

ARTIGOS

**MENSURAÇÃO DO NÍVEL DE ESTRESSE
OCUPACIONAL PERCEBIDO POR ATENDENTES
DE TELEMARKETING DE UM *CONTACT CENTER*****MEASUREMENT OF THE LEVEL OF OCCUPA-
TIONAL STRESS PERCEIVED BY TELEMAR-
KETING OPERATORS OF A CONTACT CENTER**

RESUMO

Esta pesquisa teve como objetivo quantificar o nível de estresse ocupacional percebido pelos atendentes de telemarketing de um *contact center*, localizado no Rio Grande do Norte. Uma vez que as empresas desse ramo são, historicamente, conhecidas pelas dificuldades em suas relações trabalhistas, torna-se uma necessidade estudar o que os profissionais dessa área sentem em relação aos problemas que ocorrem em sua vida profissional. Trata-se de um estudo de caso que, para a coleta de dados, foi utilizado o questionário, com aplicação da Escala de Estresse Percebido (*Perceived Stress Scale – PSS*) para medir o nível de estresse no indivíduo. Com base nos resultados da pesquisa, constatou-se que a maioria dos atendentes sofre do estresse ocupacional em nível moderado ou alto, evidenciando que o ambiente de trabalho do *contact center* pesquisado é formado por agentes estressores que predispõem os funcionários a doenças ocupacionais como o estresse.

Antonio Edson Oliveira Honorato
antonio.oliveira@ufersa.edu.br
Mestre em Ciências Sociais e
Humanas pela Universidade
do Estado do Rio Grande do
Norte. Professor Substituto da
Universidade Federal Rural do
Semi-Árido. Mossoró - RN – BR.

**Agostinha Mafalda Barra de
Oliveira**
agostinhamafalda@ufersa.edu.br
Doutora em Psicologia Social e
Antropologia das Organizações
pela Universidad de Salamanca,
mestre em Administração pela
Universidade Federal de Santa
Catarina (UFSC). Professora
Adjunta da Universidade
Federal Rural do Semi-Árido.
Mossoró - RN – BR.

Palavras-chave: Estresse Ocupacional. Atendente de Telemarke-
ting. *Contact Center*.

ABSTRACT

This research aimed to quantify the level of occupational stress perceived by the telemarketing operators at a contact center located in the state of Rio Grande do Norte in Brazil. Since companies in this field are historically known for the difficulties in their labor relations, it becomes a necessity to study what the professionals in this field feel in relation to the problems that occur in their professional life. This is a case study that, for data collection, the questionnaire was used, with the application of the Perceived Stress Scale (PSS) to measure the level of stress in the individual. Based on the results of the survey, it was found that the majority of the telemarketing employees suffer from occupational stress at a mo-

derate or high level, evidencing that the work environment of the researched contact centers is formed by stressors that predispose occupational diseases such as stress.

Keywords: Occupational Stress. Telemarketing Operators. Contact Center.

1 INTRODUÇÃO

A história da civilização é marcada por diversas transformações que, de modo geral, modificaram e continuam modificando a vida em sociedade. Essas mudanças são provenientes de diferentes fatores: econômicos, tecnológicos, socioculturais, ambientais etc. A adaptação a todas essas transformações é sempre definida como um processo lento, que tem sido vivenciado pelas diferentes gerações (HALL, 2006; BAUMAN, 1999; GIDDENS, 1997). Tendo em vista que o impacto dessas mudanças não dá para ser negado, o que se busca, então, são meios de atenuá-lo.

Contudo, o que se tem observado nos últimos anos é que muitas pessoas acabam não conseguindo lidar com todas as transformações que ocorrem em diversas áreas da vida e acabam sentindo-se pressionadas por estarem experienciando situações altamente estressantes e exaustivas. O número de pessoas que, em algum momento, vão precisar de acompanhamento especializado para tratar de problemas emocionais ou psicológicos tem sido cada vez maior (SZYMANSKI; VANCOLLINS, 2003).

O estresse, como um desses problemas emocionais ou psicológicos, vem sendo considerado como causa inicial para problemas de saúde mais sérios. Por isso, alguns autores afirmam que essa doença pode ser considerada o “mal do século” (LUCENA; FREITAS, 2020; PEREIRA; CAVALCANTE; ALBUQUERQUE, 2018). Conforme explica Lipp *et al.* (2020), o estresse está entre os problemas de saúde mais sentidos da sociedade moderna, sendo um fator potencial para o desencadeamento de outras doenças. Ele age no organismo quebrando o seu equilíbrio interno, e, é por

causa dessa quebra no equilíbrio que, às vezes, o coração bate em um ritmo mais acelerado nos momentos de medo ou de perigo. Os órgãos do corpo humano estão programados para trabalhar em harmonia, mas, quando ocorre o estresse, essa harmonia se quebra, e o corpo começa a trabalhar em descompasso.

Um dos agravantes que podem levar o estresse a problemas mais sérios é o ambiente de trabalho e/ou o trabalho em excesso. Sendo essa uma característica muito comum na nova configuração das relações trabalhistas. A incerteza toma conta das empresas, e os funcionários passam a ser, cada vez mais, cobrados por metas e resultados mais difíceis de serem alcançados. Nesse contexto, espera-se que o trabalhador seja polivalente, proativo, flexível, resiliente, além de tantas outras características que ele precisa ter para ser considerado “empregável” (COSTA; COSTA, 2018a; BAUMAN, 2001).

O estresse que se desenvolve devido ao trabalho exercido pelo empregado ou por causa do próprio ambiente laboral é denominado estresse ocupacional. Vários fatores que estão presentes no ambiente de trabalho podem levar ao desenvolvimento desse tipo de estresse. Prado (2016) cita alguns desses fatores, como o desempenho de atividades com alto grau de responsabilidade e agilidade na tomada de decisões e exigência por resultados. Tais fatores, por sua vez, forçam o trabalhador a renunciar de suas horas de lazer e de descanso.

Nos dias atuais, o ritmo de trabalho das empresas modernas está cada vez mais dinâmico; muito disso vem do fato de que hoje a competitividade organizacional atinge patamares bem mais elevados no contexto empresarial (BRIDI; MACHADO; PORTELA, 2019; COSTA; COSTA, 2018a). Naturalmente, essa dinamicidade vai, em longo prazo, impactando profundamente as estruturas físicas, psicológicas e comportamentais do ser humano, que não é uma máquina de produção. Essa pressão que é frequentemente vista dentro das empresas pode ser o fio condutor que irá desencadear uma série de problemas, levando ao estresse que poderá transformar-se em outras doenças

ocupacionais. Nesse sentido, são muitos os grupos ocupacionais que, nesse momento, vivem essa experiência com mais intensidade, sofrendo, em sua rotina diária de trabalho, pressões de várias frentes, para obtenção de metas e resultados organizacionais (HONORATO; OLIVEIRA, 2018; ANDRADE *et al.*, 2015; VEN-TEGODT; MERRICK, 2009).

