo. Eu já relaxo. Só se eu não vender nada que eu me sinto pressionado. É, dá pra fazer, mas não é fácil não, cê tem que dedicar. Por isso que eu não esquento, entendeu? Eu sei que um dia... igual por exemplo, vou dar um exemplo, hoje eu fiz 420. Quer dizer, eu fiz 100 reais a mais. Mas ontem eu tinha feito 260. Então, assim, por isso que eu fico tranquilo. (E02)

As pausas formais para ir ao banheiro, absolutamente necessárias ao ser humano, também foram mencionadas como um ponto de pressão característicos do trabalho executado, tendo em vista o espaço laboral abordado:

Mesmo sendo receptivo, a gente tem que tá preocupado que tem TMA, estouro de pausa, principalmente estouro de pausa, porque é muito complicado você controlar o seu próprio tempo. Você às vezes não quer, não tá preparado para voltar naquele horário, porque às vezes a fila do microondas tá grande, tem essa questão toda. E também pausa banheiro. Às vezes o próprio atendimento é bastante estressante, muito cansativo, é um cliente atrás do outro, não pára um minuto. (E04)

Note-se que tanto as pausas formais quanto as informais são utilizadas para lidar com as pressões percebidas pelos entrevistados:

A demanda. (...) Porque, por exemplo, se você, você precisa respirar, por exemplo, você tá afogado de tanto, né, você acabou de atender dez pessoas, assim, seguido, sendo que dessas dez, as últimas duas ligações foram estressantes. Você quer um tempo pra você relaxar, sentar, respirar, você não tem. Se você, por exemplo, deixar, né, você pega o próximo cliente, você já vira, pede um momento, e fica lá um tempo, aí já é capaz de chegar alguém, perguntar: você tá bem? Você tá precisando de alguma coisa? Naquela, mas meio que já induzindo. Se você levanta e vai conversar com alguém, você pede um momento com cliente, você calcula aquilo, você tem quarenta segundos, por exemplo, pra você deixar o cliente de molho. Assim. Nesses quarenta segundos, você quer usar vinte segundos pra ir até um colega seu falar uma coisa e voltar, eles chamam sua atenção e isso é uma espécie de pressão no trabalho. Isso priva a sua

liberdade de certa forma, até quando você tivesse ficado, que ficado sentado na sua PA, exercendo seu trabalho ali de uma forma ininterrupta e isso é uma forma de pressão, certo? (E03)

Tempo, qualidade, e no meu trabalho a questão do tempo das pausas. Isso aí é que deixa qualquer um louco, porque apesar de a qualidade ser uma coisa que você tem que ter, mas se você às vezes peca numa coisinha só, o pessoal já tá te cobrando, e aí às vezes você fica lá querendo atender rápido, mas você tem que atender com qualidade, ou vice-versa... e a questão da pausa, que você tem que comer quase engolindo a comida, você não pode ir no banheiro, enfim. (E12)

Tais pressões acabam afetando os relacionamentos interpessoais, mesmo diante de partes do processo produtivo que estão padronizados no *call center*.

Então teve uma vez que eu peguei um cliente, eu fiz um procedimento com ela que meu monitor tinha me passado da forma como era pra eu fazer, e aí depois eu tomei um tempestivo por causa daquele procedimento que eu fiz, que é o que eu fui orientado a fazer, porque a forma tinha mudado e eu não fui orientado que tinha tido, que teve uma alteração do procedimento. (E05)

Ter que lidar com clientes menos educados ou que desconhecem o produto/serviço adquirido e que fazem uso do *call center* dificulta também o trabalho do operador, aumentando seu nível de estresse, concretizando-se como ponto de pressão nesse trabalho:

A quantidade de tempo que eles estipulam para atendimento é muito curta e não é compatível com o raciocínio do cliente que eles têm, sabe... É impressionante a maneira que eles cobram... é como que se a culpa fosse da gente pelo fato de demorar no atendimento... e o culpado não somos nós... a culpa é do cliente que está do outro lado da linha que tem dificuldade de entender... ele tem dificuldade de raciocínio e então a culpa não é do operador... (risos). (E17)

Aí isso também me pressiona um pouco. E também a falta, muitas vezes o, a falta de educação, que eles têm com a gente também, de não ver que eles também não sabem que, parece que eles num, num enxergam que um dia eles também, eles também foram, foram operadores, mas que e que, parece que a, a superioridade subiu pela cabeça e eles ficam lá abusando do que, do que eles são, na verdade. (E08)

Por outro lado, um aspecto que ameniza essa situação é lidar com clientes mais bem informados, que contribuem para o andamento do trabalho do operador, diminuindo seu nível de estresse, já que não imprimem pressão quando do seu atendimento:

Igual eu atendo (tipo determinado de serviço da contratante), por exemplo, (atividade peculiar 'x' da empresa contratante) e (atividade peculiar 'y' da empresa contratante), há uma grande diferença. (atividade peculiar 'x' da empresa contratante) é um cliente mais leigo, com mais dificuldade, você

acaba perdendo a paciência e causando estresse. Já (atividade peculiar 'y' da empresa contratante), é cliente mais inteligente, aí o que você fala eles captam rápido, não precisa ficar entrando em detalhes, então o atendimento foi muito rápido. (E08)

Além disso, aspectos que, na opinião dos entrevistados, estão mais voltados para sua vida privada, como as roupas que usam, também parecem ser alvo de impasses na organização, o que complica a interface casa / trabalho, tendo em vista que se trata de um trabalho invisível (VENCO, 2009; PAIVA; DUTRA; LUZ, 2013), ou seja, eles não são vistos pelos clientes, mas acabam tendo que se preocupar com detalhes que não interferem diretamente no seu trabalho, mas, sim, nas relações interpessoais que ali se desenvolvem.

Cobrança de resultado tanto operacional, cobrança de... da questão de estar fazendo o serviço mesmo, quanto de me portar lá dentro, algumas coisas que eu acho que pra mim é desnecessário, como eu devo me vestir como eu devo agir lá dentro isso eu acho que é desnecessário, e uma terceira coisa que me pressiona lá dentro eu não consigo pensar (E14).

Ao final, o operador parece introjetar todos os controles o que, somado a uma performance nem sempre condizente com as exigências, leva a níveis de estresse provavelmente mais elevados que os verbalizados, tanto por meio dos questionários, quanto pelas entrevistas:

Olha... questão de pressão é mais por minha conta, porque tipo assim... às vezes a gente tem a meta para cumprir, então pelo fato de estar chegando o fim do dia e não ter cumprido a meta, isso pressiona... às vezes num é nem questão de pressionar, mas é de incomodar, pois às vezes é o supervisor que é... que tem vez que... até para tudo o que fala, às vezes ele vai passar um recado e por estar gritando... às vezes você está com um cliente ali no telefone e ele te atrapalha no atendimento. (E18)

Nesta pesquisa, optou-se por separar os fatores de pressão dos fatores de insatisfação, como já mencionado anteriormente. Quanto a estes últimos, os fatores intrínsecos ao trabalho e os relacionamentos interpessoais foram os mais citados pelos entrevistados, seguidos da categoria estrutura e clima organizacional. Assim como na tabela anterior, a TAB. 3 resume todos os relatos dos entrevistados.

Tabela 3 - Fatores de insatisfação no trabalho, segundo os entrevistados

Respostas	Entrevistados	Total
Fatores intrínsecos ao trabalho	E01, E03, E04, E06, E07, E08, E09, E10, E12, E14, E16, E18, E19, E20	14
Pressões psicológicas para cumprir metas e ambientais (não poder conversar com os colegas sem ser chamado à atenção)	E08, E09, E10, E14, E18, E19, E20	7
Dificuldades percebidas com a gestão (organização) do <i>call center</i>	E02, E03, E06, E11, E19	5
Elevada demanda	E03, E04, E12, E16	4
Salário poderia ser maior	E01, E06, E16	3
Trabalho cansativo/estressante	E03, E04, E09	3
Tempo de pausa muito curto para almoçar	E06, E12	2
Não cumprimento de metas	E07, E08	2
Incoerências presentes em algumas distribuições de ligações para os operadores	E06	1
Falta de organização do trabalho	E10	1
Indução de culpa pelo não resultado	E18	1
Relacionamentos interpessoais	E01, E02, E03, E04, E05, E08, E09, E10, E12, E13, E14, E15, E17, E18	14
Não valorização do operador como pessoa	E08, E13, E14, E15	4
Não há clareza nas tomadas de decisões, o supervisor joga a responsabilidade para coordenação, que a passa para a gerente, que a leva para a contratante, que não resolve o problema	E01, E10, E17	3
Falta de reconhecimento	E09, E13, E14	3
Falta de comunicação entre coordenadores e operadores	E12, E13	2
Falta relacionamento interpessoal dos supervisores com os operadores	E17, E18	2
Informações divergentes	E01, E02	2
Intolerância da chefia em relação às pausas	E04, E15	2
Falta de preparação dos supervisores para o cargo	E17	1
Controle para evitar conversas entre pares	E08	1
Intolerância de clientes com os operadores	E05	1
Dificuldade para tomadas de decisão por parte dos gestores por ser uma empresa terceirizada	E01	1
Estrutura e clima organizacional	E02, E03, E05, E07, E08, E09, E15, E16	8
Estresse	E05, E08, E09, E15	4
As equipes não são montadas de acordo com o perfil dos participantes	E03	1
Ar condicionado	E16	1
Centralização de informações	E02	1
Falta benefícios	E07	1
Favoritismos em processo seletivos	E02	1
Papel do individual / gerencial	E05, E09, E14, E15, E18, E20	6
Cobranças excessivas	E09, E14, E15, E18, E20	5
Clientes destratam o operador ou o tratam de modo rude para descontar a raiva para com a empresa	E05	1
Interface casa-trabalho	E01, E05	2
Dificuldade em chegar na faculdade no horário devido à distância	E01	1
Desânimo e sentimento ruim em ter que ir para o trabalho	E05	1
Moradia muito distante do trabalho	E01	1
Carreira / Realização	E15, E19	2
Dificuldade de ascensão e de reconhecimento	E15	1
Tipo de trabalho cansativo	E19	1

Fonte: Dados da pesquisa.

Os entrevistados mostraram-se cansados do próprio trabalho tanto física como mentalmente, em virtude das exigências, o que leva à insatisfação:

O cansaço também. Igual eu comentei antes da entrevista, eu estou cansado, extremamente cansado, hoje eu atendi muitos clientes, quase 300, então é uma loucura. Na hora que cê para pra pensar, no seu dia a dia, cê conversa olho no olho assim, no máximo, depende, depende de cada pessoa, mas uma pessoa normal deve conversar com, no máximo assim, 40 pessoas diferentes por dia, sabe? Oi, bom dia. Conversar. E ali é quase 300 pessoas diferentes, 300 nomes, 300 histórias de vida, 300 tons de voz diferentes que estão rodando ali, e isso cansa. De verdade. (E03)

Novamente, a questão das pausas, outro fator intrínseco ao trabalho dos operadores, assumiu destaque nas falas dos entrevistados, desta vez voltando-se para o fato do quanto elas geram insatisfação nesses trabalhadores:

Um bem bacana aqui pra você então. É... problemas referentes a... você já deve saber disso muito... em questão à escolha de pausas que nós temos lá... que, como a carga horária é de 6 e 20 né, aí nós temos duas pausas de 10 minutos e uma de 20. Se você, em um dia, estourar duas pausas, seja de 10, seja de 20, você leva advertência. Apesar que isso aí... claro, a gente tem que ter compromisso com o trabalho. Mas em algumas ocasiões, devido o meu lugar, saio do meu local de trabalho pra ir até o pátio lancher, por exemplo, é longe. Até eu ir lá e voltar, às vezes costuma estourar 30 segundos, 10 segundos, e isso às vezes acontece duas vezes em um dia. Final do dia, assino a advertência. Segundos... Soma os segundos dessa, soma os segundos da outra, às vezes passa um minuto, mas eles não consideram. Mesmo sabendo que o local onde a gente lancha, né... ou vai ao banheiro, é longe do posto de atendimento, mesmo assim eles não consideram. (E01)

Muitas vezes, a gente tem que comer comida gelada mesmo pra não ter que estourar pausa e se a gente estourar pausa é, assim, aquela coisa, aquela pressão toda por causa disso. (E04)

Além disso, a sensação de um trabalho que não se consegue finalizar, pois os atendimentos são realizados para todo o Brasil, também gera insatisfação no trabalhador, além de sentimento de impotência e inconclusão das próprias atividades.

A demanda também, porque assim, ela é infinita. Eu não fazia ideia, sei lá, de que existia tanta gente assim. Assim, eu sei que nosso país tem 200 milhões de pessoas, mas eu ainda não tinha uma noção, porque ali, por exemplo, nós atendemos o país inteiro, então, por exemplo, até quem é pobre, quem não tem renda tá ligando. Então, assim, é uma demanda impressionante. É como se tivesse que lidar com uma fonte infinita ali que nunca para, nunca para, nunca para, nunca para, aí você pensa: uma hora vai parar. E não para. Então isso é uma coisa que dá insatisfação, você pensa: eu nunca vou terminar esse serviço, porque ele é inacabável. (E03)

Eles também verbalizaram o quanto à constituição das equipes e determinados processos e protocolos minam os relacionamentos, o que prejudica o trabalho e gera insatisfação, fato que reúne dois indicadores, quais sejam relacionamentos interpessoais e estrutura e clima organizacional:

Ah, eu preciso de... aquele com horário... vou conversar com o meu superior, meu supervisor, ele fala que vai ter que ir à coordenação e a coordenação fala que vai até os gerentes, e o gerente fala que vai até o dono da empresa. Resumindo: nunca te dá a resposta. Já que não pode, primeiro mostra não posso, acabou. Mas fica jogando um pro outro, resumindo: não dá em nada. (E01)

Então é uma coisa que eles não dão muita atenção. Na hora que você vai traçar perfil de funcionário, de operador, perfil de supervisor e querer montar equipes que sejam condizentes com esses perfis, isso não acontece lá. É mais assim: ah, a gente precisa de um horário assim assado pra colocar tais pessoas. Então a gente vai colocar essas pessoas que não importa de onde elas vêm, o que elas querem, o que elas planejam, se elas estão felizes de estar ali cumprindo aquele horário, cumprir aquela demanda, eles não querem saber. Então, assim, essa forma de gestão onde quem tá lá em cima diz o que tem que ser feito, quem tá lá embaixo faz, acho que é insatisfatório também. Acho que tinha que ser uma gestão mais bilateral. (E03)

Quanto à relação entre casa e trabalho, o fato de morar longe do trabalho ou deste ser longe da escola onde eles estudam também gera insatisfação:

Eu moro em [Ribeirão das] Neves, região de [Ribeirão das] Neves. Até chegar aqui, mesmo que eu venha de moto, ainda é longe. (E01)

Já a categoria carreira / realização foi uma das menos citadas nas entrevistas. As dificuldades de ascensão e reconhecimento na empresa foram alvo de um comentário que está ligado ao tipo de trabalho executado, de natureza simples e repetitiva, característica do infoproletário (ANTUNES, 2009), foco de outro comentário. O primeiro deles está transcrito abaixo:

A cobrança. É... no caso, o fato da gente dar muito de si e não receber muito retorno. A gente não, é... pra gente subir de cargo mesmo. É uma dificuldade sem fim, eles colocam mais empecilhos do que tudo. É... a questão da cobrança, né, mesmo. E, é... no caso têm alguns, não são todos, mas alguns supervisores que ficam no pé, assim... de perseguição mesmo com a pessoa. Isso é muito chato. Então assim, incomoda bastante. Alguns supervisores chegam até a seguir a gente no banheiro, pra ver se a gente foi no banheiro. (E15)

Por fim, é importante frisar que alguns deles demonstraram insatisfação com o fato de exercerem um trabalho invisível, fato que denota desvalorização e falta de reconhecimento, inclusive por parte dos clientes com os quais lidam diariamente.

