

ANDREIA DE FREITAS

**GESTÃO DE PESSOAS EM CALL CENTER: QUAIS OS PRINCIPAIS
PROBLEMAS ENFRENTADOS PELOS GESTORES**

Monografia apresentada ao Programa do
Curso de Pós-Graduação do Departamento
de Contabilidade do Setor de Ciências
Sociais Aplicadas da Universidade Federal
do Paraná, como requisito para obtenção do
título de especialista em Gestão de
Negócios – turma 2009
Orientador: Leszek Celinski.

CURITIBA

2010

RESUMO

Freitas, Andréia GESTÃO DE PESSOAS EM CALL CENTER: QUAIS OS PRINCIPAIS PROBLEMAS ENFRENTADOS PELOS GESTORES.

Este estudo tem a pretensão de demonstrar como o trabalho em *call center* pode ser estressante e desencadear DORT/LER nos funcionários que a desempenham. Os agentes também podem ligar para os clientes para vender produtos, efetuar cobranças, resgatar mensalidades, entre outras situações em que o *call center* seja útil. O paradigma que orienta o *call center* é aquele que atende como ferramenta o de promover maior interação entre empresas, instituições, clientes, governo e a sociedade como um todo. O grande objetivo é aprimorar os relacionamentos humanos, o que é viável com a implementação de bancos de dados complexos e meios como a Internet, que permitem o trânsito imediato de informações. Contudo, é uma constante enfrentar a concorrência e as diversas mudanças no mercado, assim as organizações buscam um modelo de atuação para maximizar seu crescimento, com isso surge um novo conceito de organização; em que a interação entre a empresa e seus colaboradores é fundamental para o maior desenvolvimento de ambas as partes, o caminhar para a potencialização das habilidades resultando em crescimento da empresa e a satisfação profissional.

Neste meio muitos transtornos de saúde devido ao estresse surgiram e neste meio tem um grande numero de doenças como: caso das depressões, ansiedade, transtorno de pânico, fobias e doenças psicogênicas, também temos as lesões por esforços repetitivos (LER) ou as lesões por traumas cumulativos (LTC) são um grupo de doenças causadas pelo uso excessivo de determinada articulação, principalmente envolvendo as mãos, os punhos, cotovelos, ombros e joelhos. Essas doenças têm merecido destaque ultimamente devido ao aumento dos casos que estão aparecendo, principalmente nas pessoas que trabalham com computadores. Portanto, para este estudo pretende-se demonstrar como uma boa liderança auxiliará o funcionário em momentos de crise, seja por estresse ou por alguma dessas doenças ocupacionais.

Palavras-chave: *Call Center*; liderança; doenças ocupacionais; gestão; Recursos Humanos.

ABSTRACT

This study it has the pretension to demonstrate as the work in call to center can be stressing and to unchain DORT/LER in the employees play who it. The agents also can bind for the customers to vender products, to effect collections, to rescue monthly fees, among others situations where call to center either useful. The paradigm that guides call to center is that one that takes care of as tool to promote greater interaction between companies, institutions, customers, government and the society as a whole. The great objective is to improve the human relationships, what it is viable with the implementation of complex and half data bases as the Internet, that allows the immediate transit of information. However, it is a constant to face the competition and the diverse changes in the market, thus the organizations search an performance model to maximize its growth, with this appear a new concept of organization; where the interaction between the company and its collaborators is basic for the biggest development of both the parts, walking for the potencialização of the abilities resulting in growth of the company and the professional satisfaction. In this way many upheavals of health due stress to it had appeared and in this way it has a great one I number of illnesses as: case of the depressions, anxiety, upheaval of panic, psychogenic phobias and illnesses, also we have the injuries for repetitive efforts (DORT) or the injuries for cumulative traumas (LTC) are a group of illnesses caused for the extreme use of determined joint, mainly involving the hands, the fists, elbows, shoulders and knees. These illnesses have deserved prominence lately which had to the increase of the cases that are appearing, mainly in the people who work with computers. Therefore, for this study it is intended to demonstrate as a good leadership will assist the employee at crisis moments, either for stress or some of these occupational illnesses.

Words key: call to center, occupational leadership, illnesses.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	05
1.1 Jutificativa.....	06
1.2 Situação do Problema.....	07
1.3 Problemas de Pesquisa.....	08
1.4 OBJETIVOS.....	08
1.4.1 Objetivo Geral.....	08
1.4.2 Objetivos Específicos.....	08
1.5 METODOLOGIA.....	08
2.0 GESTÃO DE PESSOAS EM CALL CENTER	09
2.1 <i>CALL CENTER</i> : O TELEFONE A SERVIÇO DA GLOBALIZAÇÃO	09
2.2 As funções que os <i>call centers</i> podem exercer	13
2.3 RECURSOS HUMANOS.....	17
2.4 A comunicação dos operadores	22
2.5 DOENÇAS OCUPACIONAIS EM AMBIENTE DE <i>CALL CENTER</i>	26
3.0 OS PRINCIPAIS PROBLEMAS ENFRENTADOS PELOS GESTORES DE CALL CENTER.....	33
3.1 A LIDERANÇA DOS GESTORES PRESENTE NOS <i>CALL CENTERS</i>	33
3.1.1 O gestor e sua capacidade de liderar	37
4 O GESTOR, O ESTRESSE E OS DORT	43
4.1 Cuidados e consequências de LER/DORT em ambiente de <i>call center</i>	53
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	64
REFERÊNCIAS.....	66

1 INTRODUÇÃO

Os *Call Center* têm sido alvo de constantes pesquisas, pois as empresas cada vez mais têm visto a necessidade de um atendimento com qualidade aos seus clientes, principalmente no ramo de prestação de serviços que ao invés de terceirizar estão buscando seus próprios profissionais especializados. Este estudo é focado neste novo perfil de colaboradores que cada vez mais estão fazendo parte do quadro de funcionários almejado por qualquer empresa que tenha como primordial objetivo a qualidade no atendimento e a satisfação dos seus clientes.

O objetivo principal é apresentar uma pesquisa direcionada à área de gestão de pessoas, querendo chegar ao ponto do perfil profissional buscado hoje pelas empresas no quesito comportamental, profissional e estrutural, se apresentará também o que hoje é fornecido no mercado para este profissional. Também objetiva-se levantar as causas de muitos transtornos de saúde devido ao estresse, que de uns tempos para cá tem atingido muitos colaboradores de grandes empresas que buscam constantemente a excelência e acabam repassando toda a pressão aos seus funcionários. Alguns exemplos destas doenças são depressão, ansiedade, transtorno de pânico, fobias e doenças psicogênicas.

É interessante observar que neste meio muitos transtornos de saúde devido ao estresse surgiram e um grande numero de doenças como: caso das depressões, ansiedade, transtorno de pânico, fobias e doenças psicogênicas, também temos as lesões por esforços repetitivos (LER) ou as lesões por traumas cumulativos (LTC) são um grupo de doenças causadas pelo uso excessivo de determinada articulação, principalmente envolvendo as mãos, os punhos, cotovelos, ombros e joelhos.

Essas doenças têm merecido destaque ultimamente devido ao aumento dos casos que estão aparecendo, principalmente nas pessoas que trabalham com computadores. Com esta pesquisa pretende-se levantar hipóteses sobre o que pode ser feito de maneira preventiva a estes transtornos de saúde, chegar a um resultado que possa também atuar de forma preventiva junto aos profissionais desta área que trabalham sob pressão. O absenteísmo dos gestores se torna cada vez maior atingindo a equipe como um todo.

No Capítulo 1.0 há os seguintes temas: o conceito de *Call Center*, *telemarketing* e *contact center*, enfocando a diferença e semelhança entre os três;

as funções que os *call centers* podem exercer; os Recursos Humanos; A comunicação dos operadores; e os DORT/LER no ambiente de trabalho. No capítulo 2.0 será focado o papel dos gestores nos *call centers*; as principais doenças presentes nesse ambiente de trabalho; e como os gestores lidam com essa situação no ambiente de trabalho.

1.1 JUSTIFICATIVA

Pretende-se com este estudo pretende demonstrar como a área dos Call Center tem crescido muito nos últimos anos, pois o ramo de serviços tem aumentado cada vez mais, principalmente no Brasil, é justamente com interesse neste ramo que surgiu a necessidade de estudar o crescimento e o desenvolvimento das pessoas para esta atividade.

Um bom atendimento ao cliente é primordial a qualquer empresa nos dias de hoje, pois eles estão cada vez mais exigentes e a concorrência aumenta cada vez mais, é essencial que as empresas mantenham os clientes satisfeitos para que ele permaneça fiel e continue fazendo parte da sua carteira. Para manter essa carteira de clientes e conquistar cada vez mais o mercado as empresas precisam cada vez mais investir em profissionais capacitados.

Um dos conceitos de gestão e essencial da gestão do milênio é o de organizações que aprendem mudando o paradigma de uma organização em um trabalho rotineiro para o de uma organização que aprende; adotando uma filosofia permanente que permeia e envolve toda a empresa, tendo como técnicas de gestão o compartilhamento da informação, do conhecimento, a disseminação das melhores práticas, o *empowerment* e o aprendizado permanente.

1.2 SITUAÇÃO PROBLEMA

Muitos transtornos de saúde devido ao estresse surgiram e neste meio tem um grande numero de doenças como: caso das depressões, ansiedade, transtorno de pânico, fobias e doenças psicogênicas, também temos as lesões por esforços repetitivos (LER) ou as lesões por traumas cumulativos (LTC) são um grupo de doenças causadas pelo uso excessivo de determinada articulação, principalmente envolvendo as mãos, os punhos, cotovelos, ombros e joelhos. Essas doenças têm merecido destaque ultimamente devido ao aumento dos casos que estão aparecendo, principalmente nas pessoas que trabalham com computadores.

Com esta pesquisa tenta-se levantar hipóteses o que pode ser feito de maneira preventiva a estes transtornos de saúde, o absenteísmo que atinge os gestores se torna cada vez maiores atingindo a equipe como um todo.

1.3 PROBLEMAS DE PESQUISA

Quais as dificuldades na gestão de pessoas que trabalham em *call center*?

Quais os métodos adotados para agir de forma preventiva para combater o absenteísmo e a falta de motivação?

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 OBJETIVO GERAL

- Demonstrar quais os principais problemas enfrentados pelos gestores, bem como acontece a prevenção às doenças causadas devido as alto nível de stress enfrentado pelos operadores e também lesões por esforços repetitivos, definindo quais as causas e qual o perfil dos operadores que trabalham sob pressão, visando tanto o gestor como o operador sobre este problema.

1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Conceituar os termos: *call center*, *telemarketing*, *contact center*, doenças psicogênicas e lesões por esforços repetitivos LER/DORT;
- Especificar os temas propostos para a prevenção nestas doenças que hoje atingem os *call center* ou equipes que trabalhem com metas e sob pressão para obtenção de resultados;
- Compreender o que estas ações podem mudar na visão dos operadores e quais medidas podem ser simples e terem um efeito de grande valia nos resultados e na visão do gestor; e,
- Evidenciar os problemas que estas doenças trazem nas vidas das pessoas e quais as consequências para a empresa com o aumento deste número.

1.5 METODOLOGIA

A metodologia deste estudo consiste na leitura sistemática de livros, periódicos, sites da Internet, entre outras leituras que auxiliarão nesse processo.

2 GESTÃO DE PESSOAS EM CALL CENTER

2.1 CALL CENTER: O TELEFONE A SERVIÇO DA GLOBALIZAÇÃO

Entende-se por *Call Center* um conjunto de recursos em que os agentes (também denominados de operadores ou ainda *Customer Service – Representative CSR*) interagem com os clientes e parceiros da empresa, computadores e equipamento de telecomunicações – que permitem o fornecimento de serviços via telefone. Com o aparecimento de outros canais de interação com os clientes, como o *e-mail* e a *web*, passaram a designar-se por *Contact Centers*. (CARDOSO, 2000)

O uso do telefone a serviço da empresa vem de longa data, o registro mais remoto data de 1880, apenas quatro anos após sua invenção. Neste ano, um fabricante de doces resolveu vender seu produto por telefone, formou, então, uma equipe com mais de cem pessoas, e passaram a cadastrar e contatar clientes. Assim nasceram as televendas, isto é, o uso do telefone simplesmente para oferecer um produto ou serviço. (MANCINI, 2001)

As televendas englobam os procedimentos mais simples que envolvem o telefone e a apresentação de um produto ou serviço para o cliente em potencial, visando efetivar a venda. Foi a primeira função incorporada à tecnologia do telefone, logo após sua invenção. A disseminação deste conceito (ainda em prática em muitos lugares hoje) foi rápida, porque oferece muitas vantagens, como um vendedor telefonando atende mais clientes, em vários lugares, em menos tempo e com menores custos, afirma Mancini (2001, p. 14).

Após dezoito anos do nascimento do *telemarketing*, o conceito evoluiu para o modelo de *Call Center*, integrando a informática. Assim, enquanto o *telemarketing* aplica a tecnologia para otimizar o mix das comunicações de *marketing* da empresa para atingir o cliente, o *call center* apresenta uma missão mais ampla, pois atende não só às demandas do público-alvo, mas também oferece benefícios adicionais, em que impulsiona novas vendas, antecipa necessidades e mantém a marca da empresa, produto ou serviço sempre viva na memória do consumidor.

Entretanto, o conceito mais recente é o de *contact center*, que centraliza, independente do meio utilizado – telefone, correio, informática, outros –, o gerenciamento de todas as relações da empresa com a sociedade. (MANCINI, 2001)

Contudo, o emprego do telefone integrado aos objetivos da empresa atravessou diversos estágios, correspondendo ao aumento da sofisticação dos modelos mercadológicos, ao incremento da competitividade, da globalização e da busca por uma gestão de qualidade. “No início, empregava-se a telefonia de forma assistemática, principalmente para apoiar vendas e cobranças; e aos poucos, o uso desta ferramenta tão importante passou a incorporar técnicas específicas de abordagem, permitindo ampliar sua área de atuação”, afirma Mancini (2001, p. 15).

Acompanhando as mudanças, há três nomenclaturas que definem o mesmo conceito:

Telemarketing: quando as operações eram realizadas sem muita tecnologia, o telefone era basicamente o único canal de comunicação. Essa expressão foi mais utilizada nas décadas de 70, 80 e início da década de 90, quando também se ouvia falar que uma empresa possuía um televendas, um telemarketing ou mesmo um SAC (Serviço de Atendimento ao Consumidor).

Call Center: essa evolução é muito mais conceitual ou uma estratégia de marketing para demonstrar que as empresas evoluíram seus serviços. Quando se integrou a telefonia ao computador (CTI), possibilitando mensurar e aumentar a produtividade com a utilização de placas autodiscadoras (*predictive dialing*), de URA (Unidade de Resposta Audível), DAC (Distribuidor Automático de Chamadas) e do roteamento, que transfere automaticamente as ligações para os operadores conforme suas qualificações, o *call center*, nesse caso, estava utilizando até o telefone.

Contact Center: a internet se junta à tecnologia CTI, possibilitando a comunicação com clientes do mundo inteiro, com a preocupação de atender suas necessidades e surpreendê-los, utilizando-se de ferramentas para gerenciar o relacionamento com esses clientes; através do telefone, fax e internet (e-mail, chat e navegação conjunta entre o operador da central e o cliente, essa última é uma ferramenta chamada *co-browsing* ou *web collaboration*). (MONTEIRO, 2005)

Assim sendo, um conceito ultrapassa o anterior em tecnologia e modernidade, o *call center* surge no momento em que a organização sente a necessidade não só de atender às demandas do mercado, mas de antecipar-se a elas, ultrapassando as expectativas do cliente. O *call center*, então, deixa de ser apenas uma resposta (ações reativas) ao que a fatia do mercado em que atua exige e passa a oferecer

vantagens adicionais, buscando a plena satisfação da clientela e uma proximidade permanente com ela.

Em um *call center* típico, um conjunto de pessoas (agentes) atende às chamadas de clientes, relacionadas aos diversos serviços que podem ser oferecidos, tais como: (Mancini, 2001, p. 19)

- Suporte técnico;
- Vendas de produtos;
- Sugestões;
- Solicitação de informações;
- Reclamações, outros.

Os agentes também podem ligar para os clientes para vender produtos, efetuar cobranças, resgatar mensalidades, entre outras situações em que o *call center* seja útil.

Quando os agentes atendem as ligações são chamados de *call centers* receptivos; e, quando ligam para os clientes, *call centers* ativos. E, os agentes quando atuam tanto em operações ativas quanto receptivas são denominados *blended*, isto é, mistos.

Entretanto, em qualquer um dos casos, é importante haver uma supervisão da eficiência – quantidade de chamadas atendidas, rapidez de atendimento, baixa desistência de clientes em fila; e, eficácia – quantidade de vendas fechadas ou problemas resolvidos. Supervisores e gerentes do *call center* controlam o andamento dos serviços. (MANCINI, 2001)

O paradigma que orienta o *call center* é aquele que atende como ferramenta o de promover maior interação entre empresas, instituições, clientes, governo e a sociedade como um todo. O grande objetivo é aprimorar os relacionamentos humanos, o que é viável com a implementação de bancos de dados complexos e meios como a Internet, que permitem o trânsito imediato de informações.

