



CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA

**Annelise Barros Dorneles**

**REVISÃO DE LITERATURA ACERCA DAS  
CONTRIBUIÇÕES DA GINÁSTICA LABORAL NO  
ÂMBITO DO TELESSERVIÇO**

**Brasília/DF  
Julho / 2011**

ANNELISE BARROS DORNELES

**REVISÃO DE LITERATURA ACERCA DAS  
CONTRIBUIÇÕES DA GINÁSTICA LABORAL NO  
ÂMBITO DO TELESSERVIÇO**

*“Monografia apresentada como requisito para a conclusão do curso de Psicologia do  
Centro Universitário de Brasília (UniCEUB).”*

Professora Orientadora:

**Magali Costa Guimarães**

**Brasília/DF  
Julho / 2011**

ANNELISE BARROS DORNELES

**REVISÃO DE LITERATURA ACERCA DAS  
CONTRIBUIÇÕES DA GINÁSTICA LABORAL NO  
ÂMBITO DO TELESSERVIÇO**

Esta monografia foi aprovada pelo Curso de Psicologia do Centro  
Universitário de Brasília, Faculdade de Ciências da Educação e Saúde e  
julgada como adequada pela comissão examinadora composta  
por:

Professora Doutora, Magali Costa Guimarães  
Professora-Orientadora

Professora Mestra, Janice A. S. Pereira  
Professor-Examinador

Professor Mestre, Kleuton Izídio  
Brandão e Silva  
Professor-Examinador

A menção final obtida foi.

SS

Brasília – DF, 06 de julho de 2011.

*"Para que as pessoas possam ser felizes em seus trabalhos, essas três coisas são necessárias: Elas devem ser adequadas ao trabalho; elas não devem trabalhar demais; e elas devem ter uma sensação de sucesso neste trabalho." – John Ruskin*

Primeiramente agradeço à banca por ter tido interesse pelo tema abordado e disponibilizado tempo para ler a minha monografia.

Agradeço também a minha professora orientadora Magali, que com muita paciência me ajudou a concluir esse trabalho.

Agradeço ao meu namorado Paulo que sempre acreditou em mim.

E agradeço a minha mãe Cleusa que sempre me deu forças pra continuar e que sem ela eu nunca teria chegado aonde cheguei.

Dedico essa monografia a minha querida mãe, que sempre me apoiou incondicionalmente durante toda a minha jornada.

## RESUMO

A presente monografia teve como objetivo fazer uma revisão bibliográfica de estudos que tratam da Ginástica Laboral no contexto de trabalho de telesserviço nos dias de hoje no Brasil. Para tanto, foi preciso primeiramente descrever o contexto histórico do telesserviço no Brasil; descrever o contexto histórico da Ginástica Laboral no Brasil e compreender sua relevância para o bem-estar dos operadores de telesserviços; levantar as limitações e críticas feitas à aplicação da Ginástica Laboral nos contextos de trabalho; identificar as principais patologias decorrentes desta atuação profissional; levantar/analisar os resultados de diferentes estudos relativos à Ginástica Laboral no contexto dos telesserviços. Tais resultados foram obtidos através de uma revisão de literatura de cinco estudos que tratavam sobre o papel da Ginástica Laboral aplicada em operadores de telesserviço em cinco empresas brasileiras diferentes do setor de telesserviços. Os resultados destes estudos foram coletados por meio de questionários que eram aplicados antes e após, ou somente após a implantação do programa de Ginástica Laboral na empresa. Tais estudos apontaram, em sua maioria, benefícios relativos à saúde e ao absenteísmo desses trabalhadores, porém também apontaram algumas falhas do programa, como a sua duração ser curta o que impossibilitava uma investigação mais detalhada. Concluiu-se que o programa de Ginástica Laboral conseguiu alcançar seus objetivos, e que a grande maioria dos trabalhadores aderiram ao programa e o aprovaram por terem sentido melhoras em sua saúde. Porém, os benefícios foram apenas paliativos, pois só amenizaram os sintomas das patologias ocupacionais e não trataram a fonte dos problemas, por faltar uma integração do programa de Ginástica Laboral com um programa que vise a adaptação do ambiente de trabalho ao funcionário e não o contrário. Apesar de obter resultados paliativos, o programa de Ginástica Laboral no âmbito do telesserviço mostrou que vale ser implantado, pois seus benefícios foram maiores que as suas limitações.