Hum... acho que a desvalorização, porque operador de telemarketing não é visto... é assim, quinta pessoa abaixo de ninguém. A falta de compreensão também, em questão à hierarquia. Acho que eles não entendem o nosso lado e a gente tá na linha de frente do atendimento, e acho que a gente deveria ser mais escutado. (E13)

Dependendo do tipo de personalidade, o indivíduo vai reagir a tais fatores mencionados anteriormente de modos diferentes.

4.3 Tipos de personalidade e propensão ao estresse dos pesquisados

Quanto ao tipo de personalidade, as médias apuradas levaram à conclusão de que prevalecem na amostra pessoas com tipo A (mais propensos) e com locus de controle interno (menos propensos). A junção desses dois tipos levaram a uma média geral de pessoas pouco propensas ao estresse, conforme dados apresentados na TAB. 4.

Tabela 4 - Estatísticas descritivas referentes à propensão ao estresse dos respondentes

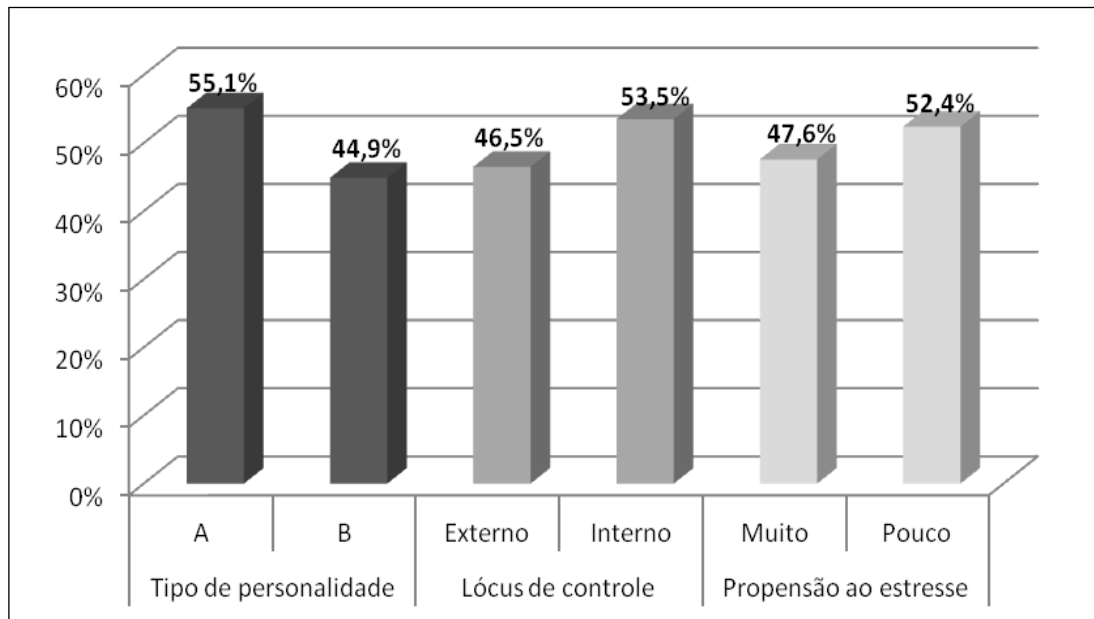
Tipo de personalidade	Média	Desvio-padrão	P₂₅	Mediana	P₇₅
Tipo A x B (A, >=3,5)	3,5	0,68	3,0	3,5	3,8
Locus de controle (interno, < 3,5)	3,3	0,53	3,0	3,3	3,7
Propensão ao estresse (pouco, <3,5)	3,4	0,44	3,1	3,4	3,7

Fonte: Dados da Pesquisa

Os padrões observados para as variáveis "tipo de personalidade" e "locus de controle" são bastante similares, com valores intermediários muito próximos ao ponto médio da escala e com variabilidade baixa.

A análise dos percentuais de respondentes que indicaram tais características revela proximidade, mostrando não haver uma preponderância que caracterizaria uma diferenciação significativa. Observe-se os dados dispostos no GRAF. 42:

Gráfico 42 - Distribuições percentuais referentes à propensão ao estresse dos respondentes



Fonte: Dados da pesquisa.

Verifica-se que aproximadamente 55% dos funcionários pesquisados se enquadram no tipo de personalidade A, e outros 45% no tipo B. Uma distribuição também equilibrada e razoavelmente similar pode ser observada para o lócus de controle: constata-se que 46,5% apresentam lócus externo contra 53,5% que se enquadram no lócus interno. A propensão ao estresse, combinação das duas variáveis anteriores, apresenta pequena diferença entre as duas categorias que a compõe, configurando um ponto negativo para a instituição pesquisada no quadro de bem-estar dos funcionários. Verifica-se que praticamente 48% dos respondentes podem ser considerados muito propensos ao estresse, porcentagem próxima daqueles que estão classificados como pouco propensos.

As entrevistas reforçaram os dados anteriores: 15 dos entrevistados revelaram características de Tipo A e 14 de Tipo B, sendo que 10 deles se mostraram ambíguos quanto a essa questão (E01, E02, E03, E04, E05, E06, E07, E16, E18, E20); além disso, 11 indicaram ter lócus de controle interno e sete, externo. Tais características foram apontadas por eles como positivas no seu ambiente de trabalho. (TAB. 5)

Tabela 5 - Características de personalidade consideradas positivas pelos entrevistados, segundo eles próprios

Respostas	Entrevistados	Total
Tipo A	E01, E02, E03, E04, E05, E06, E07, E08, E10, E14, E15, E16, E18, E19, E20	15
Comunicativo	E01, E03, E06, E07, E08, E10, E16, E18, E19	9
Bom relacionamento interpessoal	E05, E06, E15, E18	4
Atento para ouvir os outros	E04, E06, E08	3
Dedicado à atividade	E08, E19, E20	3
Espontâneo	E03, E05	2
Habilidoso no manuseio de vários sistemas	E01, E03	2
Raciocínio rápido	E02, E03	2
Sociável	E02, E06	2
Detalhista / Perfeccionista	E14	1
Espírito esportivo (competitivo)	E12	1
Estressado	E10	1
Facilidade para aprender	E14	1
Impaciente	E15	1
Não aceita alguns posicionamentos	E10	1
Tipo B	E01, E02, E03, E04, E05, E06, E07, E09, E12, E13, E16, E17, E18, E20	14
Paciente	E01, E04, E05, E07, E09, E12, E13, E17, E18, E20	10
Tranquilo	E02, E06, E12, E17, E18	5
Empatia	E12, E13	2
Compreensivo	E13	1
Honesto	E16	1
Sabe ouvir e falar no momento certo	E17	1
Sensato	E16	1
Tolerante	E03	1
Lócus de controle interno	E01, E04, E06, E07, E08, E10, E12, E13, E14, E17, E20	11
Acredita que se não tivesse paciência não poderia permanecer em um <i>call center</i>	E01, E04, E07, E17	4
Conhecer bem o produto com que trabalha e se colocar no lugar do cliente	E06	1
Facilidade para aprender e agir	E14	1
Não aceita qualquer tomada de decisão se não estiver de acordo	E10	1
Paciente e dedicada	E20	1
Sabe focar apenas no trabalho quando necessário	E12	1
Sabe lidar com obstáculos para convencer o cliente e efetivar sua venda	E18	1
Sabe ouvir o outro e falar no momento certo	E17	1
Sabe separar o ambiente de trabalho do pessoal	E13	1
Tenta levar tudo na esportiva	E12	1
Trata bem apenas aos que o trata bem	E08	1
Lócus de controle externo	E01, E03, E04, E06, E09, E18, E19	7
Faz o que os outros determinam	E03, E04, E06	3
Não se preocupa com as consequências de suas ações e não questiona as ordens	E03, E06, E19	3
Afirma que operador de <i>call center</i> deve ser muito comunicativo	E01, E06	2
Movida pelo desejo de ajudar ao próximo	E09	1
Movido pelo desejo de sempre fazer além das metas	E18	1
Não percebe nenhuma característica pessoal que facilite sua vida no trabalho	E11	1

Fonte: Dados da pesquisa.

Além de mais frequente, o Tipo A de personalidade parece ser também mais valorizado nesse tipo de trabalho:

(...) todo mundo, o tempo todo, fica impressionado comigo, falam: 'você mexe muito rápido nesses sistemas', mas é até porque o meu pensamento é assim. Então eu vou agindo nesse sistema na forma que o meu pensamento tá funcionando, e isso alia demais com esse trabalho. (E03)

No entanto, eles percebem que esse traço também é mais propenso ao estresse, tanto pelo desgaste pessoal, como no nível dos relacionamentos interpessoais:

Bom, seria essa questão de eu ser muito comunicativo, às vezes me atrapalha um pouco porque eu disperso. O segundo seria... por eu tentar bater um pouco de frente demais. Aí isso gera, é... de certa forma algumas manifestações contra supervisores, que de certa forma é vista negativamente por eles, não por nós. E, a terceira seria que eu acumulo muita carga de estresse. Aí isso atrapalha um pouco também. (E10)

Já o Tipo B e o *locus de controle interno*, que implica numa percepção de capacidade de interferir no ambiente externo, também se mostram úteis ao atendente de *call center*, como elaborado pelos entrevistados:

Paciência, bom relacionamento e eu acho que um pouco da minha animação, sabe? Então eu tenho facilidade em lidar com tudo assim sorrindo, entendeu? (E05)

Acho que a paciência, acho que até, eu tô já tem um ano e quase onze meses que eu tô trabalhando. Então assim, tô quase no limite mesmo, mas acho que a paciência é algo que me ajuda muito. Ham... a minha vontade também de ajudar as pessoas, que no atendimento a gente tem que ter essa, porque o cliente ele não tem culpa, né. Então, assim, por mais que a gente tá muito cansada, tá *estressada*, né, da rotina, da cobrança do dia a dia, ele não tem culpa. Então seria também a vontade de ajudar ao próximo (E09)

Porque às vezes eu não quero atender o cliente, mas eu me coloco no lugar dele como alguém que tá precisando de uma informação. (E12)

Por outro lado, quando perguntados sobre características próprias que contribuíam negativamente para o trabalho sob sua responsabilidade, 17 dos entrevistados revelaram características de Tipo A e 2 de Tipo B; além disso, 12 indicaram ter *locus de controle externo* e nove, *interno*. (TAB. 6)

Tabela 6 - Características de personalidade consideradas negativas pelos entrevistados, segundo eles próprios

Respostas	Entrevistados	Total
Tipo A	E01, E03, E04, E07, E08, E09, E10, E11, E12, E13, E14, E15, E16, E17, E18, E19, E20	17
Estressado	E08, E09, E10, E11, E12, E15, E17	7
Não aceita qualquer coisa e por isso discorda muito de alguns procedimentos no trabalho	E01, E10, E13, E15	4
Ansiedade	E04, E08, E17	3
Impaciente com a falta de organização da empresa	E11, E16, E19	3
Não tem mais tanta paciência	E12, E15	2
Dispersa com facilidade	E10, E14	2
Forte cobrança interna	E18, E20	2
Nervosismo	E14, E15	2
Perfeccionista	E08, E12	2
Acredita ser teimosa	E13	1
Não sentir bem e chorar quando é chamada à atenção	E04	1
Competição entre pessoas	E16	1
Comunicativo	E10	1
Dificuldade para concentrar	E14	1
Hiperativo	E03	1
Intolerante com alguns clientes	E13	1
Irritações e mau humor	E17	1
Não consegue cumprir bem os seus horários	E03	1
Não possui poder de persuasão	E07	1
Não suporta injustiça	E16	1
Quantidade de exigências em ligações diárias	E17	1
Tipo B	E09, E12	2
Tem muito sono	E12	1
Não gosta de fazer nada com pressa	E12	1
Paciência	E09	1
Preguiça	E12	1
Lócus de controle externo	E01, E02, E03, E04, E05, E06, E09, E10, E14, E15, E17, E19,	12
A empresa impõem aos operadores o uso de procedimentos que podem não ser claros, transparentes e verdadeiros para o cliente	E01, E02, E09	3
Distrai-se com qualquer coisa, não conseguindo permanecer focado por muito tempo	E04, E10, E14	3
O ambiente impõe um ritmo de estresse	E17, E19	2
Possui dificuldade de dizer não, de impor limites e de impor a sua vontade	E03	1
Possui medo de falar algo e magoar terceiros	E09	1
Deve reeducar seu organismo de acordo com as permissões da empresa	E15	1
Lócus de controle interno	E01, E03, E07, E08, E10, E13, E16, E18, E20	9
Não aceita opinião com a qual não concorda	E10, E13, E16	3
Cobranças internas para atingir resultados além das metas	E18, E20	2
Não consegue argumentar bem para efetivar vendas de maneira mais rápida	E07	1
Por ser perfeccionista, perde muito tempo fazendo as coisas do seu jeito	E08	1
Vê-se obrigado a realizar consultas médicas mensais para acompanhamento da saúde vocal e prescrição de medicamentos	E01	1
Cria estratégias para adaptar-se ao ambiente	E03	1
Percebe que as pessoas são treinadas para competir entre elas	E16	1
Não percebe	E05, E06	2

Fonte: Dados da pesquisa.

