



O ABSENTEÍSMO EM UMA EMPRESA DE CALL CENTER: UM ESTUDO SOBRE OS FATORES GERADORES

Rodrigo Bedendo de Resende
rodrigo.resende@unimedjf.coop.br
UFJF

Victor Cláudio Paradela
victor.paradela@hotmail.com
UFJF

Débora Vargas Ferreira Costa
deboravargas82@gmail.com
UFRRJ

Resumo: A pesquisa, cujos resultados estão aqui apresentados, foi desenvolvida em uma empresa de call center, tendo foco nos fatores que causam o absenteísmo dos funcionários. Em linhas gerais, buscou-se compreender o absenteísmo, definido aqui como as ausências não previstas pela organização, explorando sua relação com as especificidades dos call centers. Acredita-se ser o absenteísmo antecedido por variáveis as quais se busca elucidar, objetivando desse modo tornar clara a relação que há entre as causas e o fenômeno em si. Almeja-se ainda que os resultados encontrados por meio da aplicação da pesquisa sejam tais que permitam inferir sobre os latentes problemas encontrados nessas organizações, buscando ensejar pesquisas que ampliem essa abordagem. Procurou-se estudar para além das ausências, destacando temas como sofrimento, adoecimento, rotatividade, perfil do trabalhador desse ramo e motivação, pois o absenteísmo é apenas umas das práticas laborais que desviam de um comportamento ideal no ambiente corporativo. Foram aplicados questionários em um grupo de funcionários, sendo levantados quais os principais motivos para se ausentar de suas atividades, analisando ainda, de forma apartada, os trabalhadores que faltam de forma recorrente. As principais constatações encontradas revelam que o tempo na empresa é um grande fator de desgaste, indicando como principais fatores o estresse ou ansiedade, a desmotivação e o cansaço. Foi constatada, além de outros problemas, uma elevada frequência em relatos que reivindicam maior valorização e reconhecimento do profissional, não verificado na amostra geral.

Palavras Chave: Gestão de Pessoas - Absenteísmo - Call Center - -

1. INTRODUÇÃO

As novas tecnologias que foram desenvolvidas nas últimas décadas alteraram significativamente as formas de relacionamento de empresas e clientes, destacando-se aqui o acelerado crescimento das centrais de teleatendimento em todo o país, sobretudo após o início dos anos 2000. Desde então, a importância desse ramo no setor de serviços, bem como o número de empregados que nele atuam vem crescendo consideravelmente.

Associa-se ao trabalho nos *call centers* a realização das atividades laborais em ritmo acelerado, atividades repetidas, controle rígido de fala e dos procedimentos realizados, altas taxas de rotatividade de pessoal e absenteísmo. Pode-se entender esse último como um problema que requer grande atenção de gestores e pesquisadores, uma vez que, além de trazer impactos financeiros para as empresas, pode ainda evoluir para maior *turnover* ou afastamentos por doença. Todavia, compreender as causas que contribuem para que o trabalhador se ausente é uma tarefa complexa, pois esse comportamento contraproducente pode ser precedido por várias motivações diferentes.

Nesse sentido, o objetivo principal deste artigo é apresentar quais foram os principais fatores causadores de absenteísmo para os trabalhadores de uma empresa multinacional de grande porte atuante na região da zona da mata mineira. Foram aplicados 320 questionários válidos, onde 288 foram escolhidos aleatoriamente na saída do turno e 32 indicados pela área de gestão de pessoas como funcionários que apresentavam alto índice de absenteísmo.

Pode-se inferir que uma vez conhecidos esses fatores e seus impactos no absenteísmo, torna-se possível propor estratégias e práticas que possam contribuir na compreensão do fenômeno em questão. Reforça a importância de estudos dessa natureza a já citada relevância e o mercado que essas empresas vêm alcançando, sua consequente significativa participação na economia e a contribuição nos estudos de saúde e bem-estar no trabalho.

O artigo apresenta dessa forma, definições e conceituações acerca do setor e absenteísmo, além de algumas variações encontradas na maneira em que os autores compreendem o problema. Após esta seção introdutória, é apresentado o referencial teórico adotado. Na sequência, destacam-se os procedimentos metodológicos adotados. A quarta seção apresenta e analisa os resultados obtidos na pesquisa de campo. Por fim, são apresentadas as conclusões a que foi possível se chegar.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Considera-se absenteísmo nesse estudo todas as ausências, justificadas ou não, que não permitem a reposição do trabalhador, uma vez que não há previsibilidade no acontecimento. Contudo, o que se pode notar ao analisar as definições de diferentes autores é que não há um senso comum sobre esses conceitos, onde muitos consideram apenas ausências injustificadas, outros consideram somente alguns tipos de licenças médicas e alguns entendem que podem ser englobadas todas as faltas, sejam elas ocasionadas por qualquer motivação.

Robbins (2005) define o absenteísmo como o não comparecimento do funcionário ao trabalho. Por meio dessa definição permite-se depreender que não há aqui nenhuma distinção entre as faltas justificadas e injustificadas, onde se pode concluir que mesmo as ausências legais são classificadas dessa forma (férias e licença maternidade, por exemplo). Já pela definição de Gaidzinski *et al.* (2009) as ausências previstas são aquelas provenientes das folgas e férias, as quais, então, não constituem uma manifestação de absenteísmo.

Vários autores apresentam o absenteísmo como um problema que não é justificado por um fator único, fortalecendo e favorecendo uma percepção de que a investigação de suas causas

não é algo simples. Questões tais como o tipo de trabalho que é realizado, estilo de vida e o próprio ambiente laboral são determinantes na saúde dos trabalhadores (SALDARRIAGA; MARTÍNEZ, 2007). Martinato *et al.* (2010) compartilham o mesmo entendimento sobre essa pluralidade de fatores que culminam no problema aqui estudado.

Para Abbad *et al.* (2014), os fatos que ocorrem em uma organização não são entendidos apenas pelo que ocorre internamente, mas sim pelos três níveis em que cada indivíduo convive: micro, meso e macro. No primeiro, a análise ocorre com base na personalidade, aprendizagem e competência de cada funcionário. No meso, a análise é feita com base no comportamento dos colegas e dos outros grupos e no macro busca-se entender sobre o clima e a cultura da empresa.

A respeito das medidas que podem ser tomadas para evitar que as ausências ocorram, Bohlander (2003) defende que as empresas mantenham em seus registros dados de acompanhamento dos índices de absenteísmo e suas causas, proporcionando dessa forma um melhor controle nesse sentido. Ainda segundo ele, o planejamento de recursos humanos e o recrutamento como um dos responsáveis pelas ausências, onde a afirmativa desse autor se baseia na capacidade que a empresa tem de avaliar perfis e conseqüentemente realizar a admissão daqueles que apresentam melhores perspectivas para a organização.