Entre esses grupos, está o dos atendentes de telemarketing, que tem sido alvo de diversas pesquisas que buscam identificar o desenvolvimento do estresse e outras doenças, como *burnout*, que podem desenvolver-se devido às atividades realizadas nos *contact centers* (COSTA; COSTA, 2018b; CASTRO-ESCOBAR; SERNA-GOMÉZ, 2016; MOCELIN; SILVA, 2008; RUYTER; WETZELS; FEINBERG, 2001). As atividades desenvolvidas por profissionais de telemarketing são repletas de fontes estressoras; ao mesmo tempo em que se busca atender a uma demanda do cliente na linha, também se pretende atender à pressão dos superiores para alcançar as metas estabelecidas; demandas que são geralmente conflitantes.

Diante disso, o setor de telemarketing se torna alvo de queixas acentuadas e frequentes de estresse no trabalho, como também de relatos de descontentamento por parte dos funcionários. Os problemas percebidos no ambiente de trabalho do atendente de telemarketing, em longo prazo, podem ocasionar o desenvolvimento de doenças ocupacionais; e do ponto de vista da empresa, funcionários doentes podem levar a uma redução na qualidade do serviço prestado, bem como da produtividade almejada (COSTA; COSTA, 2018b; CASTRO-ESCOBAR; SERNA-GOMÉZ, 2016). Esse tem sido, então, mais um desafio dos gestores das empresas contemporâneas, pois são eles que terão de lidar com a situação. Pelo exposto e com base nessa contextualização, este estudo foi realizado com a pretensão de mensurar e analisar os níveis de estresse ocupacional percebidos por atendentes que trabalham em um *Contact Center*, localizado no Rio Grande do Norte.

2 ESTRESSE: CONCEITO, CAUSAS, TIPOS E IMPLICAÇÕES

Segundo Lipp *et al.* (2020), o estresse é uma reação que o indivíduo tem diante de alguma situação, seja ela boa ou ruim. Essa reação irá obrigá-lo a fazer um esforço maior do que está habituado a fazer, e esse esforço causará o estresse. Dessa forma, o estresse pode ser entendido como um estado de tensão mental e físico que causa um desequilíbrio no organismo humano e afeta seu sistema imunológico.

Soto, Atkinson e Smith (2010, p. 1, tradução nossa) são enfáticos ao afirmar que: “Todo mundo tem estresse. O estresse é uma resposta do seu corpo a uma mudança ou situação difícil. É uma resposta natural.” Portanto, qualquer pessoa está suscetível a ele. Não há maneiras de evitá-lo, pois faz parte da vida. Os sintomas mais frequentes sentidos pelo indivíduo durante os momentos de estresse são, segundo Relvas (2013, p. 2): “Coração a bater mais depressa, ansiedade, irritação, insônia, tensão muscular, fadiga, falta de motivação, [...]”

Uma publicação feita pela *Klinic Community Health Centre* (2010) atenta para um detalhe bastante interessante acerca da forma como o estresse é percebido pelo indivíduo. A publicação expõe que uma situação estressante para uma determinada pessoa pode não ser para outra. De acordo com o estudo, o estresse pode estar presente em qualquer situação que torne o indivíduo frustrado, irritado ou ansioso. Afirma, ainda, que as pessoas percebem situações iguais de maneiras diferentes, e, por isso, duas pessoas poderão não responder da mesma forma a uma dada situação.

O problema maior é que, como explica Relvas (2013), o corpo humano não foi feito para aguentar situações diárias de estresse. O indivíduo está cada vez mais preso a uma rotina diária bastante atribulada. O dia já começa com a ansiedade de saber o que acontecerá; os problemas que aparecerão; o trânsito que terá que enfrentar; os compromissos que terá que cumprir; os resultados que tem que alcançar; além da necessidade de administrar o tempo, que é escasso para as

diversas atividades. O estresse é uma reação do organismo humano a todos esses e outros tipos de pressão. Dessa forma, o corpo e a mente do indivíduo ficam cada vez mais sobrecarregados e cansados física e psicologicamente.

Para Soto, Atkinson e Smith (2010), qualquer mudança ou necessidade pode ser um estressor. Algumas dessas mudanças e necessidades na vida podem ser ruins. Por exemplo, se uma pessoa perde o emprego terá de se preocupar em conseguir um novo. Se há uma morte na família, poderá mudar a vida do indivíduo. Um acidente de trânsito pode causar ferimentos. Todos esses aspectos pessoais caracterizam estressores ruins para a vida de alguém.

Contudo, algumas mudanças e desafios também podem representar coisas boas, mesmo sendo fontes estressoras. Por exemplo, o casamento é uma coisa boa, mas também representa uma mudança na vida da pessoa. Nascimento de um filho é uma coisa boa, porém demandará cuidados. Esses acontecimentos podem mudar a vida do indivíduo de uma forma boa. E todos eles também são fontes de estresse (SOTO; ATKINSON; SMITH, 2010).

Deve-se entendê-lo como parte intrínseca do ser humano, a qual não se pode escolher entre ter e não ter. Estar vivo e não ter estresse é impossível, o indivíduo precisa estar fisicamente morto para não sentir estresse. Até mesmo os momentos bons passados em família, e com as pessoas que ama, são fontes estressoras (SELYE, 1978).

Quando o indivíduo sente os sintomas do estresse de forma esporádica pode ser simplesmente uma reflexão normal dos altos e baixos da vida. Porém, se os sintomas persistem, é o momento em que estresse normal pode passar para um nível mais alto e se transformar em algo ruim e de maiores proporções (BRESERT, 2006).

Em síntese, como já foi citado, o estresse pode ser estimulado por vários fatores como trabalho, família, relações interpessoais, problemas do ambiente etc. Para a realização deste trabalho, focamos no estresse advindo do ambiente de trabalho, ou seja, o estresse ocupacional.

2.1 ESTRESSE OCUPACIONAL

Para Robbins e Judge (2016), o estresse percebido por funcionários em seu local de trabalho está-se tornando um problema cada vez mais grave dentro das organizações. As causas para o seu desenvolvimento são diversas, como a pressão pelo atingimento de resultados e as demissões em massa provocadas pelas transformações tecnológicas; que acabam deixando os empregados apreensivos devido à probabilidade de demissão. Como já foi dito, esse estresse, que se desenvolve dentro da organização laboral, no local de trabalho do indivíduo, é chamado de estresse ocupacional.

Devido à significação dada pela sociedade ao trabalho, é bastante comum que o trabalho se torne a prioridade maior na vida de muitas pessoas; por vezes, ultrapassando o valor dado à própria vida social. Então, não é de se surpreender que os problemas ocasionados pelo estresse na vida das pessoas sejam cada vez maiores e mais comuns (SIEGRIST; WAHRENDORF, 2016; SZYMANSKI; VANCOLLINS, 2003). É normal, hoje, a vida profissional se misturar com a vida pessoal, tendo as fronteiras entre elas rompidas e as pessoas sem conseguirem fazer uma distinção de qual é qual.

