REVISTA Ação Ergonômica

R. Ação Ergon., 17(2), 2023.
ISSN 2965-7318. doi: 10.4322/rae.v17n2.e202306

COMPREENDER O TRABALHO PARA TRANSFORMÁ-LO: UMA INVESTIGAÇÃO DOS FATORES ESTRESSORES EM UM CALL CENTER

João Pedro Martins Silva [1]*

Vitor Figueiredo [2]

Lílian Barros P. Campos [3]

Ronara Cristina Bozi dos Reis[4]

Michelle Figueiredo[5]

Resumo

O presente artigo emprega a Análise Ergonômica do Trabalho (AET) para avaliar o setor de suporte ao cliente, conhecido como *Contact Center*, em uma empresa de telecomunicações situada no interior de Minas Gerais. A aplicação da AET foi realizada em resposta a uma demanda interna da empresa, com o propósito de identificar os fatores estressores presentes nas atividades dos operadores de *telemarketing*. O estudo abrange todas as etapas da AET, que incluem análise da demanda, análise da tarefa, análise da atividade, diagnóstico e recomendações. Durante a pesquisa, foram conduzidas observações de campo e entrevistas com os trabalhadores, visando a obtenção de informações sobre o seu saber-fazer. Com base nessas observações e entrevistas, identificaram-se diagnósticos-chave. Em primeiro lugar, constatou-se que as cobranças feitas pela liderança eram realizadas em público, gerando desconforto e pressão cognitiva sobre os trabalhadores. Adicionalmente, falhas nos equipamentos de trabalho foram identificadas, prejudicando o desempenho e a eficiência dos trabalhadores. Outro fator identificado foi o atendimento a clientes agressivos, ocasionando estresse e impactando negativamente o bem-estar dos profissionais no setor. Com base nos diagnósticos identificados, o estudo apresentou recomendações para aprimorar as condições de trabalho no *contact center* e ampliou a perspectiva das lideranças em relação às atividades dos operadores. O estudo também destacou que melhorias meramente físicas, como cadeiras e mesas, não eram suficientes para promover um ambiente de trabalho mais saudável.

Palavras-chave: análise ergonômica do trabalho; empresa de telecomunicação; estresse; *contact center*.

UNDERSTANDING WORK TO TRANSFORM IT: AN INVESTIGATION OF STRESSORS IN A CALL CENTER

Abstract

[1]UNIFEI.* joaopedro1289@gmail.com.
[2]UNIFEI.
[3]UNIFEI.
[4]UNIFEI.
[5]SADA.

This article uses Ergonomic Work Analysis (EWA) to evaluate the customer support sector, known as Contact Center, in a telecommunications company located in the interior of Minas Gerais. The application of EWA was carried out in response to an internal demand from the company, with the purpose of identifying the stressors present in the activities of telemarketing operators. The study covers all stages of EWA, which include demand analysis, task analysis, activity analysis, diagnosis and recommendations. During the research, field observations and interviews with workers were conducted, aiming to obtain information about their know-how. Based on these observations and interviews, key diagnoses were identified. First, it was found that demands made by leadership were made in public, generating discomfort and cognitive pressure on workers. Additionally, faults in work equipment were identified, impairing workers' performance and efficiency. Another factor identified was serving aggressive customers, causing stress and negatively impacting the well-being of professionals in the sector. Based on the diagnoses identified, the study presented recommendations to improve working conditions in the contact center and broadened the perspective of leaders in relation to the activities of operators. The study also highlighted that merely physical improvements, such as chairs and tables, were not enough to promote a healthier work environment.

Keywords: ergonomic work analysis; telecommunications company; stress; contact center.

1. Introdução

O ambiente empresarial está se tornando cada vez mais competitivo. Nesse contexto, organizações e seus concorrentes estão buscando conquistar e expandir suas atuações (SLACK, 1997). Uma consequência dessa alta competitividade é o aumento da carga de trabalho dos operadores, o que pode resultar em desgaste físico e psicofisiológico.

A Análise Ergonômica do Trabalho (AET) é um método eficaz para identificar causas de desequilíbrio entre as demandas da organização e a capacidade dos trabalhadores de enfrentar desafios. O método inicia-se na etapa de levantamento da demanda e as fases sequenciais perpassam pelo conhecimento geral da empresa, observações abertas, observações sistemáticas (entrevistas com os operadores e registro fotográfico das situações), elaboração de hipóteses e diagnósticos, e por fim, co- construção de recomendações. De acordo com Abrahão e Pinho (1999), a ergonomia é necessária em várias situações, incluindo trabalho manual, trabalho altamente complexo e questões relacionadas à saúde dos trabalhadores. A aplicação da AET é ampla e essencial para adaptar o ambiente de trabalho às necessidades dos operadores em diferentes tipos de empresas e serviços.