Reforça-se o caráter estratégico desse papel em Pacheco (2011), que destaca a importância da área de gestão de pessoas, expondo a relevância do recrutamento e seleção no processo de identificação de cada um dos perfis profissionais, relacionando o sucesso nessa tarefa com a contratação de empregados que estarão aptos a desempenhar essas funções e que uma vez mais motivados, terão menor propensão a se ausentar.

Silva e Rodrigues (2014) também apresentam algumas medidas que podem minimizar os níveis de absenteísmo, dentre as quais se destaca a melhoria das condições de trabalho e vida dos funcionários, aumento dos níveis de satisfação dos funcionários e a valorização da saúde física e mental desses. As boas práticas relacionadas à saúde e boas condições para realização do trabalho refletem em menores índices de absenteísmo nas organizações.

De acordo com Penatti, Zago e Quelhas (2006), as empresas podem valer-se de quatro medidas para controle desses índices: processuais, administrativas ou disciplinares, preventivas orientadas para o indivíduo e o reforço da sua capacidade de trabalho, preventivas orientadas para o ambiente de trabalho físico e psicossocial e por fim tem-se as medidas reintegrativas orientadas para a reintegração e reabilitação no local de trabalho.

A primeira medida citada é adotada por empresas que pretendem gerar punição financeira para o funcionário, seja ela decorrente do desconto da própria falta ou na redução ou não pagamento dos prêmios de assiduidade, quando houver. O segundo tipo é caracterizado por medidas de prevenção de acidentes, controle de exames periódicos e utilização de equipamentos de proteção individual, visando dessa forma prevenir o adoecimento dos funcionários.

O terceiro tipo de medidas de controle envolve as ações voltadas para o ambiente de trabalho, onde o objetivo é minimizar o impacto negativo das exigências físicas e mentais que os trabalhadores sofrem em decorrência de sua atividade. A quarta medida listada pelos autores diz respeito à reintegração de funcionários, onde apontam a necessidade de estabelecer diretrizes e políticas para o retorno ao trabalho após períodos de afastamento, visando dessa forma o reestabelecimento das condições normais de trabalho ao empregado.

Além de todos os já citados impactos negativos do absenteísmo, pode-se ainda destacar seu caráter cíclico no que tange a questão da sobrecarga de tarefas. Aguiar e Oliveira (2009) relatam esse impacto aos colaboradores que estão presentes. Nesse sentido, pode-se depreender que o absenteísmo pode ser entendido não tão somente como causa de tal excesso, mas também como consequência do mesmo.

Oliveira e Jacques (2006), por meio de pesquisas em alguns *call centers*, relatam que muitas das ações de prevenção e cuidados com a saúde advêm de esforços em manter a capacidade de atendimento. Nesse mesmo estudo, constatou-se que essas medidas não enfocam os principais problemas do ramo, onde se torna possível depreender que se aponta para uma maior precaução com a força de trabalho disponível no curto prazo.

Ao encontro disso, Rosenfield (2008) indica em seus achados que a organização do trabalho nos *call centers* pesquisados pela autora, se apresentou de tal forma que os trabalhadores têm prazo de validade e que quando estes atingem o limite de suas capacidades laborais, são realizadas substituições. Diante disso, reforça-se aqui pouco esforço em pensar a qualidade de vida no trabalho em um horizonte mais ampliado. Principalmente em um setor com as peculiaridades dos *call centers*, como destacado a seguir.

2.1. O SETOR DE CALL CENTER

Após a terceira revolução industrial, surgiram novas tecnologias que permitiram a comunicação de uma forma cada vez mais veloz e eficaz. Com isso, as organizações tendem a reforçar o papel importante daqueles que atuam no atendimento direto ao cliente, com a criação de um mercado de trabalho onde a busca por garantir a satisfação e a prestação de serviços de qualidade é intensificada (COSTA, 2009, p. 32). Nos estudos de Ricci e Rachid. (2013), destaca-se o crescimento do telemarketing impulsionado pelo setor de serviços, sendo o crescimento do segundo decorrente da terceirização e o desenvolvimento da tecnologia da informação.

Silva (2004) destaca que houve grande evolução do setor de telemarketing devido às novas tecnologias que passaram a fazer parte desse mercado, inseridas pelas grandes empresas que entraram nesse segmento. Afirma ainda que esse processo continua ao passo que a competitividade empresarial é crescente e enseja a busca por tecnologias que propiciem uma interação com o cliente cada vez mais rápida e eficaz.

Para Vilela & Assunção (2004), os *call centers* são estruturas organizacionais que compreendem postos de trabalho para atendimento ao cliente por meio da utilização de um terminal de computador e um aparelho telefônico. Silva (2010) expõe que o trabalho nesse setor consiste no fornecimento de informações, reclamações, vendas de serviços e produtos e ainda pesquisas de mercado, mediante contato telefônico com o cliente.

Laspisa (2007) reitera essa característica da mão de obra onde destaca em sua pesquisa a prevalência de funcionários entre 21 a 30 anos, com destaque para a faixa 21 a 25, indicando essa pouco mais de 40,4% de toda a amostra. Venco (2006) investigou duas grandes empresas do ramo em São Paulo e também enfatiza o grande número de jovens atuantes nos *call centers*, além de expor o predomínio do sexo feminino, do maior volume de funcionários que apresentam o ensino médio completo como nível de escolaridade e relata ainda importante parcela formada por estudantes de instituições de ensino superior privadas.

Também são especificidades desse segmento a baixa taxa de sindicalização, decorrente do pouco tempo que os funcionários permanecem nos cargos e conseqüente não profissionalização, elevados índices de rotatividade, baixas remunerações, instabilidade e heterogeneidade da mão de obra. O teletendimento tem se mostrado uma forma de trabalho temporário, onde se pode conciliar o trabalho com estudos devido a carga horária reduzida para esta atividade ou ainda valer-se desse emprego para a permanência no mercado de trabalho enquanto aguarda outras oportunidades (MOCELIN E SILVA, 2008).

Para Gomes Júnior (2010), os teletendentes reclamam frequentemente da pressão sofrida no que se refere ao tempo médio das chamadas, onde há desgaste psíquico devido à contradição entre essa imposição e a necessidade de atender bem ao cliente. Salientam Abrahão

e Torres (2004) que o modelo de organização do trabalho existente nos call centers é o neotaylorismo. Apontam ainda que há uma contradição entre esse modelo e a necessidade de cooperação nas interações de trabalho além das complexas inter-relações inerentes ao trabalho nessa área, resultando em possíveis reflexos para a saúde.

Silva (2004) também enfatiza a busca por maior agilidade nas atividades desenvolvidas no segmento, onde as práticas de controle e a pressão pela redução do tempo médio de atendimento, não são condizentes com uma gestão de pessoas voltada para a saúde e o bem-estar dos funcionários, que diante de todos esses agentes estressores acabam muitas vezes por sofrer com doenças ligadas diretamente ao desempenho de suas atividades.

Todos esses fatores induzem à elevação do absenteísmo, cujas características nesse setor estão destacadas na próxima seção.