### Palavras-chave:

1. Telesserviço

2. Ginástica Laboral

3. Teleatendimento

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Objetivos da Ginástica Laboral .....	21
---	----

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Resultados obtidos com o programa de Ginástica Laboral do primeiro estudo .....	31
Tabela 2 – Resultados obtidos com o programa de Ginástica Laboral do segundo estudo .....	33
Tabela 3 – Resultados obtidos com o programa de Ginástica Laboral do terceiro estudo .....	34
Tabela 4 – Resultados obtidos com o programa de Ginástica Laboral do quarto estudo .....	35
Tabela 5 – Resultados obtidos com o programa de Ginástica Laboral do quinto estudo .....	37
Tabela 6 – Comparação dos resultados obtidos nos cinco estudos analisados .....	38

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

**ABT** – Associação Brasileira de Telesserviços.

**CBO** – Classificação Brasileira de Ocupações.

**CLT** – Consolidação das Leis Trabalhistas.

**D.O.R.T.** – Distúrbios Osteomusculares Relacionados ao Trabalho.

**GL** – Ginástica Laboral.

**L.E.R.** – Lesões por Esforço Repetitivo.

**MTE** – Ministério do Trabalho e Emprego.

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO .....	10
1.1. Objetivo Geral .....	12
1.2. Objetivos Específicos.....	12
1.3. Justificativa.....	13
1.4. Estrutura e Organização do Trabalho.....	14
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	15
2.1. Histórico do telesserviço .....	15
2.2. Definição de telesserviço e suas características .....	16
2.3. Histórico da Ginástica Laboral .....	19
2.4. Definição, Objetivos e Benefícios da Ginástica Laboral .....	20
2.5. Tipos de Ginástica Laboral .....	24
2.6. Limitações da Ginástica Laboral.....	25
2.7. Revisão de Literatura Acerca das Contribuições da Ginástica Laboral no Âmbito do Telesserviço.....	30
3. CONCLUSÃO .....	40
4. REFERÊNCIAS.....	43

## 1. INTRODUÇÃO

Com o advento da globalização, surge também a necessidade das empresas se tornarem mais competitivas, pois seus serviços passam a alcançar um número maior de consumidores, devido ao acesso facilitado a diversos tipos de ofertas. Por consequência, acaba tornando esses clientes em consumidores mais exigentes, pois com tamanha diversidade de ofertas, eles procuram algum diferencial nos serviços oferecidos, além da qualidade dos produtos e do atendimento prestado. Visando uma maior aproximação do público-alvo, uma das estratégias utilizadas pelas organizações foi a implantação de centrais de atendimento, em que os profissionais de telesserviços são devidamente treinados para que possam atender de forma eficiente às expectativas dos clientes, para que este economize seu tempo e ganhe comodidade e a empresa não perca oportunidades de negócio. A partir desse contexto, as empresas têm o desafio de fidelizar seus clientes para não perdê-los para a concorrência. (ZAMBON, 2009).

Nos dias de hoje, a organização que não se preocupa com a qualidade de vida de seus funcionários dificilmente continuará competitiva no mercado de trabalho, visto que a produtividade é diretamente proporcional à saúde do indivíduo. (PAGLIARI, 2002 apud OLIVEIRA et al., 2007)

Com a implementação de centrais de telesserviço nas mais variadas áreas empresariais, torna-se cada vez mais corriqueira a administração de determinada circunstância pelo telefone. Por este meio, pode-se pagar contas, fazer transações bancárias, fazer compras, ou mesmo reclamar de determinados serviços e produtos. O telesserviço nada mais é que uma remodelagem mais atual do antigo trabalho das telefonistas, que se inicia na década de 80, com a evolução tecnológica das telecomunicações e com a disseminação dos direitos dos consumidores. (ASSUNÇÃO; SOUZA, 2000).

De acordo com a Associação Brasileira de Telesserviços – ABT (2011), o setor brasileiro de telesserviços passa por um momento de expansão e investimento em novas tecnologias e segue em ritmo crescente de terceirização e especialização, e é um dos mais comuns e divulgados tipos de *telemarketing* e consistem, basicamente, em um centro de ligações e/ou recepções telefônicas. No Brasil, eles têm normalmente o nome de Serviço de Atendimento ao Cliente (SAC) e atualmente

é um requisito obrigatório para toda empresa de prestação de serviços ou de vendas, determinado por lei. É nesse cenário que se desenvolve este trabalho de pesquisa. A nomenclatura a ser utilizada nessa pesquisa é a mesma adotada pela Associação Brasileira de Telesserviços, se referindo ao trabalho como telesserviço e ao funcionário como operador de telesserviços.

O gerenciamento dos telesserviços no Brasil e no mundo todo utilizam controles cada vez mais rigorosos de tempo e das tarefas, visando a intensificação do trabalho, e ainda, como agravante ao estresse desses trabalhadores, muitas vezes “bancos de horas” e controles rígidos de tempo de atendimento e de qualquer pausa ou interrupção do trabalho, inclusive as pausas necessárias às suas necessidades fisiológicas são utilizados. (ASSUNÇÃO; VILELA, 2004, apud BELO, 2008).