É necessário perceber que ao instituir um eficiente sistema de *telemarketing* ou um modelo de *call center* ou *contact center*, a empresa obtém alguns benefícios bem palpáveis, e evidentemente que o cliente, também, ganha com esta abordagem que incorpora as tecnologias avançadas. Alguns dos benefícios que a empresa pode usufruir, de acordo com Mancini (2001, pp. 20-23):

- A empresa ganha em agilidade e interatividade. Rapidamente detecta questões, objeções, anseios, dificuldades e dúvidas do cliente em relação ao que oferece, seja um produto ou serviço;
- Maior controle de operações, correção menos onerosa de problemas. Superar barreiras torna-se um procedimento mais fácil;
- Melhoria das relações com o público, com otimização da relação custo X benefício;
- Ampla cobertura, com monitoramento eficiente de questões relacionadas com entrega, assistência técnica, cobrança e outros;
- Maior direcionamento.

Muitos desses benefícios também significam benefícios para o cliente, como:

Mais agilidade, pois se opera simultaneamente em várias ações, oferecendo, em uma só operação, produtos e serviços adicionais, que ampliam a possibilidade de negócios com o cliente (*crosseling* e *outseling*);

Maior controle em operações críticas, em que cada etapa dos procedimentos para executar a estratégia traçada pode ser monitorada passo a passo e as observações consolidadas em um relatório de resultados;

Otimização da relação custo X benefício, uma estratégia de *telemarketing* ou *call center* bem estruturada traz resultados melhores com custos operacionais menores do que aqueles obtidos por outros meios;

Ampla cobertura, clientes que, de outra forma, seriam inacessíveis – seja pela distância geográfica, seja porque existem barreiras sociais, podem ser contatados e mobilizados para que as metas propostas sejam alcançadas;

Benefícios para o cliente, assim como a empresa, também o cliente, o usuário final é beneficiado com a implantação de um *call center*, dentre os quais se destacam a comodidade, a liberdade, a economia e a rapidez;

Comodidade, rapidez, facilidade, gasto reduzido, estes são apenas alguns dos aspectos que a expressão ‘comodidade’ sintetiza e que o cliente obtém quando a companhia começa a trabalhar com o conceito de *call center*;

Liberdade, o cliente ao ser atendido à distância resolve com calma e tranqüilidade tomar as decisões de uma compra;

Economia, é possível colocar no mercado produtos e serviços com preços mais competitivos, porque vendas efetuadas a distância e com assistência técnica

também realizada por tutoria reduzem os custos e esta margem pode ser repassada para o cliente; e,

Rapidez, o modelo *just-in-time*, que inverteu os tradicionais procedimentos de produção, partindo do pedido do cliente para trás, isto é, da solicitação para a fabricação, encontrou no *call center*, seu estado de arte. Porque com ele integra-se com mais eficiência sistemas e tecnologias conectando os processos de pedido – produção – entrega – cobrança.

2.2 As funções que os *call centers* podem exercer

É possível perceber a presença do *telemarketing*, *call center* e o *contact center* entre os mais diversos segmentos econômicos, utilizados para atingir fins tão diferentes quanto os de realizar uma prospecção de mercado ou conferir a entrega de uma dada mercadoria. Assim, usam-se vários critérios para classificação, que serão elencados a seguir: (Mancini, 2001, p. 37)

- Setor econômico: central de atendimento é útil tanto para as empresas do setor privado quanto público; tanto para a indústria quanto para o comércio. Eis alguns exemplos de órgãos que já se beneficiam deste sistema: Correios e Telégrafos; Banco Central; Policiamento; Abastecimento de Água; Fornecimento de Energia; Departamento de Estradas de Rodagem; Controle de Aeroportos; Postos de Saúde. No setor privado as aplicações estão diretamente relacionadas em fornecer informações, dar suporte técnico, receber sugestões e reclamações, e fidelizar o cliente.
- Ponto de Origem: não importa o setor econômico de atuação, as operações realizadas podem ser disputadas a partir da própria empresa ou departamento (*telemarketing* ativo), ou, então, a iniciativa pelo contato parte do cliente, do público que procura a empresa, órgão ou instituição (*telemarketing* receptivo).
- *Telemarketing* Ativo: é uma ferramenta muito utilizada nos processos de comercialização e campanhas promocionais. Ele é, geralmente, empregado em pesquisas; ações de pós-venda; retorno de ligações; processamento de pedidos; atendimento ao consumidor; promoções; vendas; resposta para reclamações; informações diversas; pré-agendamentos; manutenção de *mailling list*; cadastramento de novos clientes. Para otimizar os

procedimentos, se emprega vários recursos como ordenamento de processos; qualificação de *mailling*; integração dos sistemas; desenvolvimentos de aplicativos, como a discagem predictiva; telas de atendimento (*front end*) amigáveis; gestão por resultados.

- *Telemarketing* Receptivo: quando o público ou cliente entra em contato com a empresa para buscar informação; contatar um órgão para efetivar algum serviço, comprar ou encomendar um produto, ou realizar reclamação, dar sugestão, não necessariamente se fará por meio do telefone, pode ser usado fax, e-mail, carta. Os casos mais comuns desse tipo de *telemarketing* são: todos realizados pelas linhas 0800 e 0300; processamento de pedidos; solicitações diversas; reclamações; complementações de pedidos; acompanhamento de entregas; *help disk*; serviços especiais; pós-vendas; promoções *one-to-one*; alterações de cadastro; sugestões; agendamentos. Para estruturar um bom atendimento receptivo, torna-se necessário: dimensionar a geração do volume de chamadas; sua distribuição; quantificação; perfil dos profissionais requeridos ao projeto; formatar programas de motivação.
- Constituição: as empresas que operam com os serviços de *telemarketing*, *call center* e *contact center* são classificadas, como quaisquer outras, em função de seu porte e tipo. Essa classificação se faz a partir de tamanho de porte – pequeno, médio, grande, nacionais ou internacionais. O faturamento e o número de postos de atendimentos disponibilizados também são fatores para essa classificação.
- Sistema: os sistemas podem ser próprios ou terceirizados; existem opções de modelos híbridos, mistos em que parte dos serviços é terceirizada e parte é interna. Seja qual for a operação do *call center* ou de um *contact center* é construída sobre o tripé infra-estrutura, tecnologia e recursos humanos. No sistema próprio o *call center* pode ser uma divisão interna da empresa, prestando serviços e atendendo as demandas de vários departamentos como industrial, gerência de produtos, comercial, controle de qualidade, atendimento ao consumidor e outros. No sistema terceirizado exige definir quais os critérios para escolher a empresa adequada para servir aos objetivos de marketing. No sistema terceirizado encontram-se três modalidades: total, parcial e mista. Em que:

TOTAL	PARCIAL	MISTA
Neste caso, o <i>call center</i> é responsável por: Instalações físicas; <i>Softwares</i> ; Sistemas de telefonia; Computadores; Mão-de-obra; Outros.	Há duas possibilidades: A contratada é responsável pela mão-de-obra, que trabalha nas instalações da contratante; A equipe da contratante desloca-se para trabalhar no birô.	O tratamento difere para infraestrutura e equipe: A infraestrutura é do <i>call center</i> ; A mão-de-obra mistura supervisores e coordenadores da contratante com operadores do <i>call center</i> .

É claro que o *call center*, em muitos casos, executará mais de uma função para atingir objetivos macro-estratégicos. É o caso, por exemplo, do lançamento de produtos ou do marketing político, em que este instrumento acompanha o gerenciamento de todo o processo, envolvendo desde a pesquisa até a pós-venda, passando pela propaganda e monitoramentos diversos. Muitas vezes, algumas destas funções misturam-se em uma mesma operação, porém elas nunca se sobrepõem. Uma vem em consequência da outra. Por exemplo: vendas, após propaganda. Evita-se, no entanto, definir muitos objetivos em um mesmo cenário, pois se corre o risco de não atingir o alvo. Seja qual for o caso, é preciso, sempre, realizar um bom planejamento estratégico, é necessário tomar decisões importantes.

Para a implantação dos sistemas de *telemarketing*, *call center* ou *contact center* se faz necessário alguns procedimentos, como a prospecção, negociação, conquista, fidelização e a reconquista. Em que, segundo Mancini (2001, pp. 59-60) afirma:

A primeira fase, a de prospecção, é a etapa em que a empresa, já com sua área de atuação bem definida, busca incorporar benefícios de forma competitiva ao seu produto, serviço, marca. Estas vantagens são detectadas em uma prospecção de mercado, quando possíveis clientes são ouvidos e analisados.

Na segunda fase, a negociação se dá quando se descobre o que o público deseja e atendidas suas demandas, é necessário atraí-lo para concretizar os negócios. É a fase da propaganda, do merchandising, da formatação de ofertas, ajustes de preços e busca por um nicho de mercado.

Terceira fase, a conquista, é o momento dos clientes de fato. É quando a negociação é concluída, a compra efetivada, o serviço contratado. Embora muitas empresas acreditem em que os processos terminam neste momento, na verdade aqui é que se inicia a implantação de estratégias que garantirão a expansão da companhia.

A quarta fase, a de fidelização, é importante, pois ao conquistar o cliente, inicia-se um difícil processo, o de manter a fidelidade. É necessário obter novos pedidos, ampliar relações com a companhia e continuar conquistando lucros para a empresa que pode, assim, expandir sua atuação.

E a quinta fase, é a da reconquista, pois naturalmente, as relações sempre acabam por sofrer algum desgaste, seja pelo próprio decorrer do tempo, seja por transformações nas características do cliente, além dos ataques da concorrência ou mesmo obsolescência tecnológica do que é ofertado. É o momento de aplicar táticas para reconquistar o público, ou a companhia perderá *market share*.

Os recursos tecnológicos utilizados pelos *call centers* são de suma importância para o bom andamento da empresa, visto que, quando mais moderno e atual, maiores serão os atendimentos.

As infra-estruturas prediais e de telecomunicações de um *call center* são projetadas e equipadas com sistemas de última geração, que possibilitam a obtenção dos melhores resultados.

Dentre outros itens, destacam-se: os recursos de alta disponibilidade; servidores duplicados; atualização em tempo real; cabeamentos estruturados; redes flexíveis que suportam múltiplos sistemas (voz, dados, vídeo e multimídia); energia ininterrupta (uso de *no-breaks* e geradores); climatização; conjunto de fones de audição (*head set*); posições de atendimento com mobiliários ergonômicos (ajustáveis automaticamente).

As parcerias com operadores de acesso aos meios de telecomunicações e os principais sistemas telefônicos e de multimídia via Internet permitem que as centrais de atendimento sejam equipadas com:

- Distribuidor Automático de Chamadas;
- Integração do computador ao sistema telefônico;
- Sistemas de acesso e busca de informações no banco de dados;
- *Scripts* pré-programados;
- Telas de atendimento (*front end*);
- Sistemas de gravação para autenticação e monitoria de qualidade;
- Tarifador de chamadas;
- Unidades de Resposta Audível (URA);
- Correio de Voz;

- Servidor de e-mail;
- Servidor de fax;
- Integração e colaboração com a Internet;
- Chat;
- Voz sobre IP (*Voice Over IP*);
- WAP.

Esses elementos, presentes nas empresas que são referência em gestão de qualidade, permitem ao empresário maior flexibilidade em suas ações, bem como redução dos custos alocados para manter vivas em suas relações com o mercado. Portanto, é importante o empresário conhecer as possibilidades, as características de cada opção, para tomar decisões com consciência, otimizando as relações de investimento X benefício obtido.

2.3 RECURSOS HUMANOS

É uma constante enfrentar a concorrência e as diversas mudanças no mercado, assim as organizações buscam um modelo de atuação para maximizar seu crescimento, com isso surge um novo conceito de organização; em que a interação entre a empresa e seus colaboradores é fundamental para o maior desenvolvimento de ambas as partes, o caminho para a potencialização das habilidades resultando em crescimento da empresa e a satisfação profissional.

Ao percorrer este caminho os sentimentos que são inerentes aos seres humanos não podem ser deixados de lado, e se não forem trabalhados adequadamente podem trazer sérios comprometimentos para a organização.

A administração de Recursos Humanos consiste no planejamento, na organização, no desenvolvimento, na coordenação e no controle de técnicas capazes de promover o desempenho eficiente do pessoal, ao mesmo tempo em que a organização representa o meio que permite às pessoas que com ela colaboram alcançar os objetivos individuais relacionados direta ou indiretamente com o trabalho. (KWASNICKA, 1995)

Recursos humanos desempenham um papel que vai desde um trabalho burocrático de suporte, passando por integração da estratégia organizacional, atenção às relações de trabalho, até a oferta de serviços demandados pelas regulamentações ou leis trabalhistas. Dada à

complexidade da natureza do trabalho e os conflitos existentes nas relações interpessoais, deve-se sempre assegurar qual atitude o momento exige ou é mais apropriada (Kwasnicka, 1995, 142).

Desse modo, é preciso ficar atento ao fato de que somente a tecnologia não é suficiente, porque é na equipe de profissionais que se diferencia um *call center* de outro, aliás, é esse ser humano que define estratégias, abordagens, possui criatividade e 'jogo de cintura' para contornar situações que a máquina muitas vezes, não consegue entender ou resolver.

Serão os recursos humanos que administrarão todos os tipos de relações da empresa com seus empregados, mesmo antes de entrar no mercado de trabalho, algumas pessoas fazem parte dos planos de recursos humanos de certas empresas. (MAXIMIANO, 2000)

É por meio do recrutamento que a empresa irá procurar seu perfil para integrar seu quadro de empregados. Para Dubrin (1998, p.151) “o recrutamento é o processo de atrair ao emprego candidatos com as características e habilidades adequadas para preencher as vagas abertas”.

Assim sendo, o principal objetivo das atividades de recrutamento e seleção é prover a empresa mão-de-obra capaz com técnicas e métodos para encontrar um trabalhador que apresente as qualidades necessárias ao cumprimento das responsabilidades do cargo que vai assumir. (RODRIGUES, 1997 p. 19-20)

As principais técnicas de recrutamento são, de acordo com Chiavenato (1999, pp. 107-110)

- Anúncios em jornais e revistas especializadas, dependendo do cargo. Jornais locais ou regionais para supervisores e funcionários; jornais mais populares para empregados especializados; revistas especializadas para cargos específicos. Em geral, as empresas multinacionais exigem o conhecimento de outras línguas e domínio de técnicas em computação.
- Agências de recrutamento, que podem ser de três tipos: as empresas entram em contato com as agências que por sua vez serve de intermediária. Agência do governo federal, estadual ou municipal, realizado pela secretaria do trabalho ou entidades de empregos. Agências associadas com organizações não-lucrativas, como associações profissionais ou não-governamentais. O (CIEE) Centro de Integração Empresa-Escola, e muitas universidades, entram

em contatos com alunos formandos e empresas da comunidade, para colocação profissional. Agências particulares ou privadas de recrutamento são fontes de pessoal da gerência e escritório. Algumas cobram da empresa por cada candidato admitido de acordo com o salário de admissão.

- Contatos em escolas, universidades e agremiações em que a empresa entra em contato e oferece as vagas, ou outras, que promovem palestras e conferências para oferecer oportunidade de trabalho.
- Cartazes ou anúncios em locais visíveis, para cargo de operários e funcionários de escritórios, colocam as informações próximas às empresas ou em locais de movimento.
- Apresentação de candidatos por indicação de funcionário, a empresa recruta candidatos por recomendação de seus funcionários, os amigos, vizinhos ou parentes.
- Consulta aos arquivos de candidatos, em que os candidatos se apresentam espontaneamente ou que não foram chamados em recrutamento anterior, baseia-se pelo *curriculum vitae* ou proposta de emprego.
- Banco de dados de candidato, em que é utilizado um banco de dados onde estão arquivados os *Curriculum Vitae* para utilizar futuramente, com novas oportunidades de trabalho.

Após o recrutamento, os empregadores fazem a seleção, e assim compara, decide e escolhe o melhor candidato com técnicas de entrevistas, provas de conhecimentos, capacidade, testes psicométricos, de personalidade e técnicas de simulação.

As técnicas de seleção são para saber as características pessoais do candidato por meio de seu comportamento. As principais técnicas são, de acordo com Chiavenatto (1999, p. 111):

A entrevista de seleção é a mais utilizada, é a comunicação entre duas ou mais pessoas para um melhor conhecimento, pois oferece estímulos para saber as reações de causa e efeito, e para saber seu comportamento diante de certas situações. Os tipos mais comuns de entrevistas são:

- Entrevista totalmente padronizada, em que entrevistador elabora perguntas para respostas definidas e fechadas.

- Entrevista padronizada apenas nas perguntas, o entrevistador utiliza uma listagem (*Check-list*) de assuntos para o candidato.
- Entrevista diretiva ou entrevista de resultados é o tipo de resposta desejada, conhece certos conceitos pessoais do candidato, sem especificar as questões.
- Entrevista não-diretiva ou entrevista livre, não especifica as questões e nem as respostas requeridas.
- Provas de conhecimentos ou capacidade medem o grau de capacidade ou habilidade para determinadas tarefas.
- Provas orais, perguntas verbais específicas para obter respostas verbais específicas. Provas escritas, perguntas e respostas escritas. Provas de realização, aplicação de uma tarefa determinando o tempo. Provas específicas para avaliar conhecimentos técnicos ou específicos. Provas objetivas por testes, com duas alternativas de resposta, certo-errado, sim-não. Múltipla escolha: questões com três, quatro ou cinco alternativas de respostas. Preenchimento de lacunas. Ordenação ou conjugação de pares: duas. Escala de concordância/discordância. Escala de importância. E, escala de avaliação quando avalia algum atributo
- Testes psicométricos, medida objetiva em resultados em percentis no comportamento e aptidões da pessoa em certos trabalhos.
- Testes de personalidade, aplicados e interpretados por psicólogo, mostra superficialmente certas características da pessoa, como caráter e temperamento.
- Técnicas de Simulação, Dinâmica em grupo. Tratamento em grupos e ação social, pois complementa o diagnóstico e são realizadas por psicólogos ou um especialista. (CHIAVENATTO, 1999)

Embora no Brasil a profissão de *call center* ou *contact center* não seja reconhecida, ser um atendente não é somente um trabalho temporário ou de menor valor. O candidato precisa apresentar habilidades específicas, que nem todos possuem.