O lócus de controle externo somado ao tipo de personalidade A leva a uma elevada propensão ao estresse, manifestada nas palavras de um dos entrevistados:

É bem pessoal, porque assim, é terceirizado e tudo é, mas eu tô lá pra servir o cliente que entra em contato comigo e têm certas coisas que você tem que falar pro cliente que na realidade não é nada do que ele quer. Entre aspas: você tem que enrolar a pessoa, em certos momentos, sabendo que você tá errado. E se eu falar a verdade, por ser uma empresa, por ser política da empresa, eu vou ser puxado a minha orelha. Eu acho que isso aí tem quase em todas as empresas. Isso é normal, né? Esse seria, porque eu gosto de ser muito realista e transparente. E isso aí [uso de palavra de baixo calão] da transparência da pessoa. Ah, fulano me falou isso e chega lá na realidade é outra. Então onde fica a sua transparência nesse caso? Aí, em vez desse problema ir para a empresa, vai pra quem atendeu, o operador. (E01)

Por outro lado, o lócus de controle interno somado ao referido tipo de personalidade ameniza a situação:

Isso me atrapalha entre aspas também, porque eu acho que se eu ficasse malandrando, eu ia ficar com a consciência pesada, acabou. Então eu não malandro e deixo pra lá. Vendeu, vendeu, não vendeu... por isso que eu digo que sou tranquilo. (E02)

Note-se, ainda, o esforço de vários deles em adequar as demandas do serviço que prestam às suas preferências pessoais advindas de seu tipo de personalidade, como observado abaixo:

Falta de responsabilidade, por exemplo, com horário. Eu não gosto de ter horário fixo e no *call center*, mais do que nunca, você tem que estar ali na hora marcada e ir embora na hora marcada, porque o *call center* não pode parar. Porque se ele parar, começa a entupir fila, como se fosse uma torneira. Então, se uma pessoa levantou, “deslogou” e foi embora, outra pessoa tem que tá nesse exato momento sentando no lugar dela. Então, assim, não combina comigo essa questão de horário, mas assim, a gente tenta se virar, né, mas é difícil. Vários dias eu chego atrasado, tomo, né, lá minha, como diz, minha bronca diária. É uma coisa que eu tenho tentado corrigir, tanto que eu olho minha folha de ponto, janeiro, fevereiro, a gente fica de vermelho quando a gente chega atrasado. Então assim, vários rabiscos vermelhos e tal, só que do mês passado, e esse mês já, não, mês passado é fevereiro ainda, fevereiro assim, do final do mês pra, segunda metade pra cá é o máximo, já tá tudo azulzinho, tudo bonitinho. Então, de certa forma, característica negativa minha que eu estou corrigindo. Outra questão da minha personalidade, a minha hiperatividade. Eu, todo mundo tá cansado de ver lá, todo mundo me chama a atenção, eu trabalho a maior parte do tempo em pé, mexendo e olhando de um lado pro outro, às vezes eu tenho que dar um jeito de tirar uma pausa-cliente, nós chamamos, quando a gente vira pro cliente e fala: um momento. Aí a gente sai pra fazer outra coisa. Às vezes eu tenho que fazer isso senão eu não sei, eu sou muito agitado, então não dá, não condiz, porque o profissional perfeito de telemarketing, né, de *call center*, ele tem que ter paciência pra ficar sentado,

assim, durante uma hora, vinte, trinta minutos que é até a hora de chegar a próxima pausa dele. E eu não tenho isso. Eu até arrumei umas bolinhas agora, aquelas bolinhas perereca, eu levo pra PA e fico jogando elas de uma mão pra outra, porque enquanto eu vou ouvindo o cliente e conversando com ele, eu vou fazendo assim com a bolinha e isso me distrai e aí eu consigo ficar quietinho. (E03)

Acho que a pausa é um direito da gente, sabe, que não tem como cobrar e falar muitas das vezes que a gente tá fazendo pausas, é, indevidas, sabe, sem até mesmo nem comprovar, então acho que isso me deixa muito insatisfeita, é uma coisa que pressiona muito no trabalho, é algo muito difícil. Então são essas questões que é complicado, sabe, de poder, a gente vê e não melhorar, sabe, da parte da empresa, porque a empresa só quer resultados, né. E uma coisa que me dificulta também no trabalho (pausa)... é, não sei. Acho que essa questão... até que paciência eu tô tentando, mas às vezes o estresse também, sabe, que eu já tô, acho que é algo que tá me, mas aí é personalidade, né? (E09)

Deixa, deixa sim, deixa a gente irritada, mal humorada e o supervisor gritando e aquela coisa toda chata aborrece bastante, atrapalha muito, por mais que a gente tenha paciência tenha calma queira ouvir eles colaboram muito para o estresse. (E17)

Por fim, o processo de trabalho pautando no *script* ao qual o atendente tem que obedecer se choca com a autonomia e a pró-atividade característica do tipo A, o que pode dificultar sua performance, com relatado por E13:

Agora... eu acho que eu sou muito teimosa. Eu sei que tem um padrão pra seguir, mas, por exemplo, quando eu falo da dificuldade do cliente, acaba que eu saio fora, eu não sigo o padrão, e eu sou pontuada e cobrada por isso. Mas não tem outro jeito! Você não tem como seguir um roteiro, né, sempre! E... também eu não sou muito de aceitar a injustiça com relação... se eu tiver certa eu vou reclamar, e eu vou... não é nem, eu acho que não é nem dificuldade, né, mas... é um direito meu. E... deixa eu ver outra. Às vezes é porque, às vezes eu fico muito... impaciente justamente nessa... nessa questão que eu falei, que eu tenho que repetir diversas vezes. Aí acaba que eu sou um pouco intolerante. Com determinados clientes. Mas... fora isso não. Acho que só isso, só essas mesmo. (E13)

Assim sendo, tais traços podem facilitar e, ao mesmo tempo, dificultar o cotidiano laboral dos atendentes abordados, podendo abrir portas para doenças físicas e mentais.

4.4 Sintomas físicos e mentais de estresse dos pesquisados

Os dados dos questionários revelaram nível satisfatório de saúde física e mental por parte dos respondentes, já que os sintomas de ambos não são observados pela maioria deles. (TAB. 7)

Tabela 7 - Estatísticas descritivas referentes à saúde física e mental dos respondentes

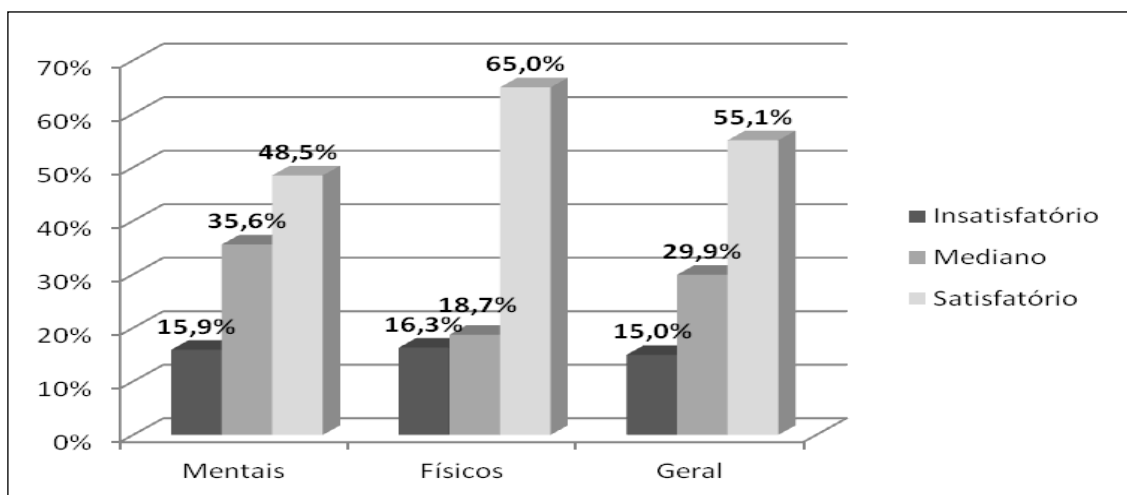
Sintomas de estresse	Média	Desvio-padrão	P ₂₅	Mediana	P ₇₅
Sintomas Físicos (satisfatórios, >=3,5)	4,2	1,21	3,5	4,4	5,1
Sintomas mentais (satisfatórios, >=3,5)	3,9	0,91	3,3	3,9	4,7
Sintomas gerais (satisfatórios, >=3,5)	4,0	0,95	3,4	4,1	4,7

Fonte: Dados da pesquisa

Observe-se que a concentração de dados apresenta um padrão intermediário, tendendo a satisfatório, visto que a maioria dos valores situa-se próximo de 4,0, com médias e medianas superiores ao ponto médio da escala adotada (3,5) e a variabilidade não muito elevada. Analisando-se os resultados num quadro comparativo entre a saúde mental e a física, observa-se que a primeira apresenta nível de qualidade razoavelmente inferior à última, fato que pode ser ratificado por todas as estatísticas presentes na tabela anterior (percentis e mediana).

Observando-se os percentuais de respondentes por nível de avaliação dos sintomas físicos e mentais de estresse, pode-se aprofundar nos dados anteriores, já que 15,9% deles mostraram médias insatisfatórias de saúde mental e 16,3% de saúde física. (GRAF. 43).

Gráfico 43 - Distribuições percentuais referentes à saúde mental e física dos respondentes



Fonte: Dados da pesquisa.

Constata-se inicialmente que o índice satisfatório é mais expressivo nos aspectos físicos, ainda que o percentual de funcionários inseridos na categoria insatisfatório seja praticamente o mesmo para ambas as variáveis. Logo, compreende-se que o desgaste no trabalho evidencia-se de forma mais impactante na saúde mental dos respondentes que na parte física. Verifica-se ainda que o padrão geral referente aos três indicadores apresenta sempre um aspecto de perfil positivo para a amostra, em função das diferenças entre as distribuições apresentadas pelas categorias "satisfatório" e "insatisfatório".

No entanto, nas entrevistas, quando perguntados sobre as consequências do trabalho em sua saúde todos os atendentes se manifestaram. Quanto aos sintomas físicos, eles mencionaram problemas ergonômicos, dores em geral, problemas auditivos e respiratórios; já na saúde mental, os relatos mais recorrentes relacionaram-se ao “estresse”, esquecimento e exaustão mental. Observem-se as respostas sintetizadas na TAB. 8.

Tabela 8 - Sintomas físicos de estresse, segundo os entrevistados

Respostas	Entrevistados	Total
Sintomas mentais	E01, E02, E03, E04, E05, E06, E07, E08, E09, E10, E11, E12, E13, E14, E15, E16, E17, E18, E19, E20	20
Estresse	E03, E05, E06, E07, E08, E09, E10, E11, E12, E13, E15, E16, E18, E19	14
Esquecimentos	E06, E09, E10, E12, E17, E19, E20	7
Exaustão mental	E03, E09, E10, E15, E16, E20	6
Dificuldades de raciocínio	E09, E12, E14, E17, E20	5
Depressão	E04, E13, E15, E17	4
Desgastes diante da pressão do trabalho	E10, E16, E18	3
Dificuldades para concentração	E09, E12, E14	3
Falta de paciência	E08, E12, E16	3
Nervosismo	E08, E14, E16	3
Acredita que não tem muita paciência sobre muitos impactos	E01, E02	2
Agressividade	E12, E16	2
Cobrança pessoal excessiva	E17, E18	2
Ansiedade	E08	1
Sente-se muito nervoso em não poder programar seu trabalho, pelo fato dos procedimentos mudarem rapidamente	E02	1
Desconta nas pessoas mais próximas	E16	1
Dinamismo para lidar com rápidas mudanças	E01	1
Dores de cabeça	E05	1
Intolerância	E16	1
Sintomas físicos	E01, E02, E03, E04, E05, E06, E07, E08, E09, E10, E11, E12, E13, E14, E15, E16, E17, E18, E19, E20	20
Problemas ergonômicos	E01, E03, E05, E06, E07, E12, E16, E17, E18	9
Diversas dores	E09, E11, E13, E15, E17, E19, E20	7
Audição	E02, E03, E05, E07, E12, E16	6
Problemas respiratórios ocasionado pelo ar condicionado	E01, E04, E05, E07, E11, E15	6
Estresse	E11, E13, E15, E17, E20	5
Saúde vocal	E01, E02, E03, E10, E15	5
Cansaço físico	E08, E09, E12, E13	4
Falta de concentração	E09, E10, E17	3
Dores fortes e variadas	E06, E08	2
Alteração no funcionamento do intestino	E20	1
Aumento significativo de peso	E04	1
Esquecimentos constantes	E17	1
Falta de paciência	E08	1
Incidências frequentes de doenças	E20	1
Não possui e afirma que possui cuidado preventivo com sua saúde	E14	1
Pausas curtas que impossibilita uma boa alimentação	E18	1
Sinusite	E11	1

Fonte: Dados da pesquisa.

Esses dados indicam que os níveis de estresse devem ser maiores que os observados a partir dos dados dos questionários, já que os relatos foram extensos.

No que tange aos sintomas físicos, observe-se:

Como eu te falei, referente à minha voz. Até então esse é o problema maior e... segundo, postura pra sentar. Como eu sou um pouquinho grande, 1 metro e 92 [centímetros] de altura, pra você ficar em postura 6 horas e 20 minutos é complicado, mesmo pra quem tem uma estatura baixa, ainda

mais pra nós que temos que sentar com uma postura né, devido à coluna, então isso eu não tenho. Isso me agrava muito também. A terceira, seria o ambiente, porque, por exemplo, ar condicionado. Acho que isso aí... já tive conversando com o pessoal da manutenção e eu pude concluir que eles estão ali para os bens das máquinas. Tem que deixar o ar um pouco mais forte, porque senão as máquinas esquenta, mas e a sua saúde? Como é que fica? Primeiro as máquinas, depois os operadores. (E01)

Eu engordei muito. Eu engordei pra caramba desde quando eu comecei a trabalhar em *call center*. Eu engordei 20 (vinte) quilos e olha que tem dois anos e pouco. (E04)

Coluna. Esses dias eu tive um problema sério de coluna, tive que fazer raios-X, vários laudos médicos. Sinusite por causa do ar condicionado. Aquele carpete que ninguém nunca limpa. (E05)

A gente sente algumas dores, né, às vezes nas costas, mão, pulso. Por ser uma atividade muito repetitiva, gera um prejuízo pra gente, né. E questão de *stress*. A gente percebe que a gente passa a ficar mais *estressado* por causa da função e por causa da infra-estrutura às vezes da empresa. Se não traz pra gente uma boa estrutura, gera uma consequência pra gente. Não tem uma boa cadeira, não tem uma boa PA, às vezes o PABX não é muito bom, então a gente tem que se virar com o que eles oferecem pra gente. (E06)

(...) às vezes a gente não tem muita concentração, sabe? E sai assim, a gente quer estudar e não tem muita, perde muito a vontade, sabe? Quer só descansar? Então prejudica quanto a isso. (E09)

Na minha saúde física, tá. É... a questão da cirurgia de remoção de amígdalas que eu fiz recentemente devido ao, ao ambiente ser um pouco mais frio, eu já tinha esse problema, é... de ter amigdalite com frequência, que acarretou eu ter que fazer cirurgia para removê-las e também uma cirurgia que eu tive que fazer no pulso, que, e após a cirurgia eu tive, eu tenho que fazer na verdade algumas sessões de fisioterapia pra eu recuperar o movimento da mão e diminuir um pouco a questão da digitação. (E10)