Neste estudo, a AET foi realizada no setor de atendimento ao cliente de um *contact center* de uma empresa de telecomunicações localizada no interior de Minas Gerais. A empresa oferece serviços de telefonia, *internet* e televisão. Esse setor é composto por estagiários, técnicos em treinamento, *omnichannel*[1], líderes, supervisores, gerentes e técnicos de atendimento. O foco da pesquisa foram os técnicos de atendimento.

A principal característica do *contact center* é fornecer suporte para possíveis problemas que os clientes possam enfrentar com os serviços oferecidos pela empresa. A "imagem" da empresa está diretamente relacionada à forma como o serviço de suporte é oferecido, exigindo dos trabalhadores do setor uma boa comunicação para resolver os problemas dos clientes.

O objetivo deste artigo foi realizar uma AET para identificar os fatores estressores presentes na atividade dos operadores de *telemarketing*. Por meio desse estudo, buscou- se compreender de forma detalhada as demandas e condições do trabalho desses profissionais, analisando como esses fatores podem influenciar no estresse e bem-estar no ambiente laboral.

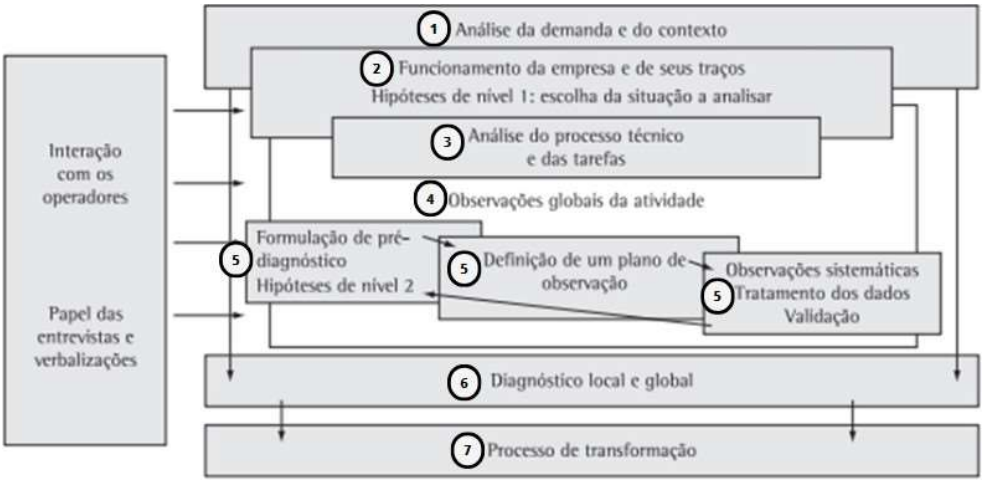
2. Desenvolvimento e Metodologia

De acordo com a Associação Brasileira de Ergonomia - ABERGO (2012), a ergonomia é definida como uma disciplina científica cujo objetivo é promover o bem- estar humano por meio de teorias e métodos aplicados em projetos, abrangendo a interação entre indivíduos e elementos. Em consonância com essa definição, Corrêa e Boletti (2015) afirmam que a ergonomia visa oferecer conforto, atender às necessidades das pessoas e assegurar uma prática laboral saudável. Esses aspectos se estendem para englobar também o âmbito organizacional, psicossocial e político de um sistema.

Conforme delineado por Santos (1997), a AET busca adequar o ambiente de trabalho para melhorar as condições dos trabalhadores e maximizar o potencial produtivo. A AET engloba várias etapas a serem seguidas para se chegar a recomendações que visem resolver ou mitigar problemas identificados. A Figura 1 apresenta uma descrição sequencial das etapas da AET. Cada uma dessas etapas abarca diferentes fases da ação ergonômica, as quais serão detalhadas mais adiante nos tópicos subsequentes.

[1] *Omnichannel* é o trabalhador responsável pelo atendimento ao cliente por meio dos canais digitais e do *WhatsApp.*

Figura 1 – Esquema geral da abordagem da ação ergonômica.