Para ser operador o candidato deve apresentar as seguintes características, de acordo com Mancini (2001, p. 76):

- Aptidão pessoal para atender: traduz-se em simpatia, disponibilidade e interesse pelo interlocutor;
- Competência linguística adequada ao projeto: o operador deve possuir repertório e vocabulário compatível com aqueles utilizados pelo público com o qual irá interagir e saber usar o tratamento adequado. Dominar o português também é importante, e se possível, dominar uma outra língua.
- Boas condições do aparelho auditivo e fonador: é necessário escutar perfeitamente, discriminando os sons para evitar mal entendidos, e emitir sem dificuldades as palavras;
- Facilidade de adaptação e de treinamento: como o operador trabalhará com áreas as mais diversas e a tecnologia evolui constantemente, a capacidade de assimilação é fundamental, pois precisará aprender com rapidez novos conceitos, termos, argumentações e dominar novos processos e sistemas. A curiosidade, o desejo de aprender, a capacidade para expandir conhecimentos em capacitações continuadas são indispensáveis;
- Conhecimento específico para projetos especiais: algumas vezes, o projeto requer que o operador tenha qualificação em áreas determinadas, por exemplo, química, biologia, engenharia, eletrônica, entre outros. Nestes casos, cursos de especialização, formação em áreas afins ou próximas ou ter facilidade para dominar tais conhecimentos são pré-requisitos para assumir o posto.

O operador é visto como o porta-voz da empresa, então seu papel é importante para que o público tenha uma boa imagem da companhia. Assim, o atendente é responsável por: (Mancini, 2001, p. 77):

- Manter saudável o relacionamento empresa x cliente;
- Fortalecer a imagem da empresa junto aos clientes pelas diversas mídias utilizadas nos contatos;
- Auxiliar a empresa a fortalecer marcas, vender, pesquisar, informar ou reativar produtos e serviços, atuando positivamente como canal de comunicação com o mercado;
- Relatar opiniões, críticas e sugestões dos clientes;
- Cumprir normas e objetivos traçados, contribuindo para alcançar as metas; e,
- Construir um clima organizacional sadio, relacionando-se bem com a equipe.

Portanto, um bom profissional de telemarketing, *call* ou *contact center* age sempre com ética e responsabilidade, mantendo a humildade de perguntar o que não sabe e aprimorando sem cessar seus conhecimentos.

2.4 A comunicação dos operadores

A comunicação é de extrema importância para o desenvolvimento do negócio, criando na empresa um dos maiores desafios ao administrador de recursos humanos, assim, uma boa comunicação é muito importante para a integração de qualquer grupo de trabalho.

Para Chiavenatto (1999, p. 142), comunicação “é a troca de informações entre indivíduos, significa tornar comum uma mensagem ou informação”.

A aquisição da linguagem é o fator de interação social, pois será a linguagem que permitirá a comunicação entre os indivíduos, a troca de informações e de experiências. Sendo assim, a criança ao atingir aproximadamente os dois anos, começa a falar, e as pessoas à sua volta não se dão conta de que algo maravilhoso está acontecendo.

Entretanto, a linguagem sempre varia de acordo com a situação, assumindo funções que levam em consideração o que se quer transmitir e que efeitos se espera obter com o que se transmite.

Por comunicação entende-se como o processo pelo qual os seres humanos trocam entre si informações. Têm-se aqui já implicitamente presentes os elementos nucleares do ato comunicativo: o *emissor*, o *receptor* (seres humanos) e a *mensagem* (informações). Assim, em qualquer ato comunicativo encontra-se alguém que procura transmitir a outrem uma dada informação.

Afinal todo falante e todo ouvinte ocupam um lugar na sociedade, e isso faz parte da significação, além de que, há a relação de sentido (intertextualidade): todo discurso nasce de outro, sua matéria prima e aponta pra outro, seu futuro discursivo.

Por isso, se tornam imprescindíveis o *código*, o *canal* e o *contexto*, outros três elementos do ato comunicativo. Porque nenhum ato comunicativo seria possível, na ausência de qualquer desses elementos. (ORLANDI, 1993)

De fato, é necessária a intervenção de, pelo menos, dois indivíduos, um que emita, outro que receba e algo tem que ser transmitido pelo emissor ao receptor. Para que o emissor e o receptor se comuniquem é necessário que esteja disponível

um canal de comunicação; a informação a transmitir tem que estar ‘traduzida’ num código conhecido quer pelo emissor, quer pelo receptor; finalmente todo o ato comunicativo se realiza num determinado contexto e é determinado por esse contexto.

Assim, para que haja comunicação é necessário, então, recorrer a um sistema de sinais. Esses sinais têm em comum o fato de possuírem uma face material passível de ser apreendida pelos sentidos (o significante) e uma face não-material, estritamente mental, inapreensível pelos sentidos (o significado).

O significante, portanto, é o que circula entre o emissor e o receptor. Em que o significado – conteúdo mental – que o emissor atribui a esse significante continua no interior do emissor. O significante suscita no interior do receptor outro significado, semelhante, mas nunca idêntico ao do emissor.

Assim sendo, cada vez que há uma interação entre emissor e receptor percebe-se que por detrás desse ato comunicativo haverá uma determinada intencionalidade, que pode ser mais ou menos consciente. São essas diferentes intenções que se referem às funções da linguagem que necessárias para determinar qual ato comunicativo se terá. (VANOYE, 1998)

São elas:

Função Informativa ou Referencial: em que o objetivo primeiro do ato de fala – a intenção do emissor – é transmitir informação sobre algum aspecto da realidade, exterior ou interior. É, de certo modo, a função primária da linguagem, aquela em que se pensa imediatamente, quando falamos em comunicação. O ato comunicativo centra-se predominantemente sobre o contexto, pois utiliza frases de tipo declarativo.

Função Expressiva ou Emotiva: o ato de fala é utilizado para exprimir o estado de espírito, as emoções, as opiniões do emissor. Ao contrário do que acontece na função informativa que é marcadamente objetiva, encontra-se aqui uma clara subjetividade. A comunicação centra-se no emissor e recorre a frases de tipo exclamativo.

Função Apelativa: a linguagem é utilizada para agir sobre o receptor, para tentar modificar a sua atitude ou comportamento. Assume geralmente a forma de ordens, pedidos ou conselhos. Centra-se no receptor e implica o recurso a formas verbais do imperativo ou conjuntivo com valor imperativo, ao vocativo e a frases de tipo imperativo.

Função metalingüística: a linguagem é utilizada para precisar algum aspecto do código utilizado, geralmente uma língua natural. Exemplo clássico de discursos onde predomina a função metalingüística: são as definições dos dicionários e as explicações gramaticais. A comunicação está centrada no código.

Função Fática: neste caso a linguagem é utilizada para testar o funcionamento do canal e manter o contacto entre o emissor e o receptor. Esta função é mais evidente nas conversas telefônicas e naturalmente preocupa-se, sobretudo com o canal. (VANOYE, 1998)

Para os operadores de *call center* a função apelativa é a mais utilizada, visto que, há a necessidade de se tentar modificar o comportamento do cliente. É pela voz que ele conquistará ou não esse cliente, seja uma voz aguda, grave, rouca, o operador é que influenciará esse cliente, portanto precisa tratar bem dela.

Ao aprimorar essas características individuais da voz, tornando-a um elemento favorável e estratégico em sua comunicação oral, o operador está ganhando com isso. Porque quando uma pessoa verbaliza suas idéias ou transmite informações oralmente, a sua voz pode chamar a atenção dos indivíduos que a estão ouvindo de forma positiva ou não.

Então, uma pessoa com voz muito aguda pode aborrecer os ouvintes, fazendo com que estes percam a disposição para ouvi-la e para assimilar sua mensagem. A construção retórica do discurso se comprometerá, caso a imposição da voz seja percebida como inadequada e a proposta do convencimento e conquista da atenção não será efetivada.

Na função de operador de *call center* o tom de voz é importante, para que não aborreça os clientes e se faça entender.

Assim sendo, comunicar com clareza, transmitir uma atitude positiva e atuar de acordo com os princípios fundamentais de uma abordagem consultiva são fatores que contribuem fortemente para o estabelecimento de credibilidade junto dos clientes e para o desenvolvimento de relações de longo-prazo.

Para melhorar a eficácia e obter resultados significativos, deve-se aplicar no dia-a-dia um conjunto de boas práticas:

1. Fazer uma análise crítica sobre a relação entre a quantidade e a qualidade das interações telefônicas. Tipicamente, os *call centers* focam-se na quantidade em vez de na qualidade, pois as chamadas têm de ser atendidas e os objetivos do serviço cumpridos. No entanto, uma má ou pobre qualidade

do serviço tem um impacto negativo no Cliente, no *call center* e na própria empresa.

2. Conduzir a interação mantendo o foco no objetivo do contato. Guiar o contato ou a chamada telefônica significa controlar a chamada, completá-la rapidamente, fazer uma venda, dirigir o fluxo do diálogo e, mais importante, manter o Cliente envolvido. Esta ação inicia-se no momento em que se cumprimenta o Cliente e termina quando se despede.
3. Conhecer o impacto das características da voz do operador no interlocutor. Neste contexto, não existem componentes visuais para auxiliá-lo a si nem o seu Cliente. Ou seja, não consegue visualizar o contexto do seu Cliente, as suas expressões. Assim, a eficácia da chamada depende do que se diz, da forma como se expressa e do tom de voz. A voz é a essência da apresentação, pois são as palavras e a forma como fala que transmite profissionalismo e credibilidade.
4. Ser cortês. A cortesia na chamada telefônica pode ajudar a melhor compreender e gerir o silêncio do Cliente, a colocar o Cliente em espera e a retomar diálogo com foco no negócio. Se cada um destes aspectos não for lidado com profissionalismo poderá culminar na perda de um Cliente.
5. Ultrapassar barreiras a uma boa escuta. Existem inúmeras barreiras que podem impedir de ouvir o que o Cliente diz. Por exemplo, a repetição da mesma tarefa vezes sem conta, o cansaço, problemas pessoais, interrupções, outros. O mais importante é saber como ultrapassar estas barreiras. Para tal, é necessária uma grande disciplina pessoal. Por vezes, ajuda simplesmente reconhecer a distração, mesmo que não a consiga ultrapassar.
6. Saber ouvir seu Cliente. Existem vários tipos de escuta ativa para assegurar que são realmente ouvidas as necessidades e preocupações do Cliente. Destacam-se três: a) Escuta Seletiva, que significa que o operador está focado apenas no que o Cliente diz; b) Resposta à Escuta, onde o Cliente é encorajado a revelar mais sobre um determinado aspecto e c) Escuta Empática, onde o operador demonstra a sua compreensão sobre o que o Cliente disse.
7. Faça Perguntas. Pois se pode desconhecer que normalmente o erro está em fazer demasiadas perguntas, em vez de ouvir os Clientes. Quando se tenta controlar uma conversa por meio de perguntas fechadas, o mais provável

acontecer é perder informação e pistas, reveladoras do que na realidade o Cliente deseja.

8. Demonstrar uma preocupação genuína em ir ao encontro das expectativas e necessidades dos clientes e implementar este conjunto de boas práticas na sua realidade diária, ajudar-lhe-á a melhorar a eficácia da abordagem e a aumentar significativamente os seus resultados, o que se irá traduzir num aumento de resultados para a Organização. (VIEIRA, 2009)

Na fala profissional, entoação, timbre, intensidade e ritmo são elementos cuidadosamente trabalhados. Em que:

- A entoação ideal transmite satisfação em atender ao cliente, sem agressividade, sensualidade ou forma linear. Não usar a fala monótona.
- O timbre necessita ser natural, nem muito agudo ou muito grave.
- A intensidade agradável não é excessivamente alta ou baixa.
- O ritmo, a rapidez em excesso confunde o interlocutor. Lentidão demais torna a mensagem cansativa. O tempo certo é aquele que permite uma boa articulação, ao mesmo tempo em que mantém o interesse do ouvinte.

No entanto, de nada adianta ter uma voz agradável, saber falar bem, se o profissional não dominar as técnicas de comunicação. Saber comunicar-se é ter a capacidade de trocar ou discutir idéias, dialogar, conversar, enfim: conseguir receber e transmitir mensagens sem distorções. (MANCINI, 2001)

2.5 DOENÇAS OCUPACIONAIS EM AMBIENTE DE *CALL CENTER*

Embora haja novas tecnologias à disposição dos indivíduos é possível constatar que nem todos as utilizam de maneira correta, visto que, aqueles que trabalham com computadores, geralmente, demonstram algum distúrbio motor devido o uso excessivo do teclado e mouse. Fora dizer daqueles que apresenta problemas oculares por exposição excessiva da luz da tela do computador.

Em um *call center* os principais problemas relacionados ao bem estar físico dos operadores e demais funcionários relacionam-se às doenças ocupacionais, isto é, os DORT ou Distúrbios Osteomusculares Relacionados ao Trabalho, é importante salientar que, diferentemente do que ocorrem com doenças não ocupacionais, as doenças relacionadas ao trabalho têm implicações legais que atingem a vida dos

pacientes. O seu reconhecimento é regido por normas e legislações específicas a fim de garantir a saúde e os direitos do trabalhador.

De acordo com Fontoura e Sabatovski (1997, p 59) as doenças relacionadas ao ambiente de trabalho tornaram-se mais freqüentes e a preocupação com elas foi cada vez mais acentuada. Por sua grande incidência em trabalhadores, foram incluídas também na legislação brasileira. De acordo com a Legislação Previdenciária, na Lei nº. 8213/91, art.20º, doença trabalhista é aquela adquirida ou desencadeada em função de condições especiais em que o trabalho é realizado e com ele se relacione diretamente.

A doença do trabalho foi relacionada com o termo “doença ocupacional” pela Norma Regulamentadora n.4, item 4.12, da legislação trabalhista, porém, sem defini-lo. Em termos práticos, utiliza-se “doença ocupacional” como sinônimo para a doença do trabalho. (GOMES, 2002, p.61)

Quando o trabalhador apresenta uma doença do trabalho é comum seu afastamento e com isso custos são emersos para dar conta desse afastamento. Por conta disso, muitas são as empresas que oferecem programas de promoção da saúde, visando amenizar essas doenças comuns em ambientes em que a informática ou a voz sejam constantemente utilizadas.

É possível observar que existem várias formas de atuação dentro de um programa de promoção da saúde aplicado em empresas, que adotam como ferramentas a favor da qualidade de vida programas de treinamento em equipe, ergonomia e práticas de atividade física dentro do ambiente de trabalho, condicionamento físico em academias internas, massagens rápidas, entre outras. Uma forma específica de atividade física tem se consolidado, nos últimos anos, como um meio altamente eficaz para o bem estar dos funcionários de uma empresa: a Ginástica Laboral (GL).

Esta modalidade de ginástica também pode ser denominada de ginástica laboral compensatória, ginástica do trabalho ou ginástica de pausa e é caracterizada por ser aplicada dentro do ambiente de trabalho (MENDES, 2000, p.30).

Tendo em vista a melhoria da saúde do trabalhador, o aumento do desempenho profissional e a redução de custos com despesas médicas e absenteísmo, afirma Jimenes (2002, p.72), a GL é leve e de curta duração, visando prevenir doenças originadas por traumas cumulativos, prevenir a fadiga muscular, corrigir vícios posturais.

Além de que, de forma indireta, facilita a promoção do bem-estar do funcionário, à medida que este se sente cada vez menos indisposto fisicamente para o trabalho. De acordo com Martins e Duarte (2000, p.9), a GL também pretende aumentar a disposição do funcionário ao iniciar e retornar ao serviço e promover maior integração no ambiente de trabalho.

A ginástica laboral divide-se de acordo com dois critérios, primeiro o momento em que o exercício é realizado ou o objetivo por que é realizado. E segundo o momento em que é ela feita, pode ser classificada como:

1. Preparatória: realizada antes do início do expediente, logo após o funcionário ter 'batido o cartão', durando cerca de quinze minutos;
2. Compensatória: aquela aplicada ao trabalhador no meio do expediente. Popularmente e até no meio acadêmico, a ginástica laboral compensatória é conhecida como ginástica de pausa, visto que as empresas que trabalham com a GL compensatória geralmente aplicam uma pausa ativa após três ou quatro horas do início do serviço para a realização dos exercícios; e a,
3. Relaxante: a realizada ao final do expediente, normalmente iniciando dez a quinze minutos antes do final do expediente. A classificação por meio dos objetivos ainda encontra algumas variações na literatura, mas, de forma geral, está dividida em: corretiva (visando equilibrar o antagonismo muscular), compensatória (prevenção na fixação de vícios posturais), de conservação. (MARTINS; DUARTE, 2000)

A ergonomia caminha paralelamente à ginástica laboral, ansiando a prevenção das doenças ocupacionais (incluindo LER/DORT). "A ergonomia é o estudo da adaptação do trabalho, incluindo o ambiente de trabalho, ao homem" (IIDA, 2002, p. 1).