Quanto aos sintomas mentais, o mesmo fato se verificou, destacando-se as seguintes falas:

Seria, por exemplo, cobrança é claro toda empresa cobra, só que lá é assim, devido às coisas mudar muito rápido, procedimento mudou agora, porque lá a gente é robotizado, entre aspas, né, o procedimento mudou, a partir dali já tem que treinar e já tem que saber e, em poucos minutos, já tem que informar pro cliente um serviço novo. Aí, assim, então se você não for muito bom, ágil e ter paciência, você não consegue... aí você fica com aquela coisa na cabeça: ah, eu nem sei muito bem o que eu já atendia, vou saber o serviço novo? Aí complica a situação, mas graças a Deus, nessa parte aí depende da pessoa, claro têm pessoas que pega rápido, têm pessoas que não. No meu caso, eu taria no médio, não pego tão rápido, mas, também, não demoro tanto assim... seria isso. (E01)

Bom, eu acho que é só quando essa questão mesmo lá do próprio trabalho, né, as pessoas que não passam a informação, que cê fica puto, nossa, esse negócio de você não poder programar, cê fica muito nervoso. Isso aí eu acho que atrapalha, a gente fica puto, né. Esse negócio das pessoas às

vezes querer enganar os outros, você ouve falando, isso aí é uma coisa desgastante, apesar que é a outra pessoa, não é você, né. Mas assim é desgastante essa questão também do gerenciamento, se eu falar uma coisa outro fala outra, porque isso desgasta, o cara fala um negócio com você, se vai fazer outra: não, isso tá errado! Aí cê fica muito... cê quer mandar os cara tudo tomar naquele lugar, né. (risos). (E02)

Agora, eu sei o tanto que é diferente quando eu pego um livro depois da jornada de trabalho, principalmente se ela é repetitiva dessa forma, o tanto que não entram as informações e se elas entram, elas entram picadas, fica mais difícil de gravar, então assim, acontece realmente um efeito de, não sei, exaustão mental que te impede de aprender coisas novas, te impede de absorver conhecimento. Basicamente, afeta a cognição num nível assim, extremo. (E03)

Eu tive, na minha vida eu sempre fui um pouco assim, um pouco mais deprimida, né, mais calada, tenho um pouco de dificuldade pra falar e tal. Aí depois que eu entrei pro *call center* foi só aumentando. Aí passei a ter que fazer tratamento psicológico também, que eu passei a tomar remédio a partir disso. Foi acompanhamento psicológico junto com acompanhamento médico, clínico. (E04)

Estresse, dor de cabeça, fora que essa dor de cabeça dá uma dor no ouvido que, quando o telefone toca na minha casa dá nem vontade de atender. Dá vontade de sair correndo (risos). (E05)

Minha saúde mental. O estresse, desgaste mental. É... ultimamente eu tenho esquecido muito as coisas, às vezes eu perco a linha de raciocínio. É... deixe-me ver o que mais. E o desgaste mesmo da pressão que a gente sofre. (E10)

Ah, a gente fica com muito esquecimento, esquece as coisas com muita facilidade, e assim a capacidade de raciocínio ela muda totalmente completamente e a gente fica meio que deprimido sabe, fica assim ai não to querendo sair de casa, você não tem vontade pra mais nada, quer só chegar em casa e dormir e pronto e esperar o próximo dia. (E17)

Diante desses sintomas, compreende-se o elevado número de pesquisados que foram à consulta médica (48,1% do total da amostra) e tiraram licença médica nos últimos três meses (44,3%), denotando processos de adoecimento para além do estresse, como o verbalizado abaixo:

Mas tem que lembrar... É... voz. Em questão à minha saúde mesmo, apesar que eu já trabalho desde 2008, como eu falo pra você, em *call center*, é... eu posso dizer de a cada 30 em 30 dias eu tenho problema de garganta, até porque eu falei que eu falo demais, né? Então, devido a isso eu tenho que tá sempre indo ao médico pra passar aquele mesmo remédio que eu sempre tomo ele pra conseguir falar, porque a minha voz é um pouco grave e isso, segundo o médico, ele fala que isso agrava muito, mas sempre tenho que tomar anti-inflamatório. Então isso aí acho que seria o problema maior hoje pra mim e eu acho que, pelas minhas avaliações, eu acho que eu não posso ficar mais nesse cargo acho que mais que 9 meses não, porque segundo ele vai agravar mais. (E01)

4.5 Estratégias de defesa e combate ao estresse percebido pelos jovens abordados

A quarta variável para se analisar estresse ocupacional, segundo o modelo analítico adotado (COOPER; SLOAN; WILLIAM, 1988), é composta por estratégias de defesa e combate ao estresse percebido. O modelo abriga quatro indicadores: distrair-se com *hobbies* ou passatempos, racionalizar, gerenciar o tempo e ter apoio social. Na TAB. 9, pode-se visualizar as estatísticas descritivas referentes às tais estratégias adotadas pelos respondentes, chamando-se atenção para a preponderância de médias elevadas (acima ou igual a 4,0), o que denota a recorrência do emprego de tais ações no cotidiano dos respondentes.

Tabela 9 - Estatísticas descritivas referentes às estratégias de defesa e combate ao estresse dos respondentes

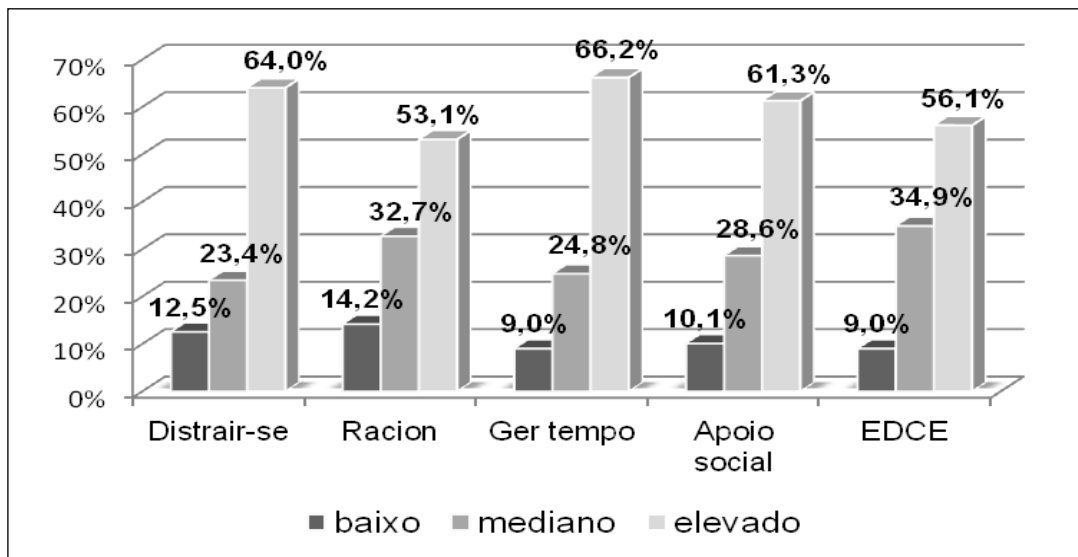
Estratégias de defesa e combate ao estresse percebido	Média	Desvio-padrão	P₂₅	Mediana	P₇₅
Gerenciar o tempo	4,2	1,11	3,5	4,0	5,0
Distrai-se	4,1	1,23	3,0	4,0	5,0
Apoio social	4,1	1,16	3,5	4,0	5,0
Racionalizar	3,9	1,09	3,0	4,0	4,5
Total (EDCE)	4,1	0,91	3,4	4,0	4,8

Fonte: Dados da Pesquisa

Observa-se que a variabilidade é razoável e apenas a estratégia "racionalizar" possui uma concentração de dados levemente inferior às demais.

Analisando-se os percentuais de respondentes por nível de avaliação da utilização de tais estratégias, percebe-se que a maior parte deles utiliza de todas elas em nível elevado. (GRAF. 44)

Gráfico 44 - Distribuições percentuais referentes às estratégias de defesa e combate ao estresse dos respondentes



Fonte: Dados da pesquisa.

Constata-se que todos os itens listados apresentaram um índice significativo na categoria "elevado", sendo os hábitos ligados a "racionalizar" aqueles com o menor percentual obtido (aproximadamente 53%), o que pode ser compreendido mediante a sofisticação mental que ele exige em face do nível de escolaridade dos respondentes. A configuração obtida no Total (EDCE) demonstra o alto índice de utilização e de variabilidade de estratégias para combater o estresse adotadas pelos respondentes. Este dado reforça a percepção de níveis de estresse mais elevados que os admitidos nos questionários no que tange aos seus sintomas, já que se, de fato, não fosse tão alto, não haveria justificativa para tamanho uso de estratégias para dele se "defender".

Os dados das entrevistas corroboram essa análise, porém numa ordem um pouco diferente: as atividades mais recorrentes relacionam-se a distrair-se, seguidas de apoio social e gerenciamento do tempo, ficando a racionalização como uma estratégia menos utilizada. Todas as repostas dos entrevistados estão sintetizadas na TAB. 10.

Tabela 10 - Estratégias de defesa e combate ao estresse, segundo os entrevistados

Respostas	Entrevistados	Total
Distrair-se (<i>Hobbies</i> e <i>Passatempos</i>)	E01, E02, E03, E04, E05, E07, E08, E09, E10, E11, E12, E13, E14, E15, E16, E17, E18, E19, E20	19
Passear	E01, E02, E07, E11, E17, E19, E20	7
Academia	E02, E08, E14, E18, E19	5
Ler	E02, E04, E10, E13, E14	5
Estudar	E04, E09, E10, E11	4
Navegar na internet	E08, E10, E15, E16	4
Atividade física	E09, E16, E19	3
Caminhar	E02, E16, E17	3
Assistir TV	E15, E16	2
Assistir filmes/Ir ao cinema	E01, E18	2
Dançar	E12, E13	2
Escutar músicas	E10, E13	2
Jogos de Computador ou Vídeo Game	E03, E15	2
Praticar lutas	E05, E18	2
Andar de bicicleta	E02	1
Cantar	E03	1
Estar com o filho	E11	1
Fazer chocolates para vender no trabalho	E12	1
Fazer aula de piano	E17	1
Fazer origamis	E14	1
Jogar futebol	E05	1
Lazer	E19	1
Praticar esportes	E14	1
Viajar	E11	1
Visitar a casa de seus parentes	E11	1
Apoio social	E01, E03, E05, E07, E09, E12, E13, E20	8
Conversa com outras pessoas	E03, E07, E09, E12, E13	5
Visita seus parentes nos finais de semana	E01	1
É evangélico e vai à igreja de duas a três vezes por semana	E01	1
Mantém uma vida social ativa	E20	1
Realiza projetos de ações voluntárias em comunidades	E05	1
Gerenciamento do tempo	E04, E05, E06, E11, E16	5
Toma remédios (calmantes) todos os dias para aliviar o estresse e dar conta de tudo	E04	1
Realiza atividades domésticas	E11	1
Tenta melhorar a postura no trabalho	E16	1
Procura deitar e descansar para o dia seguinte quando chega em casa,	E06	1
Trabalha também em uma academia, dando aulas, e isso alivia o estresse do <i>call center</i>	E05	1
Racionalização	E04, E06	2
Pediu demissão de outro <i>call center</i> , pois estava afetando significativamente a sua saúde	E04	1
Lava o rosto quando o sono apertar	E06	1
Sai do ambiente de atendimento e anda um pouco pela empresa	E06	1

Fonte: Dados da pesquisa.

Muitos dos entrevistados utilizam diversas estratégias no seu cotidiano, principalmente fora do ambiente de trabalho, fato observado em diversos relatos, como os que se seguem:

Meu outro trabalho não me atrapalha porque lá é só final de semana e a gente pega muito evento. Então tem palestra, então assim, é uma coisa que tem pouca teoria e mais prática. A gente faz um trabalho voluntário, por exemplo, na pedreira. A gente vai lá pega os meninos lá e faz trabalho voluntário, né, de recreação com os jovens que passaram, tiveram algum problema em casa e que começaram a envolver com droga. Então isso é uma coisa que eu gosto de fazer, é um serviço social. Lá a gente não recebe nada pra fazer isso, mas é uma coisa que eu gosto que tipo, tira um pouco desse estresse do *call center*. Lá é... são todo... na verdade é o MMA, só que lá é *jiu-jitsu*, judô, o *muay thai*, sanshou que é o boxe japonês e o *kickboxing*. E faço futebol. Toda terça e quinta (risos). (E05)

Mas, por exemplo, tem uma pausa que seria na verdade, a... a pausa de ginástica laboral. A gente nunca utilizou isso na minha vida! E eu acho que seria necessário. Nunca foi utilizada... na nossa vida! Se a gente marca, eles vêm e pedem pra desmarcar. (E13)

Ah, eu procuro manter uma vida social fora da empresa, por exemplo, sair... por que senão você fica muito *estressado* quando fica só focado no serviço sabe... manter a cabeça só no serviço não sabe... eu procuro deixar o que acontece lá no serviço lá, aí quando eu saio... eu tento, tento sabe, porque às vezes é muito difícil, mas eu tento pensar em outras coisas também não só no problema do cliente que ele aí me passa, sabe?! Que me faz ficar *estressada* naquela ligação sabe, mas eu tento pensar em outras coisas também sabe... pensar na minha vida lá fora, entendeu? (E20)

Além disso, a parte quantitativa da pesquisa permitiu o cruzamento de dados por meio da análise bivariada.

4.6 Análise bivariada - Resultados dos Testes de Comparação

Os dados presentes nas TABS. de 11 a 13 representam os resultados obtidos para os testes de comparações de médias efetuados nos cruzamentos entre os dados demográficos, pessoais e profissionais e os de estresse ocupacional. Essa análise especifica os detalhes dos p-valores que se encontram abaixo do limite de significância de 5% estabelecido, agrupando variáveis e indicadores com características e direcionamentos comuns ou similares, no intuito de tornar as explicações mais objetivas e concisas.

Na TAB. 11, estão exibidos os resultados dos 162 testes de comparações de médias referentes ao cruzamento de variáveis de estresse ocupacional em função dos dados demográficos. Constata-se que em seis casos os p-valores encontrados são inferiores ao nível de significância estabelecido de 5%, destacados em negrito, o que indica diferenças significativas no interior da amostra, detalhado em seguida.

