

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO GERAL E APLICADA
CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

**ESTRESSE OCUPACIONAL: ANÁLISE DOS OPERADORES NO SETOR DE
TELE-ATENDIMENTO DE UM BANCO DE GRANDE PORTE**

Autora: ANA PAULA PEREIRA

Projeto técnico apresentado à Universidade Federal do Paraná para obtenção de título de Especialista em Administração de Pessoas.

Orientador: Profº Dr. Sérgio Bulgacov

Curitiba
2005

SUMÁRIO

LISTA DE GRÁFICOS	iv
LISTA DE TABELAS	v
1. INTRODUÇÃO	1
1.1 TEMA	1
1.2 OBJETIVOS	1
1.2.1 Objetivo Geral	1
1.2.2 Objetivos Específicos	1
1.3 PROBLEMA	2
1.4 JUSTIFICATIVAS	2
2. BASE TEÓRICO EMPÍRICA	3
2.1 CONSIDERAÇÕES SOBRE O ESTRESSE	3
2.2 FASES DO ESTRESSE	4
2.3 ESTRESSE OCUPACIONAL	6
3. METODOLOGIA	13
3.1 TIPO DE PESQUISA	13
3.2 AVALIAÇÃO	13
3.3 ABORDAGEM	13
3.4 POPULAÇÃO E AMOSTRA	13
3.5 NÍVEL DE ANÁLISE	14
3.6 OBJETO DE ESTUDO	14
3.7 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	14
4. DADOS DA EMPRESA	16
4.1 HISTÓRICO DO BANCO	16
4.2 APRESENTAÇÃO DO <i>CALL CENTER</i>	16

4.3	CARACTERIZAÇÃO DA CENTRAL DE ATENDIMENTO-CARTÕES DE CRÉDITO	17
5.	ANÁLISE	19
6.	RECOMENDAÇÕES	28
7.	CONCLUSÃO	30
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	32
	ANEXOS	33

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1	DISTRIBUIÇÃO DOS OPERADORES QUANTO À FAIXA ETÁRIA	19
GRÁFICO 2	DISTRIBUIÇÃO DOS OPERADORES QUANTO AO SEXO	19
GRÁFICO 3	DISTRIBUIÇÃO DOS OPERADORES QUANTO AO NÍVEL DE INSTRUÇÃO	20
GRÁFICO 4	DISTRIBUIÇÃO DOS OPERADORES QUANTO AO TEMPO DE BANCO NA FUNÇÃO DE TELE-ATENDIMENTO	20
GRÁFICO 5	DISTRIBUIÇÃO QUANTO À PRESENÇA OU NÃO DE ESTRESSE	21
GRÁFICO 6	DISTRIBUIÇÃO DAS FASES DO ESTRESSE ENTRE OS OPERADORES QUE APRESENTARAM ESTRESSE	21
GRÁFICO 7	DISTRIBUIÇÃO QUANTO AOS SINTOMAS FÍSICOS E PSICOLÓGICOS RELATADOS PELOS OPERADORES QUE APRESENTARAM ESTRESSE	22

LISTA DE TABELAS

TABELA 1	SINTOMAS FÍSICOS EXPERIMENTADOS NAS ÚLTIMAS 24 HORAS E O NÚMERO DE VEZES QUE SÃO CITADOS PELOS OPERADORES (PARTE 1)	22
TABELA 2	SINTOMAS FÍSICOS EXPERIMENTADOS NA ÚLTIMA SEMANA E O NÚMERO DE VEZES QUE SÃO CITADOS PELOS OPERADORES (PARTE 2)	23
TABELA 3	SINTOMAS FÍSICOS EXPERIMENTADOS NO ÚLTIMO MÊS E O NÚMERO DE VEZES QUE SÃO CITADOS PELOS OPERADORES (PARTE 3)	23
TABELA 4	SINTOMAS PSICOLÓGICOS EXPERIMENTADOS NAS ÚLTIMAS 24 HORAS E O NÚMERO DE VEZES QUE SÃO CITADOS PELOS OPERADORES (PARTE 1)	24
TABELA 5	SINTOMAS PSICOLÓGICOS EXPERIMENTADOS NA ÚLTIMA SEMANA E O NÚMERO DE VEZES QUE SÃO CITADOS PELOS OPERADORES (PARTE 2)	24
TABELA 6	SINTOMAS PSICOLÓGICOS EXPERIMENTADOS NO ÚLTIMO MÊS E O NÚMERO DE VEZES QUE SÃO CITADOS PELOS OPERADORES (PARTE 3)	24

APRESENTAÇÃO

A modernização das empresas, a informatização, a reengenharia, as células de produção, o gerenciamento por projetos, a participação nos resultados são considerados revoluções nas práticas e nos hábitos estáveis e sagrados por décadas.

Na era da globalização, o ambiente profissional sofreu grandes mudanças nos últimos anos. Atualmente prevalece a alta competitividade dentro da organização, a instabilidade no emprego, a busca da eficácia, o aumento da produtividade, a qualidade total, o excesso de informações e o contínuo avanço tecnológico, aspectos que geram um alto custo para o capital humano.

Além disso, cumprir metas, executar múltiplas tarefas e atender a funções nem sempre compatíveis com os desejos profissionais tendo que, ao mesmo tempo, preservar a auto-estima e realização – compatibilizando-as com a cultura da empresa – pode ser um desafio a manutenção da saúde, de uma forma global.

Diante dessas exigências, as pessoas precisam fortalecerem-se para enfrentá-las. Em decorrência disto o estresse passou a fazer parte da vida cotidiana da maioria das pessoas.

Compreender o que é o estresse, os seus sintomas e suas fases pode levar o ser humano a saber utilizar a seu favor a força gerada pelo estresse que seja inevitável. Por outro lado, se não conhecer sobre o assunto e o tratamento adequado pode acarretar resultados desastrosos como várias doenças orgânicas.

Não se pode ignorar o perigo de um estresse excessivo e prolongado para a própria vida, porém o aconselhado é aprender a enfrentar o estresse de maneira adequada.

No trabalho realizado junto aos operadores da Central de Atendimento- cartões de crédito do banco, foi detectado os efeitos após um determinado período de tempo na função de tele-atendimento, sobre os níveis de estresse e o seu reflexo na produtividade desses funcionários.

1. INTRODUÇÃO

1.1 TEMA

Identificar os efeitos temporais do trabalho em tele-atendimento sobre os níveis de estresse dos funcionários de um banco de grande porte.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Reconhecer os efeitos ao longo do tempo da atividade desempenhada dentro da área de tele-atendimento, sobre os níveis de estresse dos funcionários de um banco e propor sugestões para combater os sintomas de estresse tanto no ambiente de trabalho como na vida pessoal.

1.2.2 Objetivos Específicos

- 1) Destacar e descrever as características da empresa e do trabalho no tele-atendimento;
- 2) Identificar os efeitos do estresse sobre a produtividade dos operadores que atuam na Central de Atendimento- cartões de crédito;
- 3) Fazer recomendações para diminuir os efeitos do estresse ao longo do tempo daqueles que estão nessa função há mais de 18 meses, visando aumentar o grau de satisfação dos operadores em suas relações de trabalho.

1.3 PROBLEMA

Altos níveis de estresse com o efeito temporal em funcionários de um banco de grande porte que desempenham atividades de tele-atendimento.

1.4 JUSTIFICATIVAS

Esse estudo voltado para a área do *CALL CENTER* – célula de cartões de crédito do banco, onde atuam cerca de 80 operadores, foi proposto devido a preocupação do banco quanto ao alto índice de afastamento de funcionários nessa área por motivo de estresse, por depoimentos de operadores sentindo-se desmotivados, sem interesse pelo trabalho e também a queda na produtividade verificada por não alcançar as metas mensais propostas pelo setor, após algum período de tempo desempenhando a mesma função.

A própria autora vivenciou experiência semelhante após atuar nesta de tele-atendimento, identificando a importância da avaliação dos níveis de estresse ao longo do tempo de atividade.

Este trabalho proporcionou um maior conhecimento do tema dentro e fora da empresa para o aluno, propiciando também uma troca de experiências com os colegas de trabalho dentro da área do *CALL CENTER*.

2. BASE TEÓRICO EMPÍRICA

2.1 CONSIDERAÇÕES SOBRE O ESTRESSE

O estresse é um dos problemas mais comuns que o ser humano pode enfrentar em qualquer época da vida. Todos já passaram por momentos estressantes, mas poucos compreendem ou identificam as conseqüências do estresse sobre seu corpo. Pode-se aprender a reconhecê-lo, controlá-lo e até mesmo utilizá-lo para benefício próprio. Portanto, primeiramente, é preciso definir o que é estresse.

O termo estresse foi utilizado pela primeira vez na área da saúde, em 1926 por HANS SELYE que percebeu que muitas pessoas sofriam de doenças físicas e se queixavam dos mesmos sintomas como: falta de apetite, pressão alta, desânimo e fadiga. Então, após diversas pesquisas médicas HANS SELYE, citado por FRANÇA e RODRIGUES (2002, p. 27) definiu o estresse como “o conjunto de reações que um organismo desenvolve ao ser submetido a uma situação que exige esforço de adaptação”.