Rodriguez-Anéz (2001, p. 102) diz que ergonomia é o estudo do relacionamento entre o homem e o seu ambiente de trabalho, equipamento e ambiente e particularmente a influência dos conceitos de anatomia, fisiologia e até psicologia na resolução dos problemas advindos deste relacionamento.

Para Gonçalves (1995, p. 20) os objetivos práticos da ergonomia estão ligados com a segurança, satisfação e o bem-estar dos trabalhadores no seu relacionamento com seus sistemas de produção.

E como consequência de boas aplicações ergonômicas, estarão a eficiência e o resultado, sem danos maiores ao físico do indivíduo. Portanto, é importante que o

trabalho da ginástica laboral seja feito paralelamente às alterações ergonômicas, para que os benefícios trazidos por aquela não sejam anulados por esta.

O Ministério da Saúde Brasileiro publicou a Portaria 777/04, em 28 de abril de 2004, que tornou notificação compulsória, vários agravos à saúde relacionados ao trabalho. Entre eles, as LER/DORT. Entretanto, segundo a Previdência Social Brasileira, o termo definido como correto é 'DORT', vinda da tradução de *Work Related Musculoskeletal Disorders* ou Distúrbio Osteomuscular Relacionado ao Trabalho.

Lesão por Esforço Repetitivo ou Distúrbios Osteomusculares Relacionados ao Trabalho (LER/DORT) não é uma consequência natural do processo de trabalho e sim uma anomalia gerada por diversos fatores, destaca-se a política dos grandes grupos econômicos que precisam reduzir os custos do trabalho para conseguir lucros cada vez maiores; e com isso os empregados são expostos a situações que podem ocorrer os DORT. Esse tipo de atitude é consequência da globalização, que faz com que a competição entre as empresas fique cada vez mais acirrada. (FECESC *et al*, 2001).

As LER/DORT referem-se a um conjunto de doenças que atingem, principalmente, os membros superiores e o pescoço, e incluem várias doenças, entre as quais, tenossinovite, epicondilite, tendinite, síndrome do túnel do carpo, cistos sinoviais, bursite, dedo em gatilho. Ocorre, basicamente, em razão da sobrecarga no sistema músculo-esquelético, sendo ocasionadas pelo trabalho contínuo e repetitivo. Várias situações de trabalho favorecem o desencadeamento de LER/DORT, entre elas:

- Ritmo intenso de trabalho;
- Pressão explícita ou implícita para manter esse ritmo;
- Metas estabelecidas sem a participação dos empregados colaboradores;
- Patamares de metas de produção crescentes sem adequação das condições para atingi-las;
- Incentivo à maior produtividade por meio de diferenciação salarial e prêmios, induzindo as pessoas a ultrapassar seus limites;
- Jornadas de trabalho prolongadas;
- Falta de possibilidade de realizar pequenas pausas espontâneas, quando necessário;

- Manutenção de postura fixa por tempo prolongado;
- Execução de elevado número de movimentos repetitivos por um longo período;
- Monotonia e fragmentação de tarefas;
- Mobiliário ergonomicamente mal projetado;
- Ambiente de trabalho desconfortável: muito seco, muito frio, muito quente, pouco eliminado, barulhento, apertado, outros. (BRASIL, 1999)

Os fatores de risco de LER/DORT são reconhecidos como:

1. Fatores ligados às condições de trabalho: forças, posturas, ângulos, repetitividade, entre outros;
2. Fatores organizacionais: organização da empresa, clima social, relações interpessoais, outros;
3. Fatores individuais: capacidade funcional, habilidade, enfermidades. (MALCHAIRE /et al/, 1998)

O acometimento de LER/DORT vem se tornando um problema epidêmico nas empresas de tele-atendimento por causa de alguns fatores de risco como: longas horas de trabalho, movimentos repetitivos, postura inadequada de trabalho, disposição inadequada dos equipamentos e devido à natureza das atividades laborativas em sincronizar: falas, movimentos e padrões de produção associadas ao estresse e exigências psicossociais do trabalho, levando ao desequilíbrio das demandas e controle do trabalho. (LYS /et al/, 2006)

Para identificar e abordar as causas de LER/DORT é necessário considerar vários aspectos do ambiente de trabalho. Os fatores psicossociais, incluindo o estresse na situação de trabalho e o clima organizacional da empresa, podem influenciar a eficácia das medidas preventivas. Os principais fatores de risco são: organização do trabalho, riscos psicossociais, riscos ambientais, fatores biomecânicos e fatores extra-trabalho. (ZILLI, 2002).

As queixas mais comuns são dor localizada, irradiada ou generalizada, desconforto, fadiga e sensação de peso. Muitos relatam formigamento, dormência, sensação de diminuição de força e fadiga, edema e enrijecimento muscular, choque, falta de firmeza nas mãos. Nos casos mais crônicos e graves, pode ocorrer sudorese

excessiva nas mãos e alodínea (sensação de dor como resposta a estímulos não nocivos em pele normal).

Geralmente os sintomas são de evolução insidiosa até serem claramente percebidos. Com frequência, os sintomas são desencadeados ou agravados após períodos de maior quantidade de trabalho ou jornadas prolongadas e em geral, o trabalhador busca formas de manter o desenvolvimento de seu trabalho, mesmo que à custa de dor. A diminuição da capacidade física passa a ser percebida no trabalho e fora dele, nas atividades cotidianas. Deve-se investigar tempo de duração, localização, intensidade, tipo ou padrão, momentos e formas de instalação, fatores de melhora e piora, variações no tempo. (BRASIL, 2001)

A grande maioria dos pacientes com LER/DORT apresenta sofrimento mental, muitas vezes traduzido por angústias, inquietações indefinidas, reclamações e choros constantes, depressões, tristezas, entre outros. Esse sofrimento deriva de características peculiares da doença que precisam ser compreendidas pelos profissionais que se propõem a diagnosticá-la e tratar.

Contudo, quanto mais precoce o diagnóstico e o início do tratamento adequado, maiores as possibilidades de êxito do tratamento; isso dependendo do grau de informação do paciente, da eficácia do programa de controle médico da empresa, da possibilidade de o paciente manifestar-se em relação às queixas de saúde.

Atualmente, no Brasil, as experiências dos serviços de referência em saúde do trabalhador mostram que raramente se faz diagnóstico precoce de LER/DORT; porque a maioria dos pacientes que procura o ambulatório médico da empresa já enfrenta o problema há muito tempo. Procuram ajuda quando não suportam mais manter a carga de trabalho. Entre os motivos para a postergação da procura de auxílio está o medo da demissão e da marginalização pelo diagnóstico, pelo afastamento ou pela incapacidade laboral. (BRASIL, 2001)

Para um tratamento adequado há sempre de se ter um diagnóstico correto, da eliminação completa dos agentes causais e de uma adequada estratégia terapêutica medicamentosa, fisioterápica e, em alguns casos, cirúrgica (MOREIRA e CARVALHO, 2001).

Como tratamento indica-se o fisioterápico que consiste em termoterapia (calor profundo como ondas curtas ou ultra-som), eletroterapia, massagens, cinesioterapia, hidroterapia, órteses, RPG e outras técnicas. O fisioterapeuta deve levar em

consideração tanto o estágio evolutivo da doença, como as respostas do paciente a tratamentos anteriores (PEROSSO, 2001).

Entretanto, apesar da abordagem terapêutica ampla, muitos pacientes permanecem sintomáticos, particularmente aqueles com diagnóstico de depressão, que estão insatisfeitos com seu trabalho, que acreditam terem adquirido 'lesões' por meio das atividades desse trabalho e que estão envolvidos em alguma causa trabalhista.

Assim sendo, a implementação de medidas preventivas é a melhor atitude a ser empregada, pois existe uma necessidade de melhorar a educação dos trabalhadores com condutas de orientação recomendações e de comunicações das experiências dos profissionais de saúde. Para tanto, é essencial que os trabalhadores tenham um bom ambiente de trabalho, com aperfeiçoamento técnico para realização de suas tarefas com respeito aos fatores ergonômicos e antropométricos, aos limites biomecânicos, à duração das jornadas e dos intervalos de trabalho, e com atitudes de reconhecimento de seus cargos superiores. (MOREIRA e CARVALHO, 2001)

3 OS PRINCIPAIS PROBLEMAS ENFRENTADOS PELOS GESTORES DE CALL CENTER

Neste capítulo o enfoque será como a liderança é essencial para o bom andamento de um *call center*, visto que é por meio dela que os colaboradores trabalharão a contento ou não. Um bom líder irá indicar o caminho do sucesso, evitando que seus liderados saiam prejudicados em seus desempenhos.

De acordo com Hunter (2004, p. 18) “é importante tratar os outros seres humanos exatamente como você gostaria que eles o tratassem.” Portanto, o papel de um líder deve ser extremamente exigente.

3.1 A LIDERANÇA DOS GESTORES PRESENTE NOS CALL CENTERS

Liderança é definida como a influência interpessoal exercida numa situação e dirigida por meio do processo da comunicação humana à consecução de um ou de diversos objetivos específicos. Assim sendo, liderança é o processo de exercer influência sobre um indivíduo ou um grupo de indivíduos nos esforços para a realização de um objetivo em uma determinada situação. Lembrando que, influência é uma força psicológica, cujo objetivo é modificar o comportamento de uma pessoa de modo intencional. (CHIAVENATTO, 1999)

A figura do líder, também será a de porta-voz da organização, há algumas caracterizações em que um líder se relaciona e se comunica com pessoas; então a capacidade para liderar, influenciar, conseguir bons resultados em uma negociação ou no atendimento a um cliente faz do líder um ser especial “rico em valores e aprendizados, que se conecta com outros seres humanos, dotados também eles de capacidade, dons e talento”. (Passadori, 2003, p.62)

Em um *call center*, o papel do líder pode ser o de supervisor, em que um supervisor necessita apresentar múltiplas habilidades e características, tais como:

- Simpatia, pois eventualmente terá que recepcionar empresas que desejam conhecer o *call center*;
- Facilidade para se expressar ao telefone, transmitindo um sorriso, e não apenas palavras;
- Capacidade para trabalhar em equipe, tanto sugerindo quanto aceitando ideias dos colegas;

- Espírito de liderança para coordenar e orientar operadores;
- Automotivação e facilidade para motivar equipes;
- Carisma e capacidade para treinar novos operadores, transmitindo a cultura da empresa e os princípios de um bom profissional;
- Facilidade de relacionamento e acesso aos diversos níveis hierárquicos para discutir objetivos, políticas comerciais e campanhas do *call center* junto às respectivas diretorias; e,
- Disposição e vitalidade para desenvolver tarefas. (Mancini, 2001, p. 78)

Assim como, o supervisor tem responsabilidades junto aos operadores, como:

- Monitorar e manter a qualidade de atendimento dos operadores, observando, gravando e gerenciando o sistema;
- Assegurar capacitação adequada e orientação ao pessoal, promovendo programas que atendam às necessidades da equipe e que melhorem sua performance;
- Construir um clima organizacional sadio, mantendo a equipe motivada e integrada ao projeto da empresa;
- Alocar, coordenar e acompanhar os recursos humanos e materiais necessários para alcançar os objetivos mensais e anuais traçados;
- Compartilhar sucessos obtidos com a equipe de operadores;
- Abrir e fechar a operação diariamente, seja em condições normais, seja em plantões ou emergências;
- Identificar desafios e desafios e oportunidades, contribuindo para melhorar processos e operações;
- Manter a disciplina;
- Comunicar para a equipe alterações, inovações, *cases*, avanços técnicos, para que haja sempre um clima positivo de liderança;
- Ouvir atentamente críticas e sugestões, encaminhando as observações pertinentes;
- Selecionar e nomear líderes de turnos de trabalho, para ajudar na supervisão da equipe e cobertura de eventuais ausências do supervisor.

Assim sendo, um bom profissional de *telemarketing*, *call* ou *contact center* age sempre com ética e responsabilidade, mantendo a humildade de perguntar o que não sabe e aprimorando sem cessar seus conhecimentos. Além disso, toma cuidados especiais com seu instrumento de trabalho: linguagem e voz.

Todos esses requisitos irão fazer com que os operadores criem confiança no supervisor e, assim, possam trabalhar mais confiantes e satisfeitos. Em um ambiente cheio de conflitos, os trabalhadores não se sentem à vontade, tampouco, querem ser liderados por algum déspota.

O supervisor deve ficar atento se os seus operadores apresentam uma boa comunicação, em que ouve atentamente o cliente, não o interrompendo, se expressa com clareza e objetividade, emprega vocábulos afirmativos, desperta o interesse do cliente. É cordial, tratando o cliente com cortesia e respeito, não confundir informalidade com ser íntimo, pedir desculpas quando necessário. Ter empatia, às vezes quando o operador atende alguém estressado ou irritado, deve fazer uma pausa para que possa se recuperar e continuar seu trabalho sem acarretar maiores consequências. Apresentar domínio técnico, o operador precisa conhecer bem os instrumentos com os quais trabalha, fornecer informações precisas, demonstrar conhecimento do que está oferecendo. Apresentar segurança ao ser desenvolvido e criativo, transmitir credibilidade e acreditar com convicção na marca que está vendendo. E por fim, o profissionalismo, demonstrando satisfação com o trabalho, entusiasmo em atender o cliente. (MANCINI, 2001)

Tais técnicas levam o operador a se sentir bem em seu ambiente de trabalho, ser operador de *call center* não é apenas atender clientes tentando vender um produto, é vender o produto enquanto atende o cliente. É um trabalho que por vezes se torna estressante, se o operador está com dor de cabeça, dor de ouvido, com rouquidão, dificilmente conseguirá fazer um bom atendimento.

É necessário que o gestor de *call center* cuide bem de seus funcionários, para que eles possam estar sempre dispostos e animados em querer fazer boas vendas.

O Ministério do Trabalho e Emprego, através da Secretaria de Inspeção do Trabalho, aprovou por meio da Portaria nº 09, de 30 de março de 2007, publicada em 02 de abril de 2007 no Diário Oficial da União, o Anexo II da NR 17, dispõe sobre o trabalho em teleatendimento e telemarketing.

Nessa Portaria é possível observar que, além das regras sobre ergonomia, amplamente relacionadas no item 2 e seus subitens, aprovou o Anexo II da NR 17

que dispõe sobre jornada de trabalho, assédio moral, capacitação profissional e programas de saúde ocupacional e de prevenção de riscos ambientais. São medidas que levam segurança aos trabalhadores de *call center*.

Com relação à jornada de trabalho, merecem destaque os seguintes aspectos da Portaria que prevê:

- Trabalho de seis (06) horas diárias, no máximo, incluídas as pausas e o tempo necessário para a atualização do conhecimento do operador e para o ajuste do posto de trabalho, considerados como parte da jornada normal;
- Não haverá atividade aos domingos e feriados, seja total ou parcial, exceto nas empresas autorizadas previamente pelo Ministério do Trabalho e Emprego;
- É assegurado aos trabalhadores, nos casos previamente autorizados, pelo menos um dia de repouso semanal remunerado coincidente com o domingo a cada mês, independentemente de metas, faltas e, ou produtividade;
- As escalas de fins de semana e de feriados devem ser especificadas e informadas aos trabalhadores com a antecedência necessária, conforme previsto na CLT ou em acordos ou convenções coletivas e, os empregadores, deverão levar em consideração na elaboração das escalas necessidades especiais dos trabalhadores;
- A duração das jornadas de trabalho somente poderá prolongar-se além do limite previsto nos termos da lei em casos excepcionais, por motivo de força maior, necessidade imperiosa ou para a realização ou conclusão de serviços inadiáveis ou cuja inexecução possa acarretar prejuízo manifesto; realizando a comunicação à autoridade competente no prazo de 10 (dez) dias e, havendo prorrogação, será obrigatório um descanso mínimo de 15 (quinze) minutos antes do início do período extraordinário do trabalho.
- Para prevenir sobrecarga psíquica, muscular estática de pescoço, ombros, dorso e membros superiores, as empresas devem permitir a fruição de pausas de descanso e intervalos para repouso e alimentação aos trabalhadores, que deverão ser concedidas fora do posto de trabalho, em dois períodos de dez (10) minutos contínuos, após os primeiros e antes dos sessenta (60) últimos minutos de trabalho. Estas pausas não se confundem com o intervalo obrigatório para repouso e alimentação, assim, devem ser

concedidas independentemente do intervalo, que deve ser de 20 (vinte) minutos;

- Para tempos de trabalho efetivo de teleatendimento/telemarketing de até quatro (04) horas diárias, deve ser observada a concessão de uma (01) pausa de descanso contínua de dez (10) minutos;

A Portaria em análise prevê, ainda, garantia de pausas no trabalho em operações especialmente desgastantes, ou quando os trabalhadores sofrerem ameaças, abuso verbal, agressões, a fim de permitir ao operador recuperar-se e socializar conflitos e dificuldades com colegas, supervisores ou profissionais de saúde ocupacional. (BRASIL, 2007)

Há de se notar que, os operadores trabalham de acordo com jornadas de trabalho pré-estabelecidas, sujeitas às leis trabalhistas, acordos sindicais e restrições corporativas além de pessoais particulares. Como agravante, existem ocorrências eventuais não previstas tais como atrasos ou ausências não planejadas por quaisquer motivos.