2.3. ABSENTEÍSMO NO *CALL CENTER*

Pacheco (2011) revela que normalmente o nível de absenteísmo em *call centers* é bem elevado. Além de também relatar altos índices, Rezende (2007) atribui as elevadas taxas de absenteísmo às condições inadequadas de trabalho, que associadas aos já relatados esforços inerentes ao desempenho dessa função, culminam em ausências por diferentes problemas de saúde.

Silva & Ferreira (2007) relacionam os níveis de estresse ocupacional com o tipo de atividade desempenhada e atribuem influência desse problema no comportamento dos funcionários, salientando que a depender da categoria profissional, esses níveis poderão ensejar faltas ao trabalho.

Ricci e Rachid (2013) revela aspectos sobre a divisão física do trabalho, focada em reduzir o contato entre os atendentes e facilitar o controle dos gestores, onde os primeiros são separados de acordo com o seu skill, que representa um grupo virtual ao qual o atendente está conectado. É para estes grupos que as chamadas são roteadas e nela fica enfileirado para posterior atendimento pelos agentes (ARAÚJO *et al.*, 2003). Por consequência, as várias subdivisões físicas dentro dessas organizações, além das diferenças procedimentais para cada um dos produtos, ensejam diferentes formas de gerir pessoas e de controlar resultados.

Nesse contexto, vale destacar que o exposto perpassa os escritos de Dias (2005), que destaca que há diversos clientes que contratam os serviços dos *call centers* e que as variadas formas com que são conduzidos os negócios, propiciam ambientes e comportamentos discrepantes. Por consequência, na mesma empresa, são apresentados níveis de absenteísmo distintos, à medida que analisamos operações diferentes.

A próxima seção apresenta o percurso metodológico seguido na pesquisa realizada.

3. METODOLOGIA

A pesquisa foi realizada com orientação predominantemente quantitativa, de tal forma que se almejava obter estatísticas capazes de contribuir na compreensão do absenteísmo. Não se pode, todavia, afirmar ser plenamente quantitativa, uma vez que houve campo para o registro das considerações dos respondentes, os quais poderiam abordar questões que julgassem importantes e pertinentes ao tema pesquisado, ensejando também uma abordagem qualitativa, com fulcro na percepção por eles mantida.

A pesquisa de campo foi realizada na empresa que serviu de base para o estudo, ensejada por um problema real, sendo esse evidenciado nessa organização e em alguns estudos sobre o tema. Ela foi conduzida com o apoio da área corporativa de gestão de pessoas e seus resultados

poderão ser utilizados para subsidiar ações que serão adotadas. Dessa forma, quanto à sua finalidade, ela pode ser classificada, com base na taxonomia proposta por Vergara (2016), como aplicada e intervencionista, uma vez que seus resultados poderão contribuir com a transformação dessa realidade.

O cálculo amostral realizado nesse estudo tomou como base o nível de confiança de 95% e erro máximo ou alfa de 5%. Como a população total é de 1.740 indivíduos, calculou-se uma amostra com 315 elementos, sendo que foram aplicados 320 questionários válidos. Essa amostra foi obtida mediante a aplicação aleatória de 288 questionários e de 32 pesquisas com funcionários que apresentavam maior índice de absenteísmo, de acordo com os registros da empresa. A proposta de separação da amostra, que considera, dessa forma, 10% dos funcionários mais faltosos da organização, visou a obtenção de resultados que pudessem prover análises comparativas entre o grupo em questão e os demais indivíduos. Possibilitou, nesse sentido, contrapor resultados das estatísticas gerais com aqueles que apresentam maior nível de absenteísmo.

Em consonância com o caráter multifatorial do absenteísmo, foi adotado como instrumento de pesquisa a escala de fatores de absenteísmo laboral (EFAL) desenvolvida por Murcho (2006) e Jesus e Murcho (2014), sendo validada por esses autores e estando em domínio público. Esteves (2017) destaca que ainda são escassos os instrumentos psicométricos sobre o tema, sendo que foram encontrados na literatura apenas o aqui utilizado e outro validado por Paget, Lang e Shultz (1998).

Todos os questionários aplicados foram tabulados em uma planilha do Microsoft Excel, que foi a principal ferramenta no tratamento dos dados. Por meio desse *software*, foram realizados lançamentos de dados, gráficos, análises com base em estatísticas descritivas, tais como média, desvio padrão, assimetria, curtose e teste t. O programa possibilitou ainda a análise de dados com base em recurso que dispõe com essa função especificamente. Em algumas das análises estatísticas também foi utilizado o software R.

Vale destacar que os resultados não podem ser generalizados, uma vez que o estudo de caso ocorreu em apenas uma empresa. Outra limitação que pode ser apontada refere-se ao envolvimento de um dos pesquisadores com o tema abordado, tendo em vista que trabalha no Setor de Recursos Humanos da organização estudada. Deve-se considerar, ainda, que pode ter ocorrido um certo receio por parte dos respondentes do questionário em expressar livremente suas opiniões, devido ao fato de conhecerem o pesquisador, sabendo tratar-se de funcionário da própria empresa. Essa limitação, todavia, procurou-se minimizar com os cuidados adotados na aplicação do instrumento de pesquisa, conforme destacado na próxima seção, que apresenta os resultados obtidos.

4. RESULTADOS DA PESQUISA DE CAMPO

Inicialmente, cabe apresentar mais algumas informações a respeito da organização estudada. Ela atua no segmento de atendimento a clientes, por meio da terceirização de mão de obra, prestando serviços para empresas de telefonia, bancos e operadoras de TV por assinatura. É uma das dez maiores do setor o qual faz parte (*call center*), empregando, somente na filial onde foi realizado esse estudo, cerca de 1.740 funcionários, em dados coletados na data em que foi realizada a pesquisa.

A empresa está localizada no interior de Minas Gerais, sendo uma das filias mais antigas do grupo, estando situada nessa região há seis anos. Seu funcionamento ocorre 24 horas por dia, entretanto com número muito reduzido de funcionários na madrugada. A empresa atende

ligações de serviços de atendimentos ao consumidor (SAC), de vendas além de negociação de débitos e cobrança, sendo esse último atendimento realizado de forma ativa e receptiva.

As características socioeconômicas da amostra a seguir explicitadas foram abordadas, objetivando relacioná-las com os dados do setor e com os resultados da pesquisa. Em suma, a grande maioria daqueles que responderam não tem filhos, são solteiros e finalizaram o ensino médio ou estão cursando o ensino superior. A tabela 1 revela a faixa etária e o sexo dos participantes da pesquisa.

Tabela 1: Idade e sexo da amostra.