Conforme Leka, Griffiths e Cox (2004), os empregados que têm maiores níveis de estresse são também mais propensos a ser menos saudáveis, mais desmotivados, com menores níveis de produtividade e mais inseguros no trabalho. Observando do ponto de vista da empresa, aquela que tem muitos trabalhadores sofrendo de estresse tem chances menores de ser bem-sucedida no ambiente competitivo. Então, o estresse no trabalho é um problema sério não só para a vida do funcionário, mas também igualmente sério para a sobrevivência da empresa.

Mas é fato que o estresse ocupacional não deve ser considerado, exclusivamente, culpa da organização e do seu ambiente laboral, pois o estresse pode vir, também, de outros aspectos da vida, e não só do contexto profissional. Dessa forma, a empresa não vai conseguir proteger o funcionário do estresse sentido na

sua vida pessoal; mas, com relação ao estresse presente no ambiente de trabalho, a empresa pode e deve intervir, buscando o seu controle. Em muitos países, a legislação acaba obrigando os empregadores a tomarem conta da saúde e segurança dos seus empregados no trabalho; naquele momento em que estão trabalhando, eles são responsabilidade da empresa, e ela precisa oferecer os melhores cuidados possíveis (LEKA; GRIFFITHS; COX, 2004).

Contudo, o que se pode observar nos últimos anos é que o trabalho está recebendo uma influência forte e direta de várias transformações, em um contexto econômico mais dinâmico e um altamente competitivo. Com isso, as organizações sofrem um efeito cascata e buscam a flexibilidade para se manterem ativas no mercado. Nesse contexto, frequentemente, registram-se fusões e/ou downsizings de empresas e substituições de postos de trabalho, em detrimento dos avanços tecnológicos; nesse caso, a mudança é a única constante (ROBBINS; JUDGE, 2016; KENDALL *et al.*, 2000).

A observação feita por Robbins e Judge (2016) é a de que, devido ao rápido crescimento competitivo entre as empresas, aqueles que pretendem alcançar o sucesso precisam ser ágeis e flexíveis, estando sempre prontos para as mudanças constantes e imprevistas do seu setor produtivo e do ambiente em geral. Por isso, precisam de funcionários que sejam igualmente flexíveis e ágeis, para que possam acompanhá-las nessas transformações. Ou seja, as empresas, para serem competitivas e ágeis, cobram de seus empregados que também o sejam, pois isso faz parte da cultura organizacional das empresas modernas.

Assim, nessa correria em busca de se manterem competitivas e de modo oposto ao que deveria ser, ou seja, ao invés de as empresas manterem um ambiente de trabalho saudável para os seus funcionários, o que temos é um ambiente organizacional mais e mais estressante para o indivíduo. O que acontece na prática é que as pessoas estão sendo muito mais cobradas por resultados; além disso, existe uma diminuição crescente de postos de trabalho que

fazem que a sobrecarga funcional e a acumulação de cargos e tarefas sejam realidades da empresa moderna (SIEGRIST; WAHRENDORF, 2016). Outro problema, que também pode ser apontado como crucial fonte estressora, é o fato de que é normal o indivíduo ser resistente a mudanças. E em um mundo de mudanças, a resistência pode causar no indivíduo uma forte pressão psicológica (ROBBINS; JUDGE, 2016).

3 O TRABALHO DO ATENDENTE DE TELEMARKETING

As empresas de *contact center* ou *call center* são conhecidas por terem como base de mão de obra um grande número de jovens que procuram o primeiro emprego, bem como pessoas com baixa escolaridade. Isso acontece, em grande parte, devido ao fato de, nessas empresas, haver um grande número de contratações; no entanto, há também um alto nível de rotatividade de pessoal (BRIDI; MACHADO; PORTELA, 2019; COSTA; COSTA, 2018b; CASTRO-ESCOBAR; SERNA-GOMÉZ, 2016; ANDRADE *et al.*, 2015).

Mustosmäki, Anttila e Oinas (2013) ressaltam, também, que, apesar do crescimento do mercado de trabalho neste setor, a rotatividade é alta; os profissionais sofrem com baixos salários, precariedade do trabalho e adoecimento precoce. Para Mocelin e Silva (2008), a atividade de telemarketing tem-se tornando uma ocupação momentânea, os trabalhadores estão nos empregos de forma temporária, e os *contact centers* estão sendo entendidos como empresas de “passagem”:

Neste sentido, hipoteticamente, supõe-se que as atividades de telemarketing configurariam empregos-trampolim, ou seja, postos de trabalho temporariamente ocupados pelos trabalhadores, mas que não são atrativos profissionalmente, sendo descartados quando eles encontram uma melhor oportunidade [...] (MOCELIN; SILVA, 2008, p. 368).

É por isso também que, para Castro-Escobar e Serna-Gómez (2016, p. 211, tradução nossa), grande parte da mão de obra dos *contact centers* vem de jovens, sobretudo, aqueles com pouca experiência no mercado de trabalho e baixo nível de capacitação, pois enxergam nessas empresas a oportunidade de terem a primeira experiência profissional. “Igualmente, reconhecem o dinamismo do setor na geração de emprego e valorizam de maneira positiva a ausência de condições de discriminação para conseguir trabalho no setor.”

O que muitos não sabem é que, ao ingressar em um *contact center*, o atendente de telemarketing tem de lidar, segundo Torres (2001), com várias exigências cognitivas e relacionadas ao atendimento ao público, como raciocínio lógico, concentração, memória e atenção, aliados à amabilidade, paciência e cordialidade. O atendente fica dependente de frases e ações padronizadas e deve ainda estar preparado para lidar com situações complicadas geradas pelo contato com o cliente. São características, geralmente, presentes na rotina desse profissional que, comumente, pegam os novatos da profissão “de surpresa”.

Nesse mesmo sentido, Ferreira e Mendes (2001, p. 98) caracterizam o trabalho com atendimento como sendo aquele formado por atividades rotineiras e complexas de tratamento de informações, procedimentos administrativo-habituais e lógica algorítmica do tipo “se... logo...”, ou seja, se tal situação ou evento ocorre, resolve-se com tal procedimento. “Assim, o tratamento de informações é baseado predominantemente no diagnóstico das exigências da situação, com base em critérios prescritos pela instituição, que orienta as tomadas de decisão.” O que a princípio se configurava como uma oportunidade de ingresso ao mercado de trabalho, vai, aos poucos, mostrando-se como um serviço que demanda muita atenção, concentração e rotinização de atividades.

Segundo Mustosmäki, Anttila e Oinas (2013), com base em resultados de estudos disponíveis sobre o assunto, os *contact centers* são ambientes de trabalho específicos que incorporam condições de trabalho que possuem

potencial negativo sob o bem-estar do trabalhador. Como consequência, os profissionais de *contact centers* demonstram menores índices de compromisso com a empresa, se comparados com outros setores (PAIVA; DUTRA; LUZ, 2013). É de se notar, também, que, de forma subjetiva, os atendentes descrevem suas tarefas como estressantes e que geram condições de incerteza, levando à ansiedade frequente (CASTRO-ESCOBAR; SERNA-GOMÉZ, 2016).