Fonte: Adaptado de Güérin *et al*. (2001)

1 - Análise da demanda e do contexto: a manifestação de um problema por parte dos gestores e líderes dentro da empresa é o ponto de partida. Além disso, realizam-se pesquisas de campo para compreender melhor a natureza das questões e os problemas concretos dos operadores. Essa etapa estabelece o fundamento para as fases subsequentes da ação ergonômica.

2 - Funcionamento da empresa: nesta etapa é feita a coleta de informações sobre a organização, levantamento das características da população (hipótese de nível 1) e a escolha das situações de análise.

3 - Análise da tarefa: a próxima etapa envolve direcionar as estratégias para o setor em questão, o contact center. A análise da tarefa abrange todas as atribuições dentro desse setor, com foco principal no técnico de atendimento Jr1[2]. Além disso, realizam-se entrevistas específicas para cada função exercida pelos funcionários, visando a elaboração detalhada das tarefas. Todos os entrevistados assinaram um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) e foram informados sobre o caráter sigiloso e ético da pesquisa.

[2] Técnico de atendimento Jr1 é o trabalhador responsável pelo atendimento por meio do contato telefônico.

4 - Análise da atividade: o objetivo é compreender minuciosamente as atividades realizadas pelos técnicos de atendimento Jr1. Para isso, acompanha-se de perto todas as tarefas executadas pelo operador durante um dia típico de trabalho, desde a sua chegada até o encerramento do turno. Em outras palavras, a abordagem consiste em acompanhar toda a rotina do trabalhador durante suas atividades.

5 - Hipótese de nível 2: nesta fase, é executada uma coleta de dados mais detalhada, por meio de entrevistas e análise minuciosa dos dados reunidos. Isso culmina na elaboração da hipótese de nível 2.

6 - Diagnóstico: o objetivo principal é detectar possíveis problemas que possam afetar a saúde, segurança e desempenho dos trabalhadores. Essa fase também é uma resposta à demanda.

7 - Recomendações: para a elaboração das recomendações deve-se levar em consideração os dados coletados no campo de pesquisa, as falas e as observações sistemáticas e abertas.

Para a construção da AET, foi necessário estruturar a pesquisa como um estudo de caso, caracterizado por sua natureza exploratória e descritiva. Nesse tipo de estudo, conceitos de pesquisadores são correlacionados e analisados juntamente a fatos ou fenômenos observados em ambientes organizacionais reais, por meio de levantamentos e observações sistemáticas.

Conforme enfatizado por Yin (2001), a abordagem de estudo de caso é a mais apropriada para investigar um fenômeno dentro de seu contexto real, sendo recomendada a utilização de múltiplas fontes de evidências. Esse tipo de pesquisa possui um caráter exploratório, visando criar familiaridade com o problema para torná-lo mais compreensível e estabelecer premissas (GIL, 1991). Ademais, essa abordagem é descritiva, uma vez que tem por objetivo definir a natureza e apresentar as características de um fenômeno em um grupo específico (SELLTIZ, 1987).

A coleta de dados englobou duas principais fontes de evidências: o trabalho de campo, através do registro de dados provenientes da empresa, e entrevistas. Essas fontes se mostraram apropriadas para a obtenção de informações acerca das percepções das pessoas e de como elas lidam com as variáveis presentes no ambiente de trabalho.

As entrevistas foram conduzidas utilizando uma abordagem semiestruturada, conforme delineado por Triviños (1987, p. 146). Essa abordagem consiste em questionamentos

fundamentados em teorias e hipóteses relacionadas ao tema da pesquisa. As respostas obtidas dos entrevistados geraram novas hipóteses, com o foco central sendo estabelecido pelo pesquisador-entrevistador.

A empresa selecionada para a coleta de dados é um provedor de *internet* localizado em Itabira-MG, que também possui filiais distribuídas por todo o estado de Minas Gerais. Essa empresa oferece uma variedade de serviços, incluindo telefone, TV por assinatura e diversos Serviços de Valor Agregado (SVAs). No entanto, o serviço principal é a oferta de *internet* banda larga, tanto por meio de conexões via rádio quanto por fibra óptica. O quadro de funcionários da empresa é composto por cerca de 1000 trabalhadores.

O setor da empresa que será realizada a AET é o de *contact center* que é responsável por dar assistência aos clientes e solucionar os eventuais defeitos e, caso necessário, solicitar a ida de um técnico ao local.