Amostra	Total	%	Sexo	
			M	F
18 a 21 anos	95	29,8%	27	68
22 a 25 anos	112	35,1%	39	73
26 a 29 anos	55	17,2%	20	35
30 a 33 anos	29	9,1%	10	19
34 a 37 anos	11	3,4%	1	10
38 a 41 anos	7	2,2%	1	6
42 a 45 anos	7	2,2%	1	6
Acima de 46 anos	3	0,9%	1	2
	319		100	219
<i>Não Responderam</i>	1			

Fonte: Dados da pesquisa

Considerando a idade dos respondentes, também se pode entendê-la como uma das formas de explicar o grande número de profissionais solteiros, que representam grande parte da amostra pesquisada. As figuras a seguir são representativas no que diz respeito a essa relação, onde houve comparação entre solteiros e casados e dos funcionários que tem ou não filhos, considerando a faixa etária como variável que explica esses resultados.

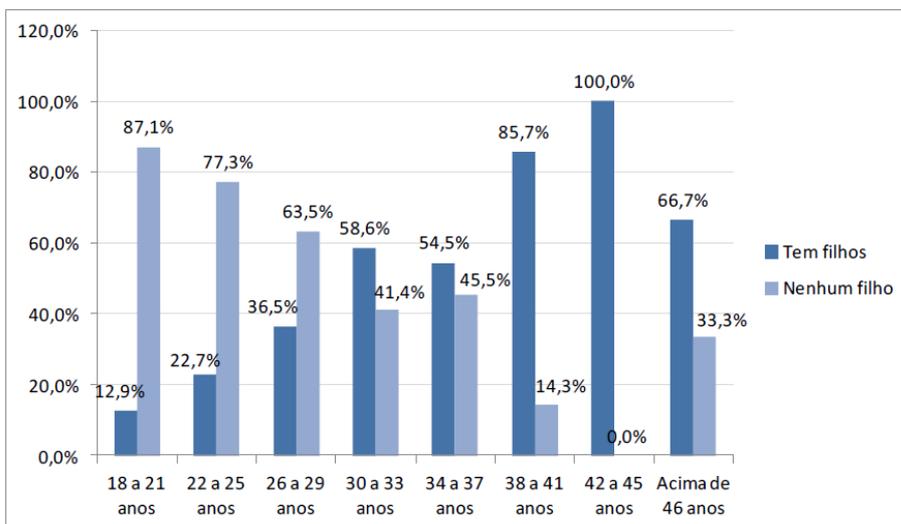


Figura 1: Funcionários que tem filhos – comparados por idade

Fonte: Dados de pesquisa

Notam-se superiores os percentuais de funcionários que tenham filhos à medida que se analisa indivíduos que tenham maior idade. Por associação, pode-se inferir que a baixa média de filhos é decorrente da também inferior média de idade. Também foi levantado o grau de escolaridade dos participantes da pesquisa e foi encontrada grande predominância de funcionários que estão cursando o ensino médio ou com ensino superior em andamento, que somados representam 88,6% da amostra.

Diante do já exposto caráter temporário do emprego dos profissionais dessa área, entende-se que, em certo momento, aquela oportunidade de emprego que outrora era interessante por não exigir escolaridade e experiência, aos poucos destoa dos objetivos e dos conhecimentos do funcionário. Isso pode ser identificado nesse estudo quando se constata que apenas 10,8 % da amostra concluiu ensino superior ou tem pós-graduação (completa e incompleta).

Em suma, tem-se uma espécie de ciclo, iniciado quando o funcionário procura esse ramo por não possuir a experiência necessária para desempenhar outras atividades e por vezes para conciliar o trabalho com os estudos, visto que esse tem carga horária reduzida. Esse ciclo é muitas vezes finalizado quando atinge um estágio em que se entende ser compatível com outras atividades profissionais, justificando dessa forma a alcunha de “emprego trampolim” (BALASTEGHIN, MORRONE e SILVA-JÚNIOR., 2014).

De posse dos dados que apresentam os principais traços encontrados na amostra, pode-se buscar compreender melhor o absenteísmo e como ele se relaciona com esses aspectos socioeconômicos. Inicialmente, com todas as características que perpassam o setor e com base nas referências apresentadas nesse estudo, uma interessante hipótese para análise se constitui, onde se almeja verificar os achados de Silva Junior e Ferreira (2007), que expõem uma situação de maior absenteísmo em mulheres devido a dupla-jornada ocasionada por tarefas domésticas, filhos e outras peculiaridades do cotidiano feminino.

A tabela 2 remete a resultados semelhantes aos que foram encontrados pelo autor. Analisando percentualmente, em razão da quantidade superior de pessoas do sexo feminino na atividade, se torna evidente, que nesse estudo, o sexo feminino também apresentou maiores índices de absenteísmo em detrimento do masculino. Sobre o total de funcionários que já faltaram, as mulheres representam 74,6% e os homens 64,4%.

Tabela 2: Número de faltas por sexo

<i>Amostra</i>	<i>Total</i>	<i>%</i>	<i>Homens</i>	<i>% Homens</i>	<i>Mulheres</i>	<i>% Mulheres</i>
Nunca faltou	81	25,4%	35	34,7%	46	21,0%
Já faltou	238	74,6%	65	64,4%	173	79,0%
1 falta	40	16,8%	15	23,1%	25	14,5%
2 faltas	36	15,1%	11	16,9%	25	14,5%
3 faltas	30	12,6%	11	16,9%	19	11,0%
4 faltas	16	6,7%	5	7,7%	11	6,4%
5 faltas	13	5,5%	0	0,0%	13	7,5%
Acima de 5 faltas	103	43,3%	23	35,4%	80	46,2%
<i>Não Responderam</i>	1					

Fonte: Dados da pesquisa

Admitindo-se que o maior percentual de funcionários com filhos são os do sexo feminino, tem-se aqui uma constatação importante: se as mulheres têm maior número de filhos, haverá maior probabilidade de que utilizem uma dessas justificativas para se ausentar do trabalho. Esse argumento, por si só, já contribui na melhor compreensão da discrepância no que tange a questão da quantidade de afastamentos.

Quanto às demais variáveis (idade, estado civil e escolaridade), foram realizados teste t, onde o p-valor encontrado foi superior a 0,05, ou seja, em nenhuma dessas variáveis foi encontrada relação direta com maior incidência de faltas, pois não se pode rejeitar a hipótese de igualdade, com nível de confiança de 95%. Em contrapartida, ao realizar o teste com o fator tempo de empresa, verifica-se que essa diferença estatística existe. Possibilitou a realização do teste-t o fato de que as distribuições são normais, de acordo com o teste Shapiro-Wilk realizado no software R, além do teste-F, representado na Tabela 10, que indicou variâncias iguais.