Nesse sentido, Andrade *et al.* (2015) e Charbotel *et al.* (2009) constataam que o trabalho em *contact centers* está relacionado com fatores de risco para o desenvolvimento do estresse – bem como de outras doenças ocupacionais – sendo os principais: tempo padrão para realização de atividades e poucas pausas de descanso; dificuldades para o alcance, simultâneo, de qualidade e quantidade em metas estabelecidas; tensão com clientes e comentários negativos de superiores. Tais fatores comprometem a percepção de qualidade de vida no trabalho de seus atendentes e contribuem para seu adoecimento psíquico.

3.1 O ESTRESSE OCUPACIONAL PRESENTE NO AMBIENTE DE TRABALHO DOS CONTACT CENTERS

De acordo com Lima (2004) e Aziz (2013), na última década, aumentou a preocupação com o impacto que o estresse ocupacional causa sobre a produtividade do indivíduo, levando à baixa qualidade do trabalho, aos problemas de saúde e ao aumento nos índices de absenteísmo e rotatividade de pessoal. Para Lima (2004, p. 40), toda essa preocupação voltada ao assunto não é exagero e muito menos modismo, “já que o que se tem visto é o aumento do número de indivíduos com baixa produtividade, infelizes, insatisfeitos, doentes, afastados e sofrendo pelo trabalho [...]”.

Para Suri e Rizvi (2008), as razões básicas para o desenvolvimento do estresse no segmento dos *contact centers* é o fluxo contínuo de ligações, a função de interagir com o cliente

e completar o atendimento no tempo predeterminado e as cobranças intensas feitas por superiores. Além disso, “um relógio marca o Tempo Médio de Atendimento (TMA), ou seja, quanto tempo cada operador gastou com o cliente. O ideal é que a ligação dure o menos possível.” (SAKAMOTO, 2014, *online*). Isso torna os funcionários estressados e depressivos.

Pode-se verificar, também, uma baixa remuneração percebida pela categoria, falta de preocupação por parte das empresas com a saúde de seus funcionários, bem como a falta de reconhecimento e retribuição profissional (COSTA; COSTA, 2018a). Em pesquisa realizada junto a trabalhadores de *call centers*, Paiva *et al.* (2014) apresentam as cobranças excessivas para o cumprimento de metas e resultados e a falta de reconhecimento profissional, como sendo as principais fontes estressoras no ambiente de trabalho do setor.

Paiva, Dutra e Luz (2013) apontam a precarização das condições de trabalho como uma característica que está associada, frequentemente, ao estresse, ao cansaço e à sobrecarga de trabalho. Em complemento, Andrade *et al.* (2015) e Latha e Panchanatham (2010) enfatizam que, dentro da rotina de trabalho dos profissionais de *contact centers*, eles precisam lidar com abuso e críticas de diferentes clientes, e o retorno dado pelo cliente sobre o atendimento recebido tem um grande impacto na oportunidade de crescimento do funcionário. Outro fator desagradável quanto ao retorno sobre o serviço prestado é que elogios e boas respostas a respeito do trabalho são raramente demonstrados. Por outro lado, as críticas e os comentários negativos são apresentados com frequência. Esse ambiente de pressão pode gerar desmotivação e ser uma fonte estressora para o indivíduo, além de ser agravado pelo medo de perder o emprego (RUYTER; WETZELS; FEINBERG, 2001).

Cavallini (2012) ressalta que, além de controlar o tempo de pausas, os funcionários ainda têm metas como não faltar ao trabalho e atender aos clientes no tempo determinado. Em uma pesquisa feita por Sakamoto (2014, *onli-*

ne), uma auditora fiscal do Ministério do Trabalho e Emprego sobre uma auditoria feita em uma empresa de *contact center* faz o seguinte comentário: “São oito marcações programadas por dia e não pode ter variação de nem um minuto para mais ou para menos. Como máquina! Consideramos essa meta de aderência a mais perversa e desumana, e implica prejuízo na remuneração, na avaliação, no uso do banheiro.”

Muitos trabalhadores declararam ainda para auditores fiscais que, para não terem vontade de ir ao banheiro fora dos períodos programados, evitam beber muita água, e, caso sintam necessidade, fazem de tudo para esperar a próxima pausa. “Tais práticas acarretam problemas de saúde como infecção urinária, incontinência, cistite e problemas nas cordas vocais [...]” (SAKAMOTO, 2014, *online*). Dos atendentes que mais sofrem com esse rígido controle de horários são as gestantes e os que têm problemas urinários, que torna necessária a ida ao banheiro com maior frequência. Em um caso específico, relatado por uma auditoria, foi o de uma funcionária que, por causa de uma cistite, passou a ser ridicularizada diante dos colegas de trabalho. Por esse motivo disso, ela começou a ir trabalhar usando fraldas geriátricas (SAKAMOTO, 2014).

Toda essa pressão presente no setor de telemarketing torna o empregado desmotivado, além de desenvolver várias doenças ocupacionais, como o estresse. Ele não consegue se concentrar em suas atividades e acaba perdendo rendimento; mais que isso, desenvolve doenças físicas e psicológicas que, em muitos casos, são irreversíveis.

4 MÉTODOS E MATERIAIS

Quanto à abordagem metodológica, esta pesquisa se caracteriza como quantitativa e, para a obtenção dos dados, foi feito uso do levantamento (*survey*) e do estudo de caso. A definição desse método foi feita tendo como objetivo o de medir o nível de estresse de uma parte significativa da população de trabalhadores de um *contact center*. Por se tratar de uma análise isolada de um grupo de funcionários de

uma mesma empresa, a pesquisa se desenvolve por meio do estudo de caso. A amostra foi composta por 188 atendentes de telemarketing, de uma das maiores empresas de *contact center* do Brasil, especificamente em uma de suas unidades, localizada em Mossoró, no estado do Rio Grande do Norte.

Foi utilizado como instrumento para a obtenção de dados deste estudo o questionário, por meio da Escala de Estresse Percebido versão 10 (*Perceived Stress Scale – PSS10*), validada ($\alpha = 0,78$). O instrumento segue a metodologia da Escala de Likert. A PSS é uma escala econômica que pode ser aplicada, facilmente, em apenas alguns minutos. “As questões na PSS são sobre sentimentos e pensamentos sentidos durante o último mês. Em cada caso, os respondentes são questionados sobre com que frequência eles se sentiram de determinada maneira.” (COHEN; WILLIAMSON, 1998, p. 34, tradução nossa). De acordo com Chakraborti *et al.* (2013), essa escala de estresse é o instrumento psicológico mais utilizado para mensurar a percepção do estresse no indivíduo. O índice de confiabilidade da PSS na presente pesquisa foi de 0,85.

A PSS10 é formada por quatro questões positivas e seis negativas. A pontuação total é conseguida invertendo as respostas dos quatro itens positivos da PSS10 (itens 4, 5, 7 e 8). Assim, para esses itens, a pontuação será em ordem decrescente (0= 4; 1= 3; 2= 2; 3= 1; 4= 0), ou seja, se a resposta da questão 5 for 0, ela valerá 4 pontos; se a resposta for 1 valerá 3 pontos, e assim por diante. Para os demais itens do questionário, os seis itens negativos, a pontuação será a própria nota atribuída pelos respondentes.