Assim, a alocação de recursos humanos a um *call center* não é um problema de pequena ou média complexidade, mas sim altamente complexo devido à dinâmica das situações possíveis agindo simultaneamente. O que mostra a necessidade de uma ferramenta computacional robusta para se obter resultados consistentes e adequados.

A seguir o enfoque será no papel do gestor e sua capacidade de liderar, isto é, como o gestor comandará sua equipe para o sucesso ou para o fracasso, a presença de um líder em ambiente de *call center* é deveras importante, visto que situações estressantes podem acontecer a todo o momento.

3.1.1 O gestor e sua capacidade de liderar

Liderança é a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasmadamente visando atingir aos objetivos identificados como sendo para o bem comum. (HUNTER, 2004)

A importância da liderança em ambientes de *call center* é o de, justamente, levar seus liderados a trabalhar com afinco, satisfação e ter o menos possível de doenças ocupacionais. Muitas vezes o funcionário apresenta um DORT devido à

grande pressão sofrida no ambiente de trabalho, e culpa disso pode ser a falta de liderança do gestor.

Há de se perceber que os líderes influenciam seus seguidores de duas maneiras:

1. Líderes podem dizer aos liderados o que fazer e como fazer. Esse é o estilo autoritário tradicional, em que se enfatiza a preocupação com tarefas.
2. Líderes podem compartilhar suas responsabilidades de liderança com seus liderados, envolvendo-os no planejamento e execução de tarefas. Esse é o estilo democrático, que reforça a preocupação com as relações humanas. (MARINHO; OLIVEIRA, 2006)

É importante que os líderes tomem consciência dos efeitos de seus próprios pressupostos e (pré)conceitos acerca da natureza, ou seja, de si mesmos e de outros seres humanos.

Presume-se que líderes devam ter traços de personalidade que os distingam de seus liderados, essa é a Teoria dos Traços, em que os teóricos tentaram associar três tipos de traços às qualidades de liderança:

1. Traços físicos: aparência, altura, peso...
2. Traços mentais: inteligência, raciocínio lógico, capacidade de comunicação...
3. Traços psicológicos: autoconfiança, controle emocional, extroversão, sociabilidade... (BERGAMINI, 1994)

Líderes precisam estar cientes de que sua estabilidade emocional se revela na maneira como tratam as pessoas. As características mínimas que revelam sua maturidade emocional são: tolerância, compreensão, confiança, confiabilidade, lealdade, simpatia, entre outros. Além de que líderes precisam ser pensadores criativos e inovadores; ter consciência da própria imagem, de seus pontos fracos e fortes. Entretanto, os traços mais importantes e necessários a líderes, estão, no mínimo a inteligência, a credibilidade, a sociabilidade, a lealdade, a amizade e a fidelidade. (MARINHO; OLIVEIRA, 2006, p. 27)

Em um *call center* quem irá monitorar ou liderar os operadores é o *controller*, é ele quem vai controlar e monitorar resultados, apontando para a equipe erros e acertos; bem como perceber se as tarefas executadas são aprimoradas e os erros minimizados. É papel do *controller*, também, efetuar pesquisas, auditorias e relatórios de procedimentos em várias instâncias, pois são inúmeros os fatores a controlar, como a qualidade do roteiro, a adequação do *data base*, profissionalismo

no atendimento, os índices de retorno, espera, fechamento de negócios, número e tipo de reclamações, entre outros. (MANCINI, 2001)

Dependendo do modo como o líder se comporta frente aos seus liderados, ele pode ser considerado como um bom líder ou um mau líder em que:

Tabela 1: O Bom Líder e o Mau Líder

Atividades	Bom Líder	Mau Líder
Delegação e Distribuição de Responsabilidades e Tarefas	Delega e distribui responsabilidades e tarefas baseado na maturidade profissional e pessoal.	É centralizador, e quando delega responsabilidades e tarefas não se baseia em critérios de maturidade profissional e pessoal
Objetivos e Metas	Sua equipe tem claramente quais são os objetivos e metas tanto globais quanto da tarefa.	Não transmite claramente, a sua equipe, quais são as metas e objetivos a serem alcançados.
Conflito	Enfrenta os conflitos de maneira construtiva, criativa e aberta, contribuindo para um melhor clima organizacional.	Encara o conflito como ameaça para sua gestão.
Funções	Cada membro de sua equipe tem claramente qual sua função e sabe a importância dela e das demais para o alcance dos objetivos.	Os membros trabalham de forma independente, não reconhecendo a importância dos demais para o sucesso da equipe.
Avaliação	Está sempre atento ao alcance dos objetivos e metas, para tanto realiza constantemente avaliações para mensurar seu progresso e verificar as discrepâncias para tomada de decisões	Preocupa-se em “mandar” e no resultado final, não se preocupando em avaliar e monitorar os possíveis desvios. Quando avalia não baseia-se em métodos específicos e sim no subjetivismo.
Pessoas	Tem paixão por pessoas e trabalha no sentido de desenvolvê-las, acompanhando, treinando, apoiando. Vê as pessoas como o patrimônio mais valioso de uma organização. Contribui muito para a motivação das pessoas, pois se preocupa em conhecer as necessidades de sua equipe e de cada colaborador.	Enxerga as pessoas como meras peças importantes para que o sistema e a estrutura organizacional possam alcançar os objetivos.
Visão	Trabalha no curto prazo com visão de longo. Em toda tarefa pensa na missão e visão organizacionais e na motivação de seus colaboradores.	Concentra-se no resultado imediato, sem uma correlação com as demais áreas e a Visão de futuro da empresa.

Fonte: GIL (2001) – Gestão de Pessoas

O líder tem que se fazer sentir, até certo ponto, como um companheiro, mas precisa diferenciar-se por ter maior percepção, maior preparo, melhor visão, para

entusiasmar seus seguidores e conduzir os seus na direção de seus valores e objetivos. Porque liderança requer flexibilidade, capacidade de ouvir o outro pelo caráter relacional e democrático do mundo atual e, ao mesmo tempo, uma visão a ser proposta, embasada em valores que cimentem a relação entre líderes e liderados, e a determinação para perseguir objetivos. (MARINHO; OLIVEIRA, 2006, p. 27)

Em um *call center*, mais importante que a sua estruturação encontra-se o ser humano que define as estratégias, abordagens, possui criatividade e jogo de cintura para contornar situações que a máquina, muitas vezes, não consegue entender ou resolver. Portanto, definir e liderar o perfil adequado de cada profissional pode fazer a diferença entre o sucesso e o fracasso da empresa.

De acordo com uma publicação periódica da Reisner Consultores Associados, a edição 3 elenca os “10 mandamentos para o sucesso dos líderes” para *call center*, a saber:

1. Traduzir para seus liderados, com clareza e objetividade, as metas estabelecidas para o *Call Center* e sua relevância para os negócios da organização.
2. Reforçar junto a suas equipes a importância de seu trabalho para a construção da imagem positiva da organização.
3. Estimular suas equipes à consecução das metas.
4. Identificar falhas de desempenho, analisando-as e tratando suas causas, de forma que os erros funcionem como oportunidades de aprendizagem.
5. Dar *feedbacks* constantes a seus liderados sobre seu desempenho, reconhecendo e enaltecendo os pontos fortes e apontando os aspectos a serem melhorados, com base sempre em situações concretas observadas e com a negociação de alternativas de solução.
6. Estimular, respeitar e valorizar as contribuições de seus liderados.
7. Incentivar a coesão da equipe, a troca de experiências, a participação nas decisões de trabalho e o entrosamento pessoal.
8. Administrar com respeito e empatia os conflitos pessoais e profissionais surgidos na situação de trabalho.
9. Favorecer o comprometimento de cada indivíduo com o sucesso da equipe.
10. Ter sempre em mente que o seu sucesso profissional como líder de equipe só pode ser avaliado por meio dos resultados operacionais de seus liderados.

Assim sendo, a liderança é um processo chave em todas as organizações, em que o administrador deveria ser um líder para lidar com as pessoas que trabalham com ele. Contudo, a liderança não deve ser confundida com direção ou com gerência. Um bom administrador ou gerente pode ser um bom líder, porém um líder nem sempre é um gerente ou administrador, mesmo que seja de extrema necessidade empresarial a presença de um líder.

Chiavenatto (1999, p. 553-627) afirma que “a liderança é uma forma de influência. A influência é uma transação interpessoal em que uma pessoa age para modificar ou provocar o comportamento de outra pessoa, de maneira intencional.” Para o autor, a liderança é um fenômeno tipicamente social que ocorre exclusivamente em grupos sociais. E pode-se defini-la como uma influência interpessoal exercida numa dada situação e dirigida por meio do processo de comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos.

Liderar, então, consiste conseguir com que os demais façam o que devem fazer com profunda convicção e, sobretudo, que o façam tomando a si a responsabilidade para que isso aconteça. Novamente ressalta-se que líderes excepcionais têm visão, porque conduzem pessoas e organizações em direções que sozinhas não seguiriam. Podem lançar empreendimentos, formar culturas organizacionais, ganhar guerras ou mudar o curso dos eventos, são estrategistas que agarram oportunidades que outros deixam de perceber.

Entretanto, um ambiente de trabalho em que o líder o faz com maestria dificilmente irá criar situações de risco para seus liderados, ou seja, não haverá situações de profundo estresse e com isso se evitarão os DORT nesse ambiente.

Um aspecto muito importante para um líder é como comandar seus liderados, em um ambiente de trabalho produtivo há de se ter motivação suficiente para que não haja desânimos em momentos de crises, e tampouco desentendimentos entre líder e liderados.

É interessante observar que, em um trabalho de intervenção realizado com 44 operadores (25 ativos /19 receptivos), constataram por meio de entrevistas com os supervisores que entre as queixas mais freqüentes de seus operadores estão: mobiliário inadequado; espaço físico (apertado); ruídos ambientais e de fala; dores de coluna e pescoço; problemas de voz (associados principalmente a quadros gripais); ar condicionado (muito calor ou muito frio); e, estresse constante. (JUNQUEIRA /et.al./ 1998b)

Ressalta-se, também, que, além dos fatos citados serem considerados tanto estressores quanto contribuintes para o estabelecimento de disfonias, a própria situação de possível dificuldade de comunicação passa a ser um novo estressor. No caso do operador as limitações geradas pelas condições ambientais desfavoráveis têm como conseqüência a perda da sua total capacidade de comunicação. Devendo-se considerar ainda, que sendo um profissional da voz, essa perda mesmo que parcial significa queda na sua capacidade profissional, criativa e produtiva, que já se caracteriza como novo estressor.

Daí a importância da motivação. A motivação, para Bergamini (1997, p. 31), resume a noção de dinâmica ou de ação, que é a principal tônica dessa função particular da vida psíquica. Para os líderes é importante saber e conhecer o que energiza o comportamento das pessoas, como o comportamento das pessoas é dirigido e como alguns tipos de comportamentos são sustentados ou mantidos.

É necessário perceber que o operador de *call center*, difere das demais categorias de trabalhadores por suas atividades envolverem o uso intensivo da fala, mas com uma comunicação na qual não há, em momento algum, contato visual com o público atendido. E a motivação em seu desempenho fará toda a diferença.

Motivação refere-se aos desejos, aspirações e necessidades que influenciam a escolha de alternativas, determinando o comportamento do indivíduo. Os motivos são as formas de tensão que ocorrem nos indivíduos. Motivação é o processo de mobilização de energia. Isto ocorre com cada indivíduo. É alguma coisa interna ao indivíduo.

Ela é considerada uma das principais responsabilidades gerenciais, em que a influência gerencial sobre seus funcionários exige uma eficaz liderança e uma contínua motivação da equipe, funcionando como um dinamizador e impulsionador do comportamento humano. Assim, a administração deve procurar o que motiva o funcionário e criar um ambiente ou clima que possibilitem a satisfação individual de necessidades e objetivos organizacionais, por extensão. Porém o simples tratamento premiação/punição não se aplica a esses casos; porque muitas vezes aquilo que se pensou ser uma premiação tende a ter um resultado negativo, ou seja, desmotivação.

A motivação é necessária no ambiente de trabalho para que os liderados não percam a fé no papel que estão desempenhando, bem como os elogios e quando

bem merecidos. O verdadeiro líder deve saber o momento certo para elogiar e para bronquear quando necessário.

Afinal, uma equipe motivada é aquela que se sente à-vontade para expor o que pensa e contar com a ajuda do seu superior, assim como a equipe realizarão as devidas tarefas delegadas pelo superior. (BERGAMINI, 1997)

É importante observar que, a característica mais importante dos fatores motivacionais é que quando são ótimos, eles levam a satisfação das pessoas no trabalho. No entanto, quando precários, evitam a satisfação, causando certo desconforto para os liderados.

Portanto, quanto maior a satisfação dos funcionários, mais alta é a qualidade de vida no trabalho. Os funcionários podem estar mais ou menos satisfeitos, não apenas com os fatores motivacionais, mas também com outros fatores, como sua própria educação formal, vida familiar e oportunidades para desfrutar de atividades culturais e sociais. Estes dois últimos estão claramente fora do ambiente de trabalho, mas podem prejudicar o bom desempenho do liderado, cabe, então ao líder perceber essa insatisfação e sanar da melhor maneira possível esse impasse.

4 O GESTOR, O ESTRESSE E OS DORT

As organizações encaram *call centers* como um ambiente em que o trabalho pode ser padronizado gerando atividades repetitivas e uniformes que possibilitam economias de escala e consistência na qualidade do serviço. A pressão para aumentar a produtividade e a receita gerada por trabalhador geralmente cria um ambiente de trabalho estressante. Em decorrência disso, os gerentes precisam lidar com altas taxas de rotatividade dos funcionários e absenteísmo refletindo no desafio de atrair e reter funcionários para o *call center*.

Entretanto, quando o contato é bem sucedido, os clientes atribuem o crédito ao operador que lidou com a situação e que quando algo de errado acontece, os clientes normalmente culpam a organização. Este fato enfatiza a necessidade de se ter o número certo de pessoas, com as habilidades necessárias e na hora certa para atender as demandas dos clientes, evitando-se assim, impactos negativos na imagem da empresa.

A chave para o desempenho perfeito do *call center* não é mais a tecnologia, mas o desempenho das pessoas que fazem e recebem as ligações telefônicas. O

novo mundo do gerenciamento de *call centers* consiste em estruturar os processos e sistemas deste centro, a fim de fornecer o suporte necessário para aprimorar o desempenho da pessoa que está ao telefone - e não em encaminhar problemas. Em termos práticos, isso quer dizer fazer algumas coisas básicas que nunca seriam sequer consideradas na maioria das atuais e limitadas políticas de gerenciamento:

- Ter pessoal qualificado para falar ao telefone.
- Ter pessoal qualificado para gerenciar a linha de frente do atendimento.
- Criar um ambiente de trabalho onde o desempenho de alto nível é atingido e mantido.
- Avaliar e treinar o desempenho individual.
- Criar um plano de carreira, a fim de que os melhores mantenham-se no emprego.

Desse modo, estas atitudes parecem fazer parte do senso comum, e assim são para os gerentes que começam a se afastar do modelo antigo e batido de *call center*. (PHELPS, 2010)

Os problemas que os gestores enfrentam referentes aos seus operadores são em relação à voz, ao estresse e aos DORT (Distúrbios Osteomusculares Relacionados ao Trabalho). Muitos são os funcionários que utilizam de modo incorreto sua ferramenta de trabalho e acabam roucos, estressados ou com lesões por movimentos repetitivos. É importante, pois, que o gestor oriente seu operador para que esses problemas não sejam uma constante no ambiente de trabalho, bem como lidere de maneira eficaz para que o estresse não tome conta do ambiente.

O conceito de estresse relaciona-se diretamente com a adaptação, pois é, prioritariamente, a dificuldade de adaptar-se a novas situações ou estados que desencadeia o processo de estresse. Assim, o estresse no trabalho pode ser definido como respostas danosas físicas e emocionais que ocorrem quando exigências do trabalho estão em desacordo com capacidades, recursos ou necessidades do trabalhador, em condições em que o fracasso em atender as exigências tem importantes conseqüências percebidas.

Há também de se perceber que o estresse relacionado com o trabalho de *call center* pode ser causado por fatores organizacionais, ambientais e pessoais. Nos fatores organizacionais destacam-se:

- Exigências de tarefa, como trabalho excessivo, interdependência de tarefas, projeto de cargo de pessoa (falta de autonomia, variedade de tarefas, grau de automação), condições de trabalho e disposição física para o trabalho;
- Exigências de papel relacionam-se com as pressões sobre o empregado, em decorrência do papel específico que ele desempenha na empresa. A sobrecarga, a ambiguidade dos papéis e os conflitos;
- Exigências interpessoais em que a falta de apoio social dos colegas e os relacionamentos interpessoais precários prejudicam o desempenho;
- Estrutura organizacional se refere às reestruturações, *downsizing* (enxugamento do quadro dos níveis hierárquicos, delegando maiores responsabilidades ao pessoal de baixo escalão), terceirizações de serviços, informatização e reengenharia (mudanças drásticas nos processos de trabalho);
- Liderança organizacional, em que o estilo da supervisão adotado pode levar à tensão, medo e ansiedade. (DECENZO; ROBBINS, 2001)

Desse modo, o organismo pode ficar hipersusceptível às lesões caso esteja excessivamente tenso. Quando o nível de tensão se torna excessivo, o indivíduo passa a sofrer e a principal área de sofrimento é o seu sistema músculo esquelético porque ao estarem tensos; os músculos recebem um menor suprimento de oxigênio, passam a trabalhar em algum grau de anerbiose e passam a ter uma produção interna de ácido láctico, substância sabidamente irritante das terminações nervosas de dor. (COUTO, 1998)

A natureza do trabalho dos operadores de telemarketing combina elementos da organização do trabalho industrial com a determinação das falas, movimentos e padrões de produção com exigências psicossociais dos serviços, ao estabelecer uma relação direta com o público (fato que não ocorre nas linhas de produção das fábricas). Esta combinação de características determina altos níveis de estresse no trabalho, com altas demandas e baixo controle sobre o trabalho. (GLINA; ROCHA, 2003)

Afirma Rosh (1996, p. 14) que “o estresse ocupacional é mais frequente quando há percepção de se ter muitas responsabilidades significativas, mas poucas possibilidades de tomadas de decisão e de controle”, assim sendo as funções do

telemarketing (televendas, atendimento ao cliente ou pesquisa de mercado) dentro do panorama das funções estão sujeitas ao estresse.

