

MAPEAMENTO DAS CAUSAS DE ABSENTEÍSMO DE UMA EMPRESA DE CALL CENTER EM SÃO PAULO

Luciano Ferreira da Silva¹

Alan Tadeu de Moraes²

Eline Dias Moreira³

RESUMO: O tema central deste artigo é sobre as causas de afastamento em uma empresa de *Call Center* em São Paulo, com objetivo de encontrar o porquê dos funcionários se ausentarem das atividades laborais. Deste modo, buscou-se descrever o ambiente organizacional de uma empresa de *Call Center* e apresentar causas que levam ao afastamento e as faltas. Para esta tarefa foi indispensável realizar o levantamento de dados com uma abordagem de pesquisa do tipo quantitativa por meio do lançamento dos dados que foram obtidos da empresa. Estes dados permitiram mensurar o percentual de absenteísmo e as causas mais frequentes, dimensionando assim a realidade do sujeito de pesquisa dentro do período apurado. Este estudo apresentou não somente as causas dos afastamentos, como também comparou o número de funcionários faltosos com a quantidade de desligamentos. Outra informação relevante obtida com as análises permitiu sinalizar em qual turno da empresa teve maior incidência de faltas e atrasos, trazendo a oportunidade da empresa de intervir em sua estrutura gerencial, propiciando maior qualidade de vida para seus empregados e consequentemente reduzindo o percentual de absenteísmo.

PALAVRAS-CHAVE: Absenteísmo; *Call Center*; Telemarketing, Qualidade de Vida.

MAPPING THE CAUSES OF A COMPANY ABSENTEEISM CALL CENTER IN SAO PAULO

ABSTRACT: The central theme of this article was to absent causes in a business call center in São Paulo, with the goal of finding out why employees are absent from work activities. Thus, the main objective was to describe the organizational environment of a company's call center and present causes that lead to the leave of absence and faults. For this task it was necessary to perform data collection, quantitative research through the release of data from the company, which made it possible to measure the rate of absenteeism and the most frequent causes, so scaling the reality of the research subject within the determined period. The research presented not only the causes of absenteeism, but also compared the number of employees absent with the amount of dismissals. Other information is to signal the shift of the company with a higher incidence of defaults and arrears, bringing the company the opportunity to intervene in the management structure, providing a higher quality of life for their employees and thereby reducing the rate of absenteeism in their shifts.

KEYWORDS: Absenteeism; Call Center; Telemarketing, Quality of Life.

1. INTRODUÇÃO

Enviado: 03-07-2014

Concluído: 10-09-2015

A competição entre as empresas faz com os processos e a estrutura das organizações sofram revisões constantes para obter mais eficiência e eficácia. Há uma sensação de que a busca por práticas melhores e mais baratas de trabalho aumentam a competitividade. Além disso, um ambiente cada vez mais agressivo faz com as empresas também busquem formas mais ativas de acessar seus clientes.

Uma maneira mais simples e barata de chegar até as pessoas que representam clientes em potencial é por meio do telefone. As empresas que oferecem o serviço de *Telemarketing* contam com a prestação de serviços dos seus empregados que realizam contato com o cliente por este meio. Assim, a procura constante por profissionais na área de *telemarketing* ocorre pelo fato destes serem considerados um elo de ligação entre as empresas e os seus clientes. Com a evolução para outras áreas, a organização que promove este tipo de serviço ficou conhecida como *Call Center* por ter assumido novas funções importantes na fidelização dos clientes, construindo um tripé com as áreas de gestão, infraestrutura e TI com o banco de dados (MATOZO, 2000; PACHECO, 2011).

Embora o setor de *Call Center* empregue um número elevado de pessoas, deve ser analisado o fato de que as atividades de *telemarketing* são padronizadas e rotinizadas, ocasionando uma racionalização do trabalho, o que leva a procura por profissionais com pouca qualificação ou até mesmo nenhuma (MOCELIN; SILVA, 2008; SOUZA; LANEIRO; DIAS, 2013). Esta situação promove quedas em produtividade e no baixo comprometimento das pessoas em suas tarefas. Além disso, um aspecto importante que deve ser tratado é o da saúde dos empregados. Para entender este fator destaca-se a definição da OMS (2013) de saúde como “[...] um estado de completo bem-estar, físico, mental, social e não apenas a ausência de doença”.

No caso observado sobre os indivíduos que trabalham em *telemarketing*, vale destacar que muitas pessoas aceitam a oportunidade de trabalho para que possam apenas custear os estudos, ficando pouco tempo na vaga devido as condições de trabalho oferecidas e os altos níveis de estresse por causa da cobrança de metas.

Com base nestas ideias, este trabalho visa responder a seguinte pergunta: **Quais são as causas de afastamentos e faltas do período de trabalho dos colaboradores em uma organização de *Call Center*?** Assim, pretende-se ao longo deste estudo alcançar os seguintes objetivos específicos, que são: a) mapear quais são as causas dos afastamentos e faltas no

período de trabalho de uma empresa de *Call Center*; b) apresentar as causas que levam ao afastamento e faltas em uma empresa de *Call Center*.

Este estudo tem relevância no fato de discutir o ambiente organizacional como agente inibidor de satisfação e motivação, o que influencia diretamente na produtividade das pessoas. Assim, foi adotada uma perspectiva crítica com relação ao trabalho e o desempenho dos profissionais desta área.

Além disso, o tema absenteísmo é tratado em diversos estudos como de Satpathy e Rath (2015), onde estes autores fazem um levantamento dos modelos de análise de absenteísmo. Destaca-se que há diversos estudos que analisam o absenteísmo na área de enfermagem (CHAVES, 1995; GIL-MONTE, 2003; FERREIRA, 2012; MORAES *et al.*, 2015). Nota-se que o investimento na saúde física e mental dos profissionais é vital para a qualidade dos serviços prestados, e que o controle do ambiente de trabalho e suas relações podem contribuir significativamente para o bem-estar das pessoas da organização.

1. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Comportamento organizacional

O sistema social do trabalho é formado pela combinação de diferentes interesses das pessoas que constituem uma organização. Estas pessoas interagem com o sistema operacional e com os fatores situacionais onde é produzida uma motivação específica para cada funcionário (DAVIS; NEWSTROM, 2002; VASCONCELOS-SILVA; TODOROV; SILVA, 2012). Esta motivação combinada com as habilidades e capacidades dos empregados formam o sistema de comportamento de uma organização (ROBINS, 2010; HASLAM, 2014).

Robbins (2010) descreveu as habilidades humanas presentes no campo que estuda o comportamento organizacional por meio do impacto causado nas pessoas dentro das organizações pela interação entre indivíduos e os grupos. Isto aplicando o conhecimento adquirido sobre as pessoas e grupos, além dos efeitos da estrutura sobre o comportamento destes, visando à eficácia do trabalho (CAETANO; VALA, 2014).

Kaplan e Norton (1995) salientam que motivar os funcionários impulsionaria melhorias operacionais e a inovação dos produtos. Não obstante, Eisenberger *et al.* (2002) afirmam que a motivação proporcionada pelo ambiente aumenta o comprometimento dos indivíduos, além de também causar a redução do absenteísmo.

A área que estuda o comportamento organizacional abrange a forma com que as pessoas agem nas organizações, sendo que isto é realizado de forma interdisciplinar com base em quatro elementos-chave, que são: a) local onde se tem as pessoas que representam o sistema social interno; b) a estrutura que é definida por relacionamentos formais; c) a tecnologia com os recursos utilizados e que afetam as tarefas desempenhadas; d) o ambiente onde a empresa atua representado como o ambiente externo, pelo pressuposto da mesma não existir sozinha no mercado (DAVIS; NEWSTROM, 2002). Assim, as relações e interações dos indivíduos dentro e fora das organizações promovem fenômenos que explicam o comportamento organizacional.

Nos estudos sobre o comportamento organizacional a cultura da empresa deve ser claramente compreendida, pois se desenvolvida estrategicamente é capaz de evitar conflitos entre os funcionários e a organização. Além disso, um ambiente agradável minimiza a baixa produtividade e aumenta a qualidade dos resultados (LEITE; LEITE; ALBUQUERQUE, 2012). Por outro lado, se este ambiente não for agradável, é possível que a organização perca o funcionário por este ficar deslocado, o que em geral é interpretado por meio das faltas, atrasos e até mesmo as saídas antecipadas (MARRAS, 2000).

Segundo a *Pan American Health Organization* (PAHO, 2013), organismo internacional de saúde pública, com a troca de tecnologia nos processos de produção deve-se avaliar o estilo de vida dos funcionários e o clima organizacional como um todo. Portanto, as organizações devem verificar a qualidade de vida no ambiente profissional, o que pode comprometer a qualidade de vida em geral dos indivíduos na sociedade.

De acordo com Pereira (2013) há um conjunto de conhecimentos e características importantes dos candidatos para executar uma função. As ações das pessoas na organização são definidas por Schermerhorn (2002, p. 86) como: “uma força dentro de uma pessoa responsável pelo nível, direção e persistência do esforço despendido no trabalho”. Aliás, este nível determina a quantidade de esforço; a direção como o que fazer frente ao problema; e a persistência como a quantidade de tempo em determinada ação (ROBBINS, 2010).