Tabela 11 - Resultados dos testes de comparações de médias para as variáveis referentes ao estresse ocupacional em função dos dados demográficos

Variáveis	Indicadores	Sexo	FE	EC	Esc	PNE	Cor	RP	PR	OS
Fontes de pressão e insatisfação	Fat. Intrínsc.	0,235	0,852	0,904	0,798	0,406	0,437	0,697	0,277	0,585
	Papel	0,516	0,786	0,632	0,551	0,685	0,864	0,228	0,847	0,506
	Relac. Interp.	0,290	0,100	0,629	0,945	0,541	0,750	0,225	0,923	0,731
	Carr. / Real.	0,207	0,355	0,736	0,250	0,215	0,597	0,248	0,978	0,868
	Est. Clima Org.	0,935	0,976	0,934	0,177	0,300	0,062	0,138	0,498	0,213
	Int. Casa/Trab.	0,470	0,250	0,097	0,767	0,416	0,399	0,737	0,556	0,724
Total (FPI)		0,423	0,895	0,607	0,330	0,474	0,370	0,217	0,524	0,504
Propensão ao estresse	Tipo Person.	0,313	0,084	0,853	0,140	0,744	0,391	0,100	0,930	0,979
	Lócus Cont.	0,225	0,780	0,168	0,056	0,564	0,422	0,853	0,097	0,226
	Propensão	0,275	0,413	0,815	0,110	0,543	0,061	0,092	0,339	0,825
Saúde física e mental	Sint. Mentais	0,837	0,447	0,638	0,898	0,303	0,720	0,983	0,139	0,331
	Sint. Físicos	0,018	0,023	0,822	0,423	0,303	0,266	0,457	0,173	0,693
	Total (SG)	0,095	0,145	0,621	0,690	0,305	0,450	0,764	0,116	0,495
Estratégias de defesa e combate ao estresse	Distrair-se	0,006	0,518	0,016	0,596	0,657	0,274	0,242	0,459	0,768
	Racionalizar	0,284	0,261	0,714	0,986	0,297	0,858	0,167	0,565	0,431
	Gerenc. tempo	0,756	0,421	0,846	0,673	0,605	0,765	0,161	0,060	0,615
	Apoio social	0,090	0,710	0,878	0,816	0,885	0,094	0,044	0,044	0,588
	Total (EDCE)	0,402	0,376	0,497	0,804	0,851	0,736	0,104	0,074	0,585

Nota: FE: faixa etária; EC: estado civil; Esc: nível d escolaridade, PNE: pessoa com necessidade especial; Cor: cor de pele; RP: religião que professa; PR: prática da religião que professa; OS: orientação sexual.

Fonte: Dados da pesquisa.

Os primeiros dois casos de diferenças significativas podem ser visualizados na coluna referente ao sexo dos respondentes, no cruzamento com a variável ligada ao estado de saúde física dos funcionários e a de distrair-se. Em ambos os casos, o direcionamento dos testes indica que os homens fornecem dados significativamente mais elevados que os apresentados pelas mulheres, evidenciando para os primeiros um estado melhor de saúde física e maior utilização de atividades ligadas à distração como estratégia para combater o estresse.

Na segunda coluna, observa-se a presença de um p-valor inferior a 0,05. No primeiro caso, referente ao indicador saúde física, verifica-se por meio do direcionamento do teste a presença de dois grupos com valores bastante distintos: o primeiro grupo, composto pelos respondentes com idade até 20 anos e pelos mais velhos, com idade acima de 35 anos, apresenta dados elevados para o estado de saúde física, enquanto o segundo grupo, composto pelos funcionários com faixa etária de 21 a 35 anos, fornece valores bem inferiores aos itens que avaliam este quesito da saúde.

A coluna concernente ao estado civil dos respondentes possui apenas um p-valor significativo, vinculado ao cruzamento com o indicador “distrair-se”. O direcionamento referente a este teste aponta que os indivíduos solteiros se destacam dos demais por fornecerem dados expressivamente mais elevados para a variável em questão. Logo, conclui-se que os respondentes solteiros utilizam com maior frequência as práticas ligadas aos itens que compõem a variável “distrair-se” como estratégia para combater o estresse.

O p-valor em negrito na coluna RP, religião que o respondente professa, diz respeito ao cruzamento com o indicador "apoio social". O direcionamento do teste indica que os funcionários pesquisados que se declararam budistas apresentam um nível expressivamente mais elevado de utilização das práticas ligadas ao apoio social se comparados aos valores fornecidos pelos respondentes que professam as demais religiões.

Na coluna seguinte, concernente à variável PR, prática da religião que professa, apresenta mais um p-valor significativo nos cruzamentos com apoio social. Verifica-se que os respondentes que se consideram praticantes da religião que professam apresentam índices significativamente mais elevados de utilização das práticas ligadas a esse indicador.

A TAB. 12 traz os resultados de 126 testes de comparações de médias realizados entre as variáveis que compõem as seções de estresse ocupacional em função dos itens que representam os dados pessoais dos respondentes. Observa-se que 33 p-valores, destacados em negrito, estão abaixo do limite de significância estabelecido de 5%, indicando diferenças significativas no interior da amostra.

Tabela 12 - Resultados dos testes de comparações de médias para as variáveis referentes ao estresse ocupacional em função dos dados pessoais

Variáveis	Indicadores	PDT	NCM	Fer	PEE	Fuma	CBA	TLM
Fontes de pressão e insatisfação	Fat. Intrín.	0,011	0,581	0,110	0,003	0,875	0,367	0,345
	Papel	0,037	0,820	0,556	0,139	0,939	0,508	0,214
	Relac. Interp.	0,035	0,733	0,359	0,112	0,894	0,809	0,318
	Carr. / Real.	0,011	0,804	0,378	0,055	0,943	0,526	0,133
	Est. Clima Org.	0,001	0,072	0,318	0,026	0,723	0,330	0,786
	Int. Casa/Trab.	0,007	0,819	0,575	0,626	0,902	0,281	0,417
	Total (FPI)	0,001	0,695	0,473	0,024	0,944	0,442	0,153
Propensão ao estresse	Tipo Person.	0,047	0,001	0,050	0,301	0,524	0,459	0,114
	Lócus de Controle	0,001	0,029	0,522	0,305	0,722	0,725	0,011
	Propensão	0,001	0,000	0,149	0,782	0,612	0,356	0,010
Saúde física e mental	Sint. Mentais	0,000	0,004	0,021	0,794	0,537	0,000	0,017
	Sint. Físicos	0,000	0,000	0,041	0,347	0,176	0,024	0,000
	Total (SG)	0,000	0,000	0,013	0,587	0,570	0,003	0,000
Estratégias de combate e defesa contra o estresse	Distrair-se	0,407	0,593	0,063	0,376	0,149	0,664	0,831
	Racionalizar	0,186	0,474	0,311	0,128	0,146	0,389	0,549
	Gerenc. tempo	0,099	0,955	0,035	0,308	0,459	0,101	0,405
	Apoio social	0,069	0,351	0,498	0,595	0,987	0,415	0,545
	Total (EDCE)	0,050	0,899	0,158	0,216	0,168	0,395	0,757

Nota: PDT: propensão para pedir demissão do trabalho; NCM: consulta médica nos últimos três meses; Fer: gozo de férias no último ano; PEE: prática de programa efetivo de exercícios; Fuma: fumante; CBA: consumidor de bebida alcoólica; TLM: licença médica nos últimos três meses.

Fonte: Dados da pesquisa.

Na terceira coluna todas as variáveis pertencentes às seções de saúde física e mental, propensão ao estresse e fontes de pressão e insatisfação apresentam p-valores significativos. Apenas os itens referentes à seção de estratégias de defesa e combate ao estresse não possuem nenhum resultado abaixo do limite de significância. O direcionamento referente às três variáveis indica uma tendência decrescente dos valores na medida em que aumenta a frequência com que o funcionário vem pensando em se demitir ultimamente. Logo, a conclusão retirada dos resultados segue a tendência lógica: os respondentes que têm pensado em pedir demissão com mais frequência são justamente os que apresentam maiores evidências de desgaste da saúde física e mental.

Note-se que seis cruzamentos relativos às consultas médicas também apresentaram p-valores significativos, indicando que elas são mais realizadas por respondentes que indicaram sintomas físicos e mentais mais elevados, assim como maior propensão ao estresse.

Na quinta coluna, relativa ao gozo de férias, é possível visualizar quatro p-valores significativos, sendo três referentes à seção de saúde mental e física e outro no cruzamento com gerenciamento do tempo. Os direcionamentos ligados à variável saúde apontam a tendência já esperada: respondentes que tiraram férias no último ano fornecem dados que configuram características de um estado de saúde mental e física expressivamente melhor que aquele observado para os funcionários que estão há mais de um ano sem férias. Já os respondentes que gozaram suas férias nos últimos 12 meses apresentam maior frequência na utilização de práticas ligadas ao gerenciamento do tempo como estratégia de combate ao estresse.

A coluna ligada à prática de programa efetivo de exercícios mostra resultados de três p-valores significativos, todos em cruzamentos com fontes de pressão e insatisfação. O direcionamento destes testes indica tendência similar para todos, com a presença de dados mais elevados fornecidos pelos respondentes que alegam não possuir uma prática efetiva de um programa de exercícios físicos. Logo, verifica-se que os fatores intrínsecos ao trabalho e a estrutura e clima organizacional despontam significativamente como fontes de pressão e insatisfação para os funcionários que não possuem o hábito de praticar exercícios físicos, de tal modo que redundam no nível geral desses fatores, que também apresentam p-valor significativo no referido cruzamento.

A penúltima coluna da tabela diz respeito aos resultados de consumidores de bebida alcoólica, sendo que todos os cruzamentos com saúde física e mental apresentaram p-valores significativos. Nestes, verifica-se a mesma tendência: os respondentes que declararam não possuir o hábito de consumir bebidas alcoólicas fornecem dados expressivamente mais elevados tanto para saúde física quanto para a mental. Logo, conclui-se que estes possuem um nível de saúde física e mental mais elevado que os funcionários que consomem bebidas alcoólicas.

Na última coluna, concernente à licença médica, é possível visualizar a presença de cinco p-valores inferiores ao nível de significância determinado. Os três primeiros casos possuem o mesmo direcionamento, indicando que os respondentes que não tiveram necessidade de tirar licença médica nos últimos três meses fornecem dados expressivamente mais elevados para saúde física e mental. Logo, constata-se que

estes possuem um nível de saúde física e mental mais elevado que aqueles que precisaram tirar licença médica. Verifica-se ainda através dos dois testes seguintes que os funcionários que fizeram uso da licença médica forneceram valores de avaliação mais elevados para o lócus de controle externo e foram categorizados como mais propensos ao estresse.

Na TAB. 13, pode-se observar os resultados de 144 testes de comparações de médias realizados entre as variáveis que compõem as seções de estresse ocupacional em função dos itens que representam os dados profissionais dos respondentes. Observa-se que 16 p-valores, destacados em negrito, estão abaixo do limite de significância estabelecido de 5%, indicando diferenças significativas no interior da amostra.

Tabela 13 - Resultados dos testes de comparações de médias para as variáveis referentes ao estresse ocupacional em função dos dados profissionais

Variáveis	Indicadores	TTT	TTOA	CVS	EFG	HIT	TTC	FS	TTCC
Fontes de pressão e insatisfação	Fat. Intrins.	0,859	0,768	0,322	0,349	0,230	0,947	0,209	0,259
	Papel	0,538	0,470	0,298	0,526	0,302	0,740	0,083	0,199
	Relac. Interp.	0,363	0,560	0,645	0,387	0,894	0,947	0,775	0,463
	Carr. / Real.	0,753	0,890	0,323	0,913	0,451	0,988	0,501	0,157
	Est. Clima Org.	0,324	0,836	0,867	0,618	0,029	0,613	0,054	0,066
	Int. Casa/Trab.	0,828	0,842	0,840	0,158	0,518	0,986	0,768	0,124
	Total (FPI)	0,812	0,940	0,769	0,854	0,250	0,998	0,485	0,131
Propensão ao estresse	Tipo Person.	0,969	0,491	0,515	0,622	0,142	0,056	0,709	0,759
	Lócus Cont.	0,126	0,003	0,009	0,773	0,026	0,003	0,285	0,153
	Propensão	0,618	0,031	0,279	0,612	0,027	0,005	0,549	0,438
Saúde física e mental	Sint. Mentais	0,090	0,027	0,372	0,553	0,166	0,105	0,292	0,361
	Sint. Físicos	0,318	0,018	0,499	0,690	0,004	0,006	0,139	0,109
	Total (SG)	0,082	0,064	0,366	0,614	0,007	0,018	0,116	0,312
Estratégias de defesa e combate ao estresse	Distrair-se	0,748	0,573	0,039	0,027	0,582	0,454	0,128	0,464
	Racionalizar	0,441	0,861	0,281	0,273	0,256	0,897	0,312	0,783
	Gerenc. tempo	0,583	0,803	0,289	0,413	0,243	0,936	0,233	0,766
	Apoio social	0,517	0,329	0,062	0,086	0,252	0,855	0,527	0,744
	Total (EDCE)	0,772	0,586	0,090	0,080	0,848	0,690	0,282	0,709

Nota: TTT: tempo total de trabalho; TTOA: tempo total de trabalho na organização atual; CVS: cargo atual; EFG: exercício de função gerencial; HIT: horário de início do turno; TTC: tempo total no cargo atual; FS: faixa salarial; TTCC: tempo total de trabalho em *call center*.

Fonte: Dados da pesquisa.

Na coluna concernente ao tempo total de trabalho na organização atual, no *call center* abordado, visualiza-se a presença de quatro p-valores significativos. Nos dois primeiros casos, o direcionamento aponta três categorias que se destacam das demais por apresentarem dados expressivamente inferiores às demais: "de 1 a 2

anos", "de 5,1 a 6 anos" e "mais de 6,1 anos". Logo, constata-se que os respondentes com estes tempos de trabalho na instituição forneceram valores que indicam um nível mais baixo de saúde física e mental que o verificado para os demais membros da amostra. Nos casos ligados à propensão ao estresse, o direcionamento permite a identificação de dois grupos com valores díspares: o primeiro agrupa os respondentes das quatro primeiras categorias, ou seja, funcionários que possuem até 9 meses de trabalho na instituição; o segundo grupo é formado por todos os demais indivíduos que já trabalham na empresa pesquisada há mais de 9 meses. Verifica-se que este segundo grupo fornece dados expressivamente mais elevados e, portanto, se enquadra nas faixas de lócus interno de controle externo e de maior propensão ao estresse.

Quanto ao cargo atual, os testes apresentaram dois p-valores significativos. No primeiro caso, detecta-se por meio do direcionamento que os cargos vinculados aos setores ativo-operacional e de tráfego fornecem os menores dados para o lócus de controle (interno). No caso do distrair-se, destacam-se os respondentes que atuam nas áreas vinculadas aos setores de coordenação, receptivo-operacional, monitoria T1 e monitoria T2. Os funcionários ligados a estes setores apresentaram valores expressivamente mais elevados, assim como aqueles que exercem função gerencial, como observado no direcionamento relativo ao resultado significativo da sexta coluna.