3. Resultados e Discussões

Inicialmente, conduziu-se uma entrevista com o gestor do setor, na qual foi indagado sobre a principal questão enfrentada dentro de sua área. A resposta obtida foi a seguinte:

> *"Geralmente, o setor de contact center é a porta de entrada do primeiro emprego de muitos jovens que não possuem uma qualificação de sua mão- de-obra, além disso, o baixo salário e a escala ser feita em turnos, sendo obrigatório o trabalho em feriados e final de semana, acabam levando os funcionários a optarem por sair da empresa quando possuem uma oportunidade de emprego melhor, levando assim uma alta taxa no turnover, 16 á 20 funcionários nos últimos 6 meses, sendo um dos setores que possuem maior desistência". Gerente do setor (grifo nosso).*

Dentro da resposta, são visíveis pontos significativos, destacados, que demandam uma análise mais aprofundada durante a condução da AET. Com o intuito de abordar de maneira mais abrangente os aspectos cruciais do cenário, a demanda foi redefinida como: "Fator desencadeador da rotatividade de trabalhadores no âmbito do setor de *contact center*".

Após a reestruturação da demanda, iniciou-se a etapa de exploração e funcionamento geral da empresa. Nesta fase, diversas atividades foram realizadas, incluindo um levantamento abrangente de dados que incorporou organogramas e escalas de horário do setor no qual a demanda foi identificada. Além disso, foram obtidas informações específicas acerca das características dos trabalhadores envolvidos. Por fim, o escopo da situação a ser analisada foi definido, estabelecendo-se o foco da investigação.

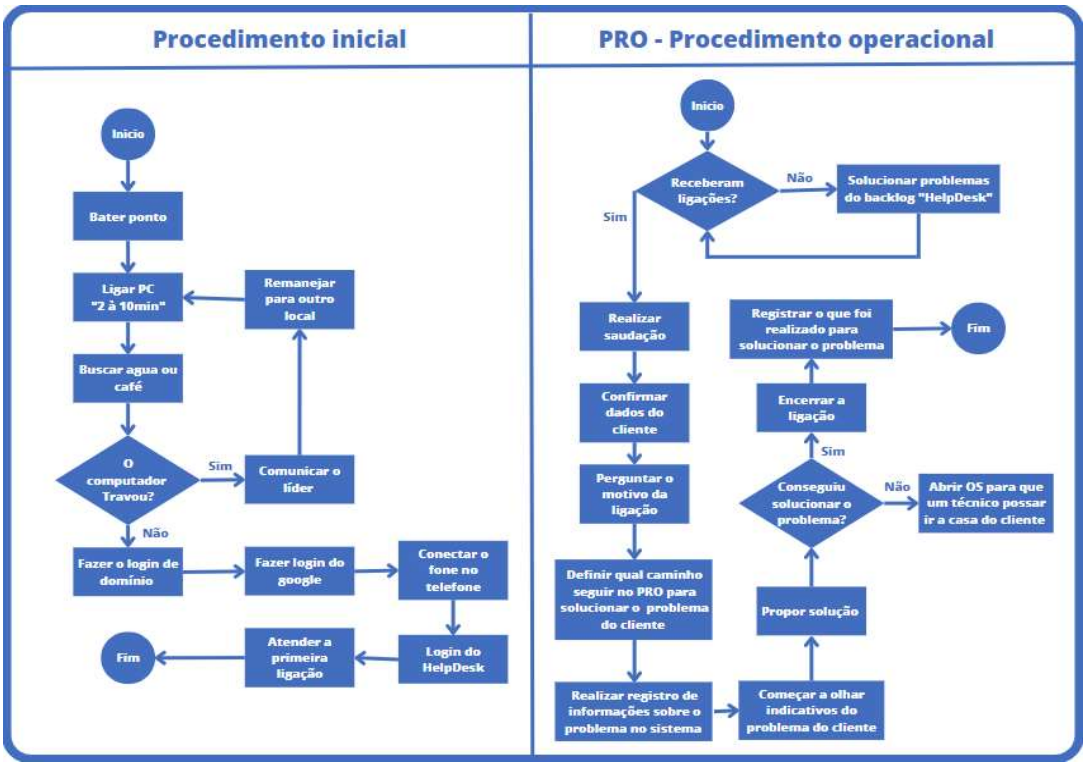
O setor de *contact center* é composto por oito equipes, sendo compostas por: 7 técnicos de atendimento Jr; 2 *omnichannel*; 1 líder operacional e 1 supervisor (responsável por duas equipes). Os trabalhadores de atendimento Jr têm uma jornada de trabalho diária de 6 horas. Durante essa jornada, eles dispõem de um intervalo de 20 minutos com registro de ponto, bem como dois intervalos adicionais de 10 minutos cada, que não necessitam ser registrados.