Pacheco (2011) aponta que a área de Recursos Humanos é responsável pela seleção e contratação daqueles que irão auxiliar nas tarefas a serem desempenhadas na empresa, sempre atendendo as exigências organizacionais. Deste modo, busca-se colocar as pessoas com competências adequadas em posições específicas. Cada indivíduo deveria desempenhar a tarefa que mais se ajusta as suas características e competências, para assim encontrar motivos para realizá-la com mais vontade.

Davis e Newstrom (2002, p. 46) sustentam que “embora algumas atividades humanas aconteçam sem motivação, praticamente quase todos os comportamentos conscientes são motivados ou possuem uma causa”. Portanto, a motivação encontrasse no íntimo das pessoas, de tal modo não se pode vê-la como um produto acabado, mas um momento de fluxo de vida permanente configurado por um processo contínuo (PACHECO, 2011).

Para Eisenberger *et al.* (1986), a forma indiscriminada de elogio reduz a percepção de apoio organizacional, sendo assim, os empregados adotariam medidas por recompensas materiais. Pacheco (2011) salienta que outra ação da organização para motivar seus empregados é oferecer programas de treinamento contínuo, principalmente quando os salários são baixos, as cobranças são grandes e os retornos nem sempre são os desejáveis.

Deste modo, a motivação pode ser identificada como intrínseca, podendo as organizações na pessoa de seus gestores apenas estimulá-la, incentivá-la e provocá-la. Isto sendo feito por meio da identificação das necessidades dos empregados. Assim sendo, sempre que necessário é preciso fazer uma reciclagem para manter a motivação dos funcionários, oferecer um bom treinamento faz toda diferença no serviço prestado, pois os empregados exercem um bom trabalho quando bem preparados e motivados.

Ressalta-se ainda que a má aplicação de fatores que levem a motivação, além de se tornar um aspecto de descontentamento, pode causar sérios problemas gerando a insatisfação (PACHECO, 2011). Esta situação foi descrita por Herzberg (*apud* ROBBINS, 2010) quando descreveu os fatores higiênicos, pois a falta de fatores que levem a motivação causaria a insatisfação. Isto também pode ser percebido pela pirâmide das necessidades de Maslow, principalmente nos níveis social, autoestima e autorrealização (MARRAS, 2000).

Portanto, a falta de motivação nas pessoas da organização pode levar ao descontentamento com o ambiente de trabalho e a falta de comprometimento com a empresa. Esta situação causa o aumento na rotatividade de pessoas da organização, sendo por doenças e/ou faltas injustificáveis. Deste modo, para reduzir os custos com as ausências dos funcionários as empresas deveriam procurar uma alternativa para solucionar esse problema, onde por meio do processo motivacional seria possível reduzir os custos com as faltas, também denominadas como absenteísmo.

2.2 Absenteísmo

Para falar sobre o absenteísmo se faz necessário entender os fatores relacionados à Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), haja vista as transformações ocorridas no ambiente de

trabalho no século XX, que levaram a um sistema mecanicista baseado na melhoria contínua dos processos de forma rígida, previsível e estável (RODRIGUES, 1997; CLEGG; HARDY, NORD, 1998).

Tolfo e Piccinini (2001) abordam as fases ligadas aos estudos sobre QVT, isso ocorrendo principalmente a partir dos anos 1950. Os autores destacam que em 1974 o interesse pelo estudo deste tema foi reduzido, dada a preocupação das empresas com a crise energética e a inflação. Sendo que após 1979 são retomados os estudos sobre QVT motivados pela perda de competitividade das empresas americanas para as japonesas.

Para Silva *et al.* (2006) as diversas mudanças no panorama mercadológico, social e econômico sucedidas até este início do século XXI foram as principais responsáveis pelas alterações nos padrões no modo de gerir as empresas. Esta situação gerou uma maior flexibilização nos processos, o que permitiu à área de Gestão de Pessoas envolverem os empregados em suas ações estratégicas (LOCH; CORREIA, 2004; RIBEIRO; ROGLIO; JUNIOR, 2013).

Conforme França (1997, p. 80) salienta,

Qualidade de vida no Trabalho (QVT) é o conjunto das ações de uma empresa que envolvem a implantação de melhorias e inovações gerenciais e tecnológicas no ambiente de trabalho. A construção da qualidade de vida no trabalho ocorre a partir do momento em que se olha a empresa e as pessoas como um todo, o que chamamos de enfoque biopsicossocial. O posicionamento biopsicossocial representa o fator diferencial para a realização de diagnóstico, campanhas, criação de serviços e implantação de projetos voltados para a preservação e desenvolvimento das pessoas, durante o trabalho na empresa.

Portanto, se uma empresa aderir aos programas de QVT, ela pode propiciar aos empregados uma maior resistência ao estresse relacionado ao ambiente organizacional. Assim, serão percebidos benefícios como estabilidade emocional, o que pode levar a menores taxas de absenteísmo, *turnover*, custos com saúde assistencial, enfim a empresa poderá contar com uma força de trabalho mais saudável (SILVA; DE MARCHI, 1997 *apud* VASCONSELOS, 2001).

Quanto ao absenteísmo, Robbins (2010) descreve este como o não comparecimento do funcionário ao trabalho, o que provoca sérias perdas por este fator estar ligado diretamente a produção do empregado e, conseqüentemente, a produtividade da empresa. Além disso, os custos da empresa são aumentados em virtude destas ausências. Aliás, essas ausências, bem como as reduções nos níveis de trabalho, má qualidade, baixo desempenho, problemas disciplinares, entre outros fatores que são também responsáveis pelo aumento dos custos organizacionais (DAVIS; NEWSTROM, 2002).

Sob a ótica de Hermann (2013) a área de Recursos Humanos por meio de seu Departamento de Pessoal precisa gerir as ausências não atestadas, assim como acompanhar as atestadas junto a área de saúde ocupacional. Sendo que se isto não ocorrer a empresa poderá ser prejudicada, pois se a mesma for omissa aos indicadores relacionados ao comportamento das pessoas, não haverá nenhuma análise e/ou intervenção. Isto pode influenciar a intenção de se ausentar dos empregados, pois pode ser entendido como uma apatia da empresa com relação ao comportamento dos indivíduos da organização.

O absentismo também serve para elucidar quanto os empregados correspondem ao apoio organizacional (EISENBERGER *et al.*, 1986). Não obstante, um ponto que merece destaque é o das expectativas dos candidatos, muitas vezes irreais ocorridas no processo de recrutamento e seleção. Estas expectativas podem estar relacionadas às falsas promessas ou a uma gestão inadequada. O que também pode levar mais tarde ao absentismo (SCHERMERHORN, 2002).

Deste modo, os empregados mais satisfeitos contribuem para um melhor índice de presença por estarem menos propensos às faltas não justificadas. Por outro lado, os empregados insatisfeitos apresentam maior propensão às faltas injustificáveis (SCHERMERHORN, 2002). Com base nestas informações pode-se afirmar que a satisfação no trabalho influencia diretamente no grau de absentismo de uma organização.

Davis e Newstrom (2002) corroboram com esta ideia quando tratam o envolvimento no cargo e a identificação com a empresa. Os autores afirmam que a satisfação no trabalho por meio da identificação e do envolvimento com o cargo proporciona um ambiente que eles chamam de ético. Assim, em ambientes agradáveis raramente os empregados faltarão ou chegarão atrasados, o que reflete a vontade dos empregados em permanecerem na empresa. Vale também destacar que estes aspectos que conduzem à uma maior satisfação, também reduzem a rotatividade de pessoal.

Portanto, o absentismo e a rotatividade são consequências, entre outros fatores, do estresse no ambiente de trabalho. Sendo também que esses dois fatores são responsáveis por gerarem custos diretos para a empresa com despesas médicas e hospitalares (CHIAVENATO, 2010).

Segundo Marras (2000) o absentismo é constituído pelas faltas, atrasos e saídas em determinado período. Além disso, representam também um sinal de alerta para um provável problema. Uma de suas formas de medição, segundo o autor é: $Ia = \frac{Nhp}{NhP} \times 100$, onde o Nhp corresponde o número de horas perdidas; o NhP é o número de horas planejadas, obtendo-se o índice de absentismo (Ia).

Seguindo a orientação de Chaves (1995), deve-se instituir um controle sobre o absenteísmo da empresa a fim de conhecer inicialmente o motivo das ausências não justificadas. De outro lado, ao evidenciar a realidade da empresa com relação a assiduidade dos empregados, pode-se conhecer as causas que mais estimulam as faltas e os afastamentos.

2.2.1 Causas do absenteísmo

O absenteísmo nas organizações geralmente está relacionado aos aspectos de saúde dos empregados. Para entender este fator foi utilizada a definição da Organização Mundial de Saúde (OMS, 2013), sendo a saúde considerada como “[...] um estado de completo bem-estar, físico, mental, social e não apenas a ausência de doença”. Além disso, é importante entender que as causas de erros, doenças e problemas de desempenho se devem também a falta de uma estrutura organizacional adequada ao trabalho (EISENBERGER *et al.*, 1986). Karasek (apud ALVES *et al.* 2004) relaciona as demandas e os controles no trabalho como fontes geradores de estresse e suas repercussões sobre a saúde.