Pode-se considerar que a presença de alterações pode ser tanto pelo uso do telefone ou decorrentes de características individuais, quanto uma resposta, aos estressores ocupacionais presentes no ambiente profissional, que podem estar representados inclusive pelos próprios clientes. (BOONE, 1996)

Lipp (1996, p. 20) salienta que:

O estresse é definido 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. É importante conceitualizar o estresse como sendo um processo e não uma reação única, pois no momento em que a pessoa é sujeita a uma fonte de estresse, um longo processo bioquímico instala-se, cujo início manifesta-se de modo bastante semelhante, com o aparecimento de taquicardia, sudorese excessiva, tensão muscular, boca seca e a sensação de estar alerta. Mais adiante, no desenvolvimento do processo do estresse, diferenças manifestam-se de acordo com as predisposições genéticas do indivíduo potencializadas pelo enfraquecimento desenvolvido no decorrer da vida em decorrência de acidentes ou doenças. (LIPP 1996, p. 20).

O estresse cotidiano faz com que se perca o hábito natural de respirar sem esforço, gerando com isso uma contração da musculatura abdominal durante a inspiração que associada à elevação dos ombros dificulta a soltura progressiva do ar. O padrão respiratório costal superior durante a produção da voz favorece uma excessiva adução glótica, produzindo uma fonação com muito mais tensão. (PINHO, 1996). No desempenho da função de teleoperador deve-se considerar que o ambiente e os aspectos emocionais são sempre fatores importantes a serem analisados, pois seu controle é fundamental para o uso adequado e efetivo da voz.

Além de que, há de se considerar que, o operador de *call center* deve apresentar uma lista como habilidades a correta ortografia, compreensão e expressão verbal, dicção e vocalização; voz agradável; escuta ativa; capacidade de análise dos problemas; capacidade de trabalhar em equipe; tolerância ao estresse; disciplina e empatia.

O operador deve ter em mente que a voz modifica-se constantemente, dependendo, entre outras variáveis, de estados emocionais e do ambiente no qual se encontra. "O executivo que sente grande tensão quando faz uma apresentação importante não deseja que sua voz traia sua ansiedade" (Boone, 1996, p.15). O

autor destaca por meio desse exemplo, a necessidade de uma boa adaptação do falante à situação e ao ambiente. Ressalta também a importância no desenvolvimento da habilidade de demonstrar o que se quer apresentar ao invés do que realmente sente-se. Isso é o que o autor chama de controle de voz.

Assim sendo, esse processo exige a capacidade do profissional da voz de lidar constantemente com este tipo de situação, que é bastante comum em seu cotidiano. A inabilidade no exercício desse processo pode tornar o teleoperador instável na principal função que exerce: a comunicação. Em que essa instabilidade vai contra o princípio básico do uso adequado da voz, que pressupõe o equilíbrio entre todas as variáveis, sendo assim um possível indicador na análise de tensões e queixas vocais, além de caracterizar-se como um fenômeno estressante.

O cotidiano do teleoperador de *call center* está marcado por situações que geram reações de irritação, ansiedade, excitação e até medo e confusão, e portanto, estressantes. As centrais de televendas convivem diariamente com a necessidade de cumprir suas metas, ligar para desconhecidos, ser premiado pelo desempenho. Por outro lado, as equipes de atendimento a clientes vivenciam uma grande pressão, seja pela postura dos clientes ora reclamando ou brigando, ora elogiando e até mesmo seduzindo.

Assim sendo, o estresse pode provocar no indivíduo: doenças respiratórias, asma, bronquite, que estão diretamente relacionadas a um mecanismo fundamental do aparelho fonador: a respiração. Também são consideradas alterações psicoemocionais importantes: hipersensibilidade emotiva, desânimo, depressão, insônia, dificuldades de relacionamento, além de cefaléia, obesidade e úlceras, além de LER e DORT. (LIPP, 1996)

Os termos LER/DORT (Lesões por Esforço Repetitivo e Distúrbios Osteomusculares Relacionados ao Trabalho) são usados para determinar as afecções que podem lesar tendões, sinóvias, músculos, nervos, fásCIAS, ligamentos, de forma isolada ou associada, com ou sem degeneração dos tecidos, atingindo principalmente membros superiores, região escapular e pescoço. Decorre de uma origem ocupacional, em que ela pode ser ocasionada de forma combinada ou não do uso repetido e forçado de grupos musculares e da manutenção de postura inadequada. (CODÓ; ALMEIDA, 1998)

Assim sendo, são vários os fatores que vêm impulsionando a enorme quantidade de diagnósticos de LER ou DORT no país, inclusive em ambiente de *call*

center entre eles: tensão social; alto índice de desemprego; predisposição ética; falta de organização no ambiente de trabalho; influência da ação de sindicatos; ações políticas; oportunismo de advogados; influência da mídia; interesses por indenizações ou aposentadorias.

É importante observar que quando um indivíduo apresenta uma lesão ocasionada por sobrecarga biomecânica ocupacional, os fatores etiológicos estão associados à organização do trabalho envolvendo principalmente equipamentos, ferramentas, acessórios e mobiliários inadequados; descaso com o posicionamento, técnicas incorretas para realização de tarefas, posturas indevidas, excesso de força empregada para execução de tarefas, sobrecarga biomecânica dinâmica; uso de instrumentos com excessos de vibração, temperatura, ventilação e umidade inapropriadas no ambiente de trabalho, além de uma liderança em que não se preocupa com o bem estar do trabalhador.

Entretanto, sabe-se então que em um ambiente de trabalho organizado, com pessoas bem treinadas e condicionadas com respeito aos fatores ergonômicos e aos limites biomecânicos certamente diminuem o risco de desencadeamento das chamadas LER/DORT, cabe aos gestores orientarem seus trabalhadores para que tudo saia a contento. (MOREIRA e CARVALHO, 2001)

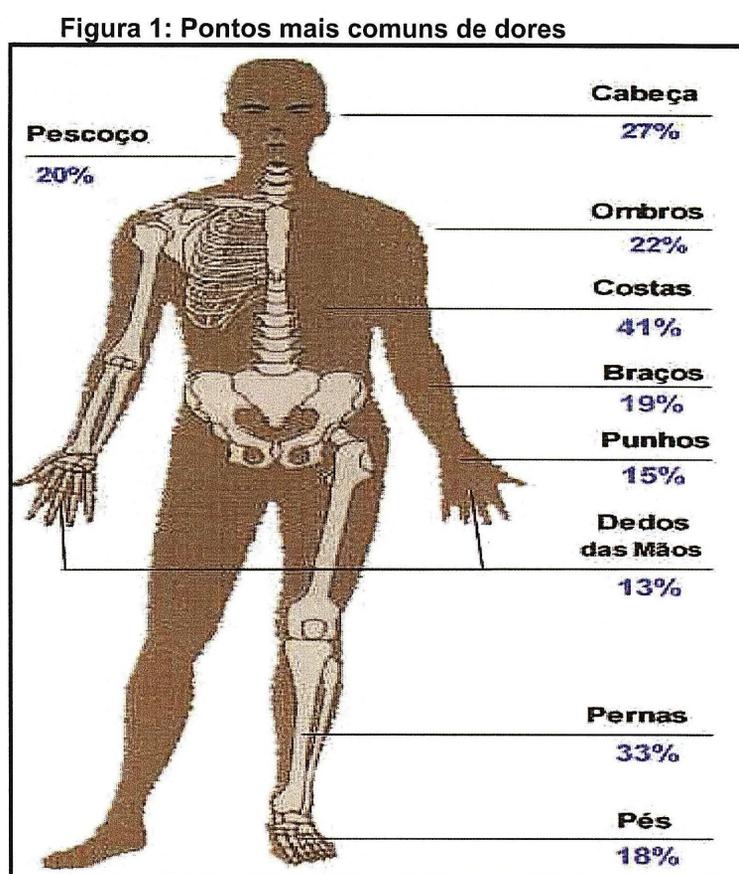
É necessário considerar vários aspectos do ambiente de trabalho, para que se possa identificar e abordar as causas de LER/DORT. Porque os fatores psicossociais, incluindo o estresse na situação de trabalho e o clima organizacional da empresa pode influenciar a eficácia das medidas preventivas. Os principais fatores de risco são: organização do trabalho, riscos psicossociais, riscos ambientais, fatores biomecânicos e fatores extra trabalho; novamente percebe-se que uma má administração pode acarretar o estresse no funcionário, ao não trabalhar satisfeito, recai em sua saúde, sua insatisfação. (ZILLI, 2002)

Os DORT se manifestam por fases:

- Fase 1: se a doença for identificada nesta fase, caracterizada por algumas pontadas, pode ser curada facilmente;
- Fase 2: dor mais intensa, mas tolerável, mais localizada, acompanhada de calor e formigamento;
- Fase 3: nem o repouso consegue, nesta fase, fazer com que a dor diminua por completo. Incapacidade para certas funções simples;

- Fase 4: dores insuportáveis e só pioram tornando a parte afetada dolorida, sem força e deformada. O paciente tem depressão, ansiedade, insônia e angústia. A doença nessa fase não tem mais cura. (BRASIL, 2006)

Em relação aos pontos mais comuns atacados pelos DORT, abaixo uma figura demonstrando a porcentagem de acometimentos entre os trabalhadores:



Fonte: Ministério do Trabalho

Os sintomas dos DORT são fadiga muscular, em que há sensação de peso e cansaço no membro afetado; alodínea (dor como resposta a estímulos não nocivos, que em princípio não deveriam gerar nenhum incômodo); dores; formigamentos; fisgadas; câimbras; choques; inchaço; falta de firmeza nas mãos; avermelhamento da pele; calor localizado; repitações (rangidos); dormência; perda de força muscular e dos reflexos; cisto; dificuldade para dormir. Nos casos mais crônicos e graves, pode ocorrer, sudorese excessiva nas mãos. (BRASIL, 2006)

É importante observar que nem sempre os gestores levam a sério os sintomas apresentados pelos funcionários, acham que estão fazendo corpo mole e não querem trabalhar. Pois o diagnóstico de LER/DORT envolve aspectos

complicadores porque se direciona às condutas que devem ser tomadas, não só na área clínica, mas também nas áreas previdenciária, trabalhista, de responsabilidade civil e, às vezes, até criminal.

Além de que, o início dos sintomas é insidioso, com predominância nos finais de jornada de trabalho ou durante os picos de produção, ocorrendo alívio com o repouso noturno e nos fins de semana. Poucas vezes o paciente se dá conta de sua ocorrência precocemente. Por serem intermitentes, de curta duração e de leve intensidade passa por cansaço passageiro ou 'mau jeito'. A necessidade de responder às exigências do trabalho, o medo de desemprego, a falta de informação e outras contingências, principalmente nos momentos de crise que vivemos, estimulam o paciente a suportar seus sintomas e a continuar trabalhando como se nada estivesse ocorrendo. (BRASIL, 2001)

Somente, aos poucos, os sintomas intermitentes tornam-se presentes por mais tempo durante a jornada de trabalho e, às vezes, passam a invadir as noites e finais de semana. Nesta fase, há um número relativamente significativo de pessoas que procuram auxílio médico, por não conseguirem mais responder à demanda da função.

Como nem sempre conseguem receber informações dos médicos sobre procedimentos adequados para conter a progressão do problema, muitas vezes o indivíduo recebe tratamento baseado apenas em antiinflamatórios e sessões de fisioterapia, que acabam mascarando transitoriamente os sintomas, sem que haja ação de controle dos fatores desencadeantes e agravantes.

O paciente permanece assim, submetido à sobrecarga estática e dinâmica do sistema músculo-esquelético, e os sintomas evoluem de forma tão intensa, que sua permanência no posto de trabalho se dá à custa de muito esforço. Não ocorrendo mudanças nas condições de trabalho, há grandes chances de piora progressiva do quadro clínico. Em geral, o alerta só ocorre para o paciente quando os sintomas passam a existir, mesmo por ocasião da realização de esforços mínimos, comprometendo a capacidade funcional, seja no trabalho ou em casa. (BRASIL, 2001)

Em seu ambiente de trabalho o indivíduo está sempre tenso, desanimado, desmotivado e aparentando cansaço. Cabe, então, ao supervisor questionar esse trabalhador para saber o que está acontecendo, também orientá-lo com relação aos procedimentos que ele deve fazer para sanar essa sua indisposição.

É preciso compreender que os DORT são resultantes da organização do trabalho, e para preveni-las é preciso conhecer a fundo o processo de trabalho, o local, suas particularidades e detalhes de cada função, bem como adequar a forma como ele seria melhor executado.

Assim sendo, a fim de se evitar dores e, ou doenças ocupacionais tanto o posto quanto o trabalho, sempre que possível devem ser adaptados às particularidades do indivíduo (design do posto, escolha do trabalho, outros) com o objetivo de avaliar o trabalho monótono e o cumprimento de prazos.

As pressões sofridas em decorrência de programas e de prazos cada vez menores, das exigências do mercado, da competição interna das organizações e das variações econômico-financeiras que levam a maioria das pessoas a um estado de enrijecimento muscular e de exaustão mental que, ocorrendo repetidas vezes, esgota as reservas físicas e emocionais dos indivíduos. O estresse representa um alto custo para as empresas. Alguns exemplos disso podem ser observados com a queda de produtividade, refletida nas horas de trabalho perdidas, faltas constantes, desperdício de material de trabalho e custos elevados com assistência médica. Em alguns casos, a própria imagem da empresa é prejudicada. Milhões de dias de trabalho são perdidos por ano, devido a doenças e incapacidades. (DELBONI, 1997)

Posturas inadequadas, principalmente as chamadas extremas, que exigem contrações musculares estáticas e levam a sobrecargas gerais e/ou específicas do sistema músculo-esquelético, constituem-se um dos fatores principais da origem do DORT. Outro grave problema postural causado por lesões musculares é a lombalgia, que pode ocorrer: quando um indivíduo trabalha sentado, inclinado excessivamente para a frente; quando um indivíduo trabalha sentado e a mesa de trabalho é muito alta; quando um indivíduo trabalha sentado em um assento muito baixo sem encosto para o dorso .

É importante que o gestor observe essas posturas em seus funcionários e os oriente da melhor maneira possível a se posicionarem corretamente, muitas vezes o próprio funcionário não se dá conta de sua má postura, cabendo ao supervisor dar as dicas.

Outra grande preocupação dos funcionários é a fadiga determinada no organismo humano, pelo esforço dos músculos, a concentração mental, a posição

do corpo, a monotonia dos movimentos repetitivos e outros fatores, que determinam, no organismo humano, um estado fisiológico particular: a fadiga.

A posição dominante do corpo do funcionário, durante suas horas de serviço, tem repercussões em sua estrutura anatômica. Durante o trabalho, certos grupos musculares são solicitados para a execução dos movimentos, enquanto outros permanecem completamente sem função, relaxados. Este fato ocasiona um desequilíbrio da tonicidade muscular, aumentando o tônus dos músculos mais exigidos ou mantendo-os no mesmo nível e diminuindo o daqueles que se encontram sem atividade, surgindo defeitos posturais. As articulações vão sofrendo uma diminuição em sua mobilidade, refletindo em pouca flexibilidade do corpo.

Contudo, o DORT pode ser prevenido, desde que os funcionários recebam orientações sobre como se portar em seu local de trabalho, bem como haja paradas para alongamentos, beber água, caminhar por alguns minutos. Entretanto, cabe ao gestor como líder nato indicar essas situações aos funcionários, pois um líder, que só se preocupa com quantidade e não qualidade, exigirá de seus funcionários mais do que eles podem oferecer, e assim, provavelmente haverá muitas faltas e insatisfações no ambiente de trabalho.

Há oito categorias conceituais que elevam a Qualidade de Vida no Trabalho, conforme segue abaixo: (WALTON, 1973)

1. Compensação justa e adequada: equidade interna e externa, justiça na compensação e partilha de ganhos de produtividade;
2. Condições de trabalho: jornada de trabalho razoável, ausência de insalubridade, ambiente físico seguro e saudável.
3. Uso de desenvolvimento de capacidades: autonomia, *feedbacks* constantes e informações sobre o processo total do trabalho.
4. Oportunidade de crescimento e segurança: possibilidade de carreira, crescimento pessoal, perspectiva de avanço salarial e segurança no emprego.
5. Integração social na empresa: igualdade social e bom relacionamento.
6. Constitucionalismo: respeito aos direitos trabalhistas, privacidade pessoal e liberdade de expressão.
7. O trabalho e o espaço total de vida: equilíbrio entre vida pessoal profissional e estabilidade de horários. E,

8. Relevância social do trabalho na vida: percepção do empregado quanto à imagem da empresa, responsabilidade social da instituição e qualidade dos produtos e serviços prestados.

Além de que, pode-se acrescentar a essas categorias, a auto-estima, a vida emocional satisfatória e o orgulho pelo trabalho realizado. É possível perceber que há uma mudança de postura por parte de muitas empresas, que passaram a entender a Qualidade de Vida no Trabalho como um aspecto tão importante quanto à própria modernização. (AGUIAR, 2000)

Portanto, todas as ações para prevenir e combater o estresse e as LET/DORT têm o objetivo de aumentar a produtividade para as empresas e criar um ambiente de trabalho saudável para os trabalhadores. No entanto, quando providências não são tomadas, pode haver consequências gravíssimas para a empresa. Em que os indivíduos envolvidos podem ser acometidos por vários problemas, principalmente na saúde, conduzindo ao estresse crônico.

A seguir alguns cuidados que os operadores de *call center* devem ter, incentivados por seus supervisores e gestores para que não haja consequências como faltas e indisposição dos operadores.

4.1 Cuidados e consequências de LER/DORT no ambiente de *call center*

Para que as faltas não seja uma constante no ambiente de *call center*, os supervisores devem elaborar ações que façam com que seus operadores trabalhem satisfeitos e com isso haja produtividade.

As microempresas e pequenas empresas são fortemente atingidas pelas consequências dos acidentes e doenças, apesar de nem sempre os seus dirigentes perceberem este fato. O custo total de um acidente é dado pela soma de duas parcelas: uma refere-se ao custo direto (ou custo segurado), a exemplo do recolhimento mensal feito à Previdência Social, para pagamento do seguro contra acidentes do trabalho, visando a garantir uma das modalidades de benefícios estabelecidos na legislação previdenciária. A outra parcela refere-se ao custo indireto (custo não segurado).

A atividade de operador de *call center* é uma das que mais gera queixas de sintomas de estresse em função das exigências de desempenho. A organização do trabalho nesses ambientes é rígida, com intenso controle e monitoramento dos

serviços, pressão por produtividade crescente, metas diárias e mensais, e ausência de autonomia dos operadores.

No princípio, LER/DORT eram negadas pelas empresas, mas com um número crescente de vítimas em todo o mundo (especialmente a partir da década de 1980), elas acabaram sendo reconhecidas como doenças ou modos de adoecimento sem dúvida relacionada ao trabalho. Hoje são vistas como um problema social e como uma questão de saúde pública.

Como elas atingem principalmente as mãos, os punhos, os braços, os ombros e a coluna cervical, os gestores de *call center* devem ficar atentos para que seus operadores não apresentem com frequência os sintomas e com isso peçam licença constantemente.

Entretanto, o indivíduo treinado, fisicamente bem condicionado, que mantém posturas e movimentos corretos durante a jornada de trabalho, que inclui intervalos apropriados para descanso; terá maior probabilidade em desempenhar suas atividades no trabalho sem prejuízo da sua saúde. Também, um ambiente de trabalho organizado terá sempre uma baixa incidência de enfermidades músculo-esqueléticas.

Em geral, qualquer trabalhador pode estar sujeito aos DORT. Percebe-se que quem sofre muita pressão psicológica no trabalho está predisposto ao desconforto ou dor persistente nos músculos, tendões e outras partes do corpo. Com tratamento adequado, muitas das condições da síndrome são reversíveis.

Assim sendo, o ambiente de trabalho de *call center* deve atender às normas específicas sobre mobiliário, atender à NR 17, norma regulamentadora que estabelece parâmetros que permitem a adaptação das condições de trabalho às características dos funcionários, a fim de proporcionar o máximo de conforto, ergonomia, segurança e desempenho eficiente dos trabalhadores. Essa Norma Regulamentadora se refere à Ergonomia, que visa estabelecer parâmetros que permitam a adaptação das condições de trabalho às condições psicofisiológicas dos trabalhadores, de modo a proporcionar um máximo de conforto, segurança e desempenho eficiente. (BRASIL, 2006)

Contudo, há diversas normas que dirimem o assunto: o campo institucional que regula e orienta os aspectos envolvidos na questão ergonômica é definido pela Norma Técnica nº 606/1998, do INSS; pelas Normas Regulamentadoras da Portaria 3.214/78 do Ministério do Trabalho: nº 5 (CIPA), nº 7 (PCMSO) e nº 17 (Ergonomia);

pela Portaria 1339/GM de 1999, do Ministério da Saúde; pela Resolução 1488/98 do Conselho Federal de Medicina e pela Norma Regulamentadora nº 17 da Portaria n.º 3.214/78 – NR-17, da Anvisa – Agência Nacional de Vigilância Sanitária.

Esta última estabelece o parâmetro que permite a adaptação das condições de trabalho às características psicofisiológicas dos trabalhadores, de modo a proporcionar um máximo de conforto, segurança e desempenho eficiente, incluindo os aspectos relacionados ao levantamento, transporte e carga de materiais, ao mobiliário, aos equipamentos e às condições ambientais do posto de trabalho e até à própria organização do trabalho. Portanto, as empresas devem fazer sua parte para assegurar aos trabalhadores condições ideais de trabalho. (2006)

É importante observar que a maior incidência de LER/DORT tem sido encontrada em trabalhadores entre 25 e 40 anos, que estão no momento mais produtivo de suas atividades, os operadores de *call center* se enquadram nessa faixa etária ou até mais novos. São pessoas que trabalham sentadas várias horas seguidas ou que executam funções que exigem postura forçada e repetição constante de movimentos.

As consequências acarretadas por LER/DORT vão das graves seqüências sociais, que afetam grandes massas de trabalhadores ao retirarem-nos de seus cargos, obrigando-os a abandonar sua rotina, seu círculo social e de trabalho, e exigindo que assumam um novo e constrangedor papel na sociedade: o de inválidos. Como também as sérias seqüências psicológicas sobre os trabalhadores, pois quem apresenta uma perda de sua capacidade de trabalho ou se vê limitado para desempenhá-lo, mesmo que temporariamente, sofre bastante.

Portanto, os trabalhadores devem aprender a reconhecer os principais sintomas de LER/DORT, para saber que a doença pode ser diferente de pessoa para pessoa. A dor, geralmente, acomete os membros superiores do corpo, gerando uma sensação de peso e desconforto (ocasionalmente com pontadas de dor) que melhora com o repouso.

Num segundo momento, a dor torna-se mais intensa, com sensação de formigamento e calor. Essa dor permanece inclusive durante a realização de tarefas domésticas, e só diminui um pouco quando a pessoa descansa. Se não for tratada, a pessoa perde a força muscular e a dor torna-se cada vez mais forte, persistindo mesmo quando ela repousa. No estágio mais avançado, a dor passa a ser às vezes

insuportável, e o doente perde a força e o controle muscular, tornando-se um inválido. (BRASIL, 2006)

Assim sendo, os afastamentos do trabalhador de seu ambiente de trabalho crescem constantemente por conta das LER/DORT. Atualmente, as empresas devem identificar os fatores de risco envolvidos em suas atividades e solicitar de seus supervisores que as intervenções e programas ergonômicos tenham respostas mais precisas para prevenir a questão donexo causal entre o acometimento de uma DORT e o ambiente laboral; vez que a empresa pode ser prejudicada tanto pelo afastamento do colaborador, quanto pelo ônus de uma indenização por acidente de trabalho.

Além de que, é um tanto contraditório constatar que as empresas investem numa assessoria tributária para reduzir sua carga de tributos, que mantém em seus quadros grandes profissionais da área jurídica para revisarem seus contratos, mas não se preocupam com a saúde do trabalhador e seus reflexos nas finanças da empresa. Grandes e sólidas empresas tiveram seu patrimônio comprometido pelo passivo trabalhista que apresentavam.

No entanto, a prevenção exige grande esforço por parte dos trabalhadores, porque é por meio de sua conscientização e de comissões especialmente formadas para representá-los, dos empresários, dos profissionais de saúde e segurança, do pessoal da produção de cada empresa e fábrica. Além de que, mais que modificar os processos de produção será necessário estabelecer um fórum no qual possa haver negociação e entendimentos contínuos entre os segmentos representados, pois certamente todos terão sugestões e propostas que permitirão chegar a uma solução realmente eficaz para o problema das LER/DORT.

Assim sendo, os *call center* devem ser orientados para os procedimentos corretos no caso de os trabalhadores virem a apresentar os sintomas descritos como pertencentes a um quadro de LER/DORT, sabendo que somente um profissional qualificado pode dar a correta orientação para o melhor tratamento. Em caso de afastamento, o trabalhador deve saber que a lei lhe oferece garantias e recorrer a seus direitos trabalhistas. (BRASIL, 2006)

Desse modo, o gestor deve orientar seus operadores para que tenham cuidados com sua voz e sua audição, pois fazem parte de seu instrumento de trabalho, bem como oferecer recursos para que seus trabalhadores façam suas atividades de maneira correta e produtiva.

Para que o operador tenha uma audição saudável deve: (Mancini, 2001, p. 80)

- Evitar expor-se a ruídos elevados;
- A cada uma (01) hora e meia, trocar o fone de orelha;
- Não emprestar a espuma auricular nem utilizar a de outras pessoas;
- Quando a espuma se desgastar, solicitar outra;
- Não inserir objetos no conduto auditivo;
- Não tomar medicamentos sem orientação médica;
- Procurar tratamento adequado no caso de infecções.

Os cuidados com a voz, também são necessários e imprescindíveis para o operador:

- Não abusar da voz: não gritar, não elevar a voz em ambientes amplos ou ruidosos, nem rir alto. Procurar, também, não sussurrar;
- Utilizar tom de voz natural (nem grave, nem agudo);
- Não falar ao praticar exercícios físicos;
- Evitar tossir e pigarrear;
- Evitar fumo e álcool;
- Evitar ingerir aspirinas, calmantes e diuréticos desnecessariamente;
- Não cantar abusivamente ou sem acompanhamento adequado;
- Tomar de 8 a 10 copos de água em temperatura ambiente por dia;
- Realizar repouso vocal quando houver disfonia (rouquidão);
- Evitar leite, chocolate e derivados ou pastilhas e balas refrescantes antes da jornada de trabalho;
- Consumir frutas e bebidas cítricas (limão, laranja, outros);
- Consumir alimentos fibrosos (maçã, cenoura, outros);
- Evitar remédios e receitas ‘milagrosas’.

É importante, também, realizar aquecimento vocal antes do trabalho e desaquecimento após seu término, pois são atividades que previnem alterações no trato vocal, garantindo sua integridade. Os profissionais que empregam a voz como principal instrumento de trabalho realizam tais exercícios todos os dias, antes de iniciar sua jornada e após seu término.

Mancini (2001, p. 81) ainda orienta sobre, os exercícios que aquecem o trato vocal permitem uma emissão oral adequada, distribuindo e equilibrando corretamente toda a

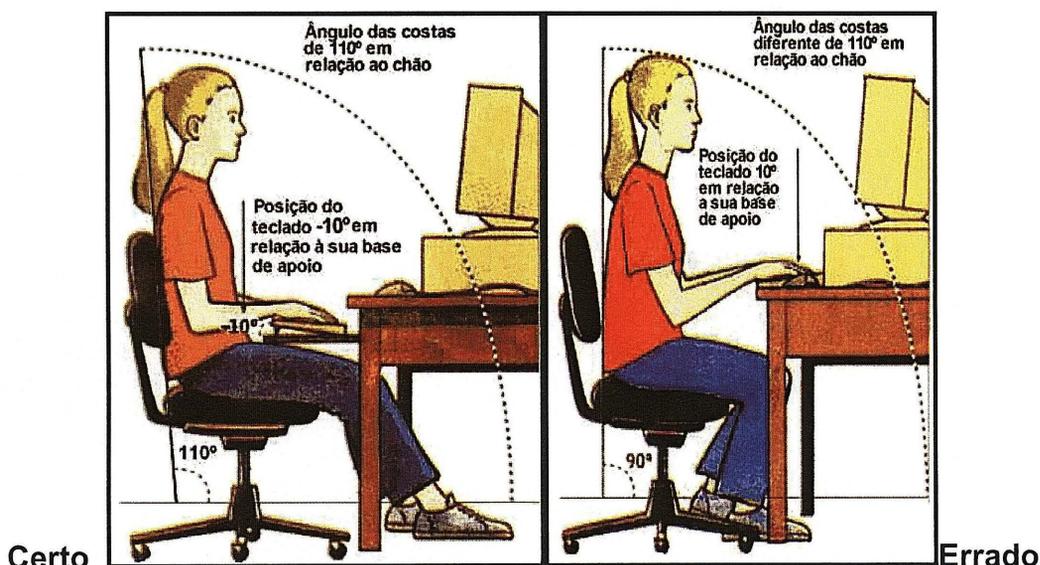
tensão corporal. Os que desaquecem garantem a integridade do trato vocal pela volta adequada ao estado de repouso. Tanto o aquecimento quanto o desaquecimento vocal exigem atividades de relaxamento, respiração, alongamento e voz, com duração de dez (10) a quinze (15) minutos diários.

Esses exercícios devem ser realizados em ambiente agradável, de forma descontraída e sem rotina, com inovação nas séries. Uma das etapas principais é a da respiração, pois é ela que possibilita a produção da voz e pode, até mesmo, comprometer o desempenho do profissional.

A respiração mais adequada é a diafragmática, produzida na região abdominal. Para respirar bem é fundamental: alterar o ritmo da respiração entre rápido e lento, conforme a situação; utilizar de maneira equilibrada as cavidades nasal e bucal; e fazer respiração diafragmática.

Sobre a posição que o operador deve permanecer em sua baia e que há menores chances de usuários de computadores desenvolverem LER/DORT simula a postura da pessoa quando descansa em posição sentada; ou seja, com as mãos (quase) apoiadas sobre as pernas e o corpo levemente para trás. Orientações pelo Ministério do Trabalho:

Figura 2: Posicionamento Certo e Errado para computadores



Fonte: Ministério do Trabalho, 2010

De acordo com a Secretaria de Recursos Humanos do Senado Federal (2006), a prevenção das Lesões por Esforço Repetitivo pode ser feita por meio de

várias medidas, como: estudos e modificações ergonômicas dos postos de trabalho; uso de ferramentas e equipamentos ergonomicamente adaptados ao trabalhador; diminuição do ritmo de trabalho; estabelecimento de pausas para descanso; redução da jornada de trabalho; diversificação de tarefas; eliminação das pressões de chefia e de produção; eliminação dos gargalos nas linhas de produção; eliminação do clima autoritário no ambiente de trabalho; maior participação e autonomia dos trabalhadores nas decisões do seu trabalho; reconhecimento e valorização do trabalho; valorização das queixas dos funcionários; honestidade, transparência e lealdade nas relações de trabalho.

Atitudes simples que os gestores devem apresentar ao funcionário quando em sua contratação. A pessoa que vai trabalhar em *call center* já tem em mente qual será a sua função, sabe também que permanecerá horas fazendo a mesma coisa, que utilizará sua voz para persuadir o cliente, e sabe também que exigirá esforço e competência para tal. Contudo, esse trabalho poderá ser prazeroso se, e somente se, o gestor cuidar bem de seus liderados.

Afinal, uma equipe que apresenta o melhor perfil e segue as práticas de *brenchmarket* tem tudo para contribuir para o sucesso das campanhas. Os objetivos serão mais facilmente atingidos se o gestor seguir algumas regras fundamentais, como cumprir acordos feitos com clientes; implantar bons processos; realizar boa troca de informações entre os departamentos; agilizar a solução de problemas; estabelecer uma forma respeitosa, competente e humana para tratar com os clientes e funcionários. (MANCINI, 2001)

Portanto, o operador deve estar preparado para enfrentar algumas peculiaridades em seu local de trabalho, quanto mais preparado ele estiver, melhor será para a sua saúde. Para tanto, ele precisa conhecer os aspectos técnicos, profissionais e organizacionais do local em que irá trabalhar, em que:

A capacitação técnica se refere ao uso de equipamentos de telecomunicação, *softwares* e sistemas adotados na empresa; realização de consultas a cotações e pedidos; lançamento de pedidos de vendas; operação de sistemas de informação complexos como os do SAC (Serviço de Atendimento ao Consumidor), entre outros.

A capacitação profissional atenta às técnicas de vendas; técnicas de atendimento ao cliente; técnicas de atendimento telefônico, chats, respostas de e-mails e outras mídias, noções de psicologia, administração do tempo e responsabilidade e ética.

E sobre a capacitação organizacional, o operador deve conhecer o histórico da empresa, os direitos e deveres, plano de carreira, hierarquias e fluxograma, sistemas de monitoria e gestão da qualidade. (MANCINI, 2001)

Desse modo, o operador estará bem preparado para iniciar sua ocupação, bem como, saberá quais os seus limites. O operador deve ficar atento se a empresa oferece momentos para alongamentos.

A ginástica laboral é uma prática comum que vem sendo requisitada em vários ambientes de trabalho, ela visa exercícios específicos de alongamento, de fortalecimento muscular, de coordenação motora e de relaxamento realizados em diferentes setores ou departamentos da empresa, tendo como objetivo principal prevenir e diminuir os casos de LER/DORT. (OLIVEIRA, 2006)

São exercícios efetuados no próprio local de trabalho, com sessões de cinco, 10 ou 15 minutos, tendo como principais objetivos a prevenção das LER/DORT e a diminuição do estresse, através dos exercícios de alongamento e de relaxamento. Além de que, para as empresas, a incorporação da Ginástica Laboral pode trazer muitos benefícios como, redução de faltas dos funcionários; aumento da produtividade; redução de quedas; maior integração da equipe, entre outros benefícios que tanto funcionário quanto empregador terá.