A pontuação total da PSS10 pode variar de 0 a 40 pontos, quanto maior a pontuação, maior será o índice de estresse percebido. Assim, a interpretação dos resultados foi feita da seguinte forma: de 0 a 13 pontos (baixo nível de estresse); de 14 a 26 pontos (nível de estresse moderado); de 27 a 40 pontos (alto nível de estresse percebido) (CHAKRABORTI *et al.*, 2013).

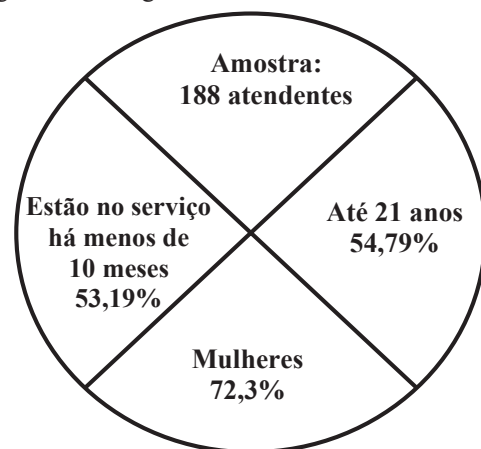
O questionário foi disponibilizado por

meio do Google Forms; os dados conseguidos por meio das respostas dos participantes foram transferidos para o MS Excel, onde foram tabulados. Em seguida, os dados tabulados foram utilizados no software IBM SPSS Statistics versão 20. No SPSS, foram feitas análises dos índices de confiabilidade, análises de frequências e descritivas para caracterização da amostra e análise preliminar dos dados, comparação entre médias e análises das correlações. De posse das análises obtidas pelo SPSS, foram elaborados gráficos por meio do MS Excel.

5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Dos 188 atendentes que participaram da pesquisa, a maioria (72,3%) era do sexo feminino. Do total de respondentes, a média de idade foi de 23,13 anos (DP=4,85; min: 18; máx: 42), sendo mais da metade (54,79%) entre 18 e 21 anos; os que possuíam entre 22 e 25 anos representam 17,02%; em seguida, os profissionais com idades entre 26 e 29 anos eram 18,09%, e os demais (10,1%) tinham idades acima dos 30 anos. Dos 188 atendentes, 25,53% estavam no serviço pelo período de 1 a 3 meses; 6,38% estavam trabalhando na empresa de 4 a 6 meses, enquanto 21,28% estavam de 7 a 9 meses e 46,81% trabalhavam no *Contact Center* há mais de 10 meses. A figura 1 mostra o perfil geral dos participantes.

Figura 1 – Perfil geral dos atendentes de telemarketing



Fonte: dados da pesquisa (2019).

Para mensurar o nível de estresse sentido pelos atendentes, foi utilizada a PSS10. Diante das 10 perguntas presentes na escala, os respondentes poderiam escolher entre cinco alternativas (nunca, quase nunca, às vezes, quase sempre e sempre). Os resultados de cada pergunta estão apresentados na tabela 1. Os percentuais estão indicados por cores, variando do verde escuro, que indica baixo nível de estresse, até o vermelho que representa estresse elevado.

pesquisados é formada por atividades ou situações que ocorrem de forma inesperada, e essas situações acabam por deixá-los aborrecidos.

Apesar de o trabalho em *contact center* ser considerado monótono e rotinizado, o resultado apresentado por esta questão pode estar ligado com o que Latha e Panchanatham (2010) descrevem sobre o trabalho neste setor. Esses autores indicam que, na rotina dos atendentes, cada ligação pode apresentar uma situação

Tabela 1 - Resultado das respostas para a escala de estresse (PSS)

Questão	Nunca	Quase nunca	Às vezes	Quase Sempre	Sempre
1. No último mês, com que frequência você tem se sentido chateado por causa de alguma coisa que aconteceu de forma inesperada no trabalho?	6%	13%	33%	23%	25%
2. No último mês, com que frequência você se sentiu incapaz de controlar coisas importantes do seu trabalho?	17%	22%	29%	21%	11%
3. No último mês, com que frequência você se sentiu nervoso e “estressado” por causa do trabalho?	8%	8%	22%	29%	33%
4. No último mês, com que frequência você se sentiu confiante em resolver seus problemas pessoais?	6%	12%	24%	34%	24%
5. No último mês, com que frequência você sentiu que as coisas aconteceram do jeito que você queria?	14%	24%	34%	19%	9%
6. No último mês, com que frequência você achou que não conseguiria dar conta de tudo que tinha para fazer?	10%	25%	22%	30%	13%
7. No último mês, com que frequência você tem sido capaz de controlar seus aborrecimentos no trabalho?	13%	17%	23%	29%	18%
8. No último mês, com que frequência você sentiu que tinha tudo sob seu controle?	14%	22%	30%	24%	10%
9. No último mês, com que frequência você se sentiu irritado por causa de coisas que estavam fora do seu controle?	9%	12%	23%	29%	27%
10. No último mês, com que frequência você sentiu que os problemas estavam se acumulando tanto que você não conseguia resolvê-los?	15%	21%	16%	26%	22%

Fonte: dados da pesquisa (2019).

Os resultados demonstram que grande parte dos atendentes se sentiu chateada com frequência por algo que aconteceu de forma não esperada no trabalho; quase a metade dos respondentes (48%) disse que “sempre” ou “quase sempre” no último mês se sentiu assim. Isso demonstra que a rotina de trabalho dos atendentes

nova para o funcionário, e essa situação pode ser uma fonte de estresse, sobretudo, se for uma situação com que ele tenha dificuldade em lidar. Apesar de receberem treinamentos para execução de suas atividades, nem sempre são suficientes para que os atendentes tenham segurança ao lidar com os novos casos que surgem.

Quando perguntados sobre a frequência com que se sentiram incapazes de controlar coisas importantes no trabalho, a maior parte dos atendentes respondeu que “nunca” ou “quase nunca” se sentiu assim no último mês. Contudo, o resultado demonstra que os respondentes ficaram bem divididos, sendo que apenas 17% responderam “nunca”, o que quer dizer que a grande maioria sentiu tal incapacidade de controle, pelo menos, uma vez durante o último mês.

Essa falta de controle pode influenciar diretamente a percepção do estresse no indivíduo, pois, conforme Ruyter, Wetzels e Feinberg (2001), não ter o controle sobre a situação ou para resolver problemas é, claramente, um papel estressante para o atendente de telemarketing. Muitas vezes, a própria falta de autonomia e a necessidade de se manter dentro do padrão de execução dos procedimentos faz que o atendente fique preso à necessidade de receber autorização dos seus supervisores para executar uma determinada ação.