Tabela 3: Teste-t: Faltas por tempo de empresa

Teste-t: duas amostras presumindo variâncias diferentes

	<i>Nunca Faltou</i>	<i>Já faltou</i>
Média	13,5	39,33333333
Variância	218,7	294,2666667
Observações	6	6
Hipótese da diferença de média	0	
gl	10	
Stat t	-2,793904136	
P(T<=t) uni-caudal	0,009496066	
t crítico uni-caudal	1,812461102	
P(T<=t) bi-caudal	0,018992132	
t crítico bi-caudal	2,228138842	

Fonte: Dados da pesquisa

Analisando-se a tabela 11, pode-se depreender que à medida que é tomado como base maior tempo na empresa, o número de funcionários que já faltou tende a ser mais discrepante em relação ao total de empregados que nunca incorreram em faltas. A coluna “Aumento %” da tabela 11 destaca essa constatação, onde, com exceção dos indivíduos com 5 anos, em todos os outros grupos houve maior diferença entre os percentuais se comparado ao anterior.

Tabela 4: Teste-t: Faltas por tempo de empresa

<i>Amostra</i>	<i>Nunca Faltou</i>	<i>Já faltou</i>	<i>% nunca faltou</i>	<i>% Já faltou</i>	<i>Diferença</i>	<i>Aumento %</i>
Até 1 ano	42	53	13,2%	16,7%	3,5%	26,2%
1 ano	16	28	5,0%	8,8%	3,8%	75,0%
2 anos	10	55	3,2%	17,4%	14,2%	450,0%
3 anos	7	56	2,2%	17,7%	15,5%	700,0%
4 anos	3	26	0,9%	8,2%	7,3%	766,7%
5 anos	3	18	0,9%	5,7%	4,7%	500,0%

Fonte: Dados da pesquisa

Esse comportamento pode ser explicado pelo desgaste ocasionado pelas atividades de teleatendimento e todas as suas especificidades destacadas nesse estudo, potencializadas pelo tempo exposto as condições laborais que a atividade apresenta. Rosenfield (2008) além de discorrer sobre esse “prazo de validade” dos operadores de call center, evidencia a necessidade de substituição dos mesmos, com o passar do tempo.

Apresenta-se a seguir a análise dos resultados com a aplicação do questionário e o entendimento acerca das médias das respostas e das considerações escritas pelos indivíduos pesquisados. Em um primeiro momento, converteram-se as médias encontradas na aplicação, que originalmente têm escala 1 a 6 para escala 1 a 10, de modo a facilitar a análise e compreensão.

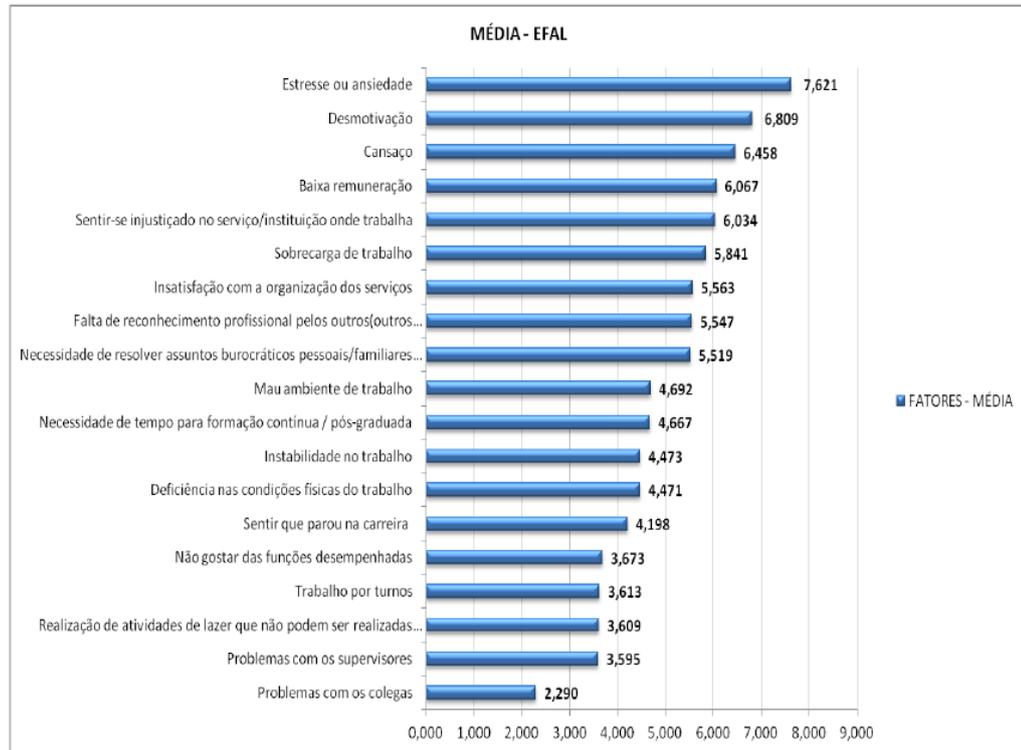


Figura 1: Média convertida para escala 1 a 10. (Resultados ordenados do maior para o menor)

Fonte: Dados de pesquisa

A percepção dos funcionários da organização estudada, o estresse ou ansiedade é o fator que mais influencia na falta ou possibilidade de faltar ao trabalho, conforme demonstrado na figura 3. Sobre esse fator, pode-se inferir que além de ser destacado em estudos sobre o *call center* como um problema decorrente da própria atividade, confirma-se aqui por meio da média alcançada e dos relatos dos funcionários, tratar-se uma forte barreira a ser enfrentada por esses profissionais na realização de seu trabalho.

Os problemas com os colegas foram considerados pouco relevantes na ocorrência do fenômeno em questão, pois a média de respostas revelou o menor impacto no absenteísmo. Infere-se aqui que a ausência desses problemas pode ser um retrato da ausência de relacionamento interpessoal entre os funcionários.

Observando as quatro maiores médias (estresse ou ansiedade, desmotivação, cansaço e baixa remuneração), percebe-se tratar aqui de variáveis que figuram em outros estudos como queixas recorrentes dos profissionais que atuam nos *call centers*. Assim como no presente trabalho, Takahashi, Sisto & Cecílio-Fernandes (2014) também destacam que a atividade realizada nessas organizações enseja maiores níveis de estresse.

Vilela & Assunção (2004) apresentam queixas de cansaço por parte desses trabalhadores e descreve a recorrência de situações onde o problema é relatado. Maia (2011), ao relatar as características do labor nessas organizações faz associações com a desmotivação, salientando ser um sentimento pertinente aos que exercem a função.

Sabe-se, todavia que as médias apontam para a predominância desses aspectos na organização estudada, sendo esses ainda apontados como algo próprio desse ramo, restando avaliar qualitativamente os relatos dos funcionários, de modo a relacioná-los com as médias elevadas. Tem-se a seguir alguns registros que convergem para uma melhor explicação sobre a variável mais assimétrica negativa, o estresse ou ansiedade.

Segundo o sujeito 296 (S296):

Em 3 anos de empresa pude perceber que a maior causa de falta é o desgaste mental que é causado com o tempo, o operador quando está com o nível de estresse ou desgaste mental elevado pode ser motivado ou passar por várias tentativas de motivação que não vai funcionar, ele só melhora com um acompanhamento psicológico e muitas das vezes afastamento do local de trabalho.