De acordo com Chiavenato (2010) o estresse faz parte da vida moderna, sendo assim relacionada aos transtornos e aflições internas e externas à organização. Para Leite e Uva (2010) os sintomas físicos, emocionais, intelectuais e comportamentais gerados por influência do estresse podem repercutir na saúde dos indivíduos. Outro fator que pode contribuir para esta situação é a falta de valorização dos empregados, que é deixada em segundo plano em detrimento do aumento da produtividade de forma mecanicista, esquecendo-se que uma ação de sucesso da empresa também está ligada aos empregados e suas expectativas (MOURA, 2010).

Com relação à produtividade nas organizações se faz necessário entender o estado de espírito das pessoas. De acordo com Silva, Azevedo e Silva (2012), as mudanças no comportamento das pessoas podem levar a queda na eficiência e na produtividade, afinal como já citado, as faltas ou atrasos constantes são fatores que o gestor deve levar em consideração para construir um indicador de clima organizacional.

Rodrigues *et al.* (2002), entende que a satisfação e a motivação no ambiente de trabalho são objetos de estudo da QVT, a qual é afetada pela natureza da função dos indivíduos. Para Souza (2013), quando não é dispensada a devida atenção à QVT o estresse

acaba afetando os empregados e, conseqüentemente, os casos de insatisfações iniciais se agravarão com o tempo até chegarem ao absenteísmo.

Um ponto interessante neste assunto é a visão de alguns gestores sobre a qualidade nas atividades executadas pelos empregados. Via de regra, tende-se a culpar a qualidade do treinamento ou o despreparo no processo de seleção. Contudo, Luz (2003) e Silva, Azevedo e Silva (2012) salientam o fato de que muitos gestores desconsideram muitas vezes o ambiente organizacional como culpado também pela baixa produtividade.

Somos inclinados a pensar que o problema está na falta de treinamento ou em seleções malfeitas. [...] As empresas culpam os funcionários e esquecem de considerar o contexto no qual estão inseridos. É preciso ir mais fundo para compreender o que está por trás da qualidade dos atendimentos. Pesquisando seu clima, as empresas vão encontrar as respostas que precisam (LUZ, 2003, p. 28).

Para Chaves (1995) as causas de doenças dos empregados ou dos familiares, tais como acidentes e demais fatos inesperados são considerados como absenteísmo incontrolável. Por outro, são considerados como absenteísmo controlável as ausências correlatas à insatisfação no trabalho ou causas intrínsecas. Aliás, os sintomas comportamentais são os principais fatores relacionados à produtividade, ao aumento do absenteísmo e à rotatividade, sendo que as conseqüências destes sintomas são as dores de cabeça, hipertensão, doenças cardíacas, ansiedade, depressão e a redução da satisfação no trabalho.

Para Selye (1956 *apud* SILVA; MÜLLER, 2007) um estímulo ao estresse é desencadeado como resposta do indivíduo a uma situação nociva. Costa (2003, p. 57) salienta que os problemas com os empregados podem vir de situações como “um conjunto de respostas a situações de estresse laboral de reação à tensão emocional crônica quando o indivíduo interage ou lida reiteradamente com outras pessoas”. Isto se dá por causa da sensação de impotência ao não ter a liberdade de realizar uma tarefa, ou por não se sentir capaz de realizá-la. Assim, ocorre um esgotamento de energia física e/ou mental dos empregados.

La necesidad de estudiar el síndrome de quemarse por el trabajo viene unida a la necesidad de estudiar los procesos de estrés laboral, así como al hincapié que las organizaciones vienen haciendo sobre la necesidad de preocuparse más de la calidad de vida laboral que ofrecen a sus empleados. En la actualidad resulta necesario considerar los aspectos de bienestar y salud laboral a la hora de evaluar la eficacia de una determinada organización, pues la calidad de vida laboral y el estado de salud física y mental que conlleva tiene repercusiones sobre la organización (v.g., absentismo, rotación, disminución de la productividad, disminución de la calidad, etc.). (GIL-MONTE, 2003, p. 20)

Gil-Monte (2003) reforça o que foi descrito até agora quando diz que as condições de saúde física e mental dos funcionários repercutem na organização com a diminuição da produção e o aumento do absenteísmo e da rotatividade. Assim, a preocupação dos gestores deve estar na relação direta entre a QVT e os processos que levam ao estresse laboral.

Conte (2003) aponta para os riscos em romper o limite do local de trabalho com o lar, analisando as horas que são dedicadas ao trabalho, ao serviço multiplicado e aos anos que se trabalha. Este autor ainda esclarece a expectativa de se incorporar no cotidiano das empresas ações voltadas à QVT, pois seria possível mensurar o grau de satisfação dos empregados.

A OMS (2013) utiliza para fins de classificação dos tipos de doenças e demais problemas relacionados ao trabalho o CID (Classificação Internacional e Doenças). Esta classificação está disponível em diversas línguas entre elas o árabe, mandarim, inglês, francês, russo e espanhol (WHO, 2014).

Em relação a inclusão do CID em qualquer documento ou formulário do TISS - Troca de Informações na Saúde Suplementar, o Conselho Regional de Medicina do Estado de São Paulo – CREMESP conseguiu decisão favorável da justiça proibindo a Agência Nacional de Saúde (ANS) de requerer a inclusão do CID e dados confidenciais do paciente (CREMESP, 2014). O Conselho Federal de Medicina (2014), por meio da Resolução CFM nº 1.819 datado de 17 de maio de 2007 a qual em seu artigo primeiro diz que:

[...] suspende o médico o preenchimento, nas guias de consulta e solicitação de exame [...] haja vista que o sigilo na relação médico-paciente é um direito inalienável do paciente, cabendo ao médico a sua proteção e guarda”, na Troca de Informações em Saúde Suplementar - TISS, isto é, planos de saúde.

Na Resolução CFM nº 1.851 de 18 de agosto de 2008, em seu artigo 3, parágrafo II observa: “estabelecer o diagnóstico, quando expressamente autorizado pelo paciente” (grifo nosso), e em seu parágrafo único I, que indica quando a solicitação for feita pelo paciente e/ou representante legal para fins de perícia médica. Já a Resolução CFM nº 1.246/88 revogada pela Resolução CFM nº 1.931/2009 – Código de Ética Médica, capítulo IX – Segredo Médico, artigo 105 veta ao médico: “revelar informações obtidas do exame médico” e não faz menção do diagnóstico em si (CFM, 2014).

Percebe-se então uma contradição nas resoluções supracitadas, com relação à obrigatoriedade ou não em mencionar o código de doença no qual o paciente está inserido, ou seja, o CID. Entretanto, considera-se a resolução mais recente, onde se faz necessária autorização expressa do paciente para a divulgação de sua doença.

Cabe salientar que em muito contribuiria a divulgação do CID, pois seria possível dimensionar melhor a realidade dos motivos das ausências e quais os fatores que estão relacionados às mesmas, como no caso apresentando por Le Guillant (*apud* PERES, 2006) a expressão neurose das telefonistas. Este autor apresentou em publicação no ano de 1956 informações sobre o controle do trabalho e o rendimento exigido aos operadores como os dois elementos fundamentais para o adoecimento, onde desencadeado por cefaleias, insônias, sintomas de fadigas, tensão nervosa, dificuldades para fixar atenção e refletir, além de nervosismo violento.

Moreira *et al.* (2009) salientam que lidar excessivamente com pessoas, fator que também é gerador do estresse, pode desencadear como reação a tensão emocional crônica. Sendo que os sintomas podem ser agrupados em quatro áreas: psicossomáticas, conduta, emocional e defesa. Ainda sob a ótica deste autor, é parte dos sintomas deste tipo de estresse, neste caso percebido como a síndrome de *Burnout*, a desmotivação e o alto grau de absenteísmo na empresa.

2.3 Call center

No início das atividades as operações de *telemarketing* serviam principalmente para promover vendas. Com a evolução para outras áreas o termo foi denominado de *Call Center* por ter assumido novas funções importantes na fidelização dos clientes, construindo um tripé com as áreas de gestão, infraestrutura e TI com o banco de dados (MATOZO, 2000).

Para Mocelin e Silva (2008) o *Call Center* é a atividade daqueles que estão empregados em um *telemarketing*, área essa que tem apresentado oportunidades de emprego nos últimos tempos para indivíduos com baixa escolaridade e pouca ou até mesmo nenhuma profissionalização. Os autores ainda destacam a tendência de ser um emprego passageiro, denominando-o inclusive de emprego “trampolim”, termo esse apresentado no XII Congresso Brasileiro de Sociologia da PUC/RS. Cabe ressaltar que o *telemarketing* se caracteriza até o final da década de 1980 como a função de telefonista, passando para uma atividade menos complexa nos anos 1990.

Segundo a Associação Brasileira de Telesserviços (ABT, 2013), toda atividade desenvolvida por meio de sistemas que utiliza ações padronizadas e contínuas de *marketing* por telefone são conhecidas como *telemarketing*. Após o maior acesso às linhas telefônicas foi possibilitado ao Brasil se tornar um dos principais polos de prestação deste serviço. Com

crescimento de 10% ao ano em média e empregando centenas de milhares de pessoas em todo o país, principalmente jovens em seu primeiro emprego.

De acordo com Rolfini (2013) ocorreu um crescimento no mercado de *call center* no Brasil na década de 1990, o qual apresenta uma taxa de 10% ao ano, conforme dados da ABT. Além disso, este segmento movimenta mais de R\$10 bilhões ao ano, o que coloca o Brasil na 7ª posição de maior parcela do PIB (Produto Interno Bruto) do mundo para este setor, correspondendo hoje por 68% do PIB de serviços. Estima-se ainda segundo projeções da LCA Consultores (apud ROLFINI, 2013) que esse percentual chegue em 69,9% em 2020.

Portanto, pode ser percebido neste início do século XXI o crescimento e a evolução do atendimento das pessoas por telefone, mas esses aspectos não foram seguidos de igual forma pela qualidade, pois este fenômeno exigiu pouca experiência e preparo das pessoas (SOUZA, 2013). Aliás, essas atividades são padronizadas, ocasionando uma racionalização do trabalho, o que levou a procura por profissionais com pouca qualificação ou até mesmo nenhuma (MOCELIN; SILVA, 2008).

Como já salientado, as empresas que oferecem as oportunidades de trabalhar no *telemarketing* são vistas como emprego “trampolim”, por muitas vezes se tratar do primeiro emprego ou apenas uma oportunidade para custear os estudos (MORAES *et al.*, 2012). Esta situação pode explicar a ocorrência da falta de dedicação e motivação para que se tenha um reconhecimento e/ou promoção neste tipo de trabalho (PACHECO, 2011).

Embora o crescimento e o faturamento das empresas deste setor tenham aumentado, este setor precisa sofrer diversas mudanças no que compete ao tratamento com seus empregados. Aktouf (1996 apud TOLFO; PICCININI, 2001) salienta a omissão com que as empresas tratam seus funcionários, pois estes são vistos como custo e/ou recursos semelhantes a um bem material da empresa. Além do mais, se este tipo de empregado trazer problema ou não se enquadrar basta demiti-lo.

Deste modo, o *telemarketing* é um tipo de trabalho rotinizado e controlado, além do que muitas vezes esta atividade se dá em um ambiente de pressão por conta de metas agressivas e prazos curtos. Sendo que esta situação induz os empregados a problemas de saúde, bem como são a origem dos problemas de produtividade, saúde física e emocional causados pelo estresse ocupacional (SOUZA, 2013).

Peres *et al.* (2006) salientam que as escutas em tempo real, também conhecidas como monitoramento, possuem como finalidade avaliar a realização do serviço solicitado e verificar a qualidade do atendimento. Contudo, esta cobrança contínua também contribui para o

adoecimento físico e mental. Devido aos controles utilizados pelas organizações são geradas sobrecargas emocionais no trabalho desenvolvido pelos operadores. Marinho-Silva e Assunção (2005) consideram o estresse inevitável tratando-se isto uma desvalorização da atividade de telemarketing.

Todavia, vale destacar que para obter uma qualidade favorável do clima organizacional, faz-se necessário proporcionar um ambiente que promova a motivação das pessoas para o trabalho. Além de oferecer recompensas, sendo elas monetárias ou não monetárias, o que visa reduzir a sensação de descontentamento por realizar atividades repetitivas, simples, com retorno financeiro baixo e em horários rígidos (PACHECO, 2011).

Nesta visão mais voltada para a qualidade nos serviços, destaca-se o trabalho de Guidelli e Bresciani (2008) que salientam que as empresas que desejam sobreviver e expandir seus clientes devem inovar no serviço oferecido. Essas inovações estão diretamente ligadas à forma de gestão, processos e serviços, assim o modo que o planejamento e implantação de mudanças qualitativas são estabelecidos impactará, positiva ou negativamente, na qualidade de vida dos funcionários.

Deste modo, para oferecer serviços qualificados não basta somente ter tecnologia de ponta se a mão de obra não for capacitada em seus *Call Centers*. Essa mão de obra mais qualificada faz emergir a necessidade de uma organização e de gestores mais bem preparados.

2. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia utilizada neste estudo foi o método quantitativo, por meio do lançamento dos atestados da Instituição e a pesquisa bibliográfica a qual oferece meios que permitem explorar, sob novo ângulo, o tema proposto. A escolha da metodologia quantitativa, para o caso específico da Instituição, deve-se ao fato da viabilidade de levantamento do material disponível, pois a Instituição em questão permitiu mensurar os motivos dos afastamentos.

Para a condução do estudo foi utilizado também o método empírico e dedutivo, em virtude de atuar na Empresa de estudo a mais de 5 anos, tendo passado por diversos setores e desenvolvido ferramentas que permitissem mensurar e quantificar as informações relativas as atividades e aos operadores. Para tanto, criou-se uma tabela no programa Microsoft Excel, com três abas sendo uma para cada período (16/07/2013 – 15/08/2013; 16/08/2013 – 15/09/2013 e 15/09/2013 – 16/10/2013), contendo dados quanto ao turno da operadora, data

da ocorrência, atraso e saída antecipada, calculando-se automaticamente a hora de entrada *versus* saída, falta, motivo por extenso e campo para o CID. Na próxima seção são apresentados mais detalhes a respeito da organização, tratamento e análise dos dados.

Para contabilizar as faltas e atrasos, foram lançados os atestados médicos e as justificativas de ponto, documento interno da empresa que contém informações dos atrasos, saídas antecipadas e faltas dos funcionários, na tabela mencionada acima. Tabulou-se os atestados e as justificativas referentes aos períodos de 16 de julho de 2013 à 15 de outubro de 2013, levando em consideração somente os operadores de telemarketing que trabalham seis horas, pois a empresa conta também com operadores receptivos com carga horária diferenciada, por trabalharem todos os sábados.

Cabe salientar que os funcionários cumprindo aviso prévio e que optaram em ter sete dias de folga ao invés de ter a saída antecipada em duas horas por dia no período do aviso aparecem, como falta injustificada no espelho de ponto, os quais foram considerados como tal. Para os casos de suspensão foram considerados como falta, uma vez que o mesmo não estava cumprindo jornada na empresa, em face de punição severa por ato faltoso.

Foram analisados 1.448 atestados médicos referentes aos períodos supracitados, onde desses apenas 20,92%, ou seja, 303 atestados apresentaram o CID ou alguma informação adicional (doença por escrito) que permitisse conhecer o motivo da falta e/ou atraso. No período acima foram contabilizadas 759 faltas e 263 casos de atrasos ou saídas antecipadas que possuem algum tipo de CID, sendo os demais casos contabilizados apenas como horas ausentes.

Além dos atestados foi utilizado também consulta ao espelho de ponto, documento que contém o histórico dos dias trabalhados, horários de entrada e saída, bem como atrasos, faltas, saídas antecipadas dentro de cada mês. Este procedimento permitiu que fosse feito confronto ao espelho de ponto onde divergências surgiram, como por exemplo, os atrasos não constando observação no espelho de ponto, ou seja, subtraindo a saída da entrada não se tinha a carga de seis horas. Outra informação percebida fora a falta do termo “atestado médico” no campo da justificativa do espelho de ponto, bem como a não existência de documento anexado.

Ainda no espelho de ponto, alguns casos apresentavam observações nas colunas de dia/hora que os absenteísmos foram abonados/justificados, porém estavam sem documento anexo. Outro ponto relevante que dificultou a medição das informações se deve a falta de padronização no preenchimento do documento de justificativa de Ponto, por parte dos

responsáveis, que no caso da empresa não se restringe apenas aos supervisores, e sim aos assistentes operacionais, informalmente denominados monitores.

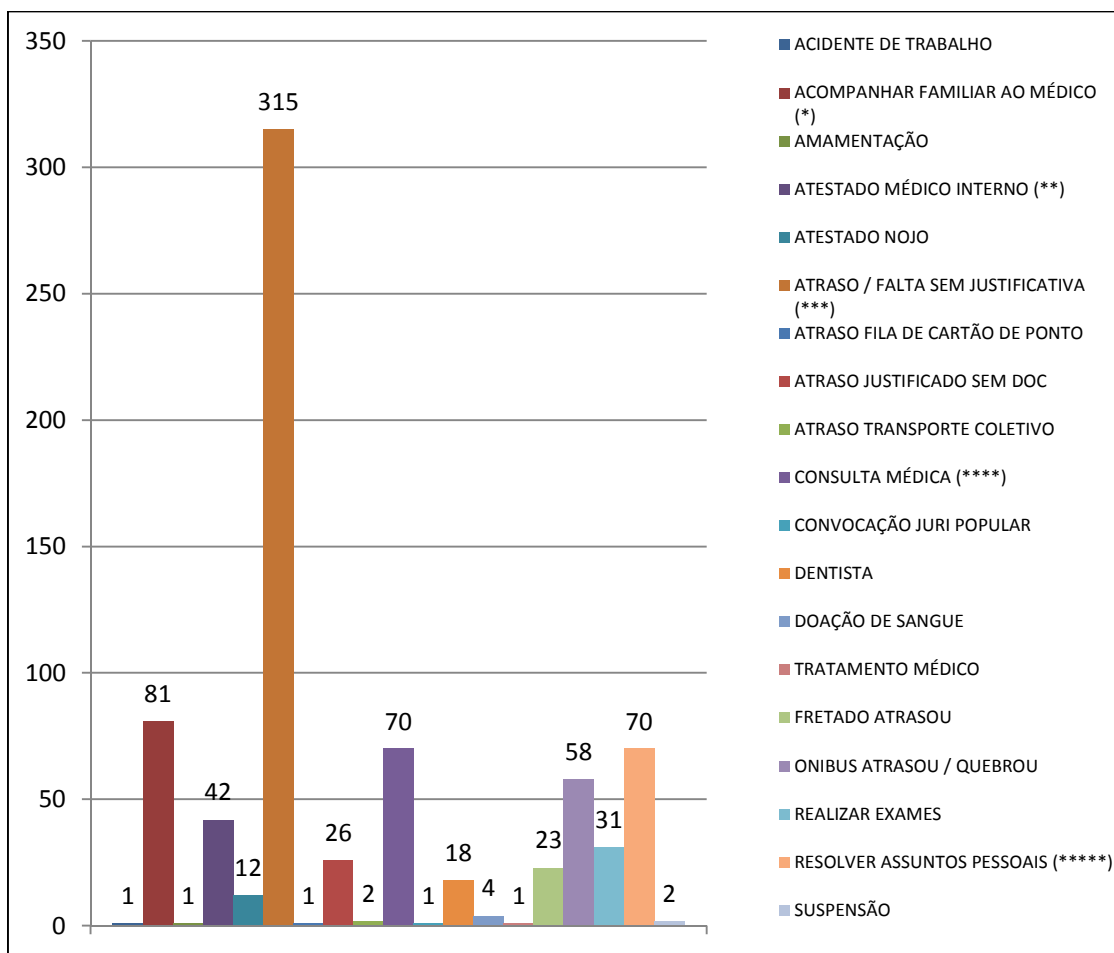
Contraditoriamente, houve casos em que estava anexo o atestado médico referente às horas ou dias no espelho de ponto, mas o horário de entrada e saída não apresentavam quaisquer alterações. Outro fator importante, relacionado aos atestados apresentados foi que aqueles emitidos pelo médico interno da empresa não faz menção ao CID ou outra informação do afastamento. Esses foram considerados como atrasos/faltas sem justificativa. Ressalta-se que outro ponto que tenha contribuído para o aumento dessa coluna, tenha sido a quantidade de atrasos/faltas onde o funcionário não comunicava o seu superior imediato, não emitindo-se a justificativa de ponto para controle.

3. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Os dados apresentados se referem ao levantamento realizado na Empresa “X”, localizada em São Paulo. O serviço desta empresa é captar recursos para oferecer assistência na saúde, educação e alimentação de crianças até 15 anos em situação de vulnerabilidade social. Atualmente, o quadro de funcionários desta empresa contempla 345 operadoras atuando em dois turnos. Para contabilizar as faltas e atrasos foram lançados os atestados médicos e as justificativas de ponto - documento interno da empresa que contém informações dos atrasos, saídas antecipadas e faltas dos funcionários.

Criou-se uma tabela no Microsoft Excel, com três abas sendo uma para cada período (16/07 – 15/08; 16/08 – 15/09 e 15/09 – 16/10/2013), contendo dados quanto ao turno da operadora, data da ocorrência, atraso e saída antecipada, calculando-se automaticamente a hora de entrada *versus* saída, falta, motivo por extenso e campo para o CID.

GRÁFICO 1 – Causas dos afastamentos no período de 16/07/2013 a 15/10/2013



Fonte: Elaborado pelos autores, 2014.

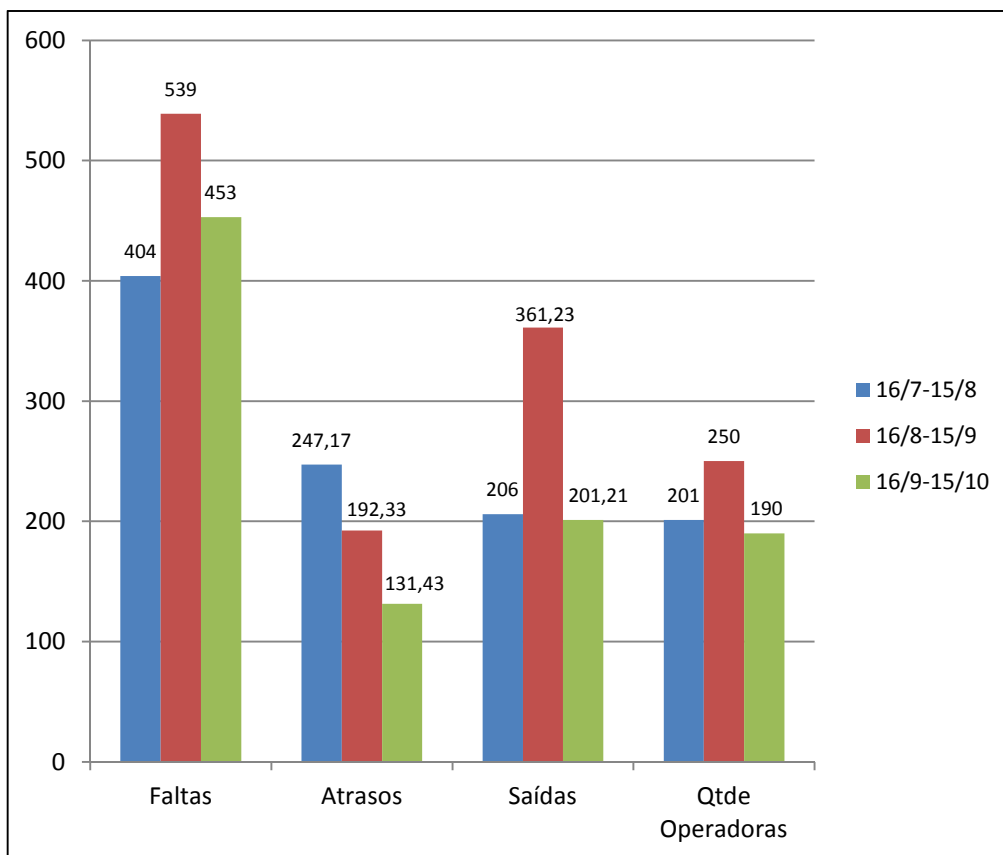
Conforme demonstrado no gráfico 1, tabulou-se os atestados e as justificativas referentes aos períodos de 16 de julho de 2013 à 15 de outubro de 2013, levando em consideração somente os operadores de telemarketing que trabalham seis horas, pois a empresa conta também com operadores receptivos com carga horária diferenciada, por trabalharem todos os sábados. Foram analisados 1.448 atestados médicos referentes aos períodos supracitados, onde desses apenas 20,92%, ou seja, 303 atestados apresentam o CID ou alguma informação adicional (doença por escrito) que permita conhecer o motivo da falta e/ou atraso.

No período acima foram contabilizados, 759 faltas e 263 casos de atrasos ou saídas antecipadas que possuem algum tipo de CID, sendo os demais casos contabilizados apenas as horas ausentes. Após consolidar os dados foi possível a conversão das informações em gráficos para elucidar as causas dos afastamentos no período supracitado.

Portanto, com base nas informações foi notada uma considerável variação de motivos que ocasionaram as ausências, as quais foram sintetizadas em 19. Nos casos classificados

como “Acompanhar Familiar ao médico” foram consideradas as ausências onde houve internação/acompanhamento de filho menor ou não, esposo, sobrinho e neto. Quanto às consultas médicas, considerou-se aquelas previamente agendadas ou os encaminhamento do médico interno ao Pronto Socorro, e as 70 faltas para se resolver assuntos particulares sintetiza os casos que fogem ao cotidiano da empresa, tais como exumação de parente, intimação para depor, realizar exame de habilitação, vestibular, prova e/ou trabalho na faculdade, não ter com quem deixar o filho menor e reuniões escolares.

GRÁFICO 2 – Faltas x Atrasos x Saídas x Operadoras



Fonte: Elaborada pelos autores, 2014.

O gráfico 2 se refere à quantidade de faltas, atrasos, saída e a quantidade de operadoras que apresentaram absenteísmo nos períodos apurados. Na sequência das barras tem-se 404 faltas entre 16/07/2013 à 15/08/2013, 539 faltas entre 16/08/2013 à 15/09/2013 e 453 faltas entre 16/09 à 15/10 no último período, o que mostra um valor bastante significativo no que se refere às ausências dos empregados.

Os atrasos totalizaram 247 horas, sendo 17 horas no primeiro período, 192,33 horas no segundo e 131,43 horas no último, mostrando uma redução de 53% em relação ao primeiro

período. Já as saídas antecipadas, a quantidade de horas perdidas foi de 206 horas no primeiro período, 361,23 no segundo e 201,21 no último período. Por último, a quantidade de operadores faltosos não apresentou redução significativa, pois no primeiro mês de levantamento tinha-se 201 operadores, aumentando para 250 no segundo mês e reduzindo para 190 no último mês. Este fato é percebido dado o alto índice de rotatividade deste setor.

TABELA 1 – Cálculo de Absenteísmo Geral e por equipe no período apurado

| ABSENTEÍSMO GERAL Nº Horas perdidas (NHp) | 16/07 - 15/08/2013 | | | 16/08 - 15/09/2013 | | | 16/09 - 15/10/2013 | | |
|--|--------------------|-----------------|--------------|--------------------|-----------------|---------------|--------------------|--------------|--------|
| | Dias | Horas/dia | Total | Dias | Horas/dia | Total | Dias | Horas/dia | Total |
| Faltas | 404 | 6 | 2400 | 539 | 6 | 3234 | 453 | 6 | 2718 |
| Atraso | 41,20 | 247,17 | 300,75 | 32,06 | 192,33 | 192,33 | 21,91 | 131,43 | 131,43 |
| Saídas | 34,33 | 206 | 152,02 | 60,21 | 361,23 | 361,23 | 33,54 | 201,21 | 201,21 |
| TOTAL | 479,53 | 2.877,17 | 631,2 | 631,2 | 3.787,56 | 508,44 | 3.050,64 | | |
| Nº Horas Programadas (NHP) | Dias | Horas/dia | Total | Dias | Horas/dia | Total | Dias | Horas/dia | Total |
| Dias Trabalhados | 28 | - | 28 | 29 | - | 29 | 29 | - | 29 |
| Horas/Dia | - | 6 | 6 | - | 6 | 6 | - | 6 | 6 |
| Operadores | - | 201 | 201 | - | 250 | 250 | - | 190 | 190 |
| TOTAL | | 33768 | | | 43500 | | | 33060 | |
| ABSENTEÍSMO | | 8,52 | | | 8,68 | | | 9,23 | |

Fonte: Elaborada pelos autores, 2014.

A tabela 1 apresenta o cálculo das horas das operadoras que estavam ausentes pelas causas descritas anteriormente (gráfico 1).

Para chegar nestes resultados os dados foram divididos em horas perdidas (NHp) e horas programadas (NHP), as quais considerou-se as faltas e as horas não trabalhadas das operadoras nos três períodos apurados, totalizando em horas. Os dias contabilizados para efeito de padronização também foram convertidos para hora, os quais neste caso, multiplicou-se por 6 horas que é a carga horária da categoria.

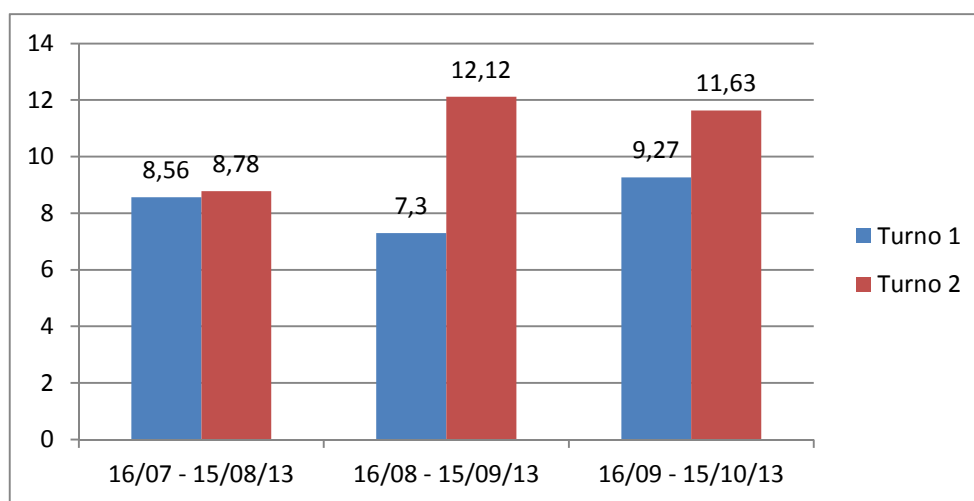
No que se refere as horas programadas, contou-se os dias úteis do período e multiplicou-se também por 6 horas. Por fim, multiplicou-se pelo número de operadoras que apresentaram casos de absenteísmo. Já o índice de absenteísmo se dá pela divisão das horas perdidas pelo total de horas programadas multiplicando por cem, conforme fórmula apresentada por Marras (2000).

Portanto, a tabela 1 mostra claramente um aumento entre os períodos apurados, o qual deve ser despendido maior atenção dos gestores, pois pode ser um alerta de que a gestão de pessoas deve ser reavaliada ou até sofrer intervenção. Não se pode esquecer que os indicadores são utilizados como termômetro para demonstrar a realidade de dada situação. Neste caso o absenteísmo demonstra efeitos causados por algum motivo que deve ser corrigido. Além disso, tal levantamento possibilitou a comparação dos dados de absenteísmo

entre os dois turnos da empresa (T1 e T2), os quais estão representados no gráfico 3 por período e turno.

Os dados do gráfico 3 apresentam os totais das horas ausentes divididas entre os períodos apurados nos dois turnos. O Turno da manhã (T1) conta com uma média de 20.700 horas programadas e 14.084 horas no turno 2 (período da tarde). A média de horas perdidas nos turnos é de 1.701,46 horas e 1.518,84 respectivamente.

GRÁFICO 3 – Total absentéismo T1 x T2

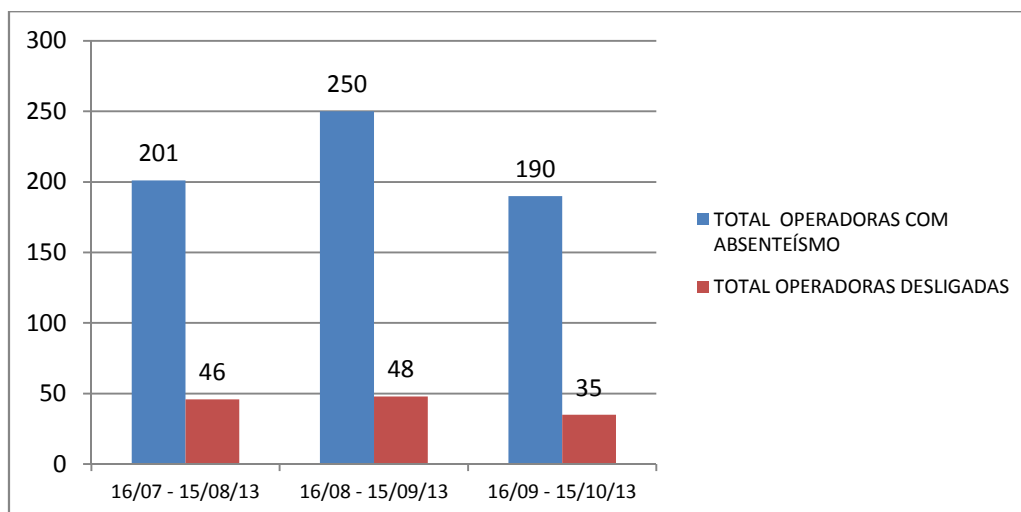


Fonte: Elaborada pelos autores, 2014.

Conforme as médias acima, temos então total de 8,22 horas para o T1 e 10,78 horas para o T2 de absentéismo. O turno 2 contabiliza menor número de horas programadas em relação ao outro turno, fato esse que eleva o percentual de absentéismo. Percebeu-se aumento de 38,04% do período de 16/07 – 15/08/13 em relação ao segundo período e 32,46% analisando o primeiro e o período de 16/09 – 15/10/13.

Cabe ressaltar que as horas programadas foram multiplicadas pelo número de operadoras que tiveram ausências nos períodos e pelos dias úteis dos três períodos separadamente. No gráfico 4, é possível verificar a relação dos casos de absentéismo com os números de desligamentos

GRÁFICO 4 – Operadoras Absenteístas x Desligamento



Fonte: Elaborada pelo autor, 2014.

Com referência ao gráfico 3, também é possível observar que 23% do quadro efetivo no período de 16/07/2013 a 15/08/2013 desligou-se da empresa, ou foi desligado, por algum motivo. No período seguinte, 19,20% deixou de fazer parte do quadro de funcionários e no último período 18,52%.

Baseando-se nos dados acima apresentados nos gráficos 2, 3 e 4 os autores Chaves (1995); Schermerhorn (2002) e Davis e Newstrom (2002) abordam o absenteísmo como um sintoma o qual propicia a identificação dos empregados insatisfeitos que apresentam mais faltas e atrasos na empresa. Logo, como já comentado surge a necessidade de enxergar a motivação como fator na relação de aumento ou redução nos casos de absenteísmo, conforme citados pelos autores Marras (2000); Pacheco (2011), e Eisenberger *et al* (2002).

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O intuito deste trabalho foi o de abordar as causas de absenteísmo dos empregados em uma organização de *Call Center*. Ao final deste estudo pôde ser percebida a realidade social apresentada em uma empresa deste tipo. O que demonstra como se perde a qualidade nos serviços pelo baixo nível de satisfação das pessoas no ambiente de trabalho.

Como já discutido anteriormente, as organizações devem compreender que a produtividade está diretamente relacionada à satisfação de seus empregados. O que não é novidade se for lembrado os estudo de Elton Mayo, Maslow e Herzberg. Portanto, ao realizar o mapeamento das causas de absenteísmo, foi possível responder ao problema de pesquisa e reconhecer as causas que levaram aos afastamentos e as faltas, assim como descrever os

motivos que podem interferir na produtividade de uma organização. Vale lembrar que a construção de um ambiente de trabalho que leve a satisfação e a motivação é de responsabilidade de seus gestores.

A empresa estudada emprega 345 pessoas, que atuam em dois turnos, o que possibilitou o lançamento de 1.448 atestados médicos, no período de três meses, onde desses apenas 20,92%, ou seja, 303 atestados apresentaram o CID ou alguma informação adicional (doença por escrito) que permitiu reconhecer o motivo da falta e/ou atraso. Assim, notou-se uma variação de motivos que ocasionaram as ausências, os quais foram sintetizados em 19 tipos, sendo que os que apresentaram maior incidência são: 315 atraso/falta sem justificativa; 81 casos de acompanhamento de familiar ao médico; 70 casos para resolver assuntos pessoais e 70 casos de consultas médicas.

Os atrasos totalizaram 247,17 horas no primeiro mês, 192,33 horas no segundo mês e 131,43 horas no terceiro mês, o que demonstra uma redução de 53% em relação ao primeiro período. As saídas antecipadas apresentaram um total de 206 horas no primeiro mês, 361,23 no segundo e 201,21 no terceiro.

Com relação à quantidade de empregados faltosos o primeiro mês levantado totalizou 200 operadores, aumentando para 250 no segundo mês e reduzindo para 189 no último mês. Outro fator importante observado é o percentual de desligamentos nos períodos contabilizados os quais apresentaram 23% do quadro efetivo no primeiro mês, 19,20% no segundo mês e no terceiro mês 18,52%.

Deste modo, este trabalho respondeu a pergunta problema e cumpriu com os objetivos propostos, pois apresentou as causas de absenteísmo da empresa estudada. Além disso, percebeu-se também que vários estudos ainda são possíveis nessa área, pois o objetivo não era se aprofundar e sim levar questionamentos sobre as causas de absenteísmo. Não obstante, é importante salientar que o absenteísmo não é somente um reflexo de uma doença ou falta de motivação dos empregados, mas sim de uma patologia das organizações.

Vale ressaltar que a busca frenética para atingir resultados, metas, tempo falado pelas operadoras, fazem com que os funcionários que trabalhem realizando ligações telefônicas busquem compensações para o estresse, seja almejando um nível melhor de qualidade de vida ou por meio de recompensas financeiras. Deste modo, pode-se dizer que a falta no emprego se torna até mesmo um prêmio para o empregado, uma vez que o impacto no salário é baixo ou há certa facilidade para obtenção de atestados.

Destaca-se ainda que a discussão sobre esse setor seja muito importante, pois além de empregar considerável número de pessoas, serve de porta de entrada para o mercado de

trabalho (emprego “trampolim”). Deste modo, pode ser notado ainda que se necessitem construir estruturas gerenciais para fornecer a atenção que seus funcionários precisam para que continuem produzindo de uma forma mais produtiva e saudável.

Como sugestão para trabalhos futuros recomenda-se um experimento onde possa confrontar uma equipe que trabalhe nos moldes convencionais e uma equipe que trabalhe em um ambiente que promova maior qualidade de vida. Sendo que o objetivo principal deste novo estudo é evidenciar os ganhos organizacionais e sociais de uma gestão mais responsável e consciente.

5. REFERÊNCIAS

- ABT. **Associação Brasileira de Telesserviços**, 2013. Disponível em <<https://www.abt.org.br>>. Acesso em 05 de outubro de 2013.
- ALVES, Márcia G. M. *et al.* Versão Resumida da “job stress scale”. Adaptação para o português. **Revista Saúde Pública**. 38 (2), p. 164-171, 2004. Disponível em: <<http://www.scielo.org/pdf/rsp/v38n2/19774.pdf>> Acesso em: 02.07.2014.
- CAETANO, Antônio; VALA, Jorge. Socialização organizacional, auto-percepção da originalidade e da eficiência e concepção da estrutura das organizações. **Psicologia**, 2014, 7.1: 75-81.
- CFM – **Conselho Federal de Medicina**. 2014. Disponível em <<http://cfm.org.br>> Acesso em 22 de fevereiro de 2014.
- CHAVES, E.H.B. **Avaliando o Turnover e o absentismo em serviços de enfermagem hospitalar**. Dissertação de Mestrado, Programa de Pós. Graduação em Administração – Escola de Administração, Porto Alegre: UFRGS, 1995.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 2 ed. RIO DE JANEIRO: Elsevier, 2010.
- CLEGG, Stewart R.; HARDY, Cynthia; NORD, Walter R. **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1998, 1: 220-226.
- COMPUTERWORD. **Mercado de Contact Center atingirá R\$ 40 bi em 2013 no Brasil**. Disponível em <<http://computerworld.com.br/telecom/2013/07/05/mercado-de-contact-center-atingira-r-40-bi-em-2013-no-brasil/>> Acesso em 03 de abril de 2014.
- CONTE, A. L. Qualidade de Vida no Trabalho. Funcionários com qualidade de vida no trabalho são mais felizes e produzem mais. **Revista FAE Business**, n.7, nov. 2003 Disponível em <http://www.sottili.xpg.com.br/publicacoes/pdf/revista_fae_business/n7/rev_fae_business_07_2003_gestao_10.pdf> Acesso em 28 de janeiro de 2014.
- COSTA, Ana, E.B. Auto-Eficácia e Burnout. **Revista Eletrônica InterAção Psy**. Ano 1, n° 1. 2003. Disponível em <<http://www.fecea.br/download/Burnout%20e%20auto-efic%20cia.pdf>> Acesso em 02.07.2014.
- CREMESP – **Conselho Regional de Medicina de São Paulo**. Disponível em <<http://www.cremesp.org.br/index.php?siteAcao=NoticiasC&id=2757>> Acesso em 21 de fevereiro de 2014.
- DAVIS, Keith; NEWSTROM, John W. **Comportamento Humano no Trabalho: Uma Abordagem Psicológica**. V. 1. São Paulo: Pioneira Thomson Learning. 2002
- EISENBERGER, Robert *et al.* Perceived Organizational Support. **Journal of Applied Psychology**. v. 71, n. 3, 500 – 507. 1986.

- EISENBERGER, Robert *et al.* Perceived Organizational Support: Contributions to Perceived Organizational Support and Employee Retention. **Journal of Applied Psychology**. v. 87, n. 3, 565–573. 2002.
- FERREIRA, Roberta Carolina *et al.* Abordagem multifatorial do absenteísmo por doença em trabalhadores de enfermagem. *Revista de Saúde Pública, São Paulo*, v. 46, n. 2, p. 259-268, abr. 2012
- FRANÇA, A. C. Limongi. Qualidade de vida no trabalho: conceitos, abordagens, inovações e desafios nas empresas brasileiras. **Revista Brasileira de Medicina Psicossomática**. v. 1, n. 2, p. 80, 1997.
- GIL-MONTE, Pedro R. El Síndrome de Quemarse por el Trabajo en Enfermería (Síndrome de Burnout) en profesionales de Enfermería. **Revista Eletrônica InterAção Psy**. Ano 1, n° 1. 2003. Disponível em <<http://www.bvsde.ops-oms.org/bvsacd/cd49/artigo3.pdf>> Acesso em 02.07.2014.
- GUIDELLI, Nilo S.; BRESCIANI, Luis P. Qualidade de Vida no Trabalho e Ambiente de Inovação: encontros e desencontros no serviço de atendimento ao cliente. **Revista Brasileira de Inovação**, 7 (2), p.341-365, julho/dezembro 2008 Disponível em <<http://www.ige.unicamp.br/ojs/index.php/rbi/article/view/340/258>> Acesso em: 08.10.2013.
- HASLAM, Alexander S. *et al.* **Social identity at work: Developing theory for organizational practice**, New York: Taylor & Francis Books, 2014.
- HERMANN, A. C. **Absenteísmo**. RH Portal. Disponível em <http://www.rhportal.com.br/artigos/rh.php?idc_cad=0f9sdbfms> Acesso em: 08.10.2013.
- KAPLAN, Robert S.; NORTON David P. **Putting the Balanced Scorecard to Work**. The Performance measurement, management, and appraisal sourcebook. Massachusetts - USA. 1995.
- LEITE, Nildes Pitombo; LEITE, Fábio Pitombo; ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de. Gestão do comportamento organizacional e gestão de pessoas: um estudo observacional. **REGE Revista de Gestão**, v. 19, n. 2, 2012.
- LEITE, E. S.; UVA, A.S. Stress (relacionado com o trabalho) e Imunidade. Escola Nacional de Saúde Pública / Universidade Nova de Lisboa. Sociedade Portuguesa de Medicina do Trabalho. **SPMT Cadernos avulso 06**. Lisboa, 2010. Disponível em: <<http://www.spmtrabalho.com/downloads/ca06.pdf>> Acesso em: 02.07.2014.
- LOCH, C. L.; CORREIA, G. S. A Flexibilização do Trabalho e da Gestão de Pessoas Limitadas pela Racionalidade Instrumental. **Revista de Ciência da Administração** – v.6, n.12, jul/dez. 2004. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/869>> Acessível em: 02.07.2014.
- LUZ, Ricardo Silveira. **Gestão do Clima Organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.
- MARINHO-SILVA, Airton; ASSUNÇÃO, Ada A. Negociações sociais para melhoria das condições de trabalho no setor de teleatendimento: o descompasso entre a oposição das empresas e a realidade do trabalho. **Interface – Comunic, Saúde, Educ**. v. 9, n° 18, p. 553-70, 2005.
- MARRAS, Jean P. **Administração de Recursos Humanos do Operacional ao Estratégico**. 3°ed. São Paulo: Futura, 2000.
- MATOZO, Luciano. **Call center: modismo ou realidade?** Rio de Janeiro: Record, 2000.
- MOCELIN, D. G. e SILVA, L. F. S. C. O telemarketing e o perfil sócio-ocupacional dos empregados em call centers. **Caderno CRH**. v.21, n. 53, 2008. Acesso em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-49792008000200012&lng=en&nrm=iso> Acesso em: 02.07.2014.
- MORAES, K., *et al.* Fatores relacionados ao absenteísmo por doença em profissionais de enfermagem: uma revisão integrativa. **Gestão e Saúde, Local de publicação**, 6, jan. 2015