Para LIPP (2000), um evento estressor pode ter um sentido negativo ou positivo. Ela considera que o estresse negativo é aquele em excesso e ocorre quando a pessoa ultrapassa seus limites e esgota sua capacidade de adaptação. O corpo fica com menos energia, sendo que a produtividade e a capacidade de trabalho ficam muito prejudicadas. A qualidade de vida é danificada e a pessoa pode vir a adoecer mais tarde. LIPP (2000) considera o estresse positivo como o estresse na fase inicial, a fase de alerta, onde o corpo produz adrenalina que dá ânimo, vigor e energia fazendo a pessoa produzir mais e ser mais criativa. Ela pode passar por períodos em que dormir e descansar passa a não ter tanta importância. É a fase da produtividade; porém a pessoa não consegue ficar alerta por muito tempo pois o estresse se torna excessivo quando dura demais. Pode-se dizer que quando a pessoa aprender a lidar com o estresse e gerenciar a fase de alerta de maneira

adequada, consegue estar em alerta e sair de alerta, segundo a sua vontade, ela, então, apresenta o estresse ideal.

O estresse é considerado um desgaste geral do organismo, gerado por alterações psicofisiológicas decorrentes de situações de irritação, medo, excitação, confusão ou felicidade. Qualquer situação que cause uma emoção forte, boa ou má, que exija mudança, é uma fonte de estresse.

Dentre alguns sintomas de estresse, os mais comuns e claramente identificáveis são: mãos suadas, respiração rápida, acidez no estômago, falta de apetite ou dor de cabeça. A pessoa não tem interesse por qualquer atividade, o relacionamento interpessoal fica difícil, ela se sente emocionalmente distante dos outros. Outro sintoma comum pode ser uma sensação de estar doente, sem que haja qualquer doença física.

Pode-se dizer que as reações de estresse são resultados dos esforços de adaptação. No entanto, se o agente estressor for muito potente ou prolongado, pode acabar causando uma doença ou uma maior predisposição para que surja uma doença. O fato do corpo adaptar-se às diferentes situações da vida gerando várias reações, isso faz com que o corpo fique mais suscetível a desenvolver doenças. As reações de estresse são consideradas naturais e até necessárias para a própria vida, porém, em alguns momentos e em excesso podem ser prejudiciais.

Um evento estressor pode resultar do ambiente externo, como frio, calor, condições insalubres e do meio social como trabalho ou também do ambiente interno, como os pensamentos e as emoções (angústia, medo, alegria, tristeza, etc.).

Verifica-se que o desgaste o qual as pessoas submetem-se nos ambientes e nas relações de trabalho, é um dos fatores mais significativos para determinar as doenças. A pessoa que consegue compreender e controlar o estresse pode preparar o seu organismo para lidar com situações difíceis da vida. Por outro lado, se não controlado, pode ocasionar pressão alta, enfarte, artrite, asma e doenças de pele.

2.2 FASES DO ESTRESSE

Segundo SELYE citado por FRANÇA e RODRIGUES (2002, p. 35-38), o processo do estresse se divide em três fases, alarme ou alerta, resistência e

exaustão. Na primeira fase, de alerta, a pessoa tem uma série de sensações que as vezes não identifica como de estresse. É a fase positiva do estresse, quando o ser humano automaticamente se prepara para a ação; é caracterizada pela produção e ação da adrenalina tornando a pessoa mais atenta, mais forte e mais motivada.

A segunda fase, da resistência é quando a pessoa tenta se adaptar à situação, ou seja, tenta restabelecer o equilíbrio interno (homeostase) que foi quebrado na fase de alerta. Se a pessoa alcança este equilíbrio alguns dos sintomas iniciais desaparecem, mas com isso ela usa a energia que o organismo precisa para outras funções vitais. Nesta fase, a produtividade cai dramaticamente, o organismo produz cortisol deixando o indivíduo vulnerável a vírus e bactérias.

Na terceira fase que é da exaustão toda energia adaptativa da pessoa foi utilizada na fase anterior, a de resistência. Nesta fase alguns sintomas iniciais reaparecem e outros se desenvolvem. É considerada a fase mais negativa do estresse, a patológica. É o momento em que um desequilíbrio interior muito grande ocorre; a pessoa entra em depressão, não consegue se concentrar ou trabalhar; suas decisões muitas vezes são impensadas. Doenças graves podem aparecer como úlceras, pressão alta, psoríase, vitiligo.

Para LIPP (2000), há uma quarta fase dentro do modelo teórico do estresse, chamada de quase exaustão recém descoberta. Essa fase ocorre quando a tensão excede o limite do gerenciável, a resistência física e emocional começa a se quebrar. Ainda há momentos em que a pessoa consegue pensar lucidamente, tomar decisões, rir de piadas e trabalhar, porém tudo isto é feito com esforço e estes momentos se intercalam com momentos de total desconforto. Há muita ansiedade nesta fase. A pessoa experimenta uma gangorra emocional. O cortisol é produzido em maior quantidade e começa a ter o efeito negativo de destruir as defesas imunológicas. Começam a surgir às doenças.

Segundo SELYE citado por FRANÇA e RODRIGUES (2002, p. 35-38), as reações orgânicas ao estresse na fase de alerta são: aumento da frequência cardíaca e respiratória, da pressão arterial, da concentração de glóbulos vermelhos, e glóbulos brancos e de açúcar no sangue; dilatação da pupila e dos brônquios e ansiedade. Na fase de resistência, as reações fisiológicas encontradas são: aumento do córtex da supra-renal, ulcerações no aparelho digestivo, irritabilidade,

insônia, mudanças no humor, diminuição do desejo sexual. Na fase de exaustão, o organismo reage ao estresse com o retorno parcial e breve à fase de alerta; a falha nos mecanismos de adaptação; o esgotamento por sobrecarga fisiológica e a morte da pessoa.

Além dos sintomas físicos e psicológicos que o stress pode desencadear nas pessoas, pode-se destacar aspectos sociais que também fazem parte da dinâmica psicossomática envolvendo as manifestações clínicas relacionadas a condição de vida, à personalidade e ao estado físico da pessoa. Dentre eles pode-se citar a queda no desempenho profissional, ausências, acidentes, conflitos domésticos e apatia.

2.3 ESTRESSE OCUPACIONAL

O trabalho é uma das fontes de satisfação de várias necessidades humanas, como auto-realização, manutenção de relações interpessoais e sobrevivência. Por outro lado, também pode ser fonte de adoecimento quando contém fatores de risco para a saúde e o trabalhador não dispõe de instrumental suficiente para se proteger destes riscos.

Segundo a ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA PARA PREVENÇÃO DE ACIDENTES (2000), a segunda causa de afastamento do trabalho, no Brasil, é uma doença ocupacional: as afecções músculo-esqueléticas relacionadas ao trabalho, que têm acometido principalmente bancários, metalúrgicos, digitadores, operadores de telemarketing, secretárias e jornalistas. As doenças ocupacionais tem tido alta incidência e levado à diminuição de produtividade e prejuízos para a qualidade de vida do trabalhador.

Para LIPP citada por MURTA e TRÓCCOLI (2005) vários fatores de risco podem causar doenças ocupacionais, sejam físicos (ex: excesso de ruídos), químicos (ex: gases poluentes), biológicos (ex: vírus), ergonômicos (ex: postura inadequada) ou psicossociais (ex: falta de suporte de supervisores). Fatores de risco psicossociais podem desencadear estresse, sendo entendido como uma reação complexa com componentes físicos e psicológicos que resultam da exposição a situações que excedem os recursos de enfrentamento da pessoa. É uma reação

adaptativa do organismo humano ao mundo em constante mudança, porém, quando suas causas se prolongam e os meios de enfrentamento são escassos, o estresse pode avançar para fases de maior gravidade, quando o corpo se torna vulnerável a diversas doenças. As respostas físicas e psicológicas ao estresse dependem da herança genética, estilo de vida e estratégias de enfrentamento utilizadas pelo indivíduo, bem como da intensidade e duração do agente estressor.

Segundo CARAYON, SMITH e HAINS, citados por MURTA E TRÓCCOLI (2005) os estressores ocupacionais estão freqüentemente ligados à organização do trabalho, como pressão para produtividade, retalhação, condições desfavoráveis à segurança no trabalho, indisponibilidade de treinamento e orientação, relação abusiva entre supervisor e subordinado, falta de controle sobre a tarefa e ciclos trabalho-descanso incoerentes com limites biológicos. CAHIL, HURREL e MURPHY, citados por MURTA E TRÓCCOLI (2005) estas circunstâncias impõem ao trabalhador uma alta demanda a ser enfrentada. Se a pessoa apresentar um repertório deficitário de enfrentamento, será então, desencadeado o estresse ocupacional. Portanto, quanto maior a demanda e menor o controle, mais provável será a ocorrência de estresse e prejuízos à saúde do trabalhador.

O estresse ocupacional é visto como decorrente das tensões associadas ao trabalho e à vida profissional, e que, em suas diversas facetas, pode-se considerar como significativo dessa época e da civilização ocidental.

As tensões e conflitos gerados no interior das organizações podem ter várias origens. Mas todos demonstram certa dificuldade, ou falha, na comunicação interpessoal. Tais falhas incluem vários aspectos desde o não falar ou não expressar claramente aquilo que se sente, até a incapacidade de entender o que o outro diz ou ainda a incapacidade de compreender como o outro se sente e porque se sente dessa maneira.

Segundo SILVA (1997), a mais importante fonte de tensão é a condição interior do indivíduo, ou seja, a incapacidade de estar em paz consigo mesmo que aumenta os malefícios das outras condições que são as externas e as exigências culturais. Isso dá origem aos dois mais importantes aspectos do estresse ocupacional que são: a insatisfação profissional e as perturbações neuróticas no

relacionamento com outras pessoas, sejam elas clientes ou companheiros de trabalho (chefes, colegas).