Dentre os funcionários, alguns possuem horários de trabalho fixos, enquanto a maioria segue uma escala de 4 dias de trabalho seguidos por 1 dia de folga. Em cada um desses dias de trabalho, os horários de turno variam, sendo estabelecidos da seguinte forma: 06:00 - 12:20; 07:50 - 14:10; 09:40 - 16:00; 13:40 - 20:00; e 15:50 - 22:10.

Ao conduzir uma análise mais minuciosa dos dados relativos à função de atendente Jr durante o período entre dezembro de 2021 e junho de 2022, emergiu um quadro revelador no que diz respeito à rotatividade de trabalhadores no setor. Nesse intervalo de tempo, identificaram-se as seguintes tendências: um total de 16 trabalhadores deixaram a empresa, divididos igualmente entre aqueles que optaram por sair voluntariamente e os que foram desligados. Dentro desse conjunto, notou-se que 3 indivíduos foram admitidos após dezembro de 2021. A média de idade dos trabalhadores que optaram por deixar a empresa estava situada em 24 anos, enquanto o período médio de permanência era de 15 meses. Em termos de gênero, 82% das saídas correspondiam a homens, enquanto as mulheres representavam 18% desse total.

Após a etapa de compreensão do funcionamento geral da empresa, a próxima etapa foi a análise da tarefa do técnico de atendimento Jr. Ele é responsável por atender o cliente, através do contato telefônico, visando manter a fidelidade e satisfação de todos os clientes da companhia. Os procedimentos iniciais da sua tarefa são apresentados na figura abaixo (Figura 2).

Figura 2 – Procedimento inicial / Procedimento operacional - PRO.



Fonte: Material próprio (2023).

Na parte direita da Figura 2, é possível notar os passos que o técnico deve adotar ao interagir com o cliente, visando identificar e resolver a questão apresentada. Na visão da empresa, a adesão precisa e completa a esse procedimento se correlaciona diretamente com a rapidez e eficácia do atendimento, bem como a descoberta da solução.

Ao passar da etapa de análise da tarefa para a análise da atividade, algumas nuances do trabalho começam a ser reveladas. Como exemplo, em dois atendimentos acompanhados, foi possível fazer o seguinte comparativo (Figura 3):

Figura 3 – Quantidade e a modalidade do problema que o atendente precisou solucionar.

Fonte: Material próprio (2023).

Para efeito de entendimento, segue abaixo um atendimento transcrito na íntegra com explicações do porquê o atendente optou por realizar determinadas ações:

> *Atendente: "Como eu poderia estar te ajudando hoje?"*
>
> *Cliente: "A minha internet está muito lenta e o roteador não está longe de mim".*
>
> *Atendente: "No caso está lento para fazer exatamente o quê? Como você verifica essa lentidão? Poderia estar me dando exemplos?"*
>
> *Cliente: "Filme na Netflix está travando e a Globo play a mesma coisa". Atendente: "Estes demais serviços você acessa em qual aparelho?" Cliente: "Celular, computador e tv".*
>
> *Atendente: "O computador é de mesa ou notebook? Conectado pela rede Wi- Fi ou cabo?"*
>
> *Cliente: "Computador e com cabo".*
>
> *Atendente: " A sua Tv é uma Smart TV ou tem algum aparelho que você liga a TV? Conectado pelo cabo ou Wi-Fi?"*
>
> *Cliente: " Smart TV e Wi-Fi". Atendente: "Certinho".*

O atendente enfatizou a importância de colher informações relevantes diante dos questionamentos do cliente. Ele citou o exemplo da Smart TV funcionando com cabo, enquanto outra TV conectada ao Wi-Fi não estava funcionando. O atendente destacou a necessidade de registrar tudo desde o início, para identificar o problema e resolvê-lo.