Nessa mesma direção, o S144 assim se expressou: “Acredito que a (nome da empresa) está mais focada em seus clientes diretos e indiretos, e deixa muito a desejar na qualidade de vida de seus colaboradores dentro do ambiente de trabalho, principalmente na questão do volume de ligação diário, gerando um grande estresse”.

Como se percebe, os dois sujeitos citam o estresse, entretanto atribuem causas diferentes a ele, sendo que o primeiro o associa com o ambiente de trabalho e o segundo com a sobrecarga laboral, que será abordada posteriormente nesse trabalho. Em trecho extraído do que foi exposto pelo S145, percebe-se o estresse gerado pelas medidas disciplinares: “A aplicação de advertências sem uma situação onde o primeiro foi advertido verbalmente, isso causa uma situação de alto estresse (...)”.

Citados pelos funcionários como agentes estressores, as medidas disciplinares e o alto volume de ligações (sobrecarga de trabalho) são fatores que foram mencionados diretamente por pelo menos 10 indivíduos, dentre as 80 que teceram algum tipo de consideração no espaço reservado para comentários. Fica evidente, ao analisar esses relatos de forma apartada, que há um cenário de insatisfação com as medidas aplicadas e com as “filas” de ligações, que impedem maiores descansos entre chamadas.

Na narrativa do S263, são citados pelo menos três aspectos que podem ser correlacionados com a EFAL: “O cansaço mental devido às atividades, influencia muito. Logo atrás vem a imensa responsabilidade com baixa remuneração pela atividade exercida, um pouco mais de reconhecimento a quem faz com êxito, ajudaria bastante”.

Os registros que apresentam esse senso de injustiça estão presentes nas informações colhidas do S313, que assim se expressou: (...) “um bom TMA3 não é sinônimo de um bom serviço e pessoas são frequentemente presenteadas por isso. Julgo que outros operadores que não batem TMA e alguns tipos de metas e estão fazendo seu trabalho direito não o ganham, ou seja, rola muita injustiça”. Nessa mesma direção, o S166 escreveu: “A empresa devia investir mais nos funcionários, todos os dias ocorrem injustiças, no meu caso sempre pedi um horário de trabalho melhor que atendesse minhas necessidades e nunca consegui em 3 anos de empresa, sempre ajudei quando precisaram e não me ajudam e tantos novatos chegando nos melhores horários”.

Muitos dos respondentes descreveram situações envolvendo o volume de chamadas atendidas. O S135 expôs a impossibilidade de paradas para tomar água em alguns períodos. Já para S207 e outros seis respondentes, a empresa trata seus funcionários como “máquinas”. Esse sujeito também relata desgaste ocasionado pela sobrecarga de trabalho.

Esse cenário foi retratado por Abrahão e Torres (2004), destacando-se os impactos que um ritmo mais acentuado de trabalho pode ocasionar em uma organização. Relata-se que as cargas de trabalho acima do que o operador pode suportar, juntamente com as adversidades que esse trabalho apresenta, podem instaurar ambientes não favoráveis, tanto para o funcionário que se percebe em face desses problemas quanto para a empresa, que sempre irá buscar minimizar os comportamentos contraproducentes.

Quanto à insatisfação com a organização dos serviços, que teve média 5,56 e se apresenta em sétimo lugar, há uma gama extensa de questionamentos e reclamações que seriam aplicáveis, mas os que têm maior convergência e proximidade com o tema são os relacionados à gestão do banco de horas e trocas de horários. Essas questões foram citadas diretamente por pelo menos 15 pessoas.

As situações manifestadas pelos comentários apresentados nos questionários em relação a esses dois itens perpassam as mesmas indagações e insatisfações. Em todas elas, em menor ou maior medida, recorrem ao fato de realizar as horas extras e não conseguirem usufruir do banco de horas quando querem, ficando limitados a folgar quando a empresa deseja. Isso impede qualquer tratativa de questões pessoais em geral, podendo ocasionar significativos prejuízos à vida privada dos trabalhadores. Para muitos deles, os critérios escolhidos para conceder as folgas são equivocados.

A falta de reconhecimento profissional pelos outros profissionais e clientes e os pedidos de valorização foram os itens mais mencionados nos questionários, com ao menos 23 citações diretas encontradas. Os que apontaram esses problemas reivindicaram, nos comentários desenvolvidos, reconhecimento para os que não faltam e requerem mais processos seletivos, bonificações, tratamento mais humanizado além de espaço para feedbacks e manifestação da opinião dos trabalhadores.

Não há muitos relatos que entendam a necessidade de resolver assuntos burocráticos pessoais ou familiares inadiáveis como motivadora de faltas, entretanto alguns deles denotam importância quanto ao estudo do absenteísmo. O S318 descreveu problemas quanto à gestão do banco de horas, implicando nessa questão: (...) se precisamos de algum dia para compensar e resolver assuntos pessoais não conseguimos pois sempre está com fila, sempre ficamos sobrecarregados de ligação.

Diante do que foi exposto pelo S152, depreende-se que há de fato capacidade da variável em ocasionar faltas. Em outro relato, pode-se confirmar essa influência que a necessidade de resolver questões pessoais exerce: “(...) Um dia pedi para sair 10 minutos mais cedo para pedir o dentista para consertar o meu atestado e não permitiram, ou seja, não tem flexibilidade, se for algo que realmente precisa eu vou precisar faltar” (S125).

Os fatores analisados até aqui são aqueles que na percepção dos trabalhadores da empresa em questão, tem maior peso na decisão sobre se ausentar de suas atividades laborais. De acordo com os resultados obtidos nessa pesquisa, essas variáveis (sendo consideradas aquelas com média superior a 5) são as que supostamente impactam mais no absenteísmo da organização.

Sobre a análise da amostra geral em relação aos funcionários que mais se ausentam, entende-se que a motivação para pesquisar esses dois grupos de forma apartada advém da necessidade da compreensão das diferentes formas que os fatores causadores do absenteísmo podem influenciá-los. Acredita-se que tal entendimento poderá trazer algumas das respostas que esse estudo visa produzir. Serão abordadas as principais diferenças e constatações acerca da análise realizada.

Em destaque, o item realização de atividades de lazer que não podem ser realizadas durante as férias ou folgas foi o único a apresentar variação negativa na comparação das médias, refletindo uma concepção diferente que o menor grupo tem sobre os fatores. As notas dos itens foram quase que em sua totalidade, maiores do que as que foram assinaladas pelo maior grupo, mostrando que para os mais ausentes, quase todos os fatores apresentados no questionário pesam mais na decisão sobre faltar ao trabalho.

Com o objetivo de analisar estatisticamente os dois grupos estudados nessa seção retomaram-se os fatores que havia indicado resultado superior à média previamente, quando se considerava todos os indivíduos pesquisados. As médias encontradas para os nove itens foram comparadas com as dos indivíduos que faltam de forma mais recorrente. Foi realizado teste Fisher e Shapiro-Wilk, de modo a determinar se as variâncias são equivalentes e se os dados são normais, respectivamente. Posteriormente foi aplicado teste t de modo a averiguar se há diferença estatística entre as médias.