Na coluna concernente ao horário do início do turno, é possível visualizar a presença de cinco p-valores inferiores ao nível de significância adotado. No primeiro caso, o direcionamento do teste aponta dados menores para estrutura e clima organizacional referente ao turno da madrugada, de onde se conclui que os funcionários que iniciam seu turno no período da madrugada apresentam níveis mais satisfatórios (baixos) quanto ao referido fator de pressão e insatisfação. Nos outros dois casos, relativos à saúde física e saúde em geral dos respondentes, é possível detectar por meio do direcionamento valores uma tendência crescente de valores até o turno da noite, e dados expressivamente menores para a categoria referente ao turno da madrugada. Logo, conclui-se que os funcionários que iniciam seu turno no período da madrugada apresentam os níveis mais baixos de saúde física e saúde em geral, seguidos daqueles que iniciam no turno da manhã,

enquanto, na situação oposta, encontram-se os respondentes que começam a trabalhar no horário noturno. Nos cruzamentos com locus de controle e propensão (geral) ao estresse, a tendência verificada segue o mesmo padrão lógico observado no caso dos sintomas físicos e totais já descritos anteriormente. No entanto, por se tratar de variáveis com avaliações inversas em relação aos respondentes (saúde e estresse), a tendência verificada no caso do locus de controle e propensão ao estresse é decrescente na medida em que o início do turno fica mais tardio e volta a crescer significativamente no período da madrugada. Portanto, conclui-se que os funcionários que iniciam seu período de trabalho no turno da madrugada e da manhã fornecem valores mais elevados para o locus de controle (externo) e estão mais propensos ao estresse que os respondentes que começam a trabalhar durante a tarde e a noite.

Por fim, os resultados dos testes que consideraram o tempo total de trabalho no cargo exercido pelos respondentes apresentaram quatro p-valores significativos. Nos casos de saúde mental e total, o direcionamento dos testes indica o mesmo padrão no qual dois grupos se diferenciam do seguinte modo: o primeiro é composto pelos respondentes com até 9 meses de experiência no cargo e também pelos funcionários que atuam no cargo de 2,1 a 3 anos; o segundo é formado pelas demais categorias, ou seja, indivíduos com tempo de trabalho no cargo entre 9,1 meses e 2 anos e também por aqueles com experiência superior a 3 anos. Constatase que os respondentes pertencentes ao primeiro grupo fornecem sempre dados expressivamente mais elevados para as duas variáveis em questão e, portanto, possuem um nível de saúde física e saúde em geral melhor que o verificado para os funcionários do segundo grupo citado. Os dados referentes ao direcionamento no caso do locus de controle mostram dois grupos com valores díspares: o primeiro, formado por respondentes com tempo de trabalho no cargo de até 1 ano apresenta dados expressivamente mais baixos (interno) enquanto os funcionários com experiência no cargo superior a 1 ano fornecem dados mais elevados. Já na avaliação referente à propensão ao estresse, observa-se que apenas três categorias conferiram valores significativamente altos (externo), o que caracterizam os respondentes como mais propensos ao estresse: respondentes com tempo de trabalho no cargo "de 1 a 2 anos", "de 2,1 a 3 anos" e "de 4,1 a 5 anos".

Diante desses dados, as considerações finais apresentadas na próxima seção elucidarão os principais achados acerca das variáveis de estresse ocupacional nos trabalhadores do *call center* estudado.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral da pesquisa desta dissertação foi analisar como se encontram configuradas as variáveis de estresse ocupacional em trabalhadores de um *call center*, localizado em Belo Horizonte (MG).

Para tanto, o referencial teórico foi estruturado a partir dos seguintes tópicos: conceitos de estresse, estresse ocupacional e sua evolução, processos de estresse e o modelo de estresse ocupacional de Cooper, Sloan e William (1988), que considera os fatores de pressão, características de personalidade, propensão ao estresse, sintomas e estratégias de defesa e combate contra o estresse percebido. Esse modelo foi adotado para fins da pesquisa dada sua tradição no estudo do estresse, em especial no Brasil.

A pesquisa realizada foi caracterizada como de campo, descritiva, de natureza quantitativa e qualitativa, configurando-se uma triangulação metodológica. Foram recolhidos 397 questionários e realizadas 20 entrevistas, cujos dados foram analisados, respectivamente, por meio de estatística uni e bivariada e análise de conteúdo.

Quanto aos participantes da pesquisa, optou-se por descrever ambos os grupos, os respondentes e os entrevistados. Quanto aos primeiros, os respondentes, 397 no total, a maioria é mulher (78,0%), entre 21 e 25 anos (38,2%), solteiras (64,8%), com ensino médio completo (65,8%), sem necessidades especiais (99,5%), cor de pele parda (45,0%), de religião católica (47,1%), praticantes da religião que professam (55,2%) e heterossexuais (88,9%); eles nunca pensaram em se demitir (53,1%), não necessitaram de consulta médica nos últimos três meses (51,9%), estão trabalhando há mais de um ano sem tirar férias (62,4%), não praticam exercícios regularmente (76,3%), não fumam (93,6%) nem bebem bebidas alcoólicas com frequência (67,4%), não necessitaram tirar licença médica nos últimos 3 meses (55,7%); trabalham de 2,1 a 5 anos (28,0%), em *call center* de 1,1 a 2 anos (20,1%) e no *call center* abordado de 1,1 a 3 meses (20,2%), ocupando o cargo de "receptivo -

operador" (76,0%), sem exercer função gerencial (98,7%), prioritariamente iniciando seu turno de trabalho de manhã (49,2%), ocupando o mesmo cargo entre 1,1 e 2 anos (23,7%) e recebendo de 1 a 2 salários mínimos (93,7%).

Os entrevistados, de modo semelhante à maior parte dos dados anteriores, a maioria foi composta por mulheres (11 deles), entre 21 e 25 anos (12 deles), solteiras (16 deles), com ensino superior incompleto (11 deles), sem necessidades especiais (todos), cor de pele parda (9 deles), de religião católica ou evangélica (9 deles, cada), não praticantes da religião que professam (12 deles) e heterossexuais (18 deles); trabalham de 5,1 a 10 anos (8 deles), em *call center* de 1,1 a 2 anos (7 deles) e no *call center* abordado de 1,1 a 2 meses (12 deles), ocupando o cargo de "receptivo - operador" (17 deles), sem exercer função gerencial (todos), prioritariamente iniciando seu turno de trabalho de manhã (19 deles), ocupando o mesmo cargo entre 1,1 e 2 anos (10 deles) e recebendo de 1 a 2 salários mínimos (18 deles).

Quanto aos fatores de pressão e de insatisfação percebidos pelos sujeitos abordados no *call center*, as maiores médias encontradas junto aos respondentes foram para Relacionamento interpessoal (4,0), Carreira / Realização (3,8) e Estrutura e Clima organizacional (3,5). No entanto, os relatos das entrevistas foram mais recorrentes para os fatores intrínsecos ao trabalho, seguidos do papel individual / gerencial e dos relacionamentos interpessoais, enquanto fatores de pressão, e os fatores de insatisfação mais falados relacionam-se também aos fatores intrínsecos ao trabalho, aos relacionamentos interpessoais e, na sequência, estrutura e clima organizacional.

Em relação aos tipos de personalidade, predominaram o tipo A e o lócus de controle interno, o que levou a uma baixa propensão ao estresse, conforme dados do questionário. É importante notar que essa primazia foi discreta (menos de 55,1% em tais indicadores). Nas entrevistas, observou-se que tanto os tipos de personalidade menos propensos ao estresse quanto os mais propensos são percebidos pelos sujeitos tanto como facilitadores como dificultadores do seu trabalho em vários aspectos, devido às exigências do mesmo.

No que tange aos sintomas do estresse percebido por tais trabalhadores, os dados dos questionários indicaram elevados níveis de saúde física e mental, diferentemente das entrevistas. Nestas, todos os atendentes abordados se manifestaram negativamente quanto às consequências do trabalho no seu bem-estar, o que indica níveis mais elevados de estresse que poderia se supor apenas com a aplicação do questionário. Unindo-se os relatos com o elevado número de pesquisados que foram à consulta médica (48,1% do total da amostra) e tiraram licença médica nos últimos três meses (44,3%), conclui-se por processos de adoecimento para além do estresse.

Nesse sentido, as estratégias de defesa e combate ao estresse percebido observadas em ambas as fases da pesquisa apontaram para elevados níveis de estresse, dada sua utilização variada (médias acima de 3,9) e recorrente (percentuais de respondentes em nível elevado entre 53,1% e 66,2% do total) entre os sujeitos. Além disso, nas entrevistas, as atividades mais recorrentes relacionaram-se a distrair-se (4,1 de média), seguidas de apoio social (4,1 de média) e gerenciamento do tempo (maior média, 4,2), ficando a racionalização como uma estratégia menos utilizada (3,9 de média).

Foram identificadas diversas semelhanças e diferenças entre as variáveis de estresse, considerando-se os dados demográficos, pessoais e profissionais dos referidos trabalhadores, a partir dos resultados da análise bivariada, ou seja, os resultados dos testes de comparação: dos 432 testes efetuados, 55 apresentaram resultados significativos, com destaque para os relacionados aos dados pessoais (33 deles) e à variável relativa a sintomas físicos e mentais de estresse (23 deles).

Destacam-se, ainda, as contribuições desta pesquisa, em duas vertentes: a primeira relaciona-se à triangulação metodológica, que permitiu compreender e, até mesmo, confrontar os dados coletados, já que nem sempre os resultados da parte quantitativa foram corroborados pelos resultados da parte qualitativa, entendidos aqui como complementares. Essa contribuição chama a atenção para a complexidade do fenômeno que carece de instrumentos de coleta de dados mais atentos às suas peculiaridades, daí a sugestão de revisão dos mesmos. Em segundo lugar, a pesquisa contribui no sentido de desnudar outras faces do trabalho

realizado em *call center* e suas consequências na saúde física e mental de seus trabalhadores, apontando para a precarização a que tais trabalhadores estão submetidos.

Importante frisar que tais conclusões restringem-se ao *call center* abordado, devido à opção pelo estudo de caso, sendo esta uma limitação do estudo aqui apresentado. No entanto, em função de semelhanças nos processos de trabalho ali desenvolvidos com os de outras organizações semelhantes, é possível supor que seus trabalhadores estejam em condições semelhantes e com as variáveis de estresse ocupacional no mesmo sentido.

Desse modo, recomenda-se a realização de outras pesquisas, em outras organizações similares, de modo a possibilitar possíveis generalizações, incluindo-se, para tanto, os demais níveis hierárquicos das empresas, fato impossibilitado nesta investigação. Outras possibilidades dizem respeito à junção entre as políticas e práticas de gestão de pessoas e suas relações com o comportamento organizacional, em especial as temáticas de estresse ocupacional, qualidade de vida no trabalho, retaliação e *burnout*, já que aspectos relacionados a tais construtos foram verbalizados nas entrevistas. Além disso, aprofundar em aspectos relacionados à diversidade parece ser outro caminho significativo de pesquisa, já que nas entrevistas foram externalizadas questões que dizem respeito à discriminação no ambiente de trabalho, relativas a gênero, orientação sexual, orientação religiosa e cor de pele.

Esta dissertação finaliza abrindo outras possibilidades de pesquisa em decorrência dos seus achados, limitações e contribuições, visando, sobretudo, lançar luzes sobre determinada realidade de trabalho que se mostrou passível de melhorias no que tange o trato de seus trabalhadores.

REFERÊNCIAS

ALBRECHT, K. **O gerente e o estresse**: faça o estresse trabalhar para você. Rio de Janeiro: Zahar, 1988. 291p.

ALBUQUERQUE, L. G.; LIMONGI-FRANÇA, A. C. Estratégias de Recursos Humanos e Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho: o stress e a expansão do conceito de Qualidade Total. **Revista da Administração da USP**, 1998, cap. 2, pag. 40-51.

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à Metodologia do Trabalho Científico**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2006. 153p.

ANTUNES, R.. Século XXI: nova era da precarização estrutural do trabalho. In: ANTUNES, R.; BRAGA, R. NOGUEIRA, A.M. et al. (orgs.). **Infoproletários**: degradação real do trabalho virtual. São Paulo, SP: Boitempo, 2009. p. 231-238.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70 LDA, 2009. 281 p.

BENDASSOLLI, P. F.; SOBOLL, L. A. P. Introdução às clínicas do trabalho: aportes teóricos, pressupostos e aplicações. In: P. F. BENDASSOLLI, & L. A. P. SOBOLL (Orgs.) **Clínicas do Trabalho**. São Paulo: Atlas, 2011. p. 3-21.

BRAGA, R. Crônicas de autômato: o infotaylorismo como contratempo. In.: MACIEL, M. L.; ALBAGLI, S. **Informação e desenvolvimento**: conhecimento, inovação e apropriação social. Brasília: UNESCO-IBICT, 2007.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em Administração**: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005. 352 p.

COOPER, C. L.; COOPER, R. D.; EAKER, L. H. **Living with stress**. 2.ed. London: Pingüim Books, 1988. 250p.

COOPER, C. L.; SLOAN, S.; WILLIAM, S. **Occupational stress Indicator** – management guide. London: Windsor, 1988.

COUTO, H. **Stress e qualidade de vida do executivo**. Rio de Janeiro: COP Editora, 1987. 189p.

COX, T. **Stress**. London: Macmillan, 1978. 208p.

CUMMINGS, T; COOPER, C.L. A cybernetic framework for the study of occupational stress. **Human Relations**, v.32, n.5, p. 395-418, 1979

DEJOURS, C. **A loucura do trabalho**: estudo de psicopatologia do trabalho. São Paulo: Cortez, 1992. 168 p.

FERREIRA, M. C.; ASSMAR, E. M. L. (2008) Fontes Ambientais de Estresse Ocupacional e *Burnout*. Tendências Tradicionais e Recentes de Investigação. In: A. Tamayo (Org.). **Estresse e Cultura Organizacional**. São Paulo: Casa do Psicólogo / All Books. p. 21-73.

FREIRE, K. **Call center**: o primeiro grande emprego. São Paulo: Scortecci, 2009. 96p.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002. 176p.

LADEIRA, M.B. O processo de stress ocupacional e a psicopatologia do trabalho. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo (RAUSP)**, São Paulo, v.31, n.1, p.64-74, jan./mar. 1996.

LIMONGI-FRANÇA, A. C.; RODRIGUES, A. L. **Estresse & trabalho**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2005. 192p.

LIPP, M. N. **Stress, hipertensão arterial e qualidade de vida**. São Paulo (SP): Papyrus, 1994.

LIPP, M. N. Stress: conceitos básicos. In: LIPP, M. N. (Org). **Pesquisas sobre stress no Brasil**: saúde, ocupações e grupos de risco. Campinas (SP): Papyrus; 1996. p.17-31.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2010. 297 p.