> *Atendente: "Me informa seu nome completo" Cliente: "__"*
>
> *Atendente:" você usa o aparelho Wi-FI que a empresa forneceu ou você tem outro?"*

> *Cliente: "Utilizo o equipamento da empresa"*
>
> *Atendente: "As principais falhas ocorrem quando você está mais próximo ou mais distante do roteador? Tanto do computador quanto da TV"*
>
> *Cliente: "Eu uso em um cômodo diferente a TV, mas não tem paredes para a divisória e é ao lado do local em que fica o roteador, já o celular e computador é ao lado" .*

O atendente explicou que o uso desse tipo de conexão é considerado fora do cômodo. Em seguida, ele acessou o site de configurações do roteador do cliente, onde modificou o canal e a banda da rede 5g, e reiniciou o roteador. Ele fez essas alterações para ajustar a frequência para um padrão comum, pois muitos vizinhos usando o mesmo canal podem causar problemas na conexão.

> *Atendente: "_____você está no mesmo cômodo do roteador?" Cliente: "Sim"*
>
> *Atendente: "Por gentileza, vou estar pedindo para você acessar no seu celular o YouTube ou a Netflix que você falou"*
>
> *Cliente: "Só um instante"*
>
> *Atendente: "Está funcionando normalmente?"*
>
> *Cliente: "A Globoplay está parecendo uma mensagem que não está entrando" Atendente: "A Globoplay está passando por uma manutenção interna nesse momento, tem como testar na Netflix?"*
>
> *Cliente: "Netflix está indo, mas é que a Globoplay é muito mais pesada que a Netflix"*
>
> *Atendente: "Então, tanto a Netflix quanto a Globoplay são leves. Vou pedir para você monitorar a internet nesses dias para ver se continua com essas falhas, mas aqui está mostrando que está funcionando corretamente" Cliente: "Ok, mas toda semana tenho que ficar ligando para reclamar que a internet está lenta, isso dificulta muito"*
>
> *Atendente: "Entendo, no caso essas falhas estão ocorrendo quando você está longe do aparelho e quanto mais longe fica mais lento devido ao raio de cobertura que o Wi-Fi tem"*
>
> *Cliente: "Qual é esse raio?"*
>
> *Atendente: "A metragem não vou saber o certo, mas parede e objetos atrapalham. Então, só vou pedir para você estar monitorando mesmo, porque eu alterei algumas configurações para não está mais ocorrendo essas falhas" Cliente: "Tudo bem"*

A transcrição acima evidencia uma chamada que revela a diversidade de atividades envolvidas no atendimento ao cliente. Cada ligação é intrincada e, por vezes, o atendente não consegue atender a todas as demandas. É crucial ressaltar que, na parte destacada, o cliente expressou frustração em relação à qualidade do serviço devido à necessidade de efetuar ligações de forma recorrente. Mesmo perante tal cenário, o atendente seguiu o protocolo estabelecido.

No entanto, ao longo do tempo, essa reação resulta em desgaste emocional e aumento dos fatores estressores no ambiente de trabalho.

Ao avançar nas etapas da AET, chega-se à hipótese de nível-2. Nessa etapa, a coleta de dados se torna mais específica, envolvendo observações visuais no campo de trabalho. Além disso, entrevistas semiestruturadas foram conduzidas para contribuir para a construção da hipótese de nível 2. Adicionalmente, uma pesquisa anônima foi realizada, contendo um conjunto de perguntas, com o propósito de obter uma compreensão mais profunda do dia a dia dos trabalhadores.

Na análise das respostas, emergiu uma diferença entre os trabalhadores que seguem uma escala de horários fixos e aqueles que adotam uma escala móvel. No grupo de escala fixa, 100% dos trabalhadores expressaram satisfação com a sua programação de horários, enquanto 70% dos que seguem a escala móvel manifestaram o mesmo nível de satisfação. Adicionalmente, foi possível observar que, em média, a cada 10 chamadas atendidas, 4 delas eram consideradas estressantes. Além disso, foram observadas cobranças em público para reduzir o tempo médio de atendimento (TMA).

Além dessa coleta de dados, foram conduzidas entrevistas semiestruturadas com 5 atendentes Jr. Por meio da pergunta-chave "Quais fatores influenciam o seu desempenho no trabalho?", foram desenvolvidas perguntas subsequentes, sem formulação prévia, com o objetivo de identificar os elementos que contribuem para elevar o nível de estresse no ambiente de trabalho e que poderiam resultar em perda de motivação para permanecer na empresa. Dentre as respostas obtidas, uma delas destacou- se:

> *"Dificuldade para tirar dúvidas com o supervisor, pois tem você e mais outras 5 pessoas na fila para tirar dúvida". Atendente 2.*
>
> *"Vai de pessoa para pessoa conseguir lidar com o desgaste de algumas ligações, devido aos xingamentos dos clientes que é comum no setor de suporte". Atendente 4.*
>
> *"No começo leva um tempo para você não levar o estresse do trabalho para casa". Atendente 5.*