No que diz respeito ao item falta de reconhecimento profissional, que também apresentou grande variação, a análise qualitativa permite ser incisivo. O tema valorização ou reconhecimento aparece em 23,1% dos relatos dos respondentes da amostra geral e em 53,3% dos que faltam com mais frequência, mostrando ser algo relevante para o primeiro grupo não somente na parte quantitativa da pesquisa. Tem-se aqui um indicativo do que na percepção desses funcionários pode ser um potencial causador de absenteísmo, se comparado a uma concepção geral acerca desse assunto.

Essa diferenciação no tratamento pode culminar com um sentimento de injustiça por parte dos funcionários, sendo esse o fator com maior relevância no que diz respeito à variação das médias. Os operadores das equipes formadas pelos desviantes justificam o fato desse sentimento ser muito mais forte nesse grupo com exposições como essa: Supervisores tratam de forma diferente os operadores e esses operadores que tem o tratamento melhor sabem de tudo que acontece com o outro profissional (S294).

Não por coincidência, os altos índices de absenteísmo foram observados justamente naqueles que não se identificam como valorizados ou reconhecidos pela organização. Os mesmos autores citados anteriormente destacam que a situação de resistência permanente que o trabalhador se coloca, atingindo muitas vezes o ápice do sofrimento que consegue suportar, impactam na organização do trabalho e nas relações sociais e profissionais.

Com o objetivo de analisar estatisticamente os dois grupos estudados nessa seção retomaram-se os fatores que havia indicado resultado superior a média previamente, quando se considerava todos os indivíduos pesquisados. As médias encontradas para os nove itens foram comparadas com as dos indivíduos que faltam de forma mais recorrente. Foi realizado teste Fisher e Shapiro-Wilk, de modo a determinar se as variâncias são equivalentes e se os dados são normais, respectivamente. Posteriormente foi aplicado teste t de modo a averiguar se há diferença estatística entre as médias.

Deve-se rejeitar a hipótese nula de igualdade entre as médias, com nível de confiança de 95%, pois o p-valor foi menor que 0,05. De posse dessa informação, pode-se afirmar que em relação aos nove itens com maior média das figuras 6 e 7, tem-se evidência para supor que a percepção dos dois grupos difere no que diz respeito a esses fatores causadores de absenteísmo, compreendendo, portanto, que os impactam de forma diferente.

A mesma hipótese não pode, todavia, ser rejeitada quando se avaliam todos os fatores, o que leva a acreditar que não há o mesmo nível de discrepância nos impactos causados por todos os fatores, mas principalmente naqueles que são os mais relevantes na opinião geral. Depreende-se daqui, que dentre os impactos que mais influenciam no fenômeno estudado, os funcionários que incorrem em maior número de faltas os percebem de uma maneira ainda mais decisiva no ato de faltar ao trabalho.

Nesse embate, que representa uma espécie de conflito entre interesses, a organização espera que um funcionário desmotivado e que falta com frequência queira se desligar da empresa. Os trabalhadores, por sua vez, relatam em várias entrevistas o pedido para que sejam desligados, mas

sem sucesso. Tudo que foi exposto nesse estudo até aqui, permite inferir que esse cenário não é salutar para nenhuma das partes envolvidas.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para uma melhor compreensão dos resultados aqui expostos, cabe destacar que a compreensão dos fatores causadores de absenteísmo perpassa não somente a aplicação de métodos elaborados para essa finalidade ou ainda a interpretação dos dados obtidos de forma isolada. Como qualquer objeto de estudo, o fenômeno pesquisado pode sofrer variações de acordo com o ambiente que se encontra, devendo haver ciência da medida em que os resultados poderão ser impactados, sendo que nesse estudo, se considera importante entender como aspectos da empresa podem influenciar nas respostas.

Em relação à questão socioeconômica, as principais corroborações desse trabalho apontam para a constatação de que o tempo de empresa é atenuante do desgaste enfrentado pelos operadores e da verificação de maior absenteísmo em mulheres. Em conformidade com outros estudos, foi possível afirmar que percentualmente o sexo feminino se ausentava mais, entretanto estudos mais específicos poderão trazer à tona os motivos para a disparidade.

O comportamento contraproducente de faltar o trabalho não necessariamente advém do nível micro, ou seja, da essência do próprio indivíduo. De acordo com as constatações desse estudo, o sofrimento enfrentado pelos operadores ao longo de seu vínculo de trabalho no *call center*, permeia sua mente de tal forma que o esgotamento causado pode desgastar as relações sociais e profissionais e torná-los profissionais mais suscetíveis a faltar.

No que tange à análise comparativa proposta nesse trabalho, é possível concluir que os motivos que levam os funcionários a incorrer em faltas são diferentes, onde a percepção sobre vários fatores foi significativamente superior para o grupo de funcionários com maior índice de absenteísmo. Foram apresentados alguns aspectos que podem ter contribuído com a maior ocorrência do fenômeno e alguns dos impactos da segregação, oriunda da divisão de equipes que faltam ao trabalho de forma mais recorrente.

As nove maiores médias das amostras foram submetidas a um teste t e foram comprovadas suas diferenças estatísticas. Destacaram-se, então, alguns dos aspectos que os diferenciam, tais como uma maior média de tempo na empresa por parte do grupo com maior número de faltas e a segregação desses funcionários em equipes com maior controle por parte dos gestores.

Quanto à análise qualitativa, apontam-se alguns problemas que a literatura já trazia, tais como a sobrecarga e a forte cobrança de metas, proporcionando ainda dados importantes para inferir em outras questões. O que se apresentou de forma mais evidente nessa parte da pesquisa foi o sentimento de desvalorização e ausência de reconhecimento reportada pelos funcionários, ficando claro que muitos dos problemas que eles relatam enfrentar podem decorrer das mesmas causas que os levam a faltar mais ou ainda por receberem algum tipo de tratamento diferenciado.

Convém ressaltar, levantados os principais fatores que causam absenteísmo, a evidente importância de uma gestão de pessoas bem desempenhada, que possa articular de forma eficaz alguns mecanismos e práticas que proporcionem menor impacto para os trabalhadores de *call center*. Se por um lado o trabalho nesse ramo apresenta, em sua essência, características que remetem ao taylorismo, o desafio da gestão é justamente trazer novas formas de tratar essas adversidades, objetivando torná-las cada vez menos intensas.