MASLACH, C.; LEITER, P. M. **Trabalho**: fonte de prazer ou desgaste? Guia para vencer o estresse na pesquisa. Campinas, SP: Papyrus, 1999. 239p.

MELO, M. C. O. L. et al. Em busca de técnicas complementares em pesquisa qualitativa no campo da administração. In: EnEPQ, 1, 2007, Recife, PE. **Anais...** Recife, PE: ANPAD, 2007.

MORAES, L. F. R.; KILIMNIK, Z. M. **Comprometimento organizacional, qualidade de vida e stress no trabalho**: uma abordagem de diagnóstico comparativo. Belo Horizonte: UFMG/FACE, 1994.

NOGUEIRA, C. M. **O trabalho duplicado**: a divisão sexual no trabalho e na reprodução. São Paulo: Expressão Popular, 2012, p.240.

OLIVEIRA, S. L. **Tratado de metodologia científica**. 1.ed. São Paulo: Pioneira, 1997. 320 p.

PAIVA, K. C. M. **Qualidade de vida no trabalho e Stress de profissionais docentes**: uma comparação entre o público e privado, 1999. 185p. Dissertação. (Mestrado em Administração) – Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte. 1999.

PAIVA, K. C. M.; DUTRA, M. R. S.; BARROS, V. R. F.; SANTOS, A. O. Estresse Ocupacional e Burnout de jovens trabalhadores. In: EnANPAD, 37, 2013, Rio de Janeiro, **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2013.

PAIVA, K. C. M. ; AVELAR, V. L. L. M. . Qualidade de Vida e Estresse Ocupacional em uma Central de Regulação Médica de um Serviço de Atendimento Móvel de Urgência. In: SANT'ANNA, A. S.; KILIMNIK, Z. M. (Orgs.). **Qualidade de Vida no Trabalho: Abordagens e Fundamentos**. 1ed.Rio de Janeiro; Belo Horizonte: Campus Elsevier; FDC, 2011, v. 1, p. 222-257.

PAIVA, K. C. M.; COUTO, J. H. Qualidade de vida e estresse gerencial "pós-choque de gestão": o caso da Copasa-MG. **Revista de Administração Pública**, v. 42, n. 6, p.1189-1211, 2008.

PAIVA; K. C. M.; DUTRA; M. R. S.; LUZ, T. R. Comprometimento Organizacional: um estudo com trabalhadores de um call center. In: EnGPR, 6, 2013, Brasília (DF). **Anais...** Brasília (DF): ANPAD, 2013.

PAIVA, K. C. M.; SARAIVA. L. A. S. Estresse ocupacional de docentes do ensino superior. **Revista de Administração Científica da USP – RAUSP**, São Paulo, v.40, n.2, p.145-158, abr./maio/jun. 2005.

RICHARDSDON, R. J. et al. **Pesquisa Social**. 3. ed. São Paulo: Altas, 1999. 334 p.

RIO, R.P. **O Fascínio do stress**. Belo Horizonte: Del Rey, 1995. 204 p.

SANT'ANNA, A. S.; KILIMNIK, Z. M. (Orgs.) **Qualidade de vida no trabalho: abordagens e fundamentos**. Rio de Janeiro: Fundação Dom Cabral, Elsevier. 2011.

SELYE, H. **The Stress of life**. New York: McGraw-Hill, 1956.

SELYE, H. **Stress without distress**. USA: New American Library, 1974.

SIMONTON, C. et al. **Com a vida de novo**: abordagem de autoajuda para pacientes com câncer. São Paulo: Summus, 1987.

TAMAYO, Á. Valores organizacionais e estresse no trabalho. In. TAMAYO, A. (Org.). **Estresse e Cultura Organizacional**. São Paulo/SP, 2008. Cap. 9, p.334-379.

TRAVERS, C. J.; COOPER, C.L. **Teachers under pressure**. London: Routledge, 1996.

TOFLER, A. **O choque do futuro**. Rio de Janeiro: Arte Nova, 1973. 407p

VASCONCELLOS, L. H. R.; MARX, R.; FIGUEIREDO, J. C. B. de. A Contribuição do Call center para a Inovação em Empresas de Serviço no Brasil. In: EnAnpad, 35, 2011, Rio de Janeiro, **Anais...** Rio de Janeiro, ANPAD, 2011.

VENCO, S. Centrais de teleatividades: o surgimento dos colarinhos furta-cores? In: ANTUNES, R., BRAGA, R. (orgs.). **Infoproletários**. São Paulo: Boitempo, 2009. p. 153-171.

VERGARA S. C. **Relatórios de pesquisa em administração**/Sylvia Constant Vergara. – 12ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

ZARIFIAN, P. Valor, organização e competência na produção de serviço-esboço de um modelo de produção de serviço. In: SALERNO, M. **Relação de Serviço, Produção e Avaliação**. São Paulo: SENAC São Paulo, 2001.

ANEXOS

ANEXO A – QUESTIONÁRIO

Prezado(a) Funcionário(a),

Este questionário visa subsidiar a elaboração de estudos no Mestrado Acadêmico em Administração na Faculdade Novos Horizontes.

Ressaltamos que sua participação é muito importante. Não existem respostas certas ou erradas. Suas respostas individuais serão mantidas em sigilo absoluto. Seus fins são estritamente acadêmicos.

Algumas instruções específicas são dadas no começo de cada seção. Leia-as atentamente. O tempo estimado para preenchimento total do questionário é de 1 hora, e devem ser observadas as seguintes orientações gerais:

- Dê a primeira resposta que lhe ocorrer, respondendo a cada item o mais honesta e francamente possível;
- Trabalhe rapidamente e na sequência apresentada;
- Se cometer algum engano e quiser alterar sua resposta, risque-a ou aplique corretivo e escreva novamente, indicando qual está “errada” e deve ser desconsiderada;
- Fique atento às mudanças de escalas, pois cada parte do questionário trabalha com uma diferente;
- Algumas frases possuem significados semelhantes e são necessárias neste tipo de levantamento de dados; então, não deixe de assinalar sua resposta em todas elas, mesmo achando que já respondeu algo parecido;
- Verifique cada parte do questionário para ter certeza de que respondeu a **TODOS** os itens.

Muito obrigado por sua colaboração!

Parte I

Assinale com um X antes da opção que lhe representa e complete o que for pedido:

A - Dados demográficos

<p>1 – Sexo: <input type="checkbox"/> a. Masculino <input type="checkbox"/> b. Feminino</p> <p>2 – Idade: <input type="checkbox"/> a. até 20 anos <input type="checkbox"/> b. de 21 a 25 anos <input type="checkbox"/> c. de 26 a 30 anos <input type="checkbox"/> d. de 31 a 35 anos <input type="checkbox"/> e. de 36 a 40 anos <input type="checkbox"/> f. de 41 a 45 anos <input type="checkbox"/> g. de 46 a 50 anos <input type="checkbox"/> h. mais de 51 anos</p> <p>3 – Estado civil: <input type="checkbox"/> a. solteiro <input type="checkbox"/> b. casado <input type="checkbox"/> c. desquitado / divorciado / separado <input type="checkbox"/> d. viúvo <input type="checkbox"/> e. união estável <input type="checkbox"/> f. outro: _____</p> <p>4 – Escolaridade: <input type="checkbox"/> a. Ensino médio incompleto <input type="checkbox"/> b. Ensino médio completo <input type="checkbox"/> c. Ensino superior incompleto <input type="checkbox"/> d. Ensino superior completo <input type="checkbox"/> e. Especialização <input type="checkbox"/> f. Mestrado <input type="checkbox"/> g. Doutorado</p> <p>5 – É portador de necessidade especial? <input type="checkbox"/> a. Sim. Qual? _____ <input type="checkbox"/> b. Não</p>	<p>6 - Qual sua cor de pele? <input type="checkbox"/> a. branco <input type="checkbox"/> b. negro <input type="checkbox"/> c. amarelo (oriental) <input type="checkbox"/> d. pardo <input type="checkbox"/> e. indígena <input type="checkbox"/> f. outra: _____</p> <p>7 – Religião que professa: <input type="checkbox"/> a. Católica. () 1. Tradicional () 2. Carismática <input type="checkbox"/> b. Evangélica. Denominação: _____ <input type="checkbox"/> c. Espírita <input type="checkbox"/> d. Budista <input type="checkbox"/> e. Candomblé <input type="checkbox"/> f. Outra: _____ <input type="checkbox"/> g. sem religião</p> <p>8 – Quanto à religião, você se considera: <input type="checkbox"/> a. praticante <input type="checkbox"/> b. não-praticante</p> <p>9 - Orientação sexual: <input type="checkbox"/> a. heterossexual <input type="checkbox"/> b. homossexual <input type="checkbox"/> c. bissexual <input type="checkbox"/> d. Outros: _____</p>
--	--

B - Dados Pessoais

<p>1 - Você vem pensando em se demitir do seu trabalho (ou de algum deles) ultimamente? <input type="checkbox"/> a. Nunca <input type="checkbox"/> b. Raramente <input type="checkbox"/> c. Frequentemente <input type="checkbox"/> d. Sempre</p> <p>2 - Nos últimos 3 meses, você teve que ir ao médico por estar doente? <input type="checkbox"/> a. Sim <input type="checkbox"/> b. Não</p> <p>3 - Você tirou férias no último ano, considerando TODOS os seus empregos? <input type="checkbox"/> a. Sim <input type="checkbox"/> b. Não</p>	<p>4 - Você pratica um programa efetivo de exercícios físicos? <input type="checkbox"/> a. Sim <input type="checkbox"/> b. Não</p> <p>5 - Você fuma? <input type="checkbox"/> a. Sim <input type="checkbox"/> b. Não</p> <p>6 - Você consome bebidas alcoólicas? <input type="checkbox"/> a. Sim <input type="checkbox"/> b. Não</p> <p>7 - Você tirou alguma licença médica ou apresentou atestado médico nesses últimos 3 meses? <input type="checkbox"/> a. Sim <input type="checkbox"/> b. Não</p>
---	--

C - Dados profissionais

<p>1 – Há quanto tempo você trabalha (no total)?</p> <p>() a. menos de 1 ano</p> <p>() b. de 1,1 a 2 anos</p> <p>() c. de 2,1 a 5 anos</p> <p>() d. de 5,1 a 10 anos</p> <p>() e. de 10,1 a 15 anos</p> <p>() f. de 15,1 a 20 anos</p> <p>() g. de 20,1 a 25 anos</p> <p>() h. mais de 25,1 anos</p> <p>2 – Há quanto tempo você trabalha na [empresa]?</p> <p>() a. menos de 1 mês</p> <p>() b. de 1,1 a 3 meses</p> <p>() c. de 3,1 a 6 meses</p> <p>() d. de 6,1 a 9 meses</p> <p>() e. de 9,1 a 12 meses</p> <p>() f. de 1 a 2 anos</p> <p>() g. de 2,1 a 3 anos</p> <p>() h. de 3,1 a 4 anos</p> <p>() i. de 4,1 a 5 anos</p> <p>() j. de 5,1 a 6 anos</p> <p>() k. mais de 6,1 anos</p> <p>3 – Qual o seu cargo na [empresa]?</p> <p>4 – Seu cargo está vinculado a qual setor:</p> <p>() a. Coordenação (Gerente; Coordenador Geral; Coordenador Operacional; Coordenador da Qualidade; Coordenador Administrativo; Analista de Tráfego)</p> <p>() b. Administrativo (Suporte de Qualidade, setor RH; Supervisor de Patrimônio; Técnico de segurança do trabalho; Administrativo; Telefonista)</p> <p>() c. Ativo - operador</p> <p>() d. Ativo - supervisor</p> <p>() e. Receptivo - operador</p> <p>() f. Receptivo - supervisor</p> <p>() g. Tráfego (Monitor Operacional)</p> <p>() h. Monitoria (Monitor; Multiplicador; Retaguarda)</p> <p>() i. Monitoria (Supervisor de Qualidade; Supervisor de Retaguarda)</p> <p>5 – Você exerce função gerencial (gerência, coordenação, supervisão)?</p> <p>() a. Sim</p> <p>() b. Não</p>	<p>6- Qual o horário do início do seu turno?</p> <p>() Manhã</p> <p>() Tarde</p> <p>() Noite</p> <p>() Madrugada</p> <p>7 – Há quanto tempo você atua neste cargo?</p> <p>() a. menos de 1 mês</p> <p>() b. de 1,1 a 3 meses</p> <p>() c. de 3,1 a 6 meses</p> <p>() d. de 6,1 a 9 meses</p> <p>() e. de 9,1 a 12 meses</p> <p>() f. de 1 a 2 anos</p> <p>() g. de 2,1 a 3 anos</p> <p>() h. de 3,1 a 4 anos</p> <p>() i. de 4,1 a 5 anos</p> <p>() j. de 5,1 a 6 anos</p> <p>() k. mais de 6,1 anos</p> <p>8 - Qual é sua faixa salarial? (SM = salário mínimo)</p> <p>() a. até 1 SM</p> <p>() b. de 1 SM a 2 SM</p> <p>() c. de 2 SM a 3 SM</p> <p>() d. de 3 SM a 4 SM</p> <p>() e. de 4 SM a 5 SM</p> <p>() f. de 5 SM a 7 SM</p> <p>() g. de 7 SM a 10 SM</p> <p>() h. acima de 10 SM</p> <p>9 – Quanto tempo você tem de experiência em <i>Call center</i> (no total)?</p> <p>() a. menos de 1 mês</p> <p>() b. de 1,1 a 3 meses</p> <p>() c. de 3,1 a 6 meses</p> <p>() d. de 6,1 a 9 meses</p> <p>() e. de 9,1 a 12 meses</p> <p>() f. de 1 a 2 anos</p> <p>() g. de 2,1 a 3 anos</p> <p>() h. de 3,1 a 4 anos</p> <p>() i. de 4,1 a 5 anos</p> <p>() j. de 5,1 a 10 anos</p> <p>() k. de 10,1 a 15 anos</p> <p>() l. de 15,1 a 20 anos</p> <p>() m. de 20,1 a 25 anos</p> <p>() n. mais de 25,1 anos</p>
--	---

Parte 2 - Estresse Ocupacional

Seção IA: Como você se sente ou se comporta

Indique o grau de concordância que reflete a situação mais próxima de sua realidade, assinalando com um **X** a opção que melhor representa sua resposta de acordo com a escala abaixo. Considere como você tem se sentido nos últimos três meses.

1	2	3	4	5	6
Concordo totalmente	Concordo	Concordo parcialmente	Discordo parcialmente	Discordo	Discordo totalmente

Aspectos	1	2	3	4	5	6
1- Você diria ter uma “estrutura mental positiva” que lhe permitisse se sentir capaz de superar suas dificuldades presentes e futuras e de encarar facilmente desafios, como resolver dilemas e tomar decisões difíceis.						
2- Algumas vezes, durante um dia comum, você se sente nervoso, impaciente ou com humor alterado, por razões que nem sempre têm uma explicação óbvia.						
3- Na realização de seu trabalho, você tem percebido uma redução da sua autoconfiança e tem se questionado quanto à sua própria capacidade.						
4- Se colegas e amigos o tratam de forma indiferente, você tem a tendência de se preocupar com o que possa ter feito para ofendê-los.						
5- Você tem apresentado dificuldades para dormir.						
6- Se as atividades que você realiza começam a dar errado, você se sente inseguro ou em pânico, como se os acontecimentos estivessem saindo do seu controle.						
7- Você considera que tem sido capaz de identificar e resolver eficientemente os seus problemas pessoais e de trabalho.						
8- Com o passar do tempo, você tem vivenciado longos períodos nos quais se sente triste e melancólico por razões que simplesmente não pode explicar.						
9- No que se refere a ações e decisões, você tem uma tendência a ser uma pessoa sempre preocupada com erros que possa ter cometido no passado.						
10- No seu dia a dia, você tem notado o esquecimento de nomes, fatos, compromissos etc.						
11- Você tem sonhado com temas relacionados ao trabalho, como faculdade, alunos, sala de aula, provas etc.						
12- Você tem apresentado dificuldades de concentração em atividades diversas.						

Seção IB: Como você se sente

Indique a frequência que reflete a situação mais próxima de como você se sente em relação ao trabalho, assinalando com um **X** a opção que melhor representa sua resposta de acordo com a escala abaixo. Considere como referência para suas respostas os últimos três meses.

1	2	3	4	5	6
Nunca	Muito raramente	Às vezes	Normalmente	Frequentemente	Sempre

Aspectos	1	2	3	4	5	6
1- Sensação de cansaço e/ou tristeza sem razão aparente.						
2- Tendência a comer ou beber ou fumar mais do que o usual.						
3- Respiração ofegante.						
4- Sensação de tonteadas.						
5- Tremedeira muscular (pálpebras etc.).						
6- Sensação de “pontadas” ou dores no corpo (cabeça, coluna, estômago etc.).						
7- Sensação de desânimo ao se levantar de manhã.						
8- Rouquidão, dor de garganta.						

Seção II

Assinale com um **X** a opção que melhor representa sua resposta de acordo com a escala abaixo, indicando o grau de concordância que reflete a situação mais próxima da forma como você encara as coisas, do seu estilo de vida e de comportamento, e do quanto você sente que pode ou não influenciar os fatos da sua vida.

1	2	3	4	5	6
Discordo totalmente	Discordo	Discordo parcialmente	Concordo parcialmente	Concordo	Concordo totalmente

Parte A: A forma como você se comporta geralmente	1	2	3	4	5	6
1- Eu não sou particularmente ambicioso de forma a ter uma necessidade de sucesso na carreira.						
2- Quando estou conversando com outra pessoa, na minha cabeça já antecipo o que ela vai falar.						
3- Eu não sou uma pessoa que se comporta continuamente de forma competitiva ou que tem necessidade de ser melhor em tudo que faz.						
4- Eu tenho um ritmo de vida acelerado, pois faço coisas rapidamente como falar, caminhar e comer entre outras.						
5- Eu sou uma pessoa tranquila que leva a vida como ela é.						
6- Sou um tipo de pessoa muito impaciente, que tem dificuldade em esperar, especialmente, por pessoas.						

Parte B: Como você interpreta os eventos à sua volta	1	2	3	4	5	6
1- Avaliações de desempenho não refletem a realidade, nem quão duramente os indivíduos trabalham						
2- Embora algumas pessoas tentem controlar os acontecimentos da empresa, participando de atividades sociais ou políticas internas, a maioria de nós está sujeita a influências que não podem compreender ou controlar.						
3- As pessoas que desempenham bem seus trabalhos são, geralmente, recompensadas.						
4- Conseguir um emprego que você quer, na maioria das vezes, é uma questão de sorte.						
5- A maioria das pessoas é capaz de fazer bem seus próprios trabalhos, desde que se esforcem.						
6- A gerência pode ser injusta ao avaliar o subordinado uma vez que a performance dele é, muitas vezes, influenciada por fatores fora do seu controle.						

Seção III

Os itens abaixo relacionados são todos potenciais fontes de pressão ou de insatisfação no trabalho. Nesta parte do questionário, analise cada fator e assinale com um **X** a opção que melhor representa a intensidade que ele o afeta de acordo com a escala abaixo.

1	2	3	4	5	6
Absolutamente não é fonte de pressão / insatisfação	Não é fonte de pressão / insatisfação	Geralmente não é fonte de pressão / insatisfação	Geralmente é fonte de pressão / insatisfação	É fonte de pressão / insatisfação	Absolutamente é fonte de pressão / insatisfação

Fontes de pressão / insatisfação	1	2	3	4	5	6
1- Gerência ou supervisão do trabalho de outras pessoas.						
2- Trabalho em tarefas consideradas abaixo do nível de habilidade disponível.						
3- Liderança e apoio inadequados dos superiores.						
4- Incapacidade de se desligar do trabalho em casa.						
5- Atualização em novas técnicas, ideias, tecnologia, inovação ou novos desafios.						
6- Treinamento ou desenvolvimento gerencial inadequado ou de pouca qualidade.						
7- Participação em reuniões.						
8- Falta de apoio social por parte das pessoas no trabalho.						
9- Discriminação e favoritismo camuflados.						
10- <i>Feedback</i> inadequado sobre meu desempenho.						
11- Perspectivas de promoção obscuras.						
12- Ausência de apoio emocional de outras pessoas fora do trabalho.						
13- Demandas que o trabalho faz sobre a minha vida particular / social.						
14- Mudanças na forma como devo realizar o meu trabalho.						
15- Existência de fatores que estão fora do meu controle direto.						
16- Exercício de um papel negativo (como demitir alguém).						
17- A ausência de perspectiva de crescimento na carreira.						
18- Clima organizacional.						
19- Instabilidade na vida familiar.						
20- Investimento numa carreira em detrimento da vida familiar.						
21- Características da estrutura da empresa.						

Seção IV

Assinale com um **X** a opção que melhor representa sua resposta de acordo com a escala abaixo, indicando em que grau você se utiliza as estratégias potenciais de combate ao estresse listadas.

1	2	3	4	5	6
Nunca usado por mim	Raramente usado por mim	Às vezes usado por mim	Normalmente usado por mim	Frequentemente usado por mim	Sempre usado por mim

Estratégias	1	2	3	4	5	6
1. Recorrer a <i>hobbies</i> e passatempos.						
2. Tentar resolver objetivamente, isto é, de forma não emotiva a situação.						
3. Concentrar-se em problemas específicos (atenção seletiva).						
4. Conversar com outras pessoas.						
5. Expandir interesses e atividades fora do trabalho.						
6. Definir prioridades e tê-las como referência ao lidar com problemas.						
7. Tentar distanciar-se do problema e pensar sobre a situação.						
8. Procurar tanto apoio social quanto for possível.						

Sugestões, dúvidas ou comentários? Utilize este espaço.

ANEXO B – ENTREVISTA

1) Dados dos entrevistados

A - Dados demográficos

<p>1 – Sexo:</p> <p><input type="checkbox"/> a. Masculino</p> <p><input type="checkbox"/> b. Feminino</p> <p>2 – Idade:</p> <p><input type="checkbox"/> a. até 20 anos</p> <p><input type="checkbox"/> b. de 21 a 25 anos</p> <p><input type="checkbox"/> c. de 26 a 30 anos</p> <p><input type="checkbox"/> d. de 31 a 35 anos</p> <p><input type="checkbox"/> e. de 36 a 40 anos</p> <p><input type="checkbox"/> f. de 41 a 45 anos</p> <p><input type="checkbox"/> g. de 46 a 50 anos</p> <p><input type="checkbox"/> h. mais de 51 anos</p> <p>3 – Estado civil:</p> <p><input type="checkbox"/> a. solteiro</p> <p><input type="checkbox"/> b. casado</p> <p><input type="checkbox"/> c. desquitado / divorciado / separado</p> <p><input type="checkbox"/> d. viúvo</p> <p><input type="checkbox"/> e. união estável</p> <p><input type="checkbox"/> f. outro: _____</p> <p>4 – Escolaridade:</p> <p><input type="checkbox"/> a. Ensino médio incompleto</p> <p><input type="checkbox"/> b. Ensino médio completo</p> <p><input type="checkbox"/> c. Ensino superior incompleto</p> <p><input type="checkbox"/> d. Ensino superior completo</p> <p><input type="checkbox"/> e. Especialização</p> <p><input type="checkbox"/> f. Mestrado</p> <p><input type="checkbox"/> g. Doutorado</p> <p>5 – É portador de necessidade especial?</p> <p><input type="checkbox"/> a. Sim. Qual? _____</p> <p><input type="checkbox"/> b. Não</p>	<p>6 - Qual sua cor de pele?</p> <p><input type="checkbox"/> a. branco</p> <p><input type="checkbox"/> b. negro</p> <p><input type="checkbox"/> c. amarelo (oriental)</p> <p><input type="checkbox"/> d. pardo</p> <p><input type="checkbox"/> e. indígena</p> <p><input type="checkbox"/> f. outra: _____</p> <p>7 – Religião que professa:</p> <p><input type="checkbox"/> a. Católica. ()1.Tradicional ()2. Carismática</p> <p><input type="checkbox"/> b. Evangélica. Denominação: _____</p> <p><input type="checkbox"/> c. Espírita</p> <p><input type="checkbox"/> d. Budista</p> <p><input type="checkbox"/> e. Candomblé</p> <p><input type="checkbox"/> f. Outra: _____</p> <p><input type="checkbox"/> g. sem religião</p> <p>8 – Quanto à religião, você se considera:</p> <p><input type="checkbox"/> a. praticante</p> <p><input type="checkbox"/> b. não-praticante</p> <p>9 - Orientação sexual:</p> <p><input type="checkbox"/> a. heterossexual</p> <p><input type="checkbox"/> b. homossexual</p> <p><input type="checkbox"/> c. bissexual</p> <p><input type="checkbox"/> d. Outros: _____</p>
--	---

B - Dados profissionais

<p>1 – Há quanto tempo você trabalha (no total)?</p> <p>() a. menos de 1 ano</p> <p>() b. de 1,1 a 2 anos</p> <p>() c. de 2,1 a 5 anos</p> <p>() d. de 5,1 a 10 anos</p> <p>() e. de 10,1 a 15 anos</p> <p>() f. de 15,1 a 20 anos</p> <p>() g. de 20,1 a 25 anos</p> <p>() h. mais de 25,1 anos</p> <p>2 – Há quanto tempo você trabalha na [Empresa]?</p> <p>() a. menos de 1 mês</p> <p>() b. de 1,1 a 3 meses</p> <p>() c. de 3,1 a 6 meses</p> <p>() d. de 6,1 a 9 meses</p> <p>() e. de 9,1 a 12 meses</p> <p>() f. de 1 a 2 anos</p> <p>() g. de 2,1 a 3 anos</p> <p>() h. de 3,1 a 4 anos</p> <p>() i. de 4,1 a 5 anos</p> <p>() j. de 5,1 a 6 anos</p> <p>() k. mais de 6,1 anos</p> <p>3 – Qual o seu cargo na [Empresa]?</p> <hr/> <p>4 – Seu cargo está vinculado a qual setor:</p> <p>() a. Coordenação (Gerente; Coordenador Geral; Coordenador Operacional; Coordenador da Qualidade; Coordenador Administrativo; Analista de Tráfego)</p> <p>() b. Administrativo (Suporte de Qualidade, setor RH; Supervisor de Patrimônio; Técnico de segurança do trabalho; Administrativo; Telefonista)</p> <p>() c. Ativo - operador</p> <p>() d. Ativo - supervisor</p> <p>() e. Receptivo - operador</p> <p>() f. Receptivo - supervisor</p> <p>() g. Tráfego (Monitor Operacional)</p> <p>() h. Monitoria (Monitor; Multiplicador; Retaguarda)</p> <p>() i. Monitoria (Supervisor de Qualidade; Supervisor de Retaguarda)</p> <p>5 – Você exerce função gerencial (gerência, coordenação, supervisão)?</p> <p>() a. Sim</p> <p>() b. Não</p>	<p>6- Qual o horário do início do seu turno?</p> <p>() Manhã</p> <p>() Tarde</p> <p>() Noite</p> <p>() Madrugada</p> <p>7 – Há quanto tempo você atua neste cargo?</p> <p>() a. menos de 1 mês</p> <p>() b. de 1,1 a 3 meses</p> <p>() c. de 3,1 a 6 meses</p> <p>() d. de 6,1 a 9 meses</p> <p>() e. de 9,1 a 12 meses</p> <p>() f. de 1 a 2 anos</p> <p>() g. de 2,1 a 3 anos</p> <p>() h. de 3,1 a 4 anos</p> <p>() i. de 4,1 a 5 anos</p> <p>() j. de 5,1 a 6 anos</p> <p>() k. mais de 6,1 anos</p> <p>8 - Qual é sua faixa salarial? (SM = salário mínimo)</p> <p>() a. até 1 SM</p> <p>() b. de 1 SM a 2 SM</p> <p>() c. de 2 SM a 3 SM</p> <p>() d. de 3 SM a 4 SM</p> <p>() e. de 4 SM a 5 SM</p> <p>() f. de 5 SM a 7 SM</p> <p>() g. de 7 SM a 10 SM</p> <p>() h. acima de 10 SM</p> <p>9 – Quanto tempo você tem de experiência em <i>Call center</i> (no total)?</p> <p>() a. menos de 1 mês</p> <p>() b. de 1,1 a 3 meses</p> <p>() c. de 3,1 a 6 meses</p> <p>() d. de 6,1 a 9 meses</p> <p>() e. de 9,1 a 12 meses</p> <p>() f. de 1 a 2 anos</p> <p>() g. de 2,1 a 3 anos</p> <p>() h. de 3,1 a 4 anos</p> <p>() i. de 4,1 a 5 anos</p> <p>() j. de 5,1 a 10 anos</p> <p>() k. de 10,1 a 15 anos</p> <p>() l. de 15,1 a 20 anos</p> <p>() m. de 20,1 a 25 anos</p> <p>() n. mais de 25,1 anos</p>
--	---

2) Perguntas:

Por favor, dê exemplos de:

- a. três coisas que o pressionam no seu trabalho;
- b. três coisas que o deixam insatisfeitos no seu trabalho;
- c. três características de sua personalidade que facilitam sua vida no trabalho;
- d. três características de sua personalidade que dificultam sua vida no trabalho;
- e. três atividades que você realiza que contribuem para “aliviar” o seu dia a dia de trabalho;
- f. três consequências do trabalho na sua saúde física;
- g. três consequências do trabalho na sua saúde mental;
- h. três ganhos que você tem com seu trabalho;

Alguma coisa a acrescentar?