Pode-se dizer que a insatisfação profissional é quando a pessoa está descontente com o que faz ou onde faz, sendo que esse descontentamento pode ser causado por: baixo salário, condições insalubres, não gostar pura e simplesmente do que faz e ainda, o que se costuma chamar de “mau ambiente de trabalho”, ou seja, conflitos interpessoais.

Segundo SILVA (1997), o estresse proveniente do trabalho é resultado da combinação de dois fatores: a alta tensão psicológica e o baixo poder de decisão. Ele cita como ocupações com intenso grau de estresse aquelas que combinam estes fatores, por exemplo: motoristas de ônibus urbanos, trabalhadores de linhas de montagem e caixas de bancos.

Após uma pesquisa entre bancários, o psicólogo Wanderley Codo verificou o que denominou o “mal-estar do trabalho vazio”, verificado entre aqueles que executam tarefas rotineiras, repetitivas e que dão aos que a executam a impressão de não serem importantes nem valorizados pela organização.

Todos os que fazem um trabalho têm como meta obter um resultado, um produto, que vai trazer uma realização: a compensação do esforço empreendido. Porém quando isto não acontece, a sensação de vazio é inevitável.

Para SILVA (1997), à medida que o empregado se sente valorizado e dignificado ao trabalhar, ele não apenas se compromete, mas melhora o grau de satisfação em relação ao seu trabalho. Reduz-se, assim, o estresse ocupacional, e melhora sua qualidade de vida.

Quando se fala do estresse relacionado ao trabalho, surge o conceito de *burnout*, que foi desenvolvido na década de 1970 e tem como autores a psicóloga social, Cristina Maslach e o psicanalista Herbert J. Freudenberger. Segundo este conceito, o estresse ocupacional seria “o preço que o profissional paga por sua dedicação ao cuidar de outras pessoas ou de sua luta para alcançar uma grande realização”.

A síndrome de *burnout* caracteriza-se por três aspectos básicos: exaustão emocional, despersonalização e redução da realização pessoal e profissional. A exaustão emocional apresenta-se quando o profissional sente-se esgotado, com

pouca energia para fazer frente ao dia seguinte de trabalho. Geralmente o profissional fica intolerante, facilmente irritável, “nervoso”, no ambiente de trabalho e fora dele, com a família e amigos. Na despersonalização o indivíduo se desenvolve um distanciamento emocional caracterizado pela frieza, pela indiferença e insensibilidade frente às necessidades dos outros; perda da capacidade de identificação e empatia com as pessoas que o procuram em busca de ajuda e tratando-as trata como objetos e não como seres humanos, tem atitudes de intolerância, irritabilidade e ansiedade.

A deterioração da qualidade da atividade compromete a realização pessoal e profissional. Com o aumento da exaustão emocional e da despersonalização, surge um senso de inadequação e um sentimento de que se tem cometido falhas, com seus ideais, normas e conceitos. Também pode ocorrer baixa na auto-estima e conseqüentemente à depressão.

BARAK e KARASEK citados por FRANÇA e RODRIGUES (2002, p. 61) afirmam que o estresse do trabalho corresponde “as respostas físicas e emocionais prejudiciais que ocorrem quando as exigências do trabalho não estão em equilíbrio com as capacidades, recursos ou necessidades do trabalhador”.

Os diferentes tipos de trabalho se caracterizam pela combinação de exigências e controle que apresentam aqueles que envolvem altas exigências e baixo controle resultam em tensão, como por exemplo, no dos garçons, operadores de terminal de computador, operadores de linhas de montagem.

Segundo COOPER citado por FRANÇA e RODRIGUES (2002, p. 65-66) o estresse é uma força que leva um fator psicológico ou físico além de seu limite de estabilidade, gerando uma tensão na pessoa. Ele considera fatores ambientais os que envolvem acontecimentos domésticos, do trabalho e da vida pessoal, e fatores individuais que envolvem a personalidade e as atitudes como desencadeadores do estresse que faz com que as pessoas busquem maneiras para enfrentar essa situação. COOPER cita cinco principais fatores ambientais relacionados ao trabalho: fatores intrínsecos ao trabalho, papel na organização, relacionamentos no trabalho, desenvolvimento na carreira, estrutura e clima organizacional.

Os fatores intrínsecos ao trabalho são as condições de trabalho empobrecidas, trabalho em turnos, jornada de trabalho extensa, viagens, atividades

de risco ou perigo, novas tecnologias, sobrecarga de trabalho ou trabalhos monótonos.

Quanto ao papel na organização, preocupa-se com a identificação de ambigüidade e conflito de papéis na organização, assim como o nível de responsabilidade em relação a coisas ou pessoas na organização.

Considerando as relações de trabalho, leva-se em conta a falta de consideração ou as pressões exercidas por superiores hierárquicos, isolamento, rivalidade, pressão política e falta de suporte social por parte de colegas, assim como conflitos, ressentimentos e recusa de cooperação por parte de subordinados.

Com relação à carreira, verifica-se a falta de segurança no trabalho gerada por aposentadoria precoce, medo de redundância ou obsolescência e da incongruência de *status*, seja por inadequação com relação à posição na organização ou frustrações referentes ao topo de carreira.

Quanto à estrutura e clima organizacional, investiga-se os aspectos que ameaçam a individualidade, liberdade, autonomia e identidade, como a falta de senso de pertencimento, a falta de participação, a falta de consulta e comunicação e as restrições ao comportamento no trabalho.

Percebe-se que em muitas organizações os ambientes de trabalho são alienantes, onde os trabalhadores não conseguem exercitar sua criatividade, não tem controle sobre seu processo de trabalho, sentem as tarefas como aborrecidas e as relações de trabalho são fragmentadas e competitivas. Nesse tipo de ambiente, as pessoas acabam desenvolvendo a sensação de falta de poder, sentimentos de insatisfação ou frustração, sensação de viver em um mundo insensível e hostil às suas necessidades.

O trabalho repetitivo, também é considerado um fator estressante pois dificulta as possibilidades de criatividade, já que não se pode inovar, não se pode criar nada novo. A rotina toma conta e acaba com as possibilidades e necessidades de transformação do trabalhador.

Outros fatores estressantes no trabalho são: liderança do tipo autoritário, execução de tarefas sob repressão, falta de conhecimento no processo de avaliação de desempenho e de promoção, carência de autoridade e orientação, excesso de trabalho, grau de interferência na vida particular dos trabalhadores podem ter.

Dessa forma o trabalhador fica com sua auto-estima baixa; não percebe o trabalho como importante ou interessante, e não sente seu esforço sendo socialmente reconhecido. Percebe-se isso como uma ameaça à dignidade humana, pois são essas necessidades que devem ser satisfeitas no local de trabalho. As conseqüências disso são os sentimentos de frustração, raiva e sofrimento.

Várias pesquisas realizadas afirmam que o conflito entre as metas e estrutura das empresas, com as necessidades individuais de autonomia, realização e de identidade, são agentes estressores significativos. Quando existe oposição entre a realização do projeto do trabalhador e a organização do trabalho, esta impõe uma realidade diferente. A desumanização do trabalho, presente na produção em larga escala, tem como característica marcante a mecanização e a burocratização, tornando-se agente estressante porque vai contra as necessidades individuais de satisfação e realização.

Geralmente o que as pessoas querem da empresa são: reconhecimento, carreira, salário e remuneração e bom ambiente social. Já as empresas esperam que os funcionários sejam: dinâmicos, dedicados, comprometidos e responsáveis. Verifica-se que dedicação e reconhecimento são as expectativas mais freqüentes e geram exigências e pressões nas pessoas, que devem ser analisadas para se ajustar os hábitos no trabalho e poder enfrentar o estresse, através de negociações e planos de ação que aproximem a realização dos dois lados da produtividade: a empresa e os funcionários.

Pode-se dizer que a qualidade de vida no trabalho, combinada com programas de qualidade, compromissos com a inovação, resgatando talentos, limites e necessidades humanas, consolida a cultura da competitividade.

Para avaliar o grau de satisfação de qualidade de vida no trabalho, são considerados alguns critérios segundo a escala de Walton proposta por RODRIGUES (1994, p. 81-86):

- a) compensação justa e adequada: corresponde à adequação e à honestidade da remuneração recebida;
- b) condições de trabalho: horários razoáveis com um período normal de trabalho padronizado; condições físicas que reduzam o risco de doenças e danos;

- c) uso e desenvolvimento das capacidades pessoais: oportunidade de crescimento pessoal adequado às potencialidades e ao desafio pessoal-profissional;
- d) oportunidade de crescimento e segurança: é o grau de atenção na oportunidade de carreira; a educação formal, o uso do conhecimento, das habilidades expandidas e das recém-adquiridas. É o quanto se cresceu como pessoa no exercício da determinada função;
- e) integração social na organização: ausência de preconceitos de raça, sexo, religião, nacionalidade, estilo de vida e aparência física;
- f) Cidadania: atendimento pela empresa e pelos funcionários dos direitos e deveres legais e de cidadãos;
- g) trabalho e espaço total de vida: os efeitos positivos sobre os outros aspectos da vida de cada pessoa, como suas relações familiares e de lazer;
- h) relevância social do trabalho: refere-se à responsabilidade social da organização junto à comunidade.

3. METODOLOGIA

3.1 TIPO DE PESQUISA

Este estudo se caracteriza como pesquisa descritiva com enfoque em estudo de caso voltado ao indivíduo.

3.2 AVALIAÇÃO

Para a avaliação dos objetivos propostos, foi aplicado o teste psicológico validado em 1994 por LIPP e GUEVARA, chamado Inventário de Sintomas de Estresse para adultos de LIPP (ISSL). Segue modelo do teste em Anexo.

Foi utilizado também, a ficha de avaliação mensal dos operadores para se levantar os dados referentes a questão da produtividade.

3.3 ABORDAGEM

Este trabalho caracteriza-se pela abordagem quantitativa, onde os dados foram obtidos através da aplicação do teste ISSL nos operadores de teleatendimento.

3.4 POPULAÇÃO E AMOSTRA

População – 80 operadores de apoio a cliente do *CALL CENTER* – cartões de crédito.

Amostra – 50 operadores de apoio a cliente do *CALL CENTER* – cartões de crédito que participaram da aplicação do teste.

3.5 NÍVEL DE ANÁLISE

A análise foi realizada através da avaliação e interpretação dos dados obtidos através do teste aplicado nos 50 funcionários no próprio local de trabalho – Central de atendimento - cartões de crédito.

A aplicação levou aproximadamente quinze minutos no horário de intervalo de cada operador, sendo realizada individualmente, pois desta forma foi possível fazer uma observação mais próxima do respondente.

3.6 OBJETO DE ESTUDO

O objeto de estudo em questão é o indivíduo, ou seja, os funcionários do banco que trabalham como operador de apoio a clientes no departamento do *CALL CENTER* – Central de cartões de crédito desempenhando funções relativas ao telemarketing ativo e receptivo.

Esses operadores apresentam o seguinte perfil: nível de instrução variando do segundo grau completo até o terceiro grau, idade entre 20 a 40 anos, na sua maioria (75%), mulheres e (25%), homens, e tempo de serviço no tele-atendimento variando entre 15 operadores com menos de seis meses e os outros 35 com mais de 18 meses na função.

3.7 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados deu-se através da aplicação do Inventário de Sintomas de Estresse para Adultos de LIPP (ISSL) utilizando-se do caderno de aplicação.

Foi aplicado a 50 operadores de apoio a clientes do departamento *CALL CENTER* – cartões de crédito.

O teste é composto de três quadros que se referem às quatro fases do estresse, segundo o modelo quadrifásico do estresse proposto por LIPP, sendo o Quadro 2, utilizado para avaliar as fases 2 e 3 (resistência e quase-exaustão). Os sintomas listados são os típicos de cada fase. No primeiro quadro, são 12 sintomas físicos e 3 psicológicos, e a pessoa assinala com F1 ou P1 os sintomas físicos ou

psicológicos que tenha experimentado nas últimas 24 horas. No segundo quadro, são 10 sintomas físicos e 5 psicológicos, marca-se com F2 ou P2 os sintomas experimentados na última semana. No terceiro quadro, são 12 sintomas físicos e 11 psicológicos, assinala-se com F3 ou P3 os sintomas experimentados nos últimos meses. No total, o ISSL tem 37 itens de natureza somática e 19 de psicológica, sendo os sintomas muitas vezes repetidos, diferindo apenas em sua intensidade e seriedade.

Em relação ao nível de produtividade, foi feito levantamento através da avaliação mensal dos operadores, considerando os dois últimos meses, onde o supervisor de cada equipe avalia o operador seguindo alguns critérios que estão descritos a seguir e atribui uma nota final que é levada em conta para o fechamento do CDP – Controle de Desempenho Profissional no fim do ano.

Os principais aspectos avaliados são: a qualidade no trabalho com peso 40, que considera a comunicação com o cliente, cortesia, ter domínio da função, ter foco no negócio, e a quantidade de erros operacionais ou falhas humanas. O segundo aspecto é a indisponibilidade, ou seja, o tempo que o operador pode se afastar de sua estação durante as seis horas trabalhadas, não pode ultrapassar 45 minutos e tem peso 10. Outro quesito é o comportamento que tem peso 10, que leva em conta a assiduidade, a pontualidade e o comportamento da pessoa no ambiente de trabalho. Outro aspecto é o técnico operacional com peso 10, onde são feitas três perguntas baseando-se no manual de procedimento da Central de Atendimento. Depois da qualidade, o quesito mais importante a ser considerado é o da meta de vendas estipulada mensalmente que tem peso 30. Portanto, considerando os cinco aspectos acima fecha-se a nota 100.

4. DADOS DA EMPRESA

4.1 HISTÓRICO DO BANCO

O Banco foi fundado em 03 de março de 1865 em Londres, e é uma das maiores organizações de serviços bancários e financeiros do mundo, com aproximadamente 10.000 escritórios e agências em 77 países e territórios na Europa, Ásia, Oceania, Américas, Oriente Médio e África.

O Banco emprega mais de 253.000 funcionários e atende mais de 110 milhões de clientes. Tem ações cotadas nas Bolsas de Londres, *Hong Kong*, *Nova Iorque* e Paris, com mais de 200 mil acionistas em cerca de 100 países e territórios.

O Banco se instalou no Brasil em 1995 e está presente em cerca de 600 municípios brasileiros, com 923 agências, 735 postos de atendimento instalados em empresas e 1614 ambientes de auto-atendimento, com 5039 caixas automáticos, e possui canais de conveniência para os clientes, como o *Internet Banking* e o *Phone Centre Serviços Bancários*. Possui mais de 4,5 milhões de clientes pessoa física e cerca de 285 mil clientes pessoa jurídica com aproximadamente 25.500 colaboradores.

Por meio de uma rede global, interligada por tecnologia de ponta, o banco oferece a seus clientes uma ampla gama de serviços financeiros: banco de varejo, comercial, *corporate*, investimentos, serviços de tesouraria e mercados de capital, seguros e previdência, empréstimos e financiamentos, fundos de pensão e muito mais.

4.2 APRESENTAÇÃO DO CALL CENTER

O Grupo *CALL CENTER* foi implantado em 1990 e está situado na cidade de Curitiba – PR, sendo dividido em várias áreas, dentre elas podemos citar: cobrança, serviços bancários (telebanco), cartões de crédito e seguros. O *CALL CENTER* tem como objetivo desenvolver um canal integrado de vendas diretas e

serviços ao cliente, proporcionando ao banco uma vantagem competitiva dentro do mercado. Busca garantir a máxima satisfação dos clientes através da prestação de serviços via tele-atendimento e além disso, procura contribuir para os bons resultados do Grupo, apoiando as iniciativas de aquisição, retenção e recuperação de clientes dos diversos departamentos do banco.

O banco decidiu implantar o *CALL CENTER* como uma forma inovadora e diferenciada frente aos outros bancos, procurando atender as diversas demandas dos clientes, buscando satisfazer as suas necessidades e prestando-lhes um ótimo serviço por telefone sem o cliente precisar sair de casa e ir até a agência.

Em todas as áreas do *CALL CENTER*, os funcionários trabalham seis horas diárias em diversos turnos, alternando escala para trabalhar final de semana, com folga dois dias durante a semana.

4.3 CARACTERIZAÇÃO DA CENTRAL DE ATENDIMENTO-CARTÕES DE CRÉDITO

A Central de cartões de crédito tem aproximadamente 90 funcionários, sendo 1 gerente responsável pela área, 1 coordenador da área, 8 supervisores divididos no período da manhã e da tarde e 80 operadores de apoio a clientes divididos em diferentes turnos. Cada supervisor é responsável por uma equipe composta por 10 operadores, e tem como tarefa, dentre outras, avaliá-los mensalmente, fazer o acompanhamento de vendas toda semana e promover campanhas de motivação dentro da área. A Central de atendimento foi transferida de São Paulo para Curitiba há 5 anos com o intuito de ampliar esse setor para vendas de cartões de crédito e outros produtos do banco, além de se tornar um diferencial no mercado, proporcionando aos clientes um serviço de atendimento 24 horas por dia, sete dias por semana.

Na Central de cartões de crédito, os operadores exercem atividades ligadas tanto ao telemarketing ativo quanto ao receptivo. No telemarketing ativo, os operadores fazem ligações aos clientes buscando manter o bom relacionamento do cliente com o banco, verificando se ele tem alguma dúvida sobre os serviços ou produtos do banco e se está satisfeito com o cartão de crédito, aproveitando para

oferecer outros produtos disponíveis ao cliente. Já o telemarketing receptivo onde os operadores recebem ligações dos clientes, procura-se fazer as manutenções nos cartões a pedido do cliente, sanar as dúvidas e também oferecer outros cartões disponíveis e produtos do banco.

A Central de Atendimento - cartões de crédito, caracteriza-se principalmente pelo atendimento receptivo, no qual os operadores recebem ligações dos clientes, e buscam solucionar seus problemas em relação a utilização do cartão de crédito, esclarecer dúvidas, efetuando vendas de cartões e outros produtos bancários como crédito parcelado e título de capitalização, passando as informações corretas e prestando assim um bom atendimento ao cliente.

Em relação ao serviço de cartões, o banco busca gerenciar o crescimento do negócio cartões de crédito, sua lucratividade e eficiência, com foco no produto e no desenvolvimento dos novos atributos visando atender as necessidades e expectativas dos clientes conduzindo o banco à liderança no mercado de cartões.

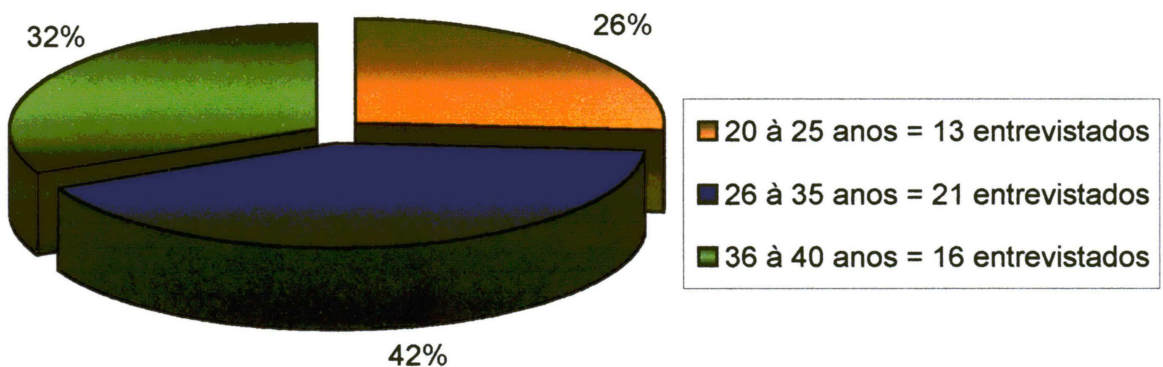
Dentro da Central de Atendimento o procedimento que os operadores devem ter durante uma ligação é, procurar desde o início, ter uma boa abordagem, em seguida fazer um atendimento personalizado, procurar superar as expectativas do cliente, manter simpatia-encantamento com o cliente nunca fugindo foco do banco, transmitir responsabilidade e segurança, pois todos os produtos e serviços oferecidos pelo banco, devem gerar o máximo de satisfação para o cliente.

5. ANÁLISE

O perfil dos funcionários que realizaram o teste está apresentado nos gráficos abaixo.

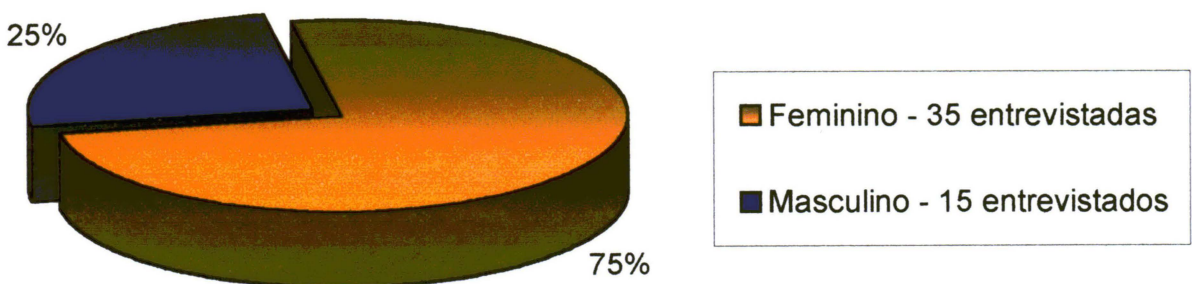
A distribuição dos operadores quanto à faixa etária está configurada entre 20 a 25 anos – 13 entrevistados (26%), 26 a 35 anos – 16 entrevistados (32%) e 36 a 40 anos (42%).

GRÁFICO 1 – DISTRIBUIÇÃO DOS OPERADORES QUANTO À FAIXA ETÁRIA



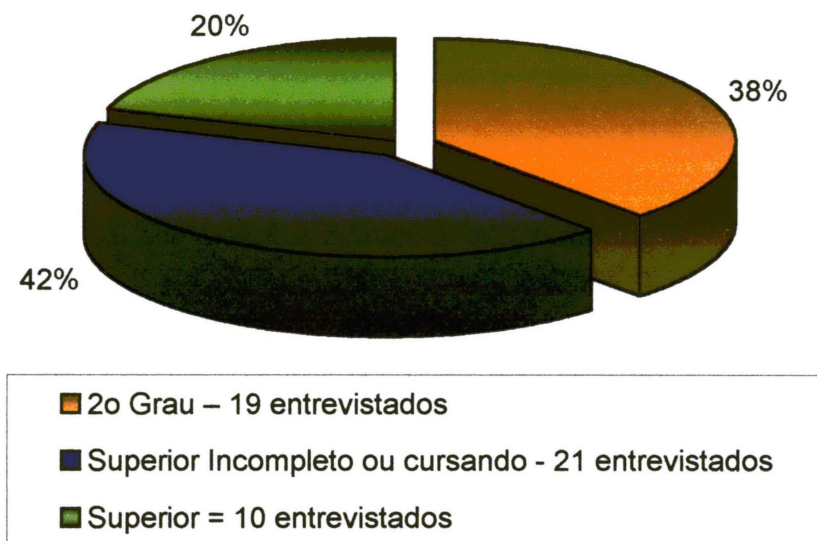
A distribuição dos operadores quanto ao sexo está configurada entre feminino – 35 entrevistadas (75%) e Masculino – 15 entrevistados (25%)

GRÁFICO 2 – DISTRIBUIÇÃO DOS OPERADORES QUANTO AO SEXO



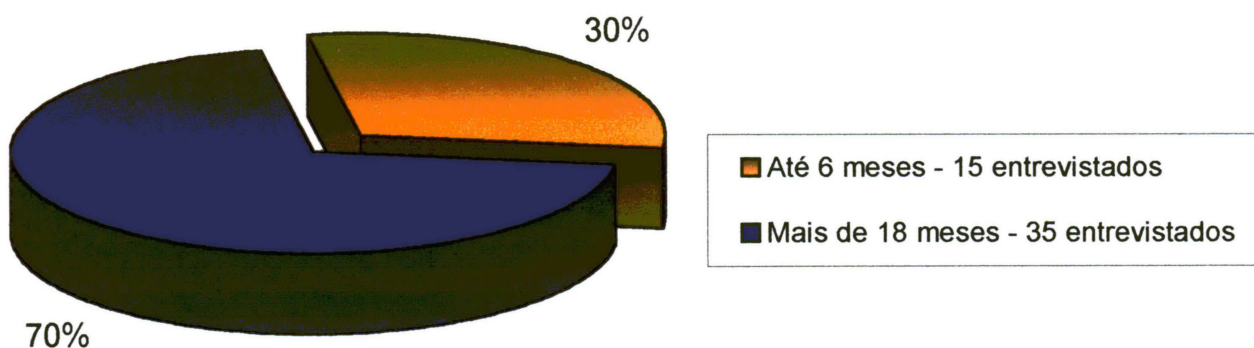
A distribuição dos operadores quanto ao nível de instrução está configurada entre 2º Grau – 19 entrevistados (38%), Superior Incompleto ou cursando – 21 entrevistados (42%) e Superior – 10 entrevistados (20%).

GRÁFICO 3 – DISTRIBUIÇÃO DOS OPERADORES QUANTO AO NÍVEL DE INSTRUÇÃO



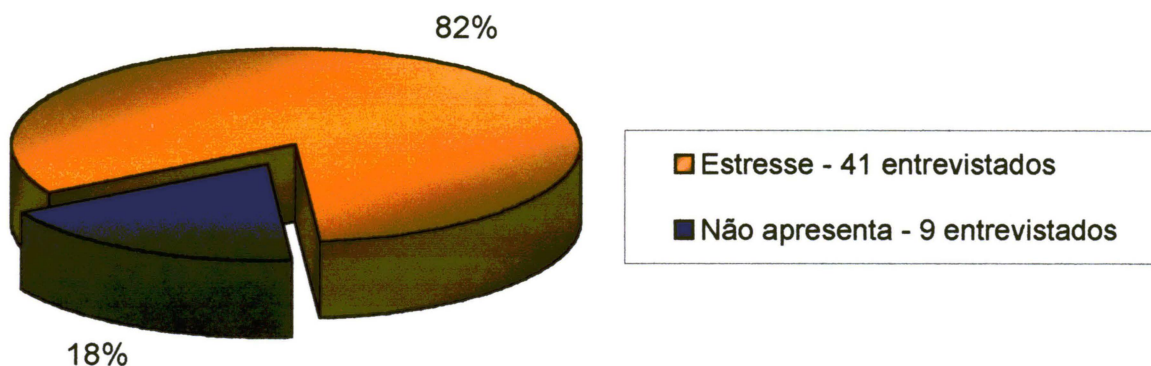
A distribuição dos operadores quanto ao tempo de banco na função de teleatendimento está configurado entre até 6 meses – 15 entrevistados (30%) e com mais de 18 meses – 35 entrevistados (70%).

GRÁFICO 4 – DISTRIBUIÇÃO DOS OPERADORES QUANTO AO TEMPO DE BANCO NA FUNÇÃO DE TELE-ATENDIMENTO



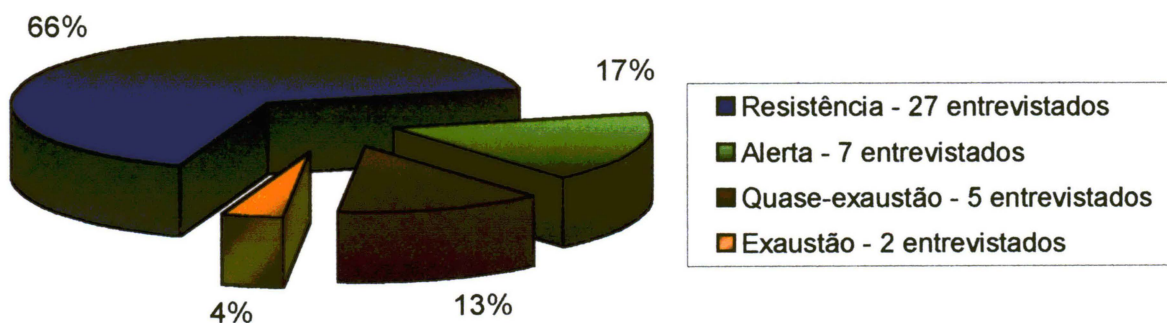
Quanto à presença ou não de estresse verificado através da aplicação do teste foi constatado que a maioria apresenta estresse – 41 entrevistados (82%) e não apresentam estresse – 9 entrevistados (18%), como mostra o Gráfico 5.

GRÁFICO 5 – DISTRIBUIÇÃO QUANTO À PRESENÇA OU NÃO DE ESTRESSE



Como mostra o Gráfico 6, dentre as fases do estresse proposto no modelo quadrifásico de LIPP, foi constatado que dentre os operadores que apresentam estresse (41 entrevistados) a maioria se encontram na fase de resistência – 27 entrevistados (66%), na fase alerta – 7 entrevistados (17%), na fase de quase-exaustão – 5 entrevistados (13%) e na fase de exaustão – 2 entrevistados (4%).

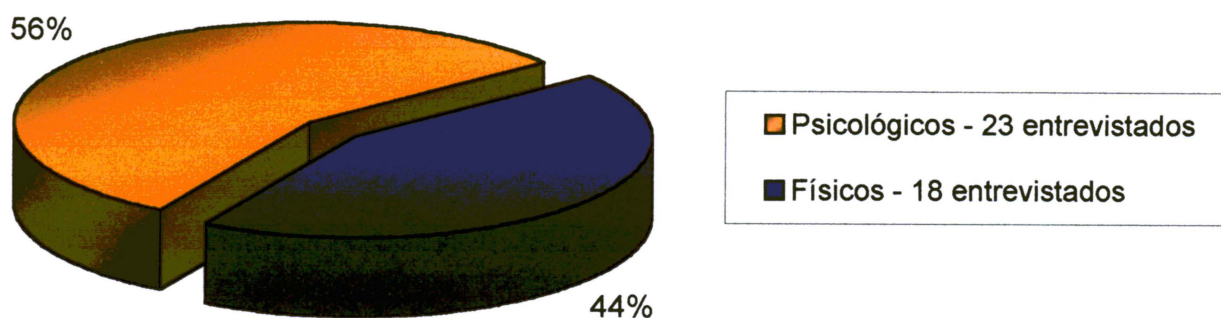
GRÁFICO 6 – DISTRIBUIÇÃO DAS FASES DO ESTRESSE ENTRE OS OPERADORES QUE APRESENTARAM ESTRESSE



TOTAL: 41 entrevistados = 100%

Foram relatados Sintomas Físicos e Psicológicos e detectada a predominância dos Sintomas Psicológicos – 23 entrevistados (56%) sobre os Sintomas Físicos – 18 entrevistados (44%), como mostra o Gráfico 7.

GRÁFICO 7 – DISTRIBUIÇÃO QUANTO AOS SINTOMAS FÍSICOS E PSICOLÓGICOS RELATADOS PELOS OPERADORES QUE APRESENTARAM ESTRESSE



Quanto aos Sintomas Físicos seguem as Tabelas abaixo mostrando quais são e quantas vezes foram citados pelos operadores nas três partes do teste.

TABELA 1 – SINTOMAS FÍSICOS EXPERIMENTADOS NAS ÚLTIMAS 24 HORAS E O NÚMERO DE VEZES QUE SÃO CITADOS PELOS OPERADORES (PARTE 1)

SINTOMAS FÍSICOS – PARTE 1	
Sintomas Experimentados nas últimas 24 horas	Número de vezes que os sintomas são citados pelos operadores
Mãos e pés frios	4
Boca seca	12
Nó no estômago	5
Aumento de sudorese	4
Tensão muscular	28
Aperto da mandíbula/ranger os dentes	3
Diarréia passageira	5
Insônia	15
Taquicardia	8
Hiperventilação	2
Hipertensão arterial súbita e passageira	0
Mudança de apetite	24

TABELA 2 – SINTOMAS FÍSICOS EXPERIMENTADOS NA ÚLTIMA SEMANA E O NÚMERO DE VEZES QUE SÃO CITADOS PELOS OPERADORES (PARTE 2)

SINTOMAS FÍSICOS – PARTE 2	
Sintomas Experimentados na última semana	Número de vezes que os sintomas são citados pelos operadores
Problemas com a memória	13
Mal-estar generalizado, sem causa específica	20
Formigamento das extremidades	0
Sensação de desgaste físico constante	29
Mudança de apetite	16
Aparecimento de problemas dermatológicos	5
Hipertensão arterial	0
Cansaço constante	28
Aparecimento de úlcera	4
Tontura/sensação de estar flutuando	21

TABELA 3 – SINTOMAS FÍSICOS EXPERIMENTADOS NO ÚLTIMO MÊS E O NÚMERO DE VEZES QUE SÃO CITADOS PELOS OPERADORES (PARTE 3)

SINTOMAS FÍSICOS – PARTE 3	
Sintomas Experimentados no último mês	Número de vezes que os sintomas são citados pelos operadores
Diarréia freqüente	0
Dificuldades sexuais	5
Insônia	9
Náusea	12
Tiques	8
Hipertensão arterial continuada	0
Problemas dermatológicos prolongados	7
Mudança extrema de apetite	6
Excesso de gases	8
Tontura freqüente	17
Úlcera	4
Enfarte	0

Quanto aos Sintomas Psicológicos, seguem as Tabelas abaixo mostrando quais são e quantas vezes foram citados pelos operadores considerando as três partes do teste.

TABELA 4 – SINTOMAS PSICOLÓGICOS EXPERIMENTADOS NAS ÚLTIMAS 24 HORAS E O NÚMERO DE VEZES QUE SÃO CITADOS PELOS OPERADORES (PARTE 1)

SINTOMAS PSICOLÓGICOS – PARTE 1	
Sintomas Experimentados nas últimas 24 horas	Número de vezes que os sintomas são citados pelos operadores
Aumento súbito de motivação	10
Entusiasmo súbito	16
Vontade súbita de iniciar novos projetos	17

TABELA 5 – SINTOMAS PSICOLÓGICOS EXPERIMENTADOS NA ÚLTIMA SEMANA E O NÚMERO DE VEZES QUE SÃO CITADOS PELOS OPERADORES (PARTE 2)

SINTOMAS PSICOLÓGICOS – PARTE 2	
Sintomas Experimentados na última semana	Número de vezes que os sintomas são citados pelos operadores
Sensibilidade emotiva excessiva	21
Dúvida quanto a si próprio	8
Pensar constantemente em um só assunto	24
Irritabilidade excessiva	28
Diminuição da libido	4

TABELA 6 – SINTOMAS PSICOLÓGICOS EXPERIMENTADOS NO ÚLTIMO MÊS E O NÚMERO DE VEZES QUE SÃO CITADOS PELOS OPERADORES (PARTE 3)

SINTOMAS PSICOLÓGICOS – PARTE 3	
Sintomas Experimentados no último mês	Número de vezes que os sintomas são citados pelos operadores
Impossibilidade de trabalhar	0
Pesadelos	5
Sensação de incompetência em todas as áreas	9
Vontade de fugir de tudo	24
Apatia, depressão ou raiva prolongada	25
Cansaço excessivo	29
Pensar/falar constantemente em um só assunto	16
Irritabilidade sem causa aparente	24
Angústia/ansiedade diária	26
Hipersensibilidade emotiva	25
Perda do senso de humor	24

Através da avaliação e diagnóstico dos cadernos de aplicação, fica claro que dentre os operadores que estão há menos de seis meses na função de tele-atendimento alguns não apresentam sintomas de estresse, ou seja, estão trabalhando num ritmo bom, demonstrando disposição, interesse, força de vontade para atingir as metas de vendas da equipe, enfim, motivados em desempenhar seu trabalho. Aqueles que apresentam algum sintoma, estão na fase de alerta (7 operadores), que é a fase positiva do estresse, caracterizada pela produção e ação da adrenalina que torna a pessoa mais atenta, mais forte e mais motivada. Segundo a avaliação mensal dos últimos dois meses, esses operadores com até seis meses na função, estão com o nível de produtividade acima da média, entre 80 e 100.

Aqueles funcionários que estão há mais de um ano e seis meses desempenhando a mesma atividade no tele-atendimento, a maioria (27 operadores) apresentam sintomas de estresse situados na fase de resistência, que é quando se tenta inconscientemente, reestabelecer o equilíbrio interior (homeostase) que foi quebrado na fase de alerta. Foi verificado que a produtividade destes operadores diminuiu consideravelmente, ficando com média entre 60 e 70, levando-se em conta a avaliação mensal dos últimos dois meses, onde a quantidade de produtos vendidos diminuiu e os erros cometidos no mês, ou seja, as falhas humanas que ocorrem no momento de registrar as demandas no sistema aumentaram. Alguns (5 operadores) se enquadram na fase de quase-exaustão, que é quando a resistência física e emocional começa a baixar, a pessoa se esforça para conseguir tomar decisões e trabalhar, além da ansiedade aumentar. Apenas dois operadores se enquadram na fase de exaustão, que é a mais negativa do stress, onde há um desequilíbrio interior que leva ao estado depressivo, onde verificou-se a diminuição da concentração e vontade de trabalhar. O nível de produtividade constatado pela avaliação mensal caiu bastante, ficando abaixo de 60.

Verificou-se que a maioria apresentou mais sintomas psicológicos do que físicos, o que mostra uma incidência maior de estresse na área psicológica onde as pessoas são mais vulneráveis. Os sintomas psicológicos mais comuns que as pessoas apresentaram através do teste foram: hipersensibilidade emotiva, sensação de irritabilidade, perda do senso de humor, vontade de fugir de tudo, angústia, ansiedade, apatia e depressão. Dentre os sintomas físicos apresentados pelos

operadores, os mais citados foram: tensão muscular, sensação de desgaste físico constante, mal-estar generalizado, tontura, mudança de apetite que pode aparecer em decorrência do sentimento de angústia ou ansiedade e também insônia.

Como já foi citado anteriormente, na Central de atendimento - cartões de crédito, os operadores são avaliados pelo seu desempenho na função, devendo atender o cliente com qualidade, ter agilidade no atendimento sendo objetivo na ligação, ter qualidade nos serviços executados apresentando o menor número de erros para evitar retrabalho e perdas financeiras, ficar o menos tempo indisponível de sua estação de trabalho, respeitando o tempo de 45 minutos de intervalo dentro do período de seis horas trabalhadas, e alcançar a meta de vendas de produtos por mês que são estabelecidos para cada equipe.

Um fato gerador de estresse é o cumprimento de metas que é estipulado para os operadores, sendo que a cada dia são mais difíceis de serem atingidas. Além disso, o tempo de atendimento ao cliente pelo telefone deve ser rápido e eficiente visto a importância de atender bem o cliente buscando sempre a satisfação dos mesmos em relação ao serviço que o banco oferece e evitando que o cliente espere muito tempo na fila de espera nos dias de maior movimento.

O banco costuma escolher alguns dias no mês que chama de "reclamação zero" onde se deve evitar qualquer tipo de reclamação por parte do cliente, deve-se tentar solucionar o problema ou questão da melhor forma possível, prestando todas as informações que ele desejar, ou seja, fazer de tudo para que o cliente se sinta satisfeito e seja bem atendido.

Foi constatado que com o decorrer do tempo o operador que trabalha no tele-atendimento começa a se sentir desconfortável por toda essa pressão ou cobrança exercida de um lado pelos clientes e de outro pela organização sendo este um grande gerador de estresse.

Com as avaliações mensais dos funcionários busca-se principalmente focar no alcance das metas de vendas, no tempo de atendimento e nas falhas humanas que ocorrem quando se faz um registro errado no sistema. Portanto, a responsabilidade de se cumprir tudo isso gera estresse, trazendo sofrimento e dificultando ainda mais o cumprimento de seus objetivos, pois acabam perdendo a concentração, o foco nos resultados, o sono e por fim, ficando com a saúde

debilitada, possibilitando o aparecimento de algumas doenças decorrentes disto tudo.

Conforme o resultado da pesquisa, pode-se verificar que a cobrança por resultados, ou seja, o aumento da pressão pelo alcance das metas de vendas de produtos aos clientes é um dos principais fatores geradores de estresse.

6. RECOMENDAÇÕES

Após análise dos resultados obtidos, verificou-se a necessidade de aumentar a freqüência dos exercícios da ginástica laboral para os funcionários do tele-atendimento que passam horas sentados à frente do computador, procurando melhorar a postura que acaba ficando comprometida.

Verificou-se a importância da implantação de um programa de apoio pessoal, voltado para a melhoria da qualidade de vida dos funcionários, sendo proposto ao Departamento de Recursos Humanos, com o objetivo de auxiliar os funcionários e seus familiares em situações difíceis do dia-a-dia, promovendo seu bem-estar e contribuindo para a melhoria de sua qualidade de vida. Será estruturada uma equipe multidisciplinar, composta por assistentes sociais, psicólogos, pedagogos, nutricionistas e muitos outros profissionais. O programa também será um recurso de apoio aos gestores, que poderá receber orientação especializada de como proceder com os seus colaboradores em situações atípicas.

Esse serviço estará disponível 24 horas, à todos os funcionários e seus familiares diretos (cônjuge e filhos), buscando prestar auxílio em casos de estresse, conflitos de relacionamento pessoal ou profissional, dependência química, ansiedade, medo, separação, dificuldades financeiras, situações difíceis como morte ou doenças, traumas e outros problemas de natureza emocional que afete o seu bem-estar.

Os atendimentos podem ser realizados e resolvidos através do telefone sendo dessa forma gratuitos, porém, quando houver a necessidade de um acompanhamento especializado em clínicas ou consultórios na rede credenciada, o pagamento será efetuado diretamente pelo funcionário.

Foi recomendado também que o departamento do *CALL CENTER*, mantenha reuniões periódicas nas quais os funcionários possam ter a liberdade e a oportunidade de expressar-se livremente a respeito das questões inerentes ao ambiente de trabalho. Essas reuniões podem ser feitas mensalmente pelos próprios

supervisores responsáveis por sua equipe de trabalho, abrangendo uns 10 operadores.

Foi também exposto ao coordenador da Central de Atendimento, a importância de se organizar reuniões mensais com os funcionários, podendo ser através de dinâmica de grupo com um profissional da área de Psicologia do RH do banco, com o objetivo de se discutir questões pessoais, onde eles teriam a oportunidade de expressar sobre seus sentimentos, angústias, emoções, enfim, expor sobre sua própria vida particular. Nessa dinâmica, deve ser enfatizada pelo coordenador ou psicólogo, algumas práticas benéficas no sentido de estimular mudanças de hábito no dia-a-dia, visando melhorar sua própria vivência pessoal tanto dentro quanto fora da empresa.

Dentre essas práticas focar em alguns aspectos essenciais para o controle e manejo do estresse, pois como é impossível eliminar o estresse da vida das pessoas, pode-se evitar que se torne excessivo através de algumas medidas, incluindo principalmente, uma mudança na atitude diante dos eventos estressores que acontecem na vida. Portanto, um aspecto que deve ser salientado, é a importância de se adquirir hábitos alimentares saudáveis, visto que uma alimentação adequada é essencial para se manter a saúde. Reforçar a importância da atividade física que deve ser feito periodicamente como um hábito, pois o exercício físico traz a sensação de bem estar e tranquilidade quando se exercita por trinta minutos ou mais. Outro aspecto importante que deve ser ressaltado na dinâmica, é o relaxamento que ajuda a restabelecer a homeostase interna do organismo, por isso, ter uma boa noite de sono adequada é primordial sendo que cada pessoa tem sua necessidade em relação ao tempo de sono, que é em média cerca de oito horas por noite. Quando se está com muita tensão, é necessário descansar para se recuperar do estresse do dia. Portanto, deve-se propor dentro dessa dinâmica, exercícios de relaxamento, como por exemplo, de respiração profunda, yoga, relaxamento muscular, música, bate papo, dentre outros.

7. CONCLUSÃO

Em virtude do avanço científico e tecnológico, da atual situação econômica, as empresas têm se forçado a tomar algumas decisões importantes. Com o aumento da demanda de seus funcionários, as organizações têm percebido a relação vital existente entre a saúde de seus colaboradores e a produtividade.

As mudanças e pressões atuais que levam as empresas ao aumento da competitividade no mercado, ao gerenciamento das mudanças tecnológicas, a saber lidar com os desafios crescentes, mostram a necessidade de se reestruturarem as condições de trabalho e os padrões de funções e carreiras.

Este trabalho mostrou que a atividade desenvolvida na área de tele-atendimento dentro dessa instituição financeira, com o decorrer do tempo, é prejudicial à saúde física e psíquica do operador.

Foi constatado através do teste aplicado, que os funcionários que trabalham há menos de seis meses no tele-atendimento apresentam um estresse positivo, que é o estresse na fase inicial, a do alerta. Eles demonstram ânimo e energia para atingir as metas de vendas estabelecidas no mês e tem uma boa produtividade atendendo os clientes com presteza e agilidade.

Aqueles funcionários com mais de um ano e seis meses no tele-atendimento, demonstram estar mais voltados ao estresse negativo, onde a produtividade é mais baixa, a energia é reduzida e nem sempre se consegue atingir as metas de vendas de produtos do mês.

Conhecer a dinâmica do estresse na organização, realizando programas para gerenciá-lo, irá resguardar a saúde física e psíquica de seus funcionários, melhorando seu desempenho profissional, e conseqüentemente aumentando a produtividade na organização.

Portanto, cabe aos profissionais da área de saúde ocupacional e de Recursos Humanos, melhorar a higiene mental dos funcionários dentro das empresas, investindo na melhoria da qualidade de vida.

Viver com qualidade de vida é saber manter o equilíbrio no dia-a-dia, procurando sempre melhorar o processo de interiorização de hábitos saudáveis, aumentando a capacidade de enfrentar pressões e dissabores e vivendo mais consciente e harmônico em relação ao meio ambiente, às pessoas e a si próprio

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BANCO DE DADOS DO BANCO. Disponível em: <Banco Intranet> Acesso em: abril a junho 2005.

INSTITUTO DE PSICOLOGIA E CONTROLE DO STRESS MARILDA EMMANUEL NOVAES LIPP. Centro Psicológico de Controle do Stress. Disponível em: <<http://www.estresse.com.br>> Acesso em: abril a junho de 2005.

LIMONGI, A. C. F.; RODRIGUES, A. L. Estresse e Trabalho: uma abordagem psicossomática. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

LIPP, M. N. Como enfrentar o estresse. 4 ed. São Paulo: Ícone; Campinas, Unicamp, 1998.

LIPP, M. N. Manual do Inventário de Sintomas de Estresse para Adultos de Lipp (ISSL) / Marilda Novaes Lipp. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2000.

MURTA, S. G.; TRÓCCOLI, B. T. Avaliação de Intervenção em estresse ocupacional. Psicologia: Teoria e Pesquisa. Disponível em: <<http://www.scielo.br>> Acesso em: abril a junho 2005.

RODRIGUES, Marcos Vinicius Carvalho. Qualidade de vida no trabalho. Petrópolis: Vozes, 1994.

SILVA, M. A. D.; MARCHI, R. de. Saúde e Qualidade de Vida no Trabalho. São Paulo: Best Seller, 1997.

ANEXOS

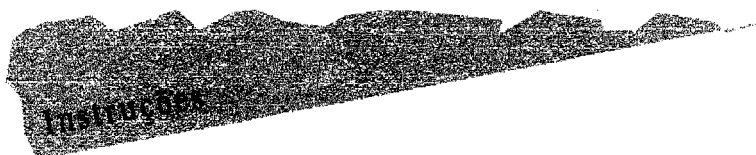
**ANEXO 1 – INVENTÁRIO DE SINTOMAS DE STRESS PARA ADULTOS DE LIPP
(ISSL) – MARILDA NOVAES LIPP (CADERNO DE APLICAÇÃO)**

INVENTÁRIO DE SINTOMAS DE STRESS PARA ADULTOS DE LIPP (ISSL)

Marilda Novaes Lipp

CADerno

de APLICACÃO



Quadro 1 - Assinalar com F1 ou P1, como indicado para sintomas que tenha experimentado nas últimas 24 horas.

Quadro 2 - Assinalar com F2 ou P2, como indicado para sintomas que tenha experimentado na última semana.

Quadro 3 - Assinalar com F3 ou P3, como indicado para sintomas que tenha experimentado no último mês.

Nome:

Sexo:

Data de nascimento:

Local de trabalho:

Função exercida:

Escolaridade:

Local e data:



Casa do Psicólogo®
Livraria e Editora

© 2000 Casa do Psicólogo® Livraria e Editora Ltda. Reservados os direitos de publicação em língua portuguesa à Casa do Psicólogo® Livraria e Editora Ltda. Rua Mourato Coelho 1059 - São Paulo - SP - Tel./fax: (11)3034.3600 casadopsicologo@casadopsicologo.com.br - www.casapsicologo.com.br. É proibida a reprodução total ou parcial desta publicação para qualquer finalidade, sem autorização por escrito dos editores. Impresso no Brasil/Printed in Brazil.



QUADRO 1a

a) Marque com um F1 os sintomas que tem experimentado nas últimas 24 horas.

- () 1. MÃOS E PÉS FRIOS
- () 2. BOCA SECA
- () 3. NÓ NO ESTÔMAGO
- () 4. AUMENTO DE SUDORESE
- () 5. TENSÃO MUSCULAR
- () 6. APERTO DA MANDÍBULA/
RANGER OS DENTES
- () 7. DIARRÉIA PASSAGEIRA
- () 8. INSÔNIA
- () 9. TAQUICARDIA
- () 10. HIPERVENTILAÇÃO
- () 11. HIPERTENSÃO ARTERIAL
SÚBITA E PASSAGEIRA
- () 12. MUDANÇA DE APETITE

QUADRO 1b

b) Marque com um P1 os sintomas que tem experimentado nas últimas 24 horas.

-
- () 13. AUMENTO SÚBITO DE
MOTIVAÇÃO
 - () 14. ENTUSIASMO SÚBITO
 - () 15. VONTADE SÚBITA DE
INICIAR NOVOS
PROJETOS



QUADRO 2a

a) Marque com um F2 os sintomas que tem experimentado na última semana.

- 1. PROBLEMAS COM A MEMÓRIA
- 2. MAL-ESTAR GENERALIZADO, SEM CAUSA ESPECÍFICA
- 3. FORMIGAMENTO DAS EXTREMIDADES
- 4. SENSACÃO DE DESGASTE FÍSICO CONSTANTE
- 5. MUDANÇA DE APETITE
- 6. APARECIMENTO DE PROBLEMAS DERMATOLÓGICOS
- 7. HIPERTENSÃO ARTERIAL
- 8. CANSAÇO CONSTANTE
- 9. APARECIMENTO DE ÚLCERA
- 10. TONTURA/SENSAÇÃO DE ESTAR FLUTUANDO

QUADRO 2b

b) Marque com um P2 os sintomas que tem experimentado na última semana.

- 11. SENSIBILIDADE EMOTIVA EXCESSIVA
- 12. DÚVIDA QUANTO A SI PRÓPRIO
- 13. PENSAR CONSTANTEMENTE EM UM SÓ ASSUNTO
- 14. IRRITABILIDADE EXCESSIVA
- 15. DIMINUIÇÃO DA LIBIDO



QUADRO 3a

a) Marque com um F3 os sintomas que tem experimentado no último mês.

- () 1. DIARRÉIA FREQUENTE
- () 2. DIFICULDADES SEXUAIS
- () 3. INSÔNIA
- () 4. NÁUSEA
- () 5. TIQUES
- () 6. HIPERTENSÃO ARTERIAL CONTINUADA
- () 7. PROBLEMAS DERMATOLÓGICOS PROLONGADOS
- () 8. MUDANÇA EXTREMA DE APETITE
- () 9. EXCESSO DE GASES
- () 10. TONTURA FREQUENTE
- () 11. ÚLCERA
- () 12. ENFARTE

QUADRO 3b

b) Marque com um P3 os sintomas que tem experimentado no último mês.

- () 13. IMPOSSIBILIDADE DE TRABALHAR
- () 14. PESADELOS
- () 15. SENSACÃO DE INCOMPETÊNCIA EM TODAS AS ÁREAS
- () 16. VONTADE DE FUGIR DE TUDO
- () 17. APATIA, DEPRESSÃO OU RAIVA PROLONGADA
- () 18. CANSAÇO EXCESSIVO
- () 19. PENSAR/FALAR CONSTANTEMENTE EM UM SÓ ASSUNTO
- () 20. IRRITABILIDADE SEM CAUSA APARENTE
- () 21. ANGÚSTIA/ANSIEDADE DIÁRIA
- () 22. HIPERSENSIBILIDADE EMOTIVA
- () 23. PERDA DO SENSO DE HUMOR

**ANEXO 2 - INVENTÁRIO DE SINTOMAS DE STRESS PARA ADULTOS DE LIPP
(ISSL) – MARILDA NOVAES LIPP (CADERNO DE APLICAÇÃO)**

INVENTÁRIO DE SINTOMAS DE STRESS PARA ADULTOS DE LIPP (ISSL)

Marilda Novaes Lipp

AVALIAÇÃO

Após a soma dos resultados brutos, verifique as tabelas para as porcentagens.

Sinais de stress
 $P1 + F1 > 6$
 $P2 + F2 > 3$
 $P3 + F3 > 8$

Quadros	F		P		Total F + P	%
	Result. Bruto	%	Result. Bruto	%		
Q1						
Q2						
Q3						
Total						

VIDE TABELAS NO VERSO

DIAGNÓSTICO

TEM STRESS	()	NÃO TEM STRESS	()
ALERTA (fase)	()	RESISTÊNCIA (fase)	()
QUASE EXAUSTÃO	()	EXAUSTÃO	()
Predominância de sintomas:			
FÍSICOS	()	PSICOLÓGICOS	()

Nome:

Sexo:

Data de nascimento:

Local de trabalho:

Função exercida:

Escolaridade:

Local e data:



Casa do Psicólogo®
Livraria e Editora

© 2000 Casa do Psicólogo® Livraria e Editora Ltda. Reservados os direitos de publicação em língua portuguesa à Casa do Psicólogo® Livraria e Editora Ltda. Rua Alves Guimarães, 436 - 05410-000 - São Paulo - SP - Tel./fax: (11) 3062-4633, e-mail: casapsi@uol.com.br - <http://www.casapsicologo.com.br>. É proibida a reprodução total ou parcial desta publicação para qualquer finalidade, sem autorização por escrito dos editores. Impresso no Brasil/Printed in Brazil.

**Tabela de Correção 1.
Fases do Stress**

QUADRO 1		QUADRO 2		QUADRO 3	
Fase 1 Alerta		Parte I		Fase 4 Exaustão	
Resultado Bruto	Porcentagem	I) Fase 2 Resultado Bruto	Resistência Porcentagem	Resultado Bruto	Resultado Bruto
7	11	4	8	9	7
8	22	5	17	10	13
9	33	6	25	11	20
10	44	7	33	12	27
11	56	8	42	13	33
12	67	9	50	14	40
13	78	Parte II		15	47
		II) Fase 3	Quase Exaustão		
		10	58	16	53
	100	11	67	17	60
		12	75	18	67
		13	83	19	73
		14	92	20	80
		15	100	21	87
				22	93
				23	100

**Tabela de Correção 2.
Tipo de Sintomatologia
*Sintomas Físicos***

Fase de Alerta		Fase de Resistência		Fase de Exaustão	
Res. Bruto	Porcent.	Res. Bruto	Porcent.	Res. Bruto	Porcent.
1	8	1	10	1	8
2	16	2	20	2	16
3	25	3	30	3	25
4	33	4	40	4	33
5	41	5	50	5	41
6	50	6	60	6	50
7	58	7	70	7	58
8	66	8	80	8	66
9	75	9	90	9	75
10	83	10	100	10	83
11	91			11	91
12	100			12	100

**Tabela de Correção 3.
Tipo de Sintomatologia
*Sintomas Psicológicos***

Fase de Alerta		Fase de Resistência		Fase de Exaustão	
Res. Bruto	Porcent.	Res. Bruto	Porcent.	Res. Bruto	Porcent.
1	33	1	20	1	9
2	66	2	40	2	18
3	100	3	60	3	27
		4	80	4	36
		5	100	5	45
				6	54
				7	63
				8	72
				9	81
				10	90
				11	100