REFERÊNCIAS

- ABBAD, G., P.P. K., & GONDIN, S. M.** Abordagens Metodológicas em Psicologia Organizacional e do Trabalho. *Revista Brasileira de Psicologia*, 1 (2), 71-88, 2014.
- ABRAHÃO, J. I.; TORRES, C.C.** Entre a organização do trabalho e o sofrimento: o papel de mediação da atividade. *Revista Produção*. 14(3), 67-76, 2004.
- AGUIAR, G. A. S.; OLIVEIRA, J. R.** Absenteísmo. Suas principais causas e consequências em uma empresa do ramo de saúde. *Revista de Ciências Gerenciais*, Brasília, v. 13, n.18, p.95-113, 2009.
- ARAÚJO, M. et al** - Distribuição da demanda telefônica de um Call Center através da criação e priorização de filas inteligentes. XXIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção, Ouro Preto, 2003
- BALASTEGHIN, F. S. M.; MORRONE L. C. ; SILVA-JUNIOR J. S. da.** Absenteísmo-doença de curta duração entre operadores de telemarketing. *Rev Bras Med Trab* 2014;12(1):16-20.
- BOHLANDER, G.** Administração de recursos humanos. São Paulo: Pioneira, 2003.
- COSTA, M. G. D.** Em busca de um modelo brasileiro de mentoria e liderança: O caso de uma organização de call center. Dissertação (Mestrado em Gestão Empresarial) – Faculdade Boa Viagem, Recife, 2009.
- DIAS, M.** Absenteísmo em contact center: estudo de caso com preditores micro e macroorganizacionais. Universidade Federal de Uberlândia. Uberlândia – MG, 2005.
- GAIDZINSKI R. R, et al.** Dimensionamento informatizado de profissionais de enfermagem: inovação tecnológica. *Rev esc enferm USP*. [SciELO-Scientific Electronic Library Online] 2009. 43:1314-9. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/reeusp/v43nspe2/a29v43s2.pdf>>. Acesso em: 05 abr. 2018.
- GOMES JÚNIOR, A. B.; CARVALHO, R. A.** O trabalho de teleatendimento e as expressões subjetivas de suas contradições na saúde dos trabalhadores. *Trabalho & Educação (UFMG)*, v.19, p.65 - 77, 2010.
- JESUS, S. N., & MURCHO, N. A.** (2014). Absenteísmo no trabalho. Em M. M. Siqueira (Ed.), *Novas Medidas do Comportamento Organizacional - Ferramentas de Diagnóstico e de Gestão* (pp. 15-24). Porto Alegre: Artmed, 2014.
- LASPISA, D. F..** A influência do conhecimento individual na memória organizacional: Estudo de caso em um call center. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento). 2007. Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade de Santa Catarina, Florianópolis, SC, Brasil.
- MAIA, V.** Comprometimento Organizacional nos Operadores de Call Center Um estudo de Caso. Dissertação de Mestrado em Ciências Empresariais. Lisboa: ISEG, 2011.
- MARTINATO, M. C. N. B. et al.** Absenteísmo na enfermagem: uma revisão integrativa. *Revista Gaúcha de Enfermagem*, Porto Alegre, v. 31, n. 1, p. 160-166, mar. 2010.
- MOCELIN, D. G. & Silva, L. F. S. C.** (2008). O telemarketing e o perfil sócio-ocupacional dos empregados em call centers. *Cadernos do CRH (Ufba)*, 21, 53, 365-387.
- MURCHO, N. A. C.** Burnout e Absenteísmo Laboral em Enfermeiros. [Dissertação de mestrado]. 2006. Universidade de Algarve – Faculdade de Algarve, 2006.
- OLIVEIRA S; J. MGC.** Políticas e práticas de gestão e saúde: recortes sobre o trabalho de teleatendimento no Rio Grande do Sul. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, São Paulo, 2006, vol. 31 n.. 114, pp. 63-72.
- PACHECO, L. Q..** Motivação nas Empresas de Call center. VII Congresso Nacional de Excelência em Gestão. Rio de Janeiro – RJ. 2011PAHO. Pan American Health Organization. Disponível em: <http://www.inovarse.org/sites/default/files/T11_0452_2161.pdf>. Acesso em: 25 jan. 2018.
- PAGET, K. J., LANG, D. L., & SHULTZ, K. S.** (1998). Development and validation of an employee absenteeism scale. *Psychological Reports*, 82 (1), 1144-1146.
- PENATTI FILHO, I.; ZAGO, J. S.; QUELHAS, O.** Absenteísmo: As consequências na Gestão de pessoas. *Anais do III SEGET - Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia*. Resende, 2006.
- REZENDE, M.S.** Atividade de Trabalho em Call Center: a mobilização das teleatendentes para compatibilizar saúde, produtividade e qualidade. 2007. Dissertação de Mestrado. Fundação Oswaldo Cruz Fiocruz/ RJ, Rio de Janeiro, 2007.



RICCI, M. G.; RACHID, A. Relações de Trabalho no Serviço de Teleatendimento. *Gestão & Produção*, v. 20, p. 192-203, 2013.

ROBBINS, S. P. Comportamento organizacional. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROSENFELD, C. L. Paradoxos do capitalismo e trabalho em call centers: Brasil, Portugal e Cabo Verde. *Caderno de Recursos Humanos*, v. 20, n. 51, dez. 2007.

SALDARRÍAGA, J. F.; MARTÍNEZ, E. Factores asociados al ausentismo laboral por causa médica en una institución de educación superior. *Revista Facultad Nacional de Salud Pública, Medellín*, v. 25, n. 1, p. 32-39, 2007.

SILVA, L. S. da. Gestão Por Competências Como Instrumento de Avaliação de Desempenho – Um Estudo de caso Em Uma Empresa de Call Center. 2004. Tese de Mestrado em Gestão da Engenharia Mecânica/Gestão da Qualidade Total, Universidade Estadual de Campinas/Faculdade de Engenharia Mecânica, Campinas, 2004.

SILVA JUNIOR, D. I.; FERREIRA, M. C. Escala para avaliação de estressores ambientais no contexto off-shore oil (EACOS). 2007. *Avaliação Psicológica*, 6, 139-146.

SILVA, C. F. T. ; RODRIGUES, G. R. S. Estratégias de controle do absenteísmo no Brasil. *Cientefico*, 2014; 14 (29).

TAKAHASHI LT, SISTO FF, CECILIO-FERNANDES D. Avaliação da vulnerabilidade ao estresse no trabalho de operadores de Telemarketing [Internet]. *Rev Psicol Organ Trab.* 2014 [2016 set 30]; 14 (3): 336-46. Disponível em: <<http://pepsic.bvsalud.org/pdf/rpot/v14n3/v14n3a09.pdf>>. Acesso em: 05 abr. 2018.

VENCO, S. Centrais de atendimento: a fábrica do século XIX nos serviços do século XXI. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, São Paulo, v. 31, n.114, p. 7-18, 2006.

VERGARA, S. C. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. 16 ed. São Paulo: Atlas, 2016.

VILELA, L. V. de O. & ASSUNÇÃO, A da A. Os Mecanismos de Controle da Atividade no Setor de Teleatendimento e as Queixas de Cansaço e Esgotamento dos trabalhadores. *Rio de Janeiro, Cadernos de Saúde Pública*, 20 (4): 1069-1078, 2004.