Além de que, os programas promovem a saúde mental, física e social do indivíduo. Alguns de seus benefícios: provoca o aumento da circulação sanguínea em nível da estrutura muscular, melhorando a oxigenação dos músculos e tendões e diminuindo o acúmulo do ácido láctico; melhora a mobilidade e flexibilidade músculo articular; diminui as inflamações e traumas; melhora a postura; diminui a tensão muscular desnecessária; diminui o esforço na execução das tarefas diárias.

No trabalho, facilita a adaptação ao posto de trabalho; melhora a condição do estado de saúde geral; favorece a mudança da rotina; reforça a auto-estima; mostra a preocupação da empresa com seus funcionários; melhora a capacidade de concentração no trabalho; desperta o surgimento de novas lideranças; favorece o contato pessoal; promove a integração social; favorece o sentido de grupo, se sentem parte de um todo; e, melhora o relacionamento. (PAGLIARI, 2002)

As vantagens para a empresa são inúmeras como:

- Diminuição das despesas médicas e absenteísmo: a ginástica laboral aplicada com métodos adequados para melhorar a saúde física e psíquica do colaborador, conseqüentemente irão reduzir os afastamentos pelas

LER/DORT e por fatores psíquicos, além de provar o retorno financeiro à empresa.

- Aumento da produtividade: a ginástica laboral agregada a outros fatores e benefícios voltados à qualidade de vida do colaborador gera o aumento do horário nobre de produtividade sem desgastá-lo fisicamente e psicologicamente.
- Recurso contra ações cíveis: a ginástica laboral assumiu definitivamente o papel de ferramenta contra ações cíveis (trabalhistas), retirando o dolo e culpa da empresa nessas reclamações. A implantação do programa prova perante a lei que a empresa se preocupa com a saúde e qualidade de vida do seu colaborador.
- Satisfação interna: com a implantação do programa de ginástica laboral e outros benefícios aumenta a satisfação e a vontade de continuar trabalhando pela organização, diminuindo assim o *turn-over*.
- Imagem institucional da empresa: a preocupação da implantação de um programa de ginástica laboral gera à empresa uma melhor imagem externa e competitiva, além de contribuir para programas voltados à Qualidade Total.

As posturas inadequadas, que advém de um posto de trabalho mal dimensionado, ou que não se ajuste às variações antropométricas de cada indivíduo, e os movimentos repetitivos são alguns dos fatores que mais predispõem o aparecimento das LER/DORT. No entanto, não se deve esquecer-se da organização do trabalho, que eventualmente pode estar por trás desta patologia. Os ritmos excessivos, a postura rígida, a ausência de pausas, a pouca liberdade do trabalhador, além da pressão pelos superiores, são contribuições para o surgimento das LER/DORT.

A cultura organizacional estabelece os padrões de interação e almeja determinar a maneira de agir, pensar e se comportar do operador. A tarefa é repetitiva, existe a determinação do tempo médio de atendimento, do tempo de espera do cliente e do número de pausas no trabalho, que são insuficientes para a recuperação do operador (CASTRO /et.al/, 2006)

A atividade de operador de *call center* é uma das que mais gera queixas de sintomas de estresse em função das exigências de desempenho. A organização do trabalho nos call centers é rígida, com intenso controle e monitoramento dos

serviços, pressão por produtividade crescente, metas diárias e mensais, e ausência de autonomia dos operadores.

Desse modo, o estresse, a má qualidade de vida e o sofrimento no trabalho, atualmente, são vistos como um preço alto a ser pago em decorrência do ritmo acelerado da vida moderna. Isto se deve ao fato de que alguns trabalhadores participam de uma corrida contra o tempo, para conseguirem realizar as tarefas que lhes são imputadas e, conseqüentemente, tornam-se parte de sua responsabilidade.

Além de que, os portadores dessa doença desenvolvem sentimentos de raiva, humilhação e desconforto, além de sofrerem com o descrédito dos outros como, por exemplo, profissionais da saúde, família nuclear, familiares, colegas de trabalho. Todos esses sentimentos podem ser justificados pelas características das LER/DORT, ou seja, a invisibilidade faz com que muitos não percebam os sintomas, as limitações e, conseqüentemente, não percebam o sofrimento psíquico presente no indivíduo.

Daí a importância de programas de qualidade de vida e promoção da saúde, pois proporcionam ao indivíduo maior resistência ao estresse, às LER/DORT, maior eficiência no trabalho, melhor auto-imagem e melhoria nos relacionamentos. Por outro lado, com programas desse tipo, as empresas são beneficiadas com uma força de trabalho mais saudável, menor absenteísmo e rotatividade, menor número de acidentes, menor custo de saúde assistencial, maior produtividade, melhor imagem e, por último, com um melhor ambiente de trabalho.

Afinal, um trabalho satisfatório determina o prazer e, sobretudo a alegria. Porém, quando é desprovido de significação, quando há impossibilidade de adaptação e ameaça à integridade física e, ou psíquica, esse mesmo pode levar ao sofrimento. Pois, o trabalho está interrelacionado com todas as áreas da vida humana. Uma relação positiva e satisfatória com o trabalho será possível por meio do suporte afetivo e do suporte social (contatos estabelecidos entre vizinhos e colegas de trabalho, que mais tarde poderão fazer parte do suporte afetivo).

Há de se perceber que o alto nível de estresse está altamente relacionado com baixa produtividade. Inúmeros estudos têm mostrado a ligação entre estresse e um desempenho ineficiente no trabalho, devido a fatores diversos, tais como problemas de saúde, absenteísmo, rotatividade, acidentes de trabalho, uso de drogas e álcool, fofocas, roubos por empregados, destruição de objetos da empresa, entre outros problemas dessa natureza. (ROBBINS, 2002)

Portanto, para que se tenha um bom rendimento em ambientes de trabalho de *call center* há a necessidade de um bom treinamento, disposição, gestores que ajam como líderes conscientes e responsáveis por seus funcionários. Bem como, as empresas oferecerem programas de saúde para seus funcionários.

Afinal, os resultados das empresas que implantam os programas são certos: há uma melhora nas relações interpessoais no ambiente de trabalho; redução do absenteísmo e do afastamento; redução dos custos com assistência médica; aumento da produtividade e redução do número de acidentes. Todos os benefícios que as empresas fornecem aos seus funcionários com programas, são retorno para si próprias.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diariamente as pessoas tendem a passar horas na frente do computador, trabalhando ou estudando, estando vulneráveis a adquirir problemas posturais, tais como: problemas na coluna, tendinites, bursites, tensões ou lesões musculares. Esses problemas surgem devido à falta de interesse na melhora da qualidade de vida, falta de atividade física, alongamento, massagem, má alimentação, entre outros.

Atualmente, os indivíduos vivem em uma época de estresse contagiante dentro e fora do trabalho, algumas pesquisas foram realizadas e comprovaram que esses problemas estão ligados com o cansaço mental e a falta de um ritmo de vida mais saudável. Muitos trabalhadores buscam a ascensão financeira, ficam horas e horas nesse ritmo de vida e esquece-se de cuidar do corpo e da mente.

A falta de consciência em praticar algum tipo de atividade física nos horários livres, como caminhar, correr, nadar, freqüentar academia, alongar, fazer massagem, atividades que deveriam ser hábitos do cotidiano e que evitariam uma grande porcentagem de problemas de saúde, como o sedentarismo, a obesidade, problemas posturais e até mesmo colesterol e a pressão alta.

Além de que, os *Call Centers* têm sido alvo de constantes pesquisas, pois as empresas cada vez mais têm visto a necessidade de um atendimento com qualidade aos seus clientes, principalmente no ramo de prestação de serviços que ao invés de terceirizar estão buscando profissionais especializados. Este estudo será focado neste novo perfil de colaboradores que cada vez mais estão fazendo parte do quadro de funcionários almejado por qualquer empresa que tenha como primordial objetivo a qualidade no atendimento e a satisfação dos seus clientes.

Um bom atendimento ao cliente é primordial a qualquer empresa nos dias de hoje, pois eles estão cada vez mais exigentes e a concorrência aumenta cada vez mais, é essencial que as empresas mantenham os clientes satisfeitos para que ele permaneça fiel e continue fazendo parte da sua carteira. Para manter essa carteira de clientes e conquistar cada vez mais o mercado as empresas precisam cada vez mais investir em profissionais capacitados.

Entretanto, se o funcionário estiver indisposto ou com dores, seu desempenho será abaixo do esperado, e com isso acarretará problemas para a empresa e para o próprio funcionário.

Daí a importância da liderança em ambientes de *call center* a de, justamente, levar seus liderados a trabalhar com afinco, satisfação e ter o menos possível de doenças ocupacionais. Muitas vezes o funcionário apresenta um DORT devido à grande pressão sofrida no ambiente de trabalho, e culpa disso pode ser a falta de liderança do gestor.

O líder de um *call center* tem que se fazer sentir, até certo ponto, como um companheiro, mas precisa diferenciar-se por ter maior percepção, maior preparo, melhor visão, para entusiasmar seus seguidores e conduzir os seus na direção de seus valores e objetivos. Porque liderança requer flexibilidade, capacidade de ouvir o outro pelo caráter relacional e democrático do mundo atual e, ao mesmo tempo, uma visão a ser proposta, embasada em valores que cimentem a relação entre líderes e liderados, e a determinação para perseguir objetivos.

Portanto, quanto maior a satisfação dos funcionários, mais alta é a qualidade de vida no trabalho. Os funcionários podem estar mais ou menos satisfeitos, não apenas com os fatores motivacionais, mas também com outros fatores, como sua própria educação formal, vida familiar e oportunidades para desfrutar de atividades culturais e sociais. Estes dois últimos estão claramente fora do ambiente de trabalho, mas podem prejudicar o bom desempenho do liderado, cabe então ao líder perceber essa insatisfação e sanar da melhor maneira possível esse impasse.

Contudo, cabe às empresas oferecer momentos de relaxamento aos seus funcionários, a ergonomia bem aplicada e a ginástica laboral são ótimos auxiliares em ambiente de *call center*, pois previnem os DORT/LER e motivam o funcionário a trabalhar mais disposto e tranqüilo.

REFERÊNCIAS

BERGAMINI, Cecília W. **Liderança: administração do sentido**. São Paulo: Atlas, 1994

_____. **Motivação nas Organizações**. 4ª Edição. São Paulo: Atlas, 1997.

BOONE, D. R. **Sua Voz Está Traindo Você? Como Encontrar e Usar Sua Voz Natural**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1996.

BRASIL. Ministério da Saúde. Departamento de Ações Programáticas Estratégicas. Área Técnica de Saúde do Trabalhador. **Diagnóstico, tratamento, reabilitação, prevenção e fisiopatologia das LER/ DORT**. Ministério da Saúde, Departamento de Ações Programáticas e Estratégicas. Brasília: Ministério da Saúde, 2001.

_____. SECRETARIA DE INSPEÇÃO DO TRABALHO. PORTARIA N.º 09, DE 30 DE MARÇO DE 2007(DOU de 02/04/07)

_____. **LER/DORT**. Protocolo de atenção integral à saúde do trabalhador. Ministério da Saúde. Brasília, 2006

CARDOSO, J. **Unified Customer Interaction™**: Gestão do Relacionamento num Ambiente Misto de Interação *Self* e Assistida, Centro Atlântico, Lisboa, 2000

CASTRO, I. S. **Diferenças inter individuais em teleatendimento de emergências**: explicitação por meio da entrevista de auto confrontação. Revista Brasileira de Saúde Ocupacional, 31, 73-82.

CHIAVENATTO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. – Rio de Janeiro: Campus, 1999

_____. **Gerenciando Pessoas, o passo decisivo para a administração participativa**. 3ª Edição Revisada e Ampliada. São Paulo: Ed. Makron Books, 1997.

CODO, Wanderlei; ALMEIDA, Maria Celeste C. G. DE (ORG). **L.E.R. Diagnóstico, Tratamento e Prevenção: uma abordagem interdisciplinar**. 4 ed. Petrópolis: Vozes, 1998.

COUTO, H. A.; NICOLETTI, S. J., LECH /et al/. **Como gerenciar a questão LER/DORT**. Belo Horizonte: Ergo Editora, 1998.

DELBONI, T.H. **Vencendo o estresse: como melhorar as relações de trabalho para viver melhor**. São Paulo, Makro books, 1997

DUBRIN, A. **Princípios de Administração**. 4ª Edição. Rio de Janeiro. Editora LTC, 1998.

FEDERAÇÃO DOS TRABALHADORES DO COMÉRCIO NO ESTADO DE SANTA

- CATARINA (Fecesc) et al. **Cartilha LER – DORT**. Santa Catarina: a CUT, 2001
- FONTOURA, Iara P.; SABATOVSKI, Emílio. **Legislação Previdenciária**. Curitiba: Juruá, 1997.
- GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas: um enfoque no papel profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001
- GOMES, Arlindo. **Doença profissional, do trabalho ou ocupacional?** Revista
- GONÇALVES, Cristina Faria Fidelis. **Ergonomia e qualidade do serviço bancário: uma metodologia de avaliação**. Florianópolis, 1995. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Catarina.
- CIPA. São Paulo: n.271, p.60-62, 2002
- HUNTER, J. C. **O monge e o executivo**. Rio de Janeiro: Sextante, 2004
- KWASNICKA, E. **Introdução à Administração**. 5ª Edição. São Paulo. Editora Atlas, 1995.
- JIMENEZ, Patrícia. **Bem-estar do trabalhador traz resultados surpreendentes**. Revista CIPA, São Paulo, n.271, p.70-81, 2002.
- LIPP, M. **Stress: Conceitos Básicos** In: LIPP, M.(Org.) Pesquisas Sobre Stress no Brasil – saúde, ocupações e grupos de risco. São Paulo: Papyrus Editora, 1996
- MALCHAIRE, J. **Estratégia de Prevecioan- Lesiones de membros superiores por trauma acumulativo**. 2ª Ed. Bélgica: INCRT,1998
- MANCINI, Lucas .**Call Centers – Estratégias para vencer**. 1ªed. São Paulo: Summus, 2001
- MARINHO, Robson M. OLIVEIRA, Jayr Figueiredo. SUGO, Alberto; **Liderança: uma questão de competência**. São Paulo: Saraiva, 2006
- MARTINS, Caroline O.; DUARTE, Maria F. S. **Efeitos da ginástica laboral em servidores da Reitoria da UFSC**. Revista Brasileira de Ciência e Movimento, v.8, n.4, p.7-13, set. 2000
- MAXIMIANO, A. **Introdução à Administração**. 6º Edição. São Paulo: Editora Atlas, 2004.
- MENDES, Ricardo Alves. **Ginástica Laboral (GL): implantação e benefícios nas indústrias da cidade industrial de Curitiba (CIC)**. Curitiba, 2000.
- MONTEIRO, Ana Maria Moreira. **A era do relacionamento**. São Paulo: Fenix, 2005
- MOREIRA, Caio; CARVALHO, Marco Antônio P. **Reumatologia Diagnóstico e tratamento**. 2ªedição, Rio de Janeiro: Medsi, 2001

- OLIVEIRA, J.R.G.O. **A prática da ginástica laboral**. 3ª ed. Rio de Janeiro: Sprint, 2006
- ORLANDI, E. P. **As formas do silêncio: no Movimento dos Sentidos**. Ed. Unicamp, SP, 1993
- PAGLIARI, Paulo. **REVISTA CONSCIÊNCIA** (jul./dez. 2002). Palmas, Pr, v. 16, n. 2, p. 19-30.
- PASSADORI, Reinaldo. **Comunicação Essencial: estratégias eficazes para encantar seus ouvintes**. São Paulo: Gente, 2003
- PEROSSI, Sandra C. **LER/DORT. Abordagem Psicossomática na Fisioterapia**. In: Revista Fisio &Terapia, nº27, 2001.
- PHELPS, Glenn. **O Gerenciamento de Call Centers: O Novo Mundo**. Disponível em: <http://www.gallup.com.br/press/116938/gerenciamento-call-centers-mundo.aspx>. Acesso em 23 de julho de 2010.
- REISNER CONSULTORES ASSOCIADOS. Disponível em <http://www.reisner.com.br/talento3.pdf>. Acesso em 20 de julho de 2010.
- RODRIGUEZ-AÑEZ, Ciro R. **A Antropometria e sua aplicação na ergonomia**. Revista Brasileira de Cineantropometria & Desenvolvimento Humano, vol. 3, n.1, p.102-105, 2001.
- ROSCH, P. J. **Pesquisas Sobre Stress no Brasil: saúde, ocupações e grupos de risco**. São Paulo: Papirus Editora, 1996 p. 13-16
- VANOYE, Francis. **Usos da Linguagem: Problemas e técnicas na produção oral e escrita**. 11ed. São Paulo: Martins Fontes, 1998
- VIEIRA, Daniela. **Boas práticas em call center**. Disponível em: <http://www.callcentermagazine.net/>. Acesso em 05 de julho de 2010.
- ZILLI, Cynthia M. **Manual de Cinesioterapia /Ginástica Laboral**. São Paulo: Lovise, 2002