Essa busca por uma maior qualidade de vida no âmbito do telesserviço é uma luta constante desse setor e, percebendo esse drama, o Brasil passou a reconhecer desde 1943 o desgaste da atividade do operador de telesserviços, com a formulação da Consolidação das Leis do Trabalho (Decreto-lei nº 5.452 de 1º de maio de 1943, artigos 227 a 231), trazendo jornadas reduzidas e a obrigação de pausas para todos os trabalhadores em atividade na área de telefonia.

São comuns nas atividades de telesserviços a repetitividade dos movimentos estereotipados e a constante exigência de rapidez nesses movimentos para que seja alcançada uma maior produtividade. (LIMA, 2004).

Os diversos trabalhos existentes sobre o setor de telesserviços mostram que as transformações ocorridas tanto no contexto tecnológico quanto no ligado à produção tiveram forte impacto na saúde do trabalhador, na qual se destacam as L.E.R. e as D.O.R.T. (FERREIRA; SANTOS, 2005).

Oliveira (2011) também menciona que há diversos estudos relacionando os sintomas de dor às exigências do tipo de trabalho exercido pelos operadores de telesserviço e como a Ginástica Laboral pode ser útil nesse contexto:

A Ginástica Laboral pode ser adotada pelas empresas para prevenir ou, pelo menos, minimizar os riscos de doenças decorrentes da rotina de trabalho. Oferecer um plano de Ginástica Laboral traz benefícios tanto para as empresas de call center como para os operadores de telemarketing. Além de promover a saúde e o bem-estar no ambiente

de trabalho, a prática da ginástica laboral melhora o rendimento da empresa e o desempenho de seus colaboradores.

Jonash e Sommerlate (2001, apud FIGUEIREDO; MONT'ALVÃO, 2005) destacam que para uma empresa alcançar o status de empresa de primeira linha, é preciso que esta se preocupe com a qualidade de vida de seus funcionários e invista neles, tornando-os funcionários satisfeitos e também bem preparados. Ou seja, os autores destacam que os melhores e mais brilhantes empregados estão também nas melhores empresas, e essas são empresas inovadoras, com idéias avançadas, pois dão um maior valor para os seus funcionários ao tratá-los como indivíduos, integrando necessidades pessoais às necessidades corporativas, e se esforçando para oferecer recompensas e reconhecimento significativos ao usar os recursos acumulados com inovações bem-sucedidas.

O tema desse trabalho é sobre uma das várias ferramentas usadas atualmente nas organizações para melhorar a qualidade de vida dos funcionários de um determinado setor, mais especificamente, o papel que a Ginástica Laboral tem tido para os funcionários que trabalham em setores de telesserviços.

### **1.1. Objetivo Geral**

Em função do que já foi destacado anteriormente, tem-se como objetivo geral desta monografia fazer uma revisão bibliográfica de estudos que tratam da Ginástica Laboral no contexto de trabalho de telesserviço nos dias de hoje no Brasil.

### **1.2. Objetivos Específicos**

Para alcançar o objetivo geral foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- Descrever o contexto histórico do telesserviço no Brasil;

- Descrever o contexto histórico da Ginástica Laboral no Brasil e compreender sua relevância para o bem-estar dos operadores de telesserviços;
- Levantar as limitações e críticas feitas à aplicação da Ginástica Laboral nos contextos de trabalho;
- Identificar as principais patologias decorrentes desta atuação profissional;
- Levantar/analisar os resultados de diferentes estudos relativos à Ginástica Laboral no contexto dos telesserviços.

### **1.3. Justificativa**

Amaral, Magalhães e Rates (2010) alegam que cada vez mais as empresas de telesserviços estão ao mesmo tempo preocupadas com a produtividade do atendimento ao cliente e com a qualidade de vida dos seus trabalhadores, procurando programas de promoção da qualidade de vida no trabalho, como a Ginástica Laboral, para minimizar alguns efeitos negativos do trabalho em seus funcionários.

Devido ao alto índice de adoecimento físico e psicológico dos trabalhadores da área de telesserviços (LIMA, 2004; OLIVEIRA, 2011; ZAMBON, 2009), esta pesquisa justifica-se uma vez que a Ginástica Laboral tem sido apontada como uma ferramenta eficiente para a adaptação das funções do trabalho dos operadores de telesserviços e, supostamente, possibilitando a estes melhores condições de suportarem as demandas físicas e psicológicas da profissão, minimizando ou até mesmo anulando a ação dos fatores de risco inerentes às suas tarefas profissionais.

Zambon (2009 p. 49) justifica o uso da Ginástica Laboral no contexto do telesserviço dizendo que a sua prática alivia a tensão e o estresse causados pela exaustiva rotina diária de serviço e cobranças por resultados, da seguinte forma: “[...] a realização dessa atividade alguns minutos do dia pode proporcionar sensação de alívio da tensão, descontração e integração com os colegas de trabalho”.

Mas será que a Ginástica Laboral é mesmo tão boa assim e consegue cumprir de forma satisfatória todos os seus objetivos? Será que ela realmente é

eficaz no âmbito do telesserviço? E com relação a problemas, limitações, críticas, será que estes existem? Será que possíveis empecilhos são mesmo encontrados nos estudos sobre o a implantação de programas de Ginástica Laboral nas empresas de telesserviços? É o que se pretende averiguar com esse trabalho de revisão de literatura.

Portanto, a principal contribuição desse estudo é mostrar aos profissionais que atuam na área de saúde, mais especificamente nessa área de qualidade de vida no trabalho, como psicólogos, fisioterapeutas, enfermeiros, profissionais de educação física, e até mesmo gestores de empresas e os próprios trabalhadores, o papel da Ginástica Laboral na prevenção de doenças organizacionais.

#### **1.4. Estrutura e Organização do Trabalho**

**Capítulo 1:** Este capítulo inicial engloba a introdução ao assunto que será discutido nessa monografia, seu objetivo geral e objetivos específicos, sua justificativa, os métodos e técnicas utilizados nessa pesquisa, a estrutura e organização do trabalho.

**Capítulo 2:** O segundo capítulo trata das referências bibliográficas utilizadas na pesquisa sobre o as contribuições da Ginástica Laboral no âmbito do telesserviço, como o histórico do telesserviço, sua definição e características, o histórico da Ginástica Laboral, sua definição, seus benefícios, seus objetivos, seus tipos e suas limitações. Também abrange a revisão de literatura em si, com a análise de cinco estudos de caso em que foram aplicados programas de Ginástica Laboral em empresas de telesserviços.

Por fim, são apresentadas as referências utilizadas para a realização do estudo.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo tratará sobre o telesserviço, englobando sua história, definição e características; e também tratará da Ginástica Laboral, abordando sua história, definição, objetivos, benefícios, tipos e limitações.

### 2.1. Histórico do telesserviço

No Brasil, no final dos anos 80, empresas multinacionais, operadoras de cartões de crédito e de telefonia, editoras e outras, incentivaram o uso do *telemarketing* para o serviço de atendimento ao cliente de suas empresas, sendo que, de início, era quase que exclusivo para vendas por telefone. (ASSUNÇÃO; SOUZA, 2000).

Na década de 90, a introdução da tecnologia de informação permitiu medir a quantidade de ligações e o aumento da produtividade dos operadores, além da unificação de cadastros, agregando as diversas ações de *marketing*. (ASSUNÇÃO; SOUZA, 2000).

No Brasil, em 1997, foi criada a Agência Nacional de Telecomunicações - ANATEL, um órgão estatal regulador das telecomunicações, visando a organização da exploração dos serviços de telefonia. (ASSUNÇÃO et al., 2006).

No ano 2000, a *internet* chegou às centrais de telesserviços, o que permitiu que as empresas se comunicassem melhor com seus clientes através do uso de novos canais, chamados de Centrais de Relacionamento, com o objetivo de cativar, agradar e fidelizar clientes. (BELO, 2008).

Portanto, o setor de telesserviços de uma organização se consolidou nos dias atuais como sendo o setor onde o cliente interage com a empresa e onde a empresa tem a oportunidade de fidelizá-lo, seja pelo bom atendimento prestado ou pela rapidez na solução de suas solicitações. Sendo assim, o setor se transformou em uma importante ferramenta de fidelização de clientes, podendo-se dizer que para que os clientes estejam satisfeitos, é preciso que seu atendimento seja feito de

forma rápida e a qualquer hora do dia, uma vez que os clientes têm a necessidade de economizar tempo. O aumento da satisfação ajuda na cativação de clientes e assim a empresa continuará servindo seu cliente e produzindo produtos ou serviços visando a obtenção de lucro. (ZAMBON, 2009).

## 2.2. Definição de telesserviço e suas características

As centrais de telesserviços são empresas especializadas, prestadoras de serviços nessa modalidade, ou setores internos de empresas diversas em que os trabalhadores utilizam telefone e computadores para estabelecer comunicação com clientes, ou com a população usuária de serviços públicos e privados. (PERES, 2006 apud BELO, 2008).

De acordo com a Classificação Brasileira de Ocupações – CBO – disponível no sítio do Ministério do Trabalho e Emprego – MTE (BRASIL, 2011), os operadores de *telemarketing* fazem parte de um grande grupo, chamado de Trabalhadores de Serviços Administrativos e Trabalhadores Assemelhados, cuja descrição é:

Os trabalhadores deste grupo de base transmitem e recebem mensagens, manipulando equipamentos de telegrafia, telefonia e outros sistemas de telecomunicação com ou sem fio. Suas funções consistem em: manipular painéis telefônicos; operar equipamentos de rádio, telegrafia e telefonia em estações terrestres; operar equipamentos de radiocomunicação a bordo de aviões e navios; operar equipamentos de fonografia e controlar o funcionamento de centrais telegráficas computadorizadas.

No grupo de base deste grande grupo estão os operadores de *telemarketing*, sob o código 3-80-25, e possuem a seguinte descrição resumida de atividade “atender ligações telefônicas, fornecer informações, prestar serviços e efetuar transações de operações bancárias adaptadas para atender à solicitação de clientes”.

Durante a execução de seu trabalho, o operador de telesserviços deve estabelecer uma conexão com os clientes de forma automática, sendo que a

distribuição das chamadas entre todos os operadores é feita de forma imediata e por um sistema todo informatizado, sem a possibilidade de controle de tempo pelos operadores entre os seus atendimentos. (ASSUNÇÃO; VILELA, 2004 apud AMARAL; MAGALHÃES; RATES, 2010).

O telesserviço caracteriza-se mais pela exigência de paciência, equilíbrio e tolerância à repetitividade e ainda uma maior tolerância à pressão da supervisão relativa às metas a serem cumpridas. Além de também apresentar uma grande carga de repetitividade e monotonia, principalmente quando há necessidade de transmitir a muitas pessoas o mesmo tipo de informação. Porém, a pressão maior recebida por esses profissionais vem dos próprios clientes, cuja maioria das ligações é constituída por reclamações que costumam incluir palavrões, gritos, postura autoritária, ameaças, etc. (ASSUNÇÃO, 2006).

Devido a essa forma de trabalho tão controlada e rígida e nem sempre adaptada de forma que poupe a saúde do funcionário é que há tantos casos de doenças relacionadas ao ambiente de trabalho do telesserviço, conforme mostrado adiante.

De acordo com Amaral, Magalhães e Rates (2010), os dirigentes das empresas de telesserviços estavam preocupados com a produtividade de suas empresas e com a qualidade do atendimento dado pelos seus funcionários, então começaram a procurar programas de qualidade de vida no trabalho, e se depararam com a Ginástica Laboral, que prometia minimizar alguns efeitos negativos do trabalho dos trabalhadores.

O surgimento de L.E.R. (lesões por esforço repetitivo) e de D.O.R.T. (distúrbios osteomusculares relacionados ao trabalho) nos operadores de telesserviços pode ser justificado pelo uso intenso de computadores e às altas demandas psicológicas, e às demandas de comunicação, (PERES, 2006, apud BELO, 2008).

Há vários estudos relacionando problemas osteomusculares dos operadores de telesserviços na área dos ombros, pescoço e membros superiores com o aumento da cobrança por resultados por parte da gerência, e também da sobrecarga de trabalho, com rotinas repetitivas e imutáveis, posturas erradas decorrentes do mobiliário impróprio, temperaturas inadequadas e poucas pausas para relaxar os músculos. (HALES et al, 1994; HOEKSTRA et al, 1995; FERREIRA e SALDIVA, 2002, apud BELO, 2008).

Os resultados de um estudo realizado em operadores de telesserviço de um banco, mostraram uma associação entre distúrbios osteomusculares dos membros superiores e a pressão do tempo, juntamente com as rígidas regras internas desse trabalho. (FERREIRA JR; CONCEIÇÃO; SALDIVA, 1997 apud FERREIRA; SANTOS, 2005).

Nemoto (2009) realizou um estudo numa empresa de telesserviço e concluiu que para se conseguir um serviço de qualidade não bastava satisfazer as necessidades do trabalhador somente em suas dimensões física e psíquica, mas também em sua dimensão cognitiva, sendo necessárias várias modificações nas quais as características físico-ambientais estejam em um padrão aceitável que: “vise o bem-estar dos funcionários, a satisfação dos usuários, além da eficiência dos serviços oferecidos por esta instituição”.

Assunção, Lima e Soares (2006) resumem que, em se tratando de distúrbios físicos, as L.E.R. e as D.O.R.T. estão em primeiro lugar nas afecções laborais relacionadas ao telesserviço.

Segundo a Associação Brasileira de Telesserviços (2011), o setor de telesserviços vem crescendo cerca de 10% ao ano, tornando-se um dos maiores empregadores do país, pois já empregam mais de um milhão de pessoas. Um fato interessante apontado pela ABT é que quase metade desses funcionários são jovens em seu primeiro emprego, fazendo do setor uma porta de entrada para o mercado profissional, pois não exige experiência anterior, garantindo assim a oportunidade de trabalhar em grupo e em contato constante com novas tecnologias da informação.

Ferreira e Santos (2005) atribuem também a esse aumento do setor de telesserviços as mudanças nos modos de produção e gestão ocorridas ao longo dos anos.

Devido ao excesso de trabalho cansativo e com funções repetitivas e rigidamente controladas a que os operadores de telesserviços são submetidos diariamente, é que o próximo tópico vai tratar de um dos métodos de prevenção de doenças que afetam esses trabalhadores, a Ginástica Laboral.

### 2.3. Histórico da Ginástica Laboral

Segundo Cañete (1996 apud BERGAMASHI; POLITO, 2002), a Ginástica Laboral surgiu em 1925 na Polônia, onde é chamada de Ginástica de Pausa e é destinada quase que totalmente a operários. Também há registros da Ginástica Laboral na Bulgária, na Alemanha Oriental, na Holanda e na Rússia, sendo que neste último país, a Ginástica de Pausa é praticada por aproximadamente cinco milhões de funcionários, sendo sempre adaptada a cada cargo.

Entretanto, a Ginástica Laboral teve seu início propriamente dito no Japão, em 1928, e foi trazida para o Brasil por empresários japoneses em 1969. (FIGUEIREDO; MONT'ALVÃO, 2005).

Em 1973 houve em Novo Hamburgo - RS uma experiência pioneira no Brasil, realizada pela Federação de Estabelecimentos de Ensino Superior – FEEVALE, que tinha como proposta a elaboração de exercícios para relaxar os músculos contraídos durante as funções exercidas no trabalho, e esse projeto se chamava “Educação Física Compensatória e Recreação”. O principal objetivo desse projeto era delimitar os pontos que norteariam a criação de centros de educação física nos núcleos das fábricas. (KOLLING, 1980 apud BERGAMASHI; POLITO, 2002).

Em 1978, a FEEVALE contou com a ajuda do SESI e da Associação Pró-ensino Superior de Novo Hamburgo e juntos implantaram o projeto, chamando-o de “Ginástica Laboral Compensatória”, e nele estavam envolvidas cinco empresas do Vale dos Sinos, também no Rio Grande do Sul. (SCHIMITZ, 1981 apud BERGAMASHI; POLITO, 2002).

Bergamashi e Polito (2002) contam que, infelizmente após a experiência no Vale dos Sinos, a Ginástica Laboral ficou esquecida por bastante tempo, devido à falta de evolução do projeto, pois ele tinha caráter meramente de estudo e não de implantação de algum tipo de programa de ginástica nas empresas.

Já na década de 1980, a Ginástica Laboral começou a ressurgir no Brasil e ganhou força total na década de 1990, enfatizando a qualidade de vida do trabalhador. Recriminava as patologias que o trabalho despertava, como estresse, fadiga, lesões por esforço repetitivo (L.E.R.) e os distúrbios osteomusculares relacionados ao trabalho (D.O.R.T.). (BERGAMASHI; POLITO, 2002).

Oliveira et al. (2007) fala sobre o papel da Ginástica Laboral hoje em dia:

A ginástica laboral está suprindo, ao menos em partes, esta necessidade de um "espaço de liberdade", de uma quebra de ritmo, na rigidez e na monotonia do trabalho. Além disto, a organização do trabalho ataca primeiro e maciçamente a vida mental dos indivíduos. O desgaste neste aspecto é bem maior devido a todo o esforço para manter-se sob controle. Assim, ao começarem a participar da ginástica, os trabalhadores descobrem que é um momento, talvez o único do dia, onde podem ser eles mesmos de forma integrada, expandindo o corpo, a mente e o espírito. É possível, então, relaxar e abrir mão do autocontrole, livres de risco de acidentes, erros e tensão decorrentes. Podem sair das posturas automatizadas, conversar com seus colegas e desligar das pressões aliviando o stress. A ginástica laboral preenche também uma carência de atenção e valorização das pessoas, sendo percebida como uma diferença da empresa para com elas e um sinal de humanização do ambiente de trabalho.

Com essa citação fica claro que atualmente o mundo corporativo como um todo é extremamente exigente, tanto fisicamente quanto psicologicamente, e aqui os autores trazem suas opiniões de como a Ginástica Laboral poderia melhorar tamanho desgaste no atual contexto de trabalho, tornando-o mais humano e prazeroso.

Em seguida serão comentados os conceitos de Ginástica Laboral de alguns autores.

## **2.4. Definição, Objetivos e Benefícios da Ginástica Laboral**

Lima (2003), define Ginástica Laboral como sendo um conjunto de atividades físicas elaboradas a partir da atividade profissional exercida durante o expediente, ou seja, que a Ginástica Laboral se baseia no tipo de atividade que o funcionário executa para desenvolver seu programa de exercícios, e dessa forma visa compensar as partes do corpo mais utilizadas no trabalho, e ativar as que não são utilizadas, relaxando-as e tonificando-as.

A ginástica laboral é uma série de exercícios específicos que são realizados no próprio local de trabalho, e que atuam de forma preventiva e terapêutica, e não

sobrecarregam ou cansam o funcionário por ser uma atividade leve e de curta duração. (DIAS, 1994).

Ainda falando dos exercícios em si, Lima (2003 p. 66) diz: “A Ginástica Laboral é um programa que intensifica a ligação do trabalhador com a empresa, valorizando o significado do seu trabalho, já que a série de exercícios é baseada na função exercida”.

Guastelli e Picoli (2002) dizem que é preciso encontrar uma solução que traga ao ser humano condições adequadas para se trabalhar, que melhorem sua qualidade de vida. Para que esse objetivo seja alcançado seria necessária a atividade física regular, principalmente com exercícios realizados no ambiente de trabalho, geralmente compostos por alongamentos e relaxamentos, que visam a compensação dos esforços e sobrecargas musculares diárias.

Existem muitas pessoas com vários problemas relacionados ao estilo de vida e ao tipo de trabalho, pois a vida moderna tem dado ênfase à postura sentada, que é extremamente prejudicial à coluna vertebral e aos membros.

O alongamento é uma atividade simples, suave e tranquila, que proporciona grande relaxamento e bem-estar, e que, quando praticado de forma correta, pode evitar muitos problemas relacionados ao trabalho, com a vantagem de poder ser realizado em quase todos os lugares e a qualquer hora, não exigindo nenhum equipamento especial, ou seja, o indivíduo pode alongar-se periodicamente no decorrer do dia. (GUASTELLI; PICOLI 2002).

Bergamashi e Polito (2002) citam os seguintes objetivos da Ginástica Laboral (ver Quadro 1):

---

**Quadro 1 - Objetivos da Ginástica Laboral**

---

**Objetivos da Ginástica Laboral:**

- A diminuição do absenteísmo;
- A diminuição da procura médico-ambulatorial;
- A melhoria da condição física geral;
- O aumento da motivação e disposição para o trabalho;
- O condicionamento físico;
- A promoção da saúde;
- A conscientização corporal;
- A melhoria no relacionamento entre os funcionários;
- A prevenção da fadiga muscular;
- A correção de vícios posturais;
- A prevenção das L.E.R. e D.O.R.T.

---

**Fonte:** Adaptado de Bergamashi e Polito (2002).

Bergamashi e Polito (2002, p. 31) citam que a Ginástica Laboral foi apresentada às organizações com o intuito de aumentar tanto a produtividade quanto a qualidade de vida dos seus funcionários. Várias empresas usam a denominação “Programa 5S” de qualidade de vida:

Superávit (aumento de produtividade), Saúde (melhoria do bem-estar físico e mental), Segurança (diminuição dos acidentes de trabalho), Sociabilização (melhoria do relacionamento interpessoal) e Satisfação (colaboradores mais motivados, dispostos e valorizados. (MGM, 1999 apud BERGAMASHI; POLITO, 2002).

Figueiredo e Mont’Alvão (2005, p. 69) concluem que o conceito de Ginástica Laboral é: “[...] uma atividade física realizada durante a jornada de trabalho, com exercícios de compensação aos movimentos repetitivos, à ausência de movimentos, ou a posturas desconfortáveis assumidas durante o período de trabalho”.

Pode-se entender então que a Ginástica Laboral é uma série de atividades físicas realizada durante o expediente, constituída por exercícios leves e de curta duração, com certa frequência, e que tem alguma semelhança com as atividades desenvolvidas no decorrer da jornada de trabalho, visando compensar as atividades repetitivas do dia-a-dia, despertar músculos para a função que será exercida, compensar músculos e relaxar a mente.

Bergamashi e Polito (2002) dizem “[...] a Ginástica Laboral traz vários benefícios tanto para o trabalhador quanto para a empresa”. A partir dessa afirmação, a seguir serão expostos alguns benefícios citados por outros autores.

Cantarino e Pinheiro (1974 apud BERGAMASCHI; POLITO, 2002), dizem que:

[...] além de prevenir a L.E.R., a Ginástica Laboral busca a eficiência e a saúde músculo-esquelética, a redução dos riscos ambientais, do estresse e interesse coletivo da empresa e dos funcionários em melhorias da qualidade de vida.

Bulsing (1998 apud BERGAMASCHI; POLITO, 2002) acrescenta como benefícios:

[...] a liberação de movimentos bloqueados por tensões emocionais, alcançando a sensação de um corpo mais relaxado, uma melhora na coordenação motora dos trabalhadores, com isso reduzindo o gasto de energia na realização de suas tarefas diárias, um aumento da flexibilidade, a ativação do aparelho circulatório, preparação do corpo para a atividade muscular, desenvolvimento da consciência corporal, propiciando um maior bem-estar físico e mental.

Se a Ginástica Laboral realmente consegue melhorar tensões, coordenação motora, nível de estresse, proporcionar um bem-estar físico e mental, dentre outras vantagens citadas anteriormente, aos funcionários de empresas cujas tarefas são tão maçantes e repetitivas, então ela realmente poderia melhorar a qualidade de vida dos operadores do telesserviço.

Paffemberger (1999 apud BERGAMASHI; POLITO, 2002), realizou um estudo relacionando o suposto lucro obtido pela empresa com a implantação de programas de Ginástica Laboral, e chegou a conclusão de que a empresa lucra o dobro do que investiu com a Ginástica Laboral para seus funcionários, corroborando com Poletto (2004 apud LOPES; MARTINEZ; NOGUEIRA, 2008), que diz que o funcionário equilibrado emocionalmente, satisfeito, feliz e motivado produzirá mais na empresa em que trabalha.

Zambon (2009), fala sobre o efeito que a Ginástica Laboral teria sobre as patologias organizacionais, afirmando que ao se investir em programas de Ginástica Laboral, a organização auxiliará na diminuição do estresse, na melhoria da qualidade de vida no trabalho, na melhoria da integração com a equipe e no aumento da motivação de seus funcionários.

Após conhecer o histórico, os conceitos, os objetivos e os benefícios da Ginástica Laboral, no próximo tópico discorreu-se sobre os seus diferentes tipos (ou fases, como preferem alguns autores).

## 2.5. Tipos de Ginástica Laboral

Rey (1998 apud FIGUEIREDO; MONT'ALVÃO, 2005) justifica a adoção da Ginástica Laboral porque o desempenho do trabalhador não é algo constante. Durante seu turno de expediente, seu organismo vai se adaptando progressivamente às demandas da função, e o trabalhador vai chegando ao máximo de seu rendimento, que dura aproximadamente duas horas. A partir daí, o rendimento começa a decair devido ao cansaço. O autor diz que pausas realizadas no início desses momentos de diminuição de rendimento podem retardar tal diminuição.

Lima (2004) classifica a Ginástica Laboral em três tipos, baseados em momentos mais adequados para a sua aplicação, a Ginástica de Aquecimento ou Preparatória, a de Pausa ou Compensatória, e a de Relaxamento:

- A **Ginástica de Aquecimento ou Preparatória** é a realizada antes do início do trabalho e tem como objetivo preparar o trabalhador para começar seu trabalho aquecendo os músculos utilizados nas suas tarefas. Ela faz com que a circulação sanguínea aumente e ocorra uma melhor lubrificação e aumento das viscosidades das articulações e tendões.
- A **Ginástica de Pausa ou Compensatória** é a realizada no meio do expediente e tem como objetivo aliviar tensões, fortalecer os músculos e compensá-los do trabalho excessivo, além de interromper a monotonia operacional.
- A **Ginástica de Relaxamento** é a realizada ao final do expediente e tem como objetivo relaxar os músculos e a mente dos trabalhadores. Ela é baseada em exercícios de alongamentos bastante relaxantes para oxigenar as musculaturas envolvidas no trabalho diário e aliviar também a mente após um cansativo e estressante de trabalho.

A Ginástica Laboral deve ser realizada de três a cinco vezes por semana, com duração de 10 a 15 minutos, não havendo necessidade de troca de vestuário. (FIGUEIREDO; MONT'ALVÃO, 2005).

A diferenciação entre os tipos de Ginástica Laboral é um fator importante para a elaboração de um programa adequado, para que seu planejamento esteja de acordo com a atividade laborativa exercida e as necessidades apresentadas pela organização. (MORAES; NASCIMENTO, 2000 apud BELO, 2008).

Oliveira (2004 apud LOPES; MARTINEZ; NOGUEIRA, 2008) ressalta que é importante identificar qual a região do corpo em que o funcionário sente mais tensão ou dores, pois dessa forma é mais fácil saber quais exercícios aplicar durante a ginástica.

Ainda segundo Figueiredo e Mont'Alvão (2005), o ideal é que a Ginástica Laboral seja feita nestes três momