



Caderno CRH

ISSN: 0103-4979

revcrh@ufba.br

Universidade Federal da Bahia

Brasil

Raab Glina, Débora Miriam; Rocha, Lys Esther

AS POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS COMO FATORES DE ESTRESSE NO TRABALHO DE  
ESTAGIÁRIOS E SUPERVISORES DO SETOR DE COBRANÇA DE UM BANCO INTERNACIONAL

Caderno CRH, vol. 18, núm. 43, enero-abril, 2005, pp. 113-125

Universidade Federal da Bahia

Salvador, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=347632166008>

- ▶ Como citar este artigo
- ▶ Número completo
- ▶ Mais artigos
- ▶ Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe , Espanha e Portugal  
Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

# AS POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS COMO FATORES DE ESTRESSE NO TRABALHO DE ESTAGIÁRIOS E SUPERVISORES DO SETOR DE COBRANÇA DE UM BANCO INTERNACIONAL

*Débora Miriam Raab Glina  
Lys Esther Rocha*

## INTRODUÇÃO

Segundo Fleury (1990), as políticas de recursos humanos são definidas nos textos de Administração como diretrizes de ação que orientam o desempenho do trabalhador para atingir os objetivos da empresa. Elas exprimem a filosofia da empresa com respeito à captação de mão-de-obra, desenvolvimento, compensação, manutenção e relações trabalhistas. A sua elaboração estaria vinculada ao planejamento estratégico da empresa, transformando os seus objetivos em diretrizes, as quais são traduzidas em práticas organizacionais concretas. A autora mostra que elas também podem ser apreendidas como elementos fundamentais à mediação da relação capital-trabalho, pela definição de parâmetros nos quais as relações de trabalho são constituídas.

Para Pagès *et al.* (1990), as políticas de recursos humanos são práticas ideológicas e processos de mediação pluridimensionais. No nível econômico, elas atuam gerenciando as vantagens concedidas aos funcionários em troca de seu trabalho. No nível político, elas asseguram o controle da

conformidade às regras e aos princípios, à divisão dos indivíduos e dos grupos, ao comando de suas relações. No nível ideológico, elas encarnam, de forma concreta, os valores de consideração pela pessoa, o serviço e a eficácia, que legitimam todas essas práticas e ocultam os objetivos de lucro e dominação. No nível psicológico, elas realizam uma política de gestão dos afetos que favorece a dominação da organização sobre o aparelho psíquico e inconsciente dos funcionários.

Podemos considerar que as políticas de recursos humanos (RH) fazem parte dos fatores psicosociais de estresse no trabalho. Elas também, em grande medida, influenciam na organização do trabalho.

Para Dejours (1990), a organização do trabalho pode ser entendida como a divisão do trabalho (divisão de tarefas entre os operadores, repartição, cadência, conteúdo da tarefa, ou seja, o modo operatório prescrito) e a divisão de homens (repartição das responsabilidades, hierarquia, comando, controle). Glina; Rocha (2000), a partir de revisão da literatura, apontam, dentro da organização do trabalho, os seguintes fatores de estresse: proces-

so de trabalho e tipo de tecnologia, jornada de trabalho, horas-extras, turnos, pausas, falta de autonomia e possibilidade de regular o ritmo, pagamento com prêmios associados à produção, ausência de plano de carreira e falta de reconhecimento, existência de conflito de papel, ausência de definição clara das tarefas, tempo inadequado para completar a tarefa, pouca autoridade ou capacidade decisória em trabalho de grande responsabilidade.

Com relação aos fatores psicossociais de estresse, não há um consenso em relação à sua definição. Para Levi (1988), no contexto do estresse no trabalho, estímulos psicossociais se originam em um processo social, inserido em uma estrutura social e afetam o organismo através da mediação da percepção e da experiência. A interação entre oportunidades e demandas ambientais, de um lado, e necessidades individuais, habilidades e expectativas, de outro, elicia reações. Quando há uma defasagem entre os dois, o organismo reage através de vários mecanismos patogênicos.

Cooper (1985) afirma que o estresse ocupacional está claramente relacionado ao clima e à estrutura organizacional, o que inclui fatores como políticas organizacionais, falta de consulta efetiva, falta de participação no processo de tomada de decisão e restrições sobre o comportamento.

De acordo com Hoogendoorn (2000), "fatores psicossociais" estão relacionados a quatro dimensões do ambiente de trabalho: a exigência psicológica, a autonomia decisória, o apoio social e o reconhecimento.

Glina e Rocha (2000) citam os seguintes estressores dentre os fatores psicossociais: percepção de desenvolvimento de carreira inadequada; poucas perspectivas no emprego atual, incapacidade ou falta de oportunidade de dar voz às suas queixas; falta de cooperação ou de apoio de superiores, colegas ou subordinados; relações com clientes; inabilidade de desenvolver relacionamentos satisfatórios no trabalho; falta de controle ou satisfação em relação ao produto final do trabalho; sujeição a preconceitos relacionados com idade, sexo, raça, etnia ou religião; falta de oportunidade

para utilizar as qualificações e capacidades pessoais de modo eficaz; comunicação (espaço público de discussão).

Segundo Cox e Mackay (1979), o estresse surge como um resultado da defasagem entre a percepção da pessoa sobre as demandas feitas sobre ela e sua percepção sobre a sua habilidade de lidar com elas. De acordo com Fraser (1983), há uma forte evidência que sugere uma relação causal entre estresse no trabalho, diminuição da satisfação no trabalho, desordens psicossomáticas e doenças. A satisfação e insatisfação no trabalho podem, inclusive, ser consideradas como índices do estresse percebido pelo trabalhador.

De acordo com Druck *et al.* (2002), as transformações que vêm ocorrendo no trabalho bancário, nos últimos anos, são partes de um processo mais geral, marcado pela globalização, pela reestruturação produtiva e pelas políticas neoliberais.

Pagotto (1996) apresenta um balanço a respeito da automação bancária, mostrando intensa modificação na organização do trabalho, com a diminuição de postos de trabalho, acompanhada da introdução de novas tarefas ligadas à informática, o que reduz custos operacionais. A automação produz um aumento de clientes, mais segurança nas operações financeiras, maior efetividade nas aplicações, com agilidade e confiabilidade das informações. A automação amplia intensamente as formas de auto-atendimento, bem como o atendimento à distância. Dessa forma agiliza-se a implantação das Centrais de Atendimento e dos serviços de *Home Banking*. As Centrais de Atendimento foram implantadas na década 90, acompanhando o movimento mais geral do mercado de trabalho de redução de custos e de pessoal.

Izumi (1997) confirma a redução de custos na introdução das Centrais de Atendimento. Do ponto de vista dos bancários, gera uma redução drástica da categoria, uma vez que cada trabalhador substitui postos de trabalho alocados anteriormente nas agências.

Os *call centers*, ou centrais de atendimento telefônico, dizem respeito a qualquer atividade por

meio de sistemas de informação e múltiplas mídias, com o objetivo de desenvolver ações padronizadas e contínuas de *marketing*, ou favorecer a comunicação com clientes, público ou agências governamentais. Trata-se de usar os sistemas de telefonia, informática e dados.

Os *call centers* são cada vez mais comuns em empresas de vários ramos de atividade: indústria, comércio, prestação de serviços e financeiras. Para Toomingas *et al.* (2001), a central de atendimento é, talvez, o setor do mercado de trabalho que mais cresce atualmente. Existem, segundo estimativas, em torno de cinco milhões de pessoas empregadas em centrais de atendimento nos Estados Unidos e, aproximadamente, um milhão e meio na Europa. No Brasil, de acordo com a Associação Brasileira de Telemarketing (2005), o número de *call centers* cresceu nos últimos 20 anos. Estimativas apontam para a existência de 550 mil operadores no País. Entre as atividades das centrais de atendimento, encontra-se a cobrança por teleatendimento.

Entretanto, apesar do crescimento do número de centrais de atendimento telefônico, não houve uma proporcional atualização dos processos de projeto e planejamento organizacional nesses novos ambientes de trabalho, o que ocasionou um aumento da rotatividade, absenteísmo e doenças ocupacionais (Ferreira Jr.; Conceição; Saldiva, 1997).

Diversos autores apontam a existência de inúmeros estressores que se somam e potencializam em centrais de atendimento a clientes ou *call centers* (Glina; Rocha, 2002; Glina; Rocha, 2003; Sznelwar; Massetti, 2002). Existem vários setores, dentro de bancos, que, embora não sejam centrais clássicas de atendimento a clientes, utilizam a mesma tecnologia que elas, padecendo dos mesmos fatores de estresse no trabalho, acrescidos de outros específicos ao trabalho realizado nesses setores, como por exemplo, no setor de cobrança.

O objetivo desse estudo foi compreender quais eram as políticas de recursos humanos para estagiários e supervisores do setor de cobrança de um banco internacional e de que forma elas pode-

riam funcionar como fatores de estresse no trabalho.

## MÉTODOS E PROCEDIMENTOS

Trata-se de um estudo de caso no setor de cobrança de um banco internacional. Nesse estudo, realizou-se a análise ergonômica do trabalho dos estagiários e dos supervisores que trabalham nesse setor, bem como entrevistas individuais e grupais com informantes-chave (gerente, supervisores e estagiários), questionários, observações globais do setor, observações no posto de trabalho e análise documental.

Ergonomia é o conhecimento sobre o homem em atividade, visando aplicá-lo à concepção de tarefas, de instrumentos, de máquinas e de sistemas de produção (Laville, 1976).

A pesquisa ergonômica pura tradicional, de acordo com Westlander (1996), considera o modo como equipamentos e pessoas estão adaptados uns aos outros no trabalho. Mas existem também enfoques ergonômicos mais amplos, nos quais a análise se estende para levar em conta a situação de trabalho na qual o equipamento é utilizado. Assim, são considerados fatores da organização ou conteúdo do trabalho, bem como certos fenômenos organizacionais tais como, políticas de recursos humanos.

A Ergonomia Francesa tem um enfoque mais amplo. Ela volta-se mais para os estudos de campo, analisa as situações reais de trabalho, estuda a situação de homem-atividade. Leva ainda em conta a diversidade e variabilidade das pessoas e das situações (Wisner, 1987).

As observações globais envolveram o setor como um todo: o crédito, a cobrança, as diferentes localizações espaciais. As observações nos postos de trabalho ocorreram em diversos horários, nas várias ilhas, incluíram ouvir as conversas telefônicas como “carona”, observar a atividade, os meios utilizados e as comunicações com outros funcionários. Houve também monitoração eletrônica das ligações, ou seja, escuta a partir da mesa dos

supervisores.

As entrevistas com o gerente e supervisores eram semi-estruturadas, ocorreram em sala do departamento de crédito e cobrança e tiveram por finalidade conhecer a estrutura organizacional do banco, os objetivos do setor, os cargos e número de funcionários em cada cargo, o fluxograma do processo de trabalho, os produtos e serviços oferecidos pelo banco, a descrição da tarefa dos operadores e supervisores, a forma de realização da monitoração, as políticas e práticas de pessoal, os incidentes críticos mais comuns. O gerente do setor e os cinco supervisores foram entrevistados.

As entrevistas com os estagiários eram semi-estruturadas, ocorreram no próprio setor e visaram a obter uma descrição da tarefa; levantar as exigências e constrangimentos relacionados ao posto de trabalho (mobiliário, equipamentos, instrumentos, sistema), as condições de trabalho, a organização do trabalho, os relacionamentos (colegas, chefia, clientes e outros setores) e as políticas de pessoal; os aspectos positivos e negativos do trabalho; o que poderia causar danos à saúde; as sugestões para melhorar o trabalho; os incidentes críticos mais comuns. Foram entrevistados 12 estagiários, três por ilha.

Foi realizado um total de 25 entrevistas. Uma análise de conteúdo das entrevistas foi realizada.

Os questionários respondidos voluntariamente pelos estagiários e supervisores que estavam em atividade e abrangearam os seguintes aspectos: dados demográficos, descrição da tarefa, características percebidas do trabalho (monotonia, rapidez, controle sobre o próprio trabalho, apoio recebido de colegas e da chefia, possibilidade de aprendizado, possibilidade de causar estresse), características percebidas das condições de trabalho, sintomas de estresse.

A aplicação de questionário ocorreu no local de trabalho, na época em que estavam sendo realizadas as observações. Eles foram autopreenchidos, com supervisão da aplicação e posterior conferência. O tempo médio de preenchimento foi de 20 minutos. A análise dos questionários iniciou-se com a digitação e codificação

dos dados. Uma análise descritiva foi realizada, através de freqüências simples e porcentagens dos aspectos mais importantes.

A análise documental foi realizada em impressos de monitoração, impressos da classificação dos estagiários e em um questionário sobre a forma vigente de avaliação de desempenho, elaborado e aplicado pelos supervisores aos estagiários, visando a captar as percepções desses últimos sobre esse tema.

Foram realizados dois encontros com os estagiários e supervisores, um pela manhã e o outro à tarde, para validação e complementação dos resultados.

No total, ocorreram 20 visitas ao setor de cobrança, com duração média de 6 horas, em diferentes horários, para a coleta dos dados.

Todos os participantes assinaram termo de consentimento livre e participaram voluntariamente da pesquisa.

Trata-se de um estudo basicamente qualitativo, não representativo no sentido estatístico do termo, mas cuja significação é alcançada através da diversificação das situações vivenciadas pelos operadores, que priorizou a escolha dos sujeitos e situações que permitissem uma aproximação do fenômeno estudado (Minayo, 1993). Segundo Minayo, em pesquisas qualitativas, existe uma preocupação menor com a generalização e maior com o aprofundamento e abrangência da compreensão, seja de um grupo social, de uma organização, de uma política ou de uma representação, motivo pelo qual o critério de amostragem não é numérico.

## RESULTADOS

### **Características sociodemográficas dos funcionários**

Existiam 67 estagiários. 85% pertenciam ao sexo feminino. 83,7% apresentavam idades entre 18 e 23 anos. Todos possuíam, no mínimo, nível superior incompleto. 98,6% eram solteiros e sem filhos. 68,8% estavam há menos de um ano na

função.

Havia quatro supervisores. Todos apresentavam idades entre 21 e 26 anos, dois do sexo masculino e 3 do sexo feminino. Quatro estavam cursando o nível universitário e 1 apresentava curso universitário completo. Todos eram solteiros e sem filhos.

### O trabalho dos estagiários e supervisores

O setor compunha o Departamento de Crédito e Cobrança, que era subordinado à vice-presidência de um Banco Internacional, localizado na cidade de São Paulo. Tinha por objetivos evitar que clientes com alto potencial de risco de inadimplência se tornassem devedores e cobrar clientes devedores. A meta era de 11.000 clientes atendidos por mês. Trabalhava-se com teleatendimento receptivo e ativo. O teleatendimento ativo caracterizava-se pela realização de chamadas de iniciativa do teleatendente. No teleatendimento receptivo, as ligações são de iniciativa do cliente, cabendo ao operador prestar o serviço solicitado.

Contava para tanto, com 67 estagiários, cinco supervisores e um gerente. Tanto os estagiários quanto os supervisores subordinavam-se ao gerente. Os estagiários subordinavam-se também aos supervisores. O trabalho dos estagiários consistia em informar débito, valores, cálculos, quitação e obter promessa de pagamento dos clientes, ou seja, teleatendimento ativo e receptivo de clientes. O trabalho dos supervisores consistia em montar estratégias de cobrança, fornecer suporte para a equipe (esclarecer dúvidas dos estagiários), supervisionar (motivar e trazer união ao grupo) e monitorar os estagiários (49 monitorações por mês em média), atender a clientes problemáticos, às vezes pessoalmente e freqüentemente por telefone (encaminhados pelos estagiários quando não conseguiam resolver o problema), atender a gerência, agências, unidades de crédito e cobrança e outros setores do Banco.

A maior parte dos estagiários trabalhava 6 horas diárias, em turnos fixos (9h – 15h; 15h –

21h), com pausa de 30 minutos, e fazia horas extras (trabalhava um sábado por mês). O horário de trabalho dos supervisores era das 9h às 18h, com uma hora de almoço; trabalhavam ainda um sábado por mês.

Existiam quatro subsetores denominados de ilhas; três delas ocupavam o mesmo espaço físico (ilhas **M**, **R**, e **P**), e uma ficava em sala vizinha (atendimento pessoal), cumprindo finalidades distintas: lidavam com diferentes faixas de atraso, diversos produtos, pessoa física e jurídica. As atribuições dos estagiários e dos supervisores, além de serem distintas entre si, apresentavam especificidades de acordo com a ilha. Havia dois supervisores para a ilha **M**, um para a ilha **R**, um para a ilha **P** e um para o atendimento pessoal.

Na Ilha **M**, o *software* fazia discagens automaticamente. O objetivo da ilha era trabalhar com faixas de atraso menores (*early buckets*), fazendo com que o cliente pagasse o mais rápido possível. Os produtos eram: conta corrente, financiamento de veículos, empréstimos de curto prazo, empréstimos a empresas de longo prazo, acordos. A ilha **M** possuía 10 linhas receptivo (*inbound*) e 60 linhas ativo (*outbound*). Os estagiários informavam débito, valores, cálculos e quitação, tentavam agendar pagamentos e procuravam obter promessas de pagamento. Não havia autonomia para desconto e negociação. As metas dos estagiários eram diferenciadas. O estagiário ativo dessa ilha devia obter seis a sete promessas por hora, 30 promessas por dia, tempo médio de atendimento (TMA) de 60 a 70 segundos. O estagiário receptivo devia respeitar um TMA de 140 a 160 segundos, tempo entre ligações 10 a 15 segundos. O sistema mostrava uma barra verde na parte inferior da tela quando o estagiário estava dentro do tempo estabelecido, amarela quando ultrapassava o tempo e vermelha quando a ligação seria finalizada. Quando a barra ficava amarela, o estagiário podia estender a ligação por três vezes, no máximo, após o que a barra automaticamente ficava vermelha e a ligação era cortada. Totalizavam 35 estagiários sendo 14 de manhã e 21 à tarde.

Segundo os estagiários, o trabalho era me-

cânico, repetitivo, não permitia o uso de habilidades e potencial. Ao mesmo tempo, apresentavam-se muitas informações para memorizar e diversos tipos de situações para lidar. O trabalho ocorria em posição sentada 95% do tempo, com digitação e atendimento telefônico a clientes. Havia restrições temporais e pressão por produtividade (número de promessas de pagamento obtidas, valor envolvido em cada promessa).

A ilha R trabalhava com a cobrança de recuperação de produtos variados, *late buckets*. A cobrança de recuperação ocorria com os clientes cujos nomes já haviam sido encaminhados para escritórios de advocacia e considerados sem possibilidade de recebimento pelo Banco. Nesses casos, eram oferecidos descontos de 50 a 80% para quitação da dívida, visando à recuperação de dinheiro. Eram feitos acordos, através de parcelamento de dívidas de conta corrente, empréstimos e financiamentos. As metas eram em valores. Havia nove estagiários, sendo dois com jornada de trabalho de 8 horas (9 às 18hs, com 1 h almoço) e sete com 6 horas de jornada e meia hora de pausa. As atribuições deles eram: cobrar clientes com dívidas acima de 90 dias e negociar pagamentos. Atendiam a 20 clientes por dia, pois era difícil achá-los.

A ilha P trabalhava com pessoas jurídicas e faixas de atraso maiores (4º, 5º e 6º buckets), ou seja, clientes com potencial para serem prejuízo para o Banco. Havia 13 estagiários e 2 contratados, sendo dois estagiários com 8 horas e onze com 6 horas de jornada. Em 1999, houve 28,7 milhões de dólares de dívidas; a meta para 2000 era de 18 milhões de dólares. O trabalho consistia em cobrar da pessoa jurídica, contatar empresa, explicar débitos.

Existia ainda o atendimento pessoal, cujo objetivo era atender às necessidades dos clientes que compareciam pessoalmente para pagar dívidas. A ilha funcionava das 9 às 17h. O cliente chegava, pegava uma senha e aguardava atendimento. Havia cinco estagiários com jornada de trabalho de 8 horas. Trabalhavam duas vezes por mês, aos sábados, das 9 às 12h. Havia picos de trabalho entre as 12 e 13h. Os estagiários renegociavam a

dívida, recebiam pagamentos de clientes pertencentes à faixa de atraso alta, levavam o cliente à entrega amigável de bem adquirido e não pago (por exemplo, um automóvel), recebiam pagamento de *leasing* em dólar; digitavam acordos, preenchiam contratos e notas promissórias, levavam para o supervisor abonar assinatura e para o setor crédito aprovar. Em dias com menor demanda, atendiam de 15 a 20 clientes; nos dias de pico, de 25 a 30 clientes; quando havia acordo de 10 a 15 clientes. As metas eram: atender a um número pré-estabelecido de clientes (o número de senhas não podia estar abaixo de 25% da média estabelecida), número de acordos, pesquisas de qualidade em 30% dos clientes. Aqui os estagiários não eram monitorados durante os atendimentos.

De acordo com os supervisores das quatro ilhas, seu trabalho caracteriza-se por: exigências cognitivas (atenção, memória), tentar não errar, rapidez, perfeição, digitação, pensar muito, fazer várias coisas ao mesmo tempo (digitar, falar ao telefone ou pessoalmente, etc.), capacidade de uso do tempo, saber agradar a todos, saber se impor, liderança, lidar com muitas informações, ter de negociar, trabalho estático e exigências visuais.

### **As políticas de recursos humanos para os estagiários e supervisores**

Os supervisores recebiam um salário equivalente a quase o dobro daquele recebido pelos estagiários, ticket alimentação, plano de saúde e odontológico. Os estagiários avaliavam os supervisores a cada dois meses, e essa avaliação podia ter como consequência a demissão do supervisor.

Com relação aos estagiários, de acordo com o gerente do setor, as políticas eram:

- 1) Perfil para o cargo: paciência, equilíbrio emocional, agilidade, conhecimento de informática, estar cursando o nível superior, idade até 24 anos, de preferência solteiros.
- 2) Salário: R\$ 700,00 de bolsa-auxílio para 6 horas e R\$ 907,00 para 8 horas.

3) Treinamento: 1º dia após a admissão recebia um *overview* da área e conversava com o seu supervisor. Na seqüência, ocorria o treinamento no trabalho, com duração de duas semanas, em que acompanhava como “carona” (através de escuta telefônica) um colega. Depois ocorriam os treinamentos formais. O ciclo básico incluía: técnicas de negociação e produtos do Banco (com duração de um dia), sistema CACS (com duração de uma semana). O sistema CACS realizava o gerenciamento das contas dos clientes: buscava clientes inadimplentes e agrupava em carteira, diferenciando por produtos e separando por faixas de atraso; continha dados dos clientes, produtos, dívidas e histórico; existiam *scripts* para cada faixa de atraso. Após três dias de atraso, o cliente automaticamente entrava nesse sistema. Após os treinamentos formais, acompanhavam outros estagiários. Ocorriam reciclagens periódicas, de seis em seis meses, simulando-se várias situações e mostrando-se o que deveria ser dito em cada uma delas. Ao longo do treinamento, em paralelo, ocorria uma gama de cursos: matemática financeira, tópicos jurídicos, etc. Os treinamentos eram organizados e ministrados por uma das supervisoras.

4) A avaliação de performance ou desempenho (AD) ocorria através de produtividade e qualidade. Os tópicos para avaliação da produtividade eram: promessas obtidas (25%), promessas cumpridas (35%), valores recebidos (40%), comprometimento. Valia 50%. A classificação ia de A a E. Sendo: **A** igual ou acima de 90 pontos; **B** entre 80 e 90 pontos; **C** entre 70 e 80 pontos; **D** entre 60 e 70 pontos; **E** igual abaixo de 60 pontos.

A monitoração avaliava a qualidade do atendimento. O que era observado: identificação positiva (se identificou, pegou identificação do cliente), com peso 1; confirmação cadastral (confirmação do CPF), com peso 1; fundamentação (explicação da razão do contato), com peso 1; negociação (ex.: consegue a melhor data para o Banco), com peso 2; fechamento (se antes de se despedir confirmou dia e valor a ser pago e con-

seqüências, ou seja, procedimentos que ocorrerão), com peso 1; despede-se cordialmente, com peso 1; qualidade do contato, com peso 1; falando com terceiros, peso 2; registro nos sistemas (observa-se o que foi registrado no CACS), peso 2. O monitor preenchia um roteiro de monitoração (com ótimo, bom, regular e ruim), dava nota, em seguida levava para o estagiário e dava *feedback*. Quem monitorava: os cinco supervisores, dois *backups*, funcionários que trabalham com bens apreendidos e dois advogados. Todos tiveram curso sobre como monitorar. A idéia era ter diversas opiniões sobre cada funcionário. A monitoração podia ser feita resgatando-se ligações já ocorridas ou *on line*. A meta era de 49 monitorações por mês, por monitor. No total, 700 monitorações (10 por estagiário).

Cada monitoração realizada recebia uma média (0 a 3), sendo feita a média das 10 amostras, resultando em uma média para cada estagiário. Valia 50%. A classificação era: 0 igual a ruim; 1 igual a regular; 2 igual a bom; 3 igual a ótimo. A soma da qualidade e produtividade resultava numa pontuação final e numa classificação em ordem decrescente dos estagiários.

Após a classificação, ocorria uma distribuição forçada, a partir dos seguintes critérios: os 10% primeiros ficavam no quadrante 1; os 20% seguintes ficavam no quadrante 2; os 40% seguintes ficavam no quadrante 3; os 20% seguintes ficavam no quadrante 4; os 10% seguintes ficavam no quadrante 5.

5) O sistema de premiação baseava-se em um ranking dos estagiários, de acordo com a pontuação obtida nos indicadores de produtividade e qualidade. Os prêmios do *Score card* eram mensais, semestrais e anuais, para os três primeiros colocados. Os prêmios mensais eram: 1º lugar – R\$ 150,00; 2º lugar - R\$120,00; 3º lugar – R\$ 100,00. Os prêmios semestrais eram: 1º lugar – bônus R\$ 1.500,00; 2º lugar – R\$ 1.000,00; 3º lugar– R\$ 500,00. Os prêmios anuais eram: 1º lugar – bolsa de estudo anual; 2º lugar – bolsa em curso computação; 3º lugar –

R\$ 1.500,00. Ocorriam ainda outras premiações como jantares, flores, viagens com acompanhante. Os supervisores recebiam premiações também.

6) Não existia um plano de carreira formal. Entretanto, o estagiário permanecia no máximo dois anos no setor. A crença era de que, após um ano e seis meses, a performance caia, de forma que o estagiário era estimulado a sair. Ao término do estágio no setor, podiam ocorrer diferentes situações: o estagiário deixava o banco ou podia ser efetivado no setor (geralmente com promoção) ou em outros setores. Existiam três perfis de estagiários para aproveitar melhor esse tempo de melhor performance: 8% pertenciam à classe A, isto é, eram alunos da USP, selecionados no 1º e 2º ano do curso; 45% pertenciam à classe B, isto é, eram alunos do Mackenzie, PUC, FAAP, eram selecionados no meio do curso; e 33% pertenciam à classe C, isto é, eram alunos de outras faculdades e eram selecionados no fim do curso. As áreas de preferência eram: economia, administração, direito e contábeis. A porta de entrada no setor era a ilha **M**, porque são *buckets* mais fáceis de cobrar; o estagiário ia passando pelas várias ilhas e o último *bucket* é a ilha **P**. O aproveitamento interno acontecia através da AD. Ocorria, portanto, recrutamento interno para as ilhas **R**, **P** e atendimento pessoal e recrutamento externo para a ilha **M**.

Era feita uma pesquisa motivacional a cada quatro meses.

Existia uma caixa de sugestões analisada pelo gerente para sugestões e críticas. Cada sugestão implantada valia um bônus de R\$100,00.

#### **Os fatores de estresse no trabalho identificados em cada Ilha**

Na ilha **M**, foram referidos os seguintes fatores: clientes que xingam, irritados, não se conformam que devem; sistema CACS não disponível de manhã; sistema de discagem com proble-

mas, pois volta ligação no dia seguinte ao que falou com o cliente, e ele já disse que vai pagar; ser avaliado pelo tempo (TMA), pois cada caso é um caso e, às vezes, são necessários cálculos; temperatura fria; às vezes esquecem coisas que aprenderam no treinamento; comem muito rápido o almoço; se pegam um cliente complicado atrás do outro, acham que não estão rendendo; se não conseguem atingir as metas do dia, ficam irritados, porque não depende apenas deles; não acham válidas as monitorações funcionarem como AD, pois cada monitor tem um critério, o que causa ambigüidade no *feedback* e, às vezes, não existe concordância do estagiário com o critério de alguns; serem avaliados pelas promessas e não pelas “bombas” que pegam; terem de ir a outro computador para pegar o valor de *leasing*.

Fatores de estresse na ilha **R**: local apertado (nos corredores, entre filas de cabines); ruído excessivo; temperatura fria; não concordam com a monitoração; discussão com clientes; digitar demais; estresse por causa do *Score card*.

Fatores de estresse na ilha **P**: acesso às informações às vezes um pouco lento; ruído; temperatura fria; não há atualização *on line* (ex.: cliente ter pagado parcela e o sistema não ter baixado, pois depósito não consta no sistema); fiação descoberta embaixo da mesa; tensão na relação com o cliente; AD estressante; pressão pelas metas; excesso de digitação.

Fatores de estresse no atendimento pessoal: salas apertadas, sistema precário, deveriam caber duas cadeiras de cliente em cada sala; não conseguem entrar com a senha; iluminação fraca; ruído; temperatura fria; clientes, na maioria endividados e estressados, questionam taxas de juros, gritam, descontam nelas; carpete (alergia); falta de segurança (perigo de agressão quando o cliente se exalta); sistema trabalhoso quando o cliente tem muitos contratos (produtos); falta de autonomia: o supervisor acaba cedendo e passa por cima do que falaram; deveria haver senha eletrônica; serem estagiários e não funcionários.

## As políticas de RH como fatores de estresse no trabalho de supervisores e estagiários

Foram referidos pelos supervisores os seguintes fatores de estresse no trabalho: gerenciar pessoas de idade e perfil muito semelhante ao seu; não saber a quem atender primeiro, quando vários estagiários estão com clientes e chamam ao mesmo tempo com dúvidas; sobrecarga de trabalho, o que leva à necessidade de horas-extras para poder cumprir as metas de monitoração; lidar com clientes extremamente agressivos; necessidade de treinar constantemente os estagiários, em decorrência da rotatividade elevada, que é estimulada pelas políticas de RH; ter de fazer várias coisas ao mesmo tempo; pressão de serem avaliados pelos estagiários. Os depoimentos colocados a seguir ilustram essas questões:

Gerenciar é difícil, sou jovem, sou mulher e era assistente de recuperação de crédito, assim como eles. Não tenho o respeito do chefe e há a inveja também. 10 pessoas chamam ao mesmo tempo e eu sou uma só. Não sei o que atender antes. O gerente diz: atende quem está com o cliente, mas, às vezes, vários estão com clientes. Eles não têm paciência. Eu acordo ouvindo vozes, como se alguém estivesse me chamando. Não consigo dormir. Há a pressão das avaliações dos estagiários. Além disso, há o ruído e os problemas com o software. Não consigo fazer 2 monitorações por dia" (supervisor ilha M)

Supervisionar 38 pessoas que giram rapidamente na área. Sempre tem gente nova. Têm de dar atenção para todos igualmente, todos estão com clientes. Só trato com clientes problemáticos e que querem que resolva o seu caso. Telefone tocando, atender gerente, agência, outros setores. Monitorar me estressa, porque preciso arrumar tempo para monitorar fora do horário, vir no sábado para fazer monitoração e depois viajar. Precisaria de 40 a 50 minutos por dia, que eu não tenho. Também não gosto de fazer, me sinto espiando. Ser avaliado pelos estagiários. (supervisor ilha M)

3 ou 4 pessoas trazem problemas na mesma hora, não sei a quem atender primeiro... Eu já fiquei doente, porque os estagiários chamavam tanto. Ter que monitorar e cumprir meta. Há os clientes agressivos, procuro manter a calma e deixar o cliente desabafar e depois falo. 20 a 30% das ligações caem erradas, já chegou a 70%. Há o ruído, não há isolamento, o que obriga o estagiário a falar mais alto. Pessoas de fora entram aqui. (supervisor ilha R)

Nas reuniões para validação dos resultados, foram apresentados pelos estagiários os seguintes

aspectos das políticas de recursos humanos que se mostram como fatores de estresse no trabalho:

1. Preocupação com a carreira: falta de oportunidade de carreira para a maioria e desconhecimento dos critérios para efetivação e promoção.
2. Mudanças rápidas: decidem hoje e aplicam de imediato.
3. Desenho das tarefas: trabalho mecânico, não usam habilidades e potencial.
4. Qualidade *versus* produtividade: ou atende bem ou é rápido; as informações não são passadas com clareza; não se conversa com o cliente como se deveria, por causa do *score card*; contradição entre fazer bem *versus* estar bem na campanha.
5. Treinamento mais específico: que mostre o que pode fazer, até que ponto pode ir, que dê mais argumentos para lidar com os clientes.
6. Clientes: "dá vontade de esganar" (sic). Tipologia dos casos mais comuns: cliente que xinga, cliente que menospreza o estagiário, cliente que finge que não tem nada acontecendo (*não tenho conta, meu bem!*), cliente que fica repetindo que não concorda, cliente que não entende, cliente que tem dinheiro e não quer pagar (por pirraça ou birra), cliente que não tem dinheiro e quer pagar (esse é o caso que mais afeta emocionalmente o estagiário), cliente que não tem dinheiro e não quer pagar, cliente que ouve e não responde.
7. *Score card* e AD: 50% foge das capacidades, depende de sorte para ser monitorado quando se está bem, valor negociado entra no cálculo (meta por valores), reflete momentos específicos e não se a pessoa é boa ou não; informações divergentes entre supervisores (quando seguem o que um indicou, os outros acham que está errado; a mesma ligação pode obter 3 conceitos); os critérios deveriam ser diferentes de acordo com a ilha; preocupação de não saber quando está sendo monitorado; sentir-se muito controlado; demora no feedback.

São apresentados depoimentos ilustrativos de estagiários de cada uma das ilhas:

O que causa estresse? Sou muito calma, mas se pego um cliente complicado atrás do outro, acho

que não estou rendendo. Outro problema: a avaliação de desempenho. Se não consigo atingir as metas do dia, fico irritada. Não acho válido monitorações como avaliação de desempenho porque cada um tem um critério. Sou avaliada pelas promessas e não pelas bombas que pego. Que tipo de bombas? Clientes inconformados, clientes que dizem que nunca usaram a conta, clientes que não sabem o que é o Serviço de Proteção ao Crédito. (D. estagiária ilha M)

O que causa estresse? Discutir com os clientes e o *score card*. (G. estagiária ilha R)

Existe tensão na relação com o cliente, mas procuro não me envolver. A avaliação de desempenho estressa. O sistema também estressa. O cliente pode ter pagado parcela e não ter baixado no sistema, nesse caso confere-se no ato. Quando não consta depósito no sistema precisa aguardar extrato. Não tem como fazer atualização *on line*. (T. estagiária ilha P)

A sala é apertada, não dá para colocar duas cadeiras para os clientes... O sistema "engancha" e é muito trabalhoso quando o cliente tem vários produtos contratados. O acesso às informações é demorado. Quando não consigo entrar com a senha, é preciso chamar o IDS. Os clientes gritam, descontam na gente. Não temos autonomia. Quando falamos que algo não pode, o supervisor muitas vezes acaba cedendo e passando por cima do que falamos. A senha deveria ser eletrônica e nós deveríamos ser funcionários e não estagiários, pelos riscos que corremos. (L. estagiária da ilha Atendimento Pessoal à Clientes)

O questionário aplicado pelos supervisores aos estagiários sobre a avaliação de desempenho mostrou que esta influenciava demais na classificação dos estagiários; faltava um instrumento específico para cada ilha, e existia subjetividade por parte dos monitores. A AD deveria considerar o esclarecimento de dúvidas dos clientes e as tentativas de negociação. Os supervisores fizeram os seguintes comentários após análise dos resultados:

Muitas vezes, o roteiro de monitoração não se encaixa ao tipo de monitoração, prejudicando a qualidade da aproximação com o cliente. A monitoração é subjetiva e depende da interpretação do monitor, que se preocupa com aspectos irrisórios ante a negociação. A classificação do estagiário no "score card" cai, desmotivando-o, sem levar em conta as outras ligações do período, ou a produtividade. O roteiro deixa os contatos estáticos e truncados, pois cada ligação e situação são diferentes. Perde-se a espontaneidade.

## DISCUSSÃO

Neste estudo, foi observada a contratação de estagiários para a realização dos atendimentos

no Setor de Cobrança. As mudanças nas formas de relação empregatícia, o trabalho em tempo parcial, terceirizado ou subcontratado em bancos, também foram observadas por Segnini (1998). Druck *et al.* (2002) também verificou a terceirização no Setor Bancário, com a contratação de estagiários que assumem diferentes funções. As justificativas para esse crescimento indiscriminado da terceirização nos bancos estão concentradas, fundamentalmente, na redução de custos como condição essencial para manter a competitividade no mercado.

Este estudo mostra a existência de grande heterogeneidade das atividades desempenhadas nas ilhas pelos estagiários. Entretanto, há homogeneidade das políticas de RH, o que se mostrou inadequado.

Neste estudo, foi evidenciada a presença de diversos fatores de estresse relacionados às políticas de RH tanto para estagiários quanto para supervisores: a forma de contratação, os critérios de seleção de pessoal, a política de mobilidade vertical e horizontal, o treinamento, a avaliação de desempenho e o sistema de premiação.

A forma de contratação faz com que o estagiário tenha de provar o seu valor primeiro, para depois se tornar funcionário do banco. Entretanto, as regras para efetivação, carreira e promoção não são claras, levando ao estresse. Por outro lado, não se trata de um estágio real, e sim de uma forma de subcontratação.

Os critérios de seleção, com a contratação de pessoas jovens, muitas das quais em seu primeiro emprego, estão associados ao nível das exigências do trabalho. Wisner (1987) afirma que trabalhadores jovens são encontrados em trabalhos que possuem elevadas demandas mentais e físicas. No estudo de um *call center* na Grã Bretanha, encontraram-se operadores e gerentes jovens, usualmente abaixo de 35 anos, e eles trabalhavam no *call center* por um curto período de tempo (menos de dois anos) (Austin Knight; Calcom Group, 1997). Para Pagès *et al.* (1990), a admissão de funcionários jovens permite que a organização lide com indivíduos cujo sistema de referência é relati-

vamente mal consolidado, ainda frágil e maleável, tornando fácil apagar essas referências, para substituí-las por normas, valores e técnicas específicas da organização.

A política de mobilidade vertical e horizontal funciona como fator de estresse para estagiários e supervisores. Para supervisores, porque a alta rotatividade obriga a treinar constantemente os funcionários e a dar suporte a vários estagiários ao mesmo tempo. Para os estagiários, as mudanças constantes sobrecarregam a adaptação e impedem a formação de grupos e vínculos no trabalho. Pagès *et al.* (1990) falam da ideologia da mudança, em que a mudança é valorizada em si, como tal, como se bastasse que houvesse mudança para que houvesse progresso. As mudanças impedem que o indivíduo se identifique, se aproprie de uma função ou status determinado, privando-o de um enraizamento. No caso de equipes de trabalho, as mudanças constantes impossibilitam a constituição de núcleos estáveis e de grupos, reforçando, dessa forma, o individualismo.

O treinamento funciona como fator de estresse, pois fornece um número muito grande de informações, em curto período de tempo, que os estagiários não conseguem assimilar. Por outro lado, é muito genérico, não abordando situações específicas do cotidiano de trabalho. O conteúdo do treinamento não ajuda os estagiários no momento da negociação com o cliente. Eupídio (2000) discute que o treinamento deveria ser, cada vez mais, apoiado nas situações apreendidas por meio dos diálogos entre o cliente e o operador.

No presente estudo, foram observadas queixas dos estagiários sobre o monitoramento eletrônico do trabalho e a dificuldade de cumprir os padrões estabelecidos (quantidade e qualidade). Esses resultados coincidem com os de Ditecco *et al.* (1992), que analisaram os fatores de estresse no trabalho para operadores de telefone de auxílio a clientes de empresa telefônica, verificando que 70% dos operadores relataram que “é difícil atender bem ao cliente e manter o tempo padrão exigido pela empresa”. Os teleatendentes ficam pressionados entre diferentes lógicas: a da rentabilidade, de um

lado, e a da qualidade do serviço prestado, de outro. O próprio conceito de qualidade pode diferir entre a hierarquia da empresa, o cliente e os funcionários.

De consenso entre estagiários e supervisores é o poder estressante da forma de avaliação de desempenho e o sistema de premiação. Quanto à avaliação de desempenho, do ponto de vista do supervisor, gera uma sobrecarga de trabalho, em função do número de monitorações que precisam ser realizadas no mês, ocasionando a necessidade de permanência fora do horário de trabalho. Ser avaliado pelos estagiários leva à tensão e a desdobrar-se para dar atendimento e tratar a todos com cortesia. Do ponto de vista do estagiário, não leva em conta o atendimento em si, não há consenso entre diferentes monitores, o *feedback* não é imediato à monitoração. Os problemas que ficam claros nos discursos de todos são: a distribuição forçada, possibilitando que pessoas com idênticos resultados sejam classificadas em quadrantes diferentes, não refletindo, dessa forma, os desempenhos individuais; os critérios subjetivos e divergentes, pois, independentemente do que se faça, sempre se estará errado para alguém; um único roteiro para todas as ilhas e para todas as situações.

Bergamini (1997) diferencia motivação extrínseca (condicionamento) de motivação intrínseca (impulso que vem de dentro). No caso do setor de cobrança desse banco, fica claro que se trata de motivação extrínseca, ou seja, tentar obter melhores desempenhos (ou melhor, aumento de rendimento) através do sistema de premiação. Entretanto, se o indivíduo não perceber a relação entre o comportamento e a consequência, pode ocorrer uma extinção do comportamento. Os estagiários manifestam que cumprir as metas, ganhar os prêmios é algo tão distante, que vai causando irritação.

Segundo Bergamini (1997), os prêmios podem ser contraproducentes: levam a uma reação positiva de imediato, mas de curta duração. Determinado tipo de prêmio só pode ser usado uma vez. Após a introdução de um prêmio, ele não pode mais ser retirado, sendo necessárias quanti-

as cada vez maiores para se obter o mesmo efeito.

Para Sznelwar e Massetti (2002), o trabalho de teleatendimento apresenta uma forte competitividade entre colegas, estimulada por programas de prêmios, conhecidos como “campanhas motivacionais”, baseados na rapidez de execução de tarefas e na qualidade do seu trabalho, analisada com referência ao respeito aos procedimentos prescritos e à ausência de erros. A competição entre pares atua como fator psicossocial de estresse.

Para Dejours (1999), a avaliação do trabalho é algo impossível, pois o que é decisivo, no trabalho, é a engenhosidade, os truques de inteligência que driblam os regulamentos para que o sistema funcione, e saber resolver problemas imprevistos. Entretanto, todos esses aspectos pertencem ao domínio do invisível, já que não se sabe avaliar a subjetividade, a inteligência das pessoas, a dor delas, o que elas colocaram de si mesmas no trabalho. A avaliação, segundo ele, é uma pseudociênciia que só serve para manter os trabalhadores sob pressão, sob ameaça constante. Como não se consegue avaliar o trabalho, avalia-se o tempo. As pessoas têm medo da avaliação, devem provar a sua rentabilidade, trabalhando de maneira cada vez mais intensa. Isso resulta em um crescimento de patologias decorrentes da sobrecarga, de alterações físicas e psíquicas ligadas ao trabalho.

De acordo com Sznelwar e Massetti (2000), os conceitos utilizados para a concepção das tarefas de teleatendimento estão baseados paradigmas de inspiração taylorista, que preconiza a simplificação do trabalho, padronização e fragmentação dos processos de produção. A sua aplicação para tarefas de conteúdo complexo pode esbarrar em diversos impasses, pela desconsideração de variáveis ligadas tanto ao processo produtivo quanto à população de operadores. Assim, há uma inadequação do modelo taylorista, pois não é possível uma padronização excessiva dos procedimentos, uma vez que, as demandas dos clientes são imprevisíveis e diferenciadas. As informações e o conhecimento com relação aos produtos também não podem ser considerados homogêneos e sempre disponíveis.

Para Freire (2002), de um modo geral, a interrelação entre o teleatendimento e o custo humano da atividade pode ser descrita pela interdependência de três lógicas:

1. A lógica da instituição, de natureza tecnocêntrica, que impõe um ritmo de trabalho acelerado, oferece suporte técnico precário e utiliza um perfil volátil de funcionário, o que não permite a evolução e melhoria do pessoal, tanto pelo treinamento quanto pela experiência acumulada com o tempo.
2. A lógica do teleatendente, como “porta-voz” da instituição, que se encontra constantemente sem respostas e argumentos para o teleusuário e busca regular os limites do trabalho prescrito e as condições disponibilizadas.
3. A lógica do teleusuário, que busca, no serviço, a resolução para seus problemas, acredita estar na ultima instância, quer urgência e não dissocia teleatendente da instituição, descarregando nele suas lamentações e reclamações.

Desse modo, a possibilidade de respostas de estresse nos teleatendentes pode ser encarada como o resultado do “fracasso” da eficácia das estratégias de adaptação e como fruto da oposição dessas três lógicas.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Neste estudo verificou-se que, na formulação das políticas de RH, deveriam ser considerados seus impactos na saúde dos trabalhadores a quem se destinam. Isso exigiria uma mudança de posicionamento da empresa com relação aos conceitos de: saúde e doença, aqueles usados para a concepção do trabalho e das políticas de RH.