A terceira questão da escala que pergunta sobre a frequência com que o indivíduo se sentiu nervoso e estressado no trabalho mostra com clareza a percepção do estresse sentido pelos atendentes. Dos 188 respondentes, a maioria (62%) respondeu que, no último mês, se sentiu “sempre” ou “quase sempre” estressado por causa do trabalho. Esse resultado é bastante significativo, pois demonstra que, de fato, a maior parte dos atendentes pesquisados se sente estressada por causa do trabalho.

Um dos principais fatores para esse sentimento, apontado por Ruyter, Wetzels e Feinberg (2001), a conciliação de demandas, conflitantes entre si – de um lado os supervisores que querem maior produtividade, do outro o cliente que espera um atendimento satisfatório – gera no atendente uma alta carga psíquica, ocasionando o estresse. Como enfatizaram Latha e Panchanatham (2010), além dessas demandas conflitantes, os atendentes são expostos a frequentes críticas dos clientes que dirigem suas insatisfações com as empresas para os funcionários que os atendem. Em adição, as

avaliações sobre a qualidade do atendimento, feita pelos próprios clientes, podem prejudicar o desenvolvimento e o crescimento do atendente em sua carreira dentro da empresa.

Questionados sobre a confiança que sentiram em resolver problemas pessoais, 34% dos atendentes responderam que “quase sempre” se sentiu confiante para resolver esses problemas no último mês, e 24% responderam “sempre”. Assim, observa-se que mais da metade dos atendentes (58%) se sentiu confiante para resolver seus problemas pessoais no último mês. O que pode indicar que a maioria desses atendentes ainda consegue conciliar suas demandas profissionais e pessoais. Ou seja, mesmo que considerem ter problemas, às vezes, para controlar demandas importantes do trabalho, eles demonstram possuir confiança para tratar dos seus problemas pessoais.

Tal resultado reforça a necessidade de o funcionário separar esses papéis; pois, como visto, a confusão de papéis pessoal e profissional é um fator gerador do estresse ocupacional, fazendo que o indivíduo perca o controle de aspectos importantes no trabalho e na sua vida pessoal (SIEGRIST; WAHRENDORF, 2016; SZYMANSKI; VANCOLLINS, 2003).

Do total de participantes, a maioria respondeu que “nunca” ou “quase nunca” as coisas aconteceram do jeito que eles queriam no último mês. Por esse resultado, pode-se constatar que a maioria dos atendentes considera que, de maneira geral, as coisas não aconteceram do jeito que eles esperavam. Essa questão pode ser associada com a primeira, a qual o resultado mostrou que há, com frequência, situações inesperadas no trabalho dos atendentes, ou seja, possivelmente, as coisas não acontecem do jeito que esperam, devido à frequência que coisas inesperadas acontecem no trabalho.

Como demonstraram Latha e Panchanatham (2010), isso pode estar ligado com a própria subjetividade demandada por cada ligação que o atendente recebe; e, nesse caso, muitas vezes, o funcionário não está capacitado o suficiente para lidar com todos os tipos de situações e, por isso, comumente, sente-se inseguro

ro. Como também ressaltam Ruyter, Wetzels e Feinberg (2001, p. 25, tradução nossa): “[...] funcionários de call centers têm de lidar com situações não usuais e inesperadas [...]”

Cerca de 30% dos atendentes responderam que “quase sempre” sentiram que não conseguiriam realizar tudo que tinham para fazer, e 13% disseram que “sempre” teve esse sentimento no último mês. Percebe-se, então, que grande parte dos atendentes (43%) achou que não conseguiria resolver tudo o que tinha para fazer no último mês e somado aos indivíduos que responderam “às vezes”, este número vai para 65%.

Este resultado pode retratar o excesso de atribuições sobre os funcionários, o que é um forte agente estressor no indivíduo. Além disso, é similar aos encontrados por Paiva *et al.* (2014), que constataram a existência de cobranças excessivas para o cumprimento de metas e resultados feitas pelos supervisores aos atendentes de telemarketing; fazendo que essa pressão por resultados ocasionasse o estresse ocupacional no indivíduo.

A sétima questão é sobre a frequência com que o atendente foi capaz de controlar seus aborrecimentos no trabalho. Para essa pergunta, a maioria dos atendentes (29%) respondeu que, no último mês, “quase sempre” conseguiu controlar seus aborrecimentos no trabalho e, 18% disseram que “sempre” conseguiram. Então, a maioria dos atendentes (47%) têm sido capaz de controlar seus aborrecimentos no trabalho. O que se deve chamar atenção neste item é que, mesmo que o funcionário consiga controlar suas emoções, isso não quer dizer que não gere uma carga psíquica negativa; o indivíduo pode estar guardando diversas frustrações e aborrecimentos e, em longo prazo, esses sentimentos vão-se tornando prejudiciais para o seu bem-estar.

Sobre a capacidade que os respondentes sentiram que tinham tudo sob controle no último mês, o resultado ficou bastante dividido entre o “quase sempre”, “às vezes” e “quase nunca”; porém, a maior parte não sentiu que tinha o controle da situação. Como já foi verificado, muitas vezes, o atendente consegue controlar as suas demandas, mas, devido a o seu trabalho apresen-

tar situações inesperadas, ele pode sentir dificuldades para lidar com situações específicas.

Por isso, para Ruyter, Wetzels e Feinberg (2001), a autonomia que o funcionário tem para resolver certos problemas é um fator importante no desenvolvimento do estresse ocupacional. A falta de autonomia, além de dificultar a realização das tarefas, pode gerar insatisfação no funcionário por não ter possibilidade de tomar decisões sobre a resolução de problemas enfrentados em sua função.

Ao serem questionados sobre a frequência com que se sentiram irritados no último mês por causa de coisas que estavam fora do seu controle, a grande maioria dos atendentes (56%) respondeu que “sempre” ou “quase sempre” teve esse sentimento. Esse resultado representa que mais da metade dos atendentes pesquisados não se sentiu confortável com as coisas que estavam fora do seu controle no último mês. Não conseguir lidar ou controlar situações inerentes às suas atividades pode acarretar frustração e aborrecimentos. Quando isso ocorre de forma intensa e freqüente, a probabilidade de se sentir estressado no trabalho é maior.

A última questão da PSS pergunta sobre a frequência com que o indivíduo sentiu que os problemas estavam-se acumulando tanto que não conseguiria resolvê-los. Para essa questão, quase a metade dos atendentes (48%) respondeu que sentiu dificuldade de controlar seus problemas, que acabaram ficando cada vez mais acumulados. Essa acumulação vai deixando o funcionário cada vez mais fatigado, sendo esse um fator importante na percepção do estresse, pois o indivíduo tende a não conseguir desenvolver suas funções com propriedade, levando ao aumento da carga psíquica e da diminuição do prazer e da satisfação pelo trabalho.

Na avaliação do nível de estresse total sentido pelos atendentes, levando em consideração a interpretação da PSS, dos 188 atendentes, 19,68% estão com baixo nível de estresse, 53,19% se encontram com estresse moderado e 27,13% estão com alto nível de estresse. Esses dados indicam que uma grande parcela dos atendentes que trabalham no *Contact Center*

pesquisado sofre de estresse ocupacional, mesmo que em nível moderado. Este resultado está representado na tabela 2.

deixar o trabalhador mais vulnerável a outras doenças psicológicas como o *burnout* e a depressão; por isso, para alguns autores, o estres-

Tabela 2 - Nível de estresse total dos atendentes de telemarketing

Nível de Estresse	Número de Atendentes	Percentual (%)
Baixo nível de estresse	37	(19,68)
Nível de estresse moderado	100	(53,19)
Alto nível de estresse	51	(27,13)
Total	188	(100,00)

Fonte: dados da pesquisa (2019).

É interessante observar também que, ao fazer uma comparação entre o nível de estresse dos atendentes do sexo masculino com o nível de estresse das atendentes do sexo feminino, pôde-se perceber que os homens tinham um nível mais baixo de estresse (30,77%) do que as mulheres, que, em contrapartida, possuem níveis mais altos de estresse moderado (55,88%) e alto (28,68%). Essa observação merece maior aprofundamento de análise em estudos futuros, tendo em vista que pode haver diferentes conclusões a serem tiradas dela.

Pode ser, por exemplo, que a explicação resida na própria subjetividade humana, tomando como base que o que é estressante para um indivíduo ou um grupo de pessoas pode não ser para outro (KLINIC COMMUNITY HEALTH CENTRE, 2010; SOTO; ATKINSON; SMITH, 2010). Outro fator que poderia ser posto como possível explicação seriam as diferenças sociais entre os grupos analisados, já que, historicamente, as mulheres têm sido o alvo mais frequente em casos de assédio moral (ALMEIDA; CAVALCANTI; BATISTA, 2018), podendo essa situação ser, também, uma causa do estresse em níveis mais altos no grupo de mulheres, mas que precisaria ser avaliada com maior ênfase se a mesma indicação também se confirmasse no caso específico do telemarketing.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estresse ocupacional tem sido um problema que vem crescendo de forma acentuada nas últimas décadas. Esse problema tende a

se precisa ser considerado problema de saúde pública, já que está ocorrendo de forma mais freqüente (LIPP *et al.*, 2020). Os funcionários de telemarketing estão dentro de um dos setores que mais apresentam casos de estresse ocupacional entre os empregados. Isto se deve, em grande parte, aos diversos problemas que se fazem presentes no ambiente de trabalho dessas pessoas, como as más condições de trabalho, o baixo prestígio da profissão, os baixos salários e a desvalorização do capital humano.

Constata-se, com esta pesquisa, que as atendentes apresentam níveis mais altos de estresse ocupacional do que os homens. Os dados mais expressivos mostraram que quase metade dos atendentes sentiu-se chateada por coisas que aconteceram de forma não esperada no ambiente trabalho. Mais da metade dos participantes afirmou que, no último mês de serviço, se sentiu estressada por causa do trabalho. Os resultados mostraram também que grande parte se sentiu irritada por coisas que acontecem no trabalho e que não podem controlar. Por fim, quase metade disse que, no último mês, os problemas foram-se acumulando tanto que eles sentiram que não iriam conseguir resolvê-los. Esses resultados se mostraram bastante similares com os de outras pesquisas feitas sobre o mesmo tema. Deve-se salientar que a percepção de que as coisas estão fora do controle e de que as tarefas estão-se acumulando é um fator estressor que pode afetar negativamente a vida do funcionário, desenvolvendo o estresse ocupacional e outras doenças laborais.

Portanto estes resultados apontam que

o estresse ainda está bastante presente entre os atendentes de telemarketing. Devido às fontes estressoras presentes na profissão do atendente, o que poderá ocorrer é a insatisfação pela profissão e a diminuição da procura por esse posto de trabalho, como indica o estudo de Ruyter, Wetzels e Feinberg (2001). Algumas pesquisas já apresentam resultados de que os *contact centers* estão sendo vistos como empresas de passagem, em que os funcionários entram não porque querem, mas porque precisam, e tendem abandoná-las assim que outra oportunidade de trabalho apareça (ANDRADE *et al.*, 2015; MOCELIN; SILVA, 2008). Esses problemas geram, então, mais um desafio para os gestores e líderes de equipe que terão de encontrar formas para aumentar a produtividade da empresa sem, contudo, prejudicar a saúde do funcionário.

Aponta-se como uma limitação deste estudo a impraticabilidade de se conseguir um número maior de participantes, já que não houve o aval da companhia de *contact center* para que a aplicação do instrumento pudesse ser efetivada em suas dependências. Logo, não foi possível, também, utilizar recursos qualitativos, como a observação *in loco* e a entrevista, que poderiam mostrar resultados mais aprofundados, sobretudo, em relação às condições de trabalho e à opinião dos funcionários.

Para trabalhos futuros, sugere-se que sejam vistos outros fatores como a satisfação no trabalho e a cultura organizacional, analisando se o estresse pode estar relacionado com essas variáveis. A pesquisa também poderia ser realizada com mais de uma empresa para fazer uma comparação entre os níveis de estresse e relacionar os resultados com o ambiente de trabalho. Também seria interessante avaliar, com mais profundidade, a diferença no nível de estresse entre os atendentes do sexo feminino e masculino. Por fim, recomenda-se que a pesquisa seja aplicada em outras funções da empresa, como os supervisores ou coordenadores de operações, a fim de comparar os resultados e verificar qual dos cargos possui maiores níveis de estresse ou se os resultados são similares.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, C.; CAVALCANTI, G.; BATISTA, H. G. **Assédio no trabalho dificulta ascensão de mulheres nas empresas**. 2018. Disponível em: <https://oglobo.globo.com/economia/assedio-no-trabalho-dificulta-ascensao-de-mulheres-nas-empresas-22285265>. Acesso em: 20 ago. 2019.
- ANDRADE, R. D. *et al.* Qualidade de vida de operadores de telemarketing: uma análise com o Whoqol-Bref. **Ciencia & Trabajo**, v. 17, n. 54, p. 177-181, 2015.
- AZIZ, M. Factors causing stress: a study of Indian call centres. **Academic Journal of Interdisciplinary Studies**, v. 2, n. 8, p. 247-252, 2013.
- BAUMAN, Z. **Globalização: as consequências humanas**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 1999.
- BAUMAN, Z. **Modernidade líquida**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 2001.
- BRESSERT, S. **The impact of stress**. 2006. Disponível em: <http://psychcentral.com/lib/the-impact-of-stress/000104>. Acesso em: 20 ago. 2019.
- BRIDI, M. A.; MACHADO, S.; PORTELA, G. O caso Atento: reflexões sobre as novas configurações do trabalho a partir de uma multinacional de TIC. **Revista de Ciências Sociais**, n. 50, p. 198-212, 2019.
- CASTRO-ESCOBAR, E. S.; SERNA-GÓMEZ, H. M. Calidad del empleo en organizaciones de servicios de contact-center en Manizales, Colombia. **Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales**, v. 14, n. 1, p. 205-219, 2016.
- CAVALLINI, M. **Telemarketing emprega 1,4 milhão no país; veja como é o trabalho no**