- MORAES, Alan T.; MOREIRA, Eline D.; SILVA, Giszele C. Atuação do Líder na Produtividade dos Operadores de Call center. **IV Seminário Nacional de Pesquisa da Universidade Nove de Julho**. 2012.
- MOREIRA, H. R., *et al.* Qualidade de Vida No trabalho e Síndrome de Burnout em Professores de Educação Física do estado do Rio Grande do Sul. **Revista Brasileira de Atividade Física & Saúde**. v. 14, n. 2. 2009. Disponível em <<http://periodicos.ufpel.edu.br/ojs2/index.php/RBAFS/article/view/763>>. Acesso em 27.03.2014.
- MOURA, J. P. Qualidade de Vida no Trabalho. **Revista Mackenzie de Educação Física e Esporte**. 2010. Disponível em <<http://editorarevistas.mackenzie.br/index.php/remef/article/viewFile/2833/2509>>. Acesso em 25.02.2014.
- OMS – **Organização Mundial da Saúde**. Disponível em <<http://portalsaude.saude.gov.br/portalsaude/area/11/biblioteca.html>>. Acesso em: 08.10.2013.
- PACHECO, Luana Quintanilha. Motivação nas Empresas de Call center. **VII Congresso Nacional de Excelência em Gestão**. Rio de Janeiro – RJ. 2011
- PAHO. **Pan American Health Organization**. Disponível em <http://www.paho.org/bra/index.php?option=com_content&view=article&id=1394&Itemid=695>. Acesso em: 08.10.2013.
- PEREIRA, Liane; CONTE, Daniel. **Grafologia Aplicada nos Recursos Humanos**. Disponível em <<http://ged.feevale.br/bibvirtual/Artigo/ArtigoLianePereira.pdf>>. Acesso em 08.10.2013.
- PERES, Cláudio C., SILVA-MARINHO, Airton, *et al.* **Uma Construção social: o anexo da norma brasileira de ergonomia para o trabalho dos operadores de telemarketing**. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**. São Paulo. 2006.
- RIBEIRO, Ivano; ROGLIO, Karina De Déa; JUNIOR, José Eduardo Pécora. Instrumento para identificação das relações entre estratégias competitivas e práticas de gestão de pessoas. **Revista Ciências Sociais em Perspectivas**, v. 12, n. 22, 2013.
- ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 14^o ed. São Paulo: Prentice Hall, 2010.
- RODRIGUES, C. M. C. **Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) e sua influência na filosofia de qualidade total: Estudo realizado a nível gerencial em indústrias frigoríficas**. UNICRUZ, Cruz Alta, RS, 1997. Disponível em <http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP1997_T2610.PDF>. Acesso em 03.04.2014.
- RODRIGUES, C. M. C.; FREITAS, A. N.; SCHMORANTZ, S. P. Qualidade de Vida no Trabalho na Coinbra S/A: Um Levantamento do nível de satisfação dos funcionários – **XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção Curitiba – PR**, 23 a 25 de outubro de 2002.
- ROLFINI, F. **Brasil já é 7^o maior PIB do mundo em serviços de contact center**. Converge Comunicações. Disponível em <<http://convergecom.com.br/tiinside/24/06/2013/terceirizacao-impulsiona-call-center-no-brasil-pais-ja-tem-7o-maior-pib-de-servicos-do-mundo/>> Acesso em 03.04.2014.
- SCHERMERHORN JR., John R., HUNT, James G., OSBORN, Richard N. **Fundamentos de Comportamento organizacional**. 2^a Ed. 2002. Disponível em <http://books.google.com.br/books?id=2UktLDGA3cMC&pg=PA54&hl=pt-BR&source=gbs_toc_r&cad=4#v=onepage&q&f=false>. Acesso em 05.10.2013.
- SATPATHY, Jyoti; RATH, Navaneeta. Clinical Reflections on Some Models in Absenteeism. Available at SSRN 2623015, **International Technology and Innovation Research Journal**, Volume 1, Issue 2, June 2015.

- SILVA, G. A. V.; BASQUES, P. V.; FACCO, F. C. Conectando Recursos Humanos e Estratégia: Em busca de Indicadores de Resultados na Gestão de Pessoas. **Revista de Gestão**, v. 13, n. 3, p. 87-100, julho/setembro. 2006. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/27344/conectando-recursos-humanos-e-estrategia--em-busca-de-indicadores-de-resultados-na-gestao-de-pessoas/i/pt-br>> Acesso em: 02.07.2014.
- SILVA, J. D. T.; MÜLLER, M. C. Uma integração teórica entre psicossomática, stress e doenças crônicas de pele. **Estudos de Psicologia**. Campinas. 2007. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/estpsi/v24n2/v24n2a11.pdf>> Acesso em 08.10.2013.
- SILVA, Luciano Ferreira da; AZEVEDO, Adriana Grings de; SILVA, Camila Fernanda Araujo da. A Pesquisa de Clima Organizacional como Instrumento para Condução da Organização: O Estudo de uma Instituição Financeira. **Revista Ciências Sociais em Perspectiva**, v. 11, n. 21, 2012. Disponível em: <<http://e-revista.unioeste.br/index.php/ccsaemperspectiva/article/view/6542>> Acesso em: 03.07.2014.
- SOUZA, V. T. C.; LANEIRO, T.; DIAS, A. **Ambiente de Call Center: Como o stress gerado pelos clientes e as estratégias de coping podem influenciar na produtividade**. Universidade Autónoma de Lisboa. Departamento de Ciências Económicas e Empresariais e Tecnológicas. Lisboa, 2013.
- TOLFO, S. R.; PICCININI, V. C. As melhores empresas para trabalhar no Brasil e a qualidade de vida no trabalho: disjunções entre a teoria e a prática. **RAC - Rev. Adm. Contemp.** v.5 n.1 Curitiba Jan./Abr. 2001. Disponível me: <<http://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552001000100010>> Acesso em: 02.07.0214.
- VASCONCELOS-SILVA, André; TODOROV, João Cláudio; SILVA, Renata Limongi França Coelho. Cultura organizacional: a visão da análise do comportamento. **Rev. bras. ter. comport. cogn.**, São Paulo , v. 14, n. 2, ago. 2012 . Disponível em <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1517-55452012000200005&lng=pt&nrm=iso>. acessos em 05 set. 2015.
- VASCONCELOS, A. F. Qualidade de Vida no Trabalho: Origem, Evolução e Perspectivas. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 08, nº 1, janeiro/março. 2001. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65552001000100010&script=sci_arttext&tlng=pt>. Acesso em 30.01.2014.
- WHO – World Health Organization. **International Classification of Diseases**. Disponível em <<http://www.who.int/classifications/icd/en/>>. Acesso em 03.04.2014.

NOTAS

¹ PUC-SP/UNINOVE. Doutorado em administração em andamento na Pontifícia Universidade Católica, PUC-SP, Mestre em Administração, Comunicação e Educação na Universidade São Marcos, Especialista em Psicologia Organizacional, Especialista em Administração de Recursos Humanos e graduado em Administração de Empresas. Atua como docente e pesquisador na área de produção sustentáveis e estudos organizacionais. Endereço profissional: Programa de Pós-graduação em Administração, PUC - São Paulo, Rua Monte Alegre, 984 – 4º andar, sala 4E – Perdizes – São Paulo – SP - CEP 05014-901. E-mail: lf_silvabr@yahoo.com.br

² UNINOVE. Bacharelado em Administração de Empresas na UNINOVE; Superior em Gestão em Tecnologia em Logística; Curso de Formação de Gestores de Banco de Alimentos. Atua como gestor de equipes em teleatendimento. E-mail: alant.moraes@gmail.com

³ UNINOVE. Graduada em Administração pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo - PUCSP, licenciada em Matemática pela Universidade Presbiteriana Mackenzie de São Paulo, pós-graduada em Psicopedagogia pela UNICASTELORJ, tem mestrado e doutorado em Ensino e Educação Matemática pela PUCSP e UNIANSP. Atua como docente e pesquisadora na área de matemática. E-mail: eline@uninove.br