O adoecer não é culpa da pessoa, nem resultado de uma fraqueza individual. Esse processo está ligado à maneira de produzir. A organização do trabalho de preceitos tayloristas, evidentes ou mascarados, aliada à adoção de novas tecnologias, desconsidera o homem, o qual deve mediar o processo produtivo. A concepção do trabalho considerando a complexidade das tarefas e

dos seres humanos mostra-se como o caminho mais eficaz.

Diante de uma organização do trabalho mais apropriada à tarefa do teleatendimento, poderia ocorrer o reconhecimento do trabalho pelos pares e pela hierarquia. A possibilidade de auto-realização através do trabalho e o reconhecimento dos esforços para realizar um bom trabalho poderiam favorecer a satisfação no trabalho e contribuir com a motivação intrínseca dos estagiários e supervisores.

A participação dos trabalhadores tanto na organização do trabalho quanto na elaboração de políticas de RH poderia dar diretrizes para a empresa, mostrando suas inadequações e impactos. A melhoria do trabalho, por sua vez, traz contribuições para a saúde dos trabalhadores e para a produtividade. Outra consequência positiva é a influência nas relações interpessoais no trabalho, levando à substituição da competição e da desconfiança pela cooperação e solidariedade, contribuindo para relações mais éticas no trabalho.

(Recebido para publicação em novembro de 2004)  
(Aceito em janeiro de 2005)

## REFERÊNCIAS

- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE TELEMARKETING. *Telemarketing: o que é telemarketing?* Disponível em: <http://www.abt.org.br>. Acesso em: 7 jul. 2005.
- AUSTIN, K.; CALCOM GROUP. *The first national survey of a call center management and staff attitudes*. London: Austin Knight UK Limited, 1997.
- BERGAMINI, C.W. *Motivação nas organizações*. São Paulo: Atlas, 1997.
- COOPER, C.L. The stress of work: an overview. *Aviation Space Environmental Medicine*, [S.l.], n. 56, p. 627-632, 1985.
- COX, T.; MACKAY, C.J. The impact of repetitive work. In: SELL, R.G.; SHIPLEY, P. (Eds.) *Satisfaction in work design*. London: Taylor and Francis, 1979.
- DEJOURS, C. Itinéraire théorique en psychopathologie du travail. *Revue Prevenir*, [S.l.], n. 20, p.127-147, 1990.
- \_\_\_\_\_. A violência invisível. *Caros Amigos*, [S.l.], n. 26, 1999.
- DITECCO, D. et al. Operator stress and monitoring practices. *Applied Ergonomics*, [S.l.], v. 23, n. 1, p. 29-34, 1992.
- DRUCK, G., et al. Bancário: um emprego de múltiplos riscos. *Caderno CRH: revista do Centro de Recursos Humanos da UFBA*, Salvador, n. 37, p. 217-233, 2002.
- EUPÍDIO, J. As centrais de atendimento. In: FÓRUM DE DEBATES DAS CENTRAIS DE ATENDIMENTO CARIOCAS, Rio de Janeiro, nov. 2000.
- FERREIRA JR., M.; CONCEIÇÃO, G.M.S.; SALDIVA, P.H.N. Work organization is significantly associated with upper extremities musculoskeletal disorders among employees engaged interactive computer-telephone tasks of an International Bank subsidiary in São Paulo, Brazil. *American Journal of Industrial Medicine*, [S.l.], n. 31, p. 468-473, 1997.
- FLEURY, M.T.L.; FISCHER, R. M. (Coords.) *Cultura e poder nas organizações*. São Paulo: Atlas, 1990.
- FRASER, T.M. *Human stress, work and job satisfaction: a critical approach*. Occupational safety and health series 50. Genève: International Labour Office, 1983.
- FREIRE, O.N. Ser atendente a vida toda é humanamente impossível – serviço de teleatendimento e custo humano no trabalho. *Revista Psicologia, Teoria e Pesquisa*, [S.l.], v. 17, n. 3, p. 37-43, 2002.
- HOOGENDOORN, W.E., et al. Systematic review of psychosocial factors at work and private life as risk factors for back pain. *Spine*, [S.l.], n. 25, p. 2114-2125, 2000.
- GLINA, D. M. R.; ROCHA,L.E. (Orgs.) *Saúde mental no trabalho: desafios e soluções*. São Paulo: VK, 2000.
- \_\_\_\_\_. Psychosocial aspects of the work of female call centre operators in a bank of São Paulo, Brazil. *Psyche*, [S.l.], v.11, n. 2, p.109-120, 2002.
- \_\_\_\_\_. Fatores de estresse no trabalho de operadores de centrais de atendimento telefônico de um banco em São Paulo. *Revista Brasileira de Medicina do Trabalho*, [S.l.], v.1, n.1, p.31-39, 2003.
- IZUMI, P.R. *O bancário frente à exigência de um novo perfil de qualificação*. 1997. Dissertação (Mestrado) - São Paulo: PUC.
- LAVILLE, A. *Ergonomia*. São Paulo, EPU, 1976.
- LEVI, L. Definiciones y aspectos teóricos de la salud en relación con el trabajo. In: KALIMO, R., EL BATAWI, M.A., COOPER, C.L. *Los factores psicosociales en el trabajo y su relación con la salud*. Ginebra: Organización Mundial de la Salud, 1988. p. 9-14.
- MINAYO, M.C.S. *O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde*. São Paulo: HUCITEC; Rio de Janeiro: ABRASCO, 1993.
- PAGOTTO, M.A.F. *Mito e realidade na automação bancária*. 1996. Dissertação (Mestrado) – Campinas: UNICAMP.
- PAGÈS, M., et al. *O poder das organizações*. São Paulo: Atlas, 1990.
- SEGNINI, L.R.P. *Mulheres no trabalho bancário: difusão tecnológica, qualificação e relações de gênero*. São Paulo: EDUSP, 1998.
- SZNELWAR, L. I.; MASSETTI, M. Sofrimento no trabalho: uma leitura a partir de grupos de expressão. In: SZNELWAR, L. I.; ZIDAN, L. *O trabalho humano com sistemas informatizados no setor de serviços*. São Paulo: Pléiade, 2000.
- \_\_\_\_\_. Agressões ao corpo e/ou sofrimento psíquico? Um estudo construído a partir da experiência de trabalhadores com LER/DORT. *Travailler: Revue Internationale de Psychopathologie et de Psicodinamique du Travail*, [S.l.], n.8, 2002.
- TOOMINGAS, A., et al. *Working conditions and employee health at call centers in Sweden*. Stockholm: National Institute for Working Life, 2001.
- WESTLANDER, G. *Organizational management and theory*. International Labour Office Encyclopaedia of Occupational Health and Safety. Genève: International Labour Office, 1996.
- WISNER, A. *Por dentro do trabalho- Ergonomia: método & técnica*. São Paulo: FDT-Oboré, 1987.