- setor. 2012. Disponível em: <http://g1.globo.com/concursos-e-emprego/noticia/2012/10/telemarketing-emprega-14-milhao-no-pais-veja-como-e-o-trabalho-no-setor.html>. Acesso em: 24 ago. 2020.
- CHAKRABORTI, A. *et al.* Assessing perceived stress in medical personnel: In search of an appropriate scale for the Bengali population. **Indian Journal of Psychological Medicine**, v. 35, n.1, p. 29-33, 2013.
- CHARBOTEL, B. *et al.* Working conditions in call-centers, the impact on employee health: a transversal study. Part II. **International Archives of Occupational and Environmental Health**, v. 82, n. 6, p. 747-756, 2009.
- COHEN, S.; WILLIAMSON, G. M. Perceived stress in a probability sample of the United States. *In*: SPACAPAN, S; OSKAMP, S. (ed.). **The Social Psychology of Health**. Newbury Park: Sage, 1988. p. 31-67.
- COSTA, H. A.; COSTA, E. S. Precariousness and call centre work: operators' perceptions in Portugal and Brazil. **European Journal of Industrial Relation**, v. 24, n. 3, p. 243-259, 2018a.
- COSTA, H. A.; COSTA, E. S. Trabalho em call centers em Portugal e no Brasil: a precarização vista pelos operadores. **Tempo Social**, v. 30, n. 1, p. 105-127, 2018b.
- FERREIRA, M. C.; MENDES, A. M. "Só de pensar em vir trabalhar, já fico de mau humor": atividade de atendimento ao público e prazer-sofrimento no trabalho. **Revista Estudos de Psicologia**, v. 6, n. 1, p. 93-104, 2001.
- GIDDENS, A. A vida em uma sociedade pós-tradicional. *In*: BECK, U.; GIDDENS, A.; LASH, S. **Modernização reflexiva: política, tradição e estética na ordem social moderna**. São Paulo: Editora Unesp, 1997. p. 73-134.
- HALL, S. **A identidade cultural na pós-modernidade**. 11. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2006.
- HONORATO, A. E. O.; OLIVEIRA, A. M. B. Estudo de satisfação no trabalho de atendentes de telemarketing. **Administração de Empresas em Revista**, v. 18, p. 49-72, 2018.
- KENDALL, E. *et al.* **Occupational stress: factors that contribute to its occurrence and effective management**. Western Australia: Work-Cover Western Australia, 2000.
- KLINIC COMMUNITY HEALTH CENTRE. **Stress & stress management**. Winnipeg: Clinic Community Health Centre, 2010.
- LATHA, G.; PANCHANATHAM, N. Call center employees: is work life stress a challenge. **Sabaramuwa University Journal**, v. 9, n. 1, p. 1-9, 2010.
- LEKA, S.; GRIFFITHS, A.; COX, T. **Work organization and stress: systematic problem approaches for employers, managers and trade union representatives**. Geneva: World Health Organization, 2004.
- LIMA, F. B. de. **Stress, qualidade de vida, prazer e sofrimento no trabalho de call center**. 2004. 133 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Centro de Ciências da Vida. Pontifícia Universidade Católica, Campinas, 2004.
- LIPP, M. E. N. *et al.* Stress in Brazil. **International Journal of Psychiatry Research**, v. 3, n. 3, p. 1-4, 2020.
- LUCENA, H. C.; FREITAS, C. S. C. Estratégias de enfrentamento utilizadas por professores do ensino médio em situação de estresse. **Educação, Psicologia e Interfaces**, v. 4, n. 2, p. 135-149, 2020.
- MOCELIN, D. G.; SILVA, L. F. S. C. da. O telemarketing e o perfil sócio-ocupacional dos

- empregados em call centers. **Caderno CRH**, Salvador, v. 21, n. 53, p. 365-387, 2008.
- MUSTOSMÄKI, A.; ANTTILA, T.; OINAS, T. Engaged or not? A comparative study on factors inducing work engagement in call center and service sector work. **Nordic Journal of Working Life Studies**, v. 3, n. 1, p. 49-67, 2013.
- PAIVA, K. C. M.; DUTRA, M. R. S.; LUZ, T. R. da. Comprometimento organizacional: um estudo com trabalhadores de um call center. *In: ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO*, 4., 2013, Brasília. **Anais [...]**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2013.
- PAIVA, K. C. M. *et al.* Estresse ocupacional: um estudo com trabalhadores de um Call Center brasileiro. *In: TMS ALGARVE: MANAGEMENT STUDIES INTERNATIONAL CONFERENCE*, 2014, Algarve. **Anais [...]**. Algarve, Portugal: UALg, 2014.
- PEREIRA, H. A.; CAVALCANTE, C. E.; ALBUQUERQUE, R. da S. Coping: um estudo sobre o estresse e suas estratégias de enfrentamento em uma multinacional em João Pessoa/PB. **Qualitas Revista Eletrônica**, v. 19, n. 2, p. 52-71, 2018.
- PRADO, C. E. P. do. Estresse ocupacional: causas e consequências. **Revista Brasileira de Medicina do Trabalho**, v. 14, n. 3, p. 285-289, 2016.
- RELVAS, A. **O pequeno livro do stress**. Lisboa: Objetivo Lua, 2013.
- ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A. **Organizational behavior**. 17. ed. London: Pearson Education, 2016.
- RUYTER, K. de; WETZELS, M.; FEINBERG, R. Role stress in call centers: its effects on employee performance and satisfaction. **Journal of Interactive Marketing**, v. 15, n. 2, 2001.
- SAKAMOTO, L. **Teles e bancos superexploram operadores de telemarketing, aponta MTE**. 2014. Disponível em: <http://blogdosakamoto.blogosfera.uol.com.br/2014/12/23/teles-e-bancos-superexploram-operadores-de-telemarketing-aponta-mte/>. Acesso em: 24 ago. 2020.
- SELYE, H. **The stress of life**. Nova York: McGraw Hill, 1978.
- SIEGRIST, J.; WAHRENDORF, M. (org.). **Work stress and health in a globalized economy: the model of effort-reward imbalance**. Switzerland: Springer International Publishing, 2016.
- SOTO, N.; ATKINSON, R.; SMITH, G. **Coping with stress**. Orlando: Florida Literacy Coalition, 2010.
- SURI, S.; RIZVI, S. Mental health and stress among call center employees. **Journal of the Indian Academy of Applied Psychology**, v. 34, n. 2, p. 215-220, 2008.
- SZYMANSKI, E. M.; VANCOLLINS, J. Career development of people with disabilities: some new and not-so-new challenges. **Australian Journal of Career Development**, v. 12, n. 1, p. 9-16, 2003.
- TORRES, C. C. **A atividade nas centrais de atendimento: outra realidade, as mesmas queixas**. 2001. 106 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Instituto de Psicologia. Universidade de Brasília, Brasília.
- VENTEGODT, S.; MERRICK, J. **Health and happiness from meaningful work: research in quality of working life**. New York: Nova Science Publishers, 2009.