Por meio da análise detalhada dos dados e das informações apresentadas, pôde ser formulada a hipótese de nível 2: *"Parece que o fator que contribui para a saída de trabalhadores do setor de contact center está vinculado ao estresse decorrente das ligações telefônicas".* Ao contrário da perspectiva inicial delineada pelo gestor no início da pesquisa, que apontava os turnos de trabalho e as condições físicas do ambiente laboral (tais como questões de infraestrutura e mobiliário) como causas primárias de afastamento, o estudo evidenciou que o desafio do estresse no local de trabalho, proveniente de variados elementos

como a pressão exercida pela liderança, interações desafiadoras com clientes e a demanda constante de cumprir metas, está influenciando diretamente na diminuição dos períodos de permanência dos funcionários na empresa.

Com base na hipótese de nível 2 previamente apresentada, foram formulados três possíveis diagnósticos que parecem estar contribuindo para a intensificação dos fatores estressantes na atividade do operador, conforme detalhado a seguir:

Cobranças realizadas em público: A imposição de um tempo médio de duração das chamadas para os atendentes frequentemente resulta em pressão para que encerrem as conversas dentro desse intervalo. Quando não conseguem cumprir esse requisito, são obrigados a encerrar a chamada e retornar posteriormente, resultando em acumulação de tarefas. A presença dos *omnichannels*, que avaliam os atrasos por falta de orientação ou outros fatores, contribui para elevar a tensão no ambiente de trabalho.

Falhas nos equipamentos: A problemática inicia quando os operadores enfrentam dificuldades ao conectar os fones de ouvido aos telefones. Esse contratempo se deve ao mau contato ou desgaste dos equipamentos. Além disso, os testes nos dispositivos só podem ser conduzidos quando os trabalhadores estão em chamadas. Quando ocorre um contratempo durante a ligação, ela é automaticamente encerrada. Esse cenário gera uma tensão interna nos operadores, predispondo-os ao desgaste no ambiente de trabalho.

Clientes agressivos: Um fator que intensifica de maneira substancial o estresse no ambiente de trabalho é a ocorrência de interações com clientes agressivos, que empregam linguagem ofensiva, xingamentos e comportamento rude ao comunicar seus problemas. Durante as entrevistas, um dos atendentes Jr. mencionou que seus colegas de trabalho deveriam aprender a diferenciar entre os aspectos profissionais e pessoais, evitando transportar o estresse laboral para o ambiente doméstico. Isso indica que os novos funcionários precisam adquirir rapidamente a habilidade de delimitar essas esferas, como uma medida para reduzir o nível de estresse.

Os três diagnósticos apresentados são respostas à demanda previamente reformulada no início da AET. Com base nesses diagnósticos, foi possível perceber que o estresse no ambiente de trabalho do operador era influenciado pela qualidade dos equipamentos, estilo de liderança e interação com os clientes. Com base nessa compreensão, foram formuladas algumas recomendações.

Equipamentos: recomenda-se que a empresa busque uma parceria com uma empresa terceirizada para executar reparos e manutenções preventivas nos telefones e *headsets* a cada

trimestre. Isso garantirá que os equipamentos estejam sempre em perfeito funcionamento e minimizará as falhas e problemas associados.

Cobranças realizadas em público: Um treinamento de comunicação assertiva deve ser implementado, visando aprimorar as interações de cobrança, tornando-as mais suaves e eficazes. Esses treinamentos deveriam ocorrer a cada seis meses e serem conduzidos pelo departamento de Gestão de Pessoas.

Workshop de comunicação com o cliente: Essa recomendação assume um papel central. A realização de um workshop específico sobre comunicação com o cliente contribuirá para o aprimoramento das habilidades de resolução de problemas e reduzirá o estresse durante as interações telefônicas.

4. Conclusão

Com base nos dados previamente expostos, é evidente que os fatores estressores no ambiente de trabalho do operador estão diretamente relacionados a diversas fontes, incluindo a pressão excessiva proveniente da liderança, a inadequação dos equipamentos de trabalho e as chamadas estressantes ao longo do expediente. Esses fatores combinados culminam em um ambiente de trabalho hostil e tensionado.

Levando em consideração essa perspectiva, a literatura científica corrobora que o estresse é originado por uma variedade de elementos, abrangendo desde a maneira como os trabalhadores encaram as adversidades até a sua capacidade de reação. Consequentemente, quando ponderamos que o estresse pode derivar de múltiplos fatores, diversos elementos podem ser apontados como suas causas, abrangendo fatores físicos, químicos e psicológicos oriundos do ambiente, bem como a pressão e a tensão, conforme apontado por Chiavenato (1999).

Ao longo do desenvolvimento deste estudo, uma das entrevistadas destacou que a percepção precoce da necessidade de estabelecer uma demarcação clara entre o ambiente profissional e o pessoal diminuiu o nível de estresse do indivíduo. Isso realça a importância de contemplar múltiplos fatores no contexto do estresse ocupacional, expandindo a análise para além do ambiente de trabalho.

A definição proposta por Ferreira (2008, p. 213) em relação ao estresse ocupacional enfatiza a relação entre as demandas do trabalho e as capacidades do trabalhador, sublinhando a ansiedade decorrente da discrepância entre esses dois aspectos como uma fonte significativa de estresse.

Como mencionado, uma diversidade de definições para o estresse pode ser identificada na literatura, assim como a maneira pela qual fatores internos e externos podem intensificar essa condição. Na análise realizada, fica claro que o cerne do diagnóstico se concentra no estresse originado no ambiente de trabalho.

Com base nas informações obtidas ao longo da AET, observa-se que, inicialmente, o gestor associou a rotatividade dos funcionários às escalas de trabalho ou à inexperiência das pessoas no primeiro emprego. No entanto, à medida que a AET foi aprofundada para uma compreensão mais abrangente das tarefas e atividades, emergiu uma forte tendência indicando que o estresse proveniente de um trabalho desafiador estava desempenhando um papel crucial na perda de recursos humanos.

Posterior à fase das entrevistas, ficou claro que as escalas de trabalho não exerciam um impacto significativo na satisfação dos trabalhadores. Isso levou à rejeição da hipótese inicial do gestor, que considerava a escala como uma das causas do *turnover*. Em contraste, a análise demonstrou que o estresse era um elemento-chave, especialmente devido ao fato de que 40% das ligações eram consideradas desgastantes. Adicionalmente, o resultado do *Net Promoter Score* (NPS) corroborou essa percepção.

Cabe ressaltar que dentre as três áreas de atuação da ergonomia, a hipótese levantada pelo gestor como fator estressor no trabalho se relacionava a ergonomia física; contudo, a pesquisa demonstrou que perpassa por questões que envolvem a ergonomia cognitiva e organizacional.

REFERÊNCIAS

ABERGO - Associação Brasileira de Ergonomia. O que é Ergonomia. 2012. Disponível em: < http://www.abergo.org.br/internas.php?pg=o_que_e_ergonomia>. Acesso em: 21 Jul. 2022.

ABRAHÃO, J; PINHO, D. Teoria e prática ergonômica: seus limites e possibilidades. Escola, Saúde e Trabalho: estudos psicológicos. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 1999.

CHIAVENATO, IDALBERTO. Gestão de pessoas; O novo papel dos recursos humanos nas organizações-rio de janeiro: campus, 1999.

CORREA, V.M.; BOLETTI, R. R. Ergonomia: fundamentos e aplicações. Porto Alegre: Bookman, 2015.

DFERREIRA, M. C. A ergonomia da atividade se interessa pela qualidade de vida no trabalho? Reflexões empíricas e teóricas. Cadernos de Psicologia Social do Trabalho, n. 11, p. 83–99, 2008.

GIL, ANTÔNIO CARLOS. Como elaborar projetos de pesquisa. São Paulo: Atlas, 1991.

GUÉRIN, F.; LAVILLE, A.; DANIELLOU, F.; DURAFFOURG, J.; KERGUELEN, A. (2001). Compreender o trabalho para transformá-lo; a prática da ergonomia. São Paulo: Edgar Blucher.

SANTOS, N.; FIALHO, F. A. P. Manual de Análise Ergonômica do Trabalho. 2ª Edição. Curitiba: Editora Gênesis,1997.

SELLTIZ, C. Métodos de pesquisa nas relações sociais. São Paulo: EPU, 1987.

SLACK, Nigel, *et al*. Administração da Produção. 2 ed. São Paulo: Editora ATLAS, 2002. p.290 – 296.

TRIVIÑOS, A. N. S. Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

YIN, R. K. Estudo de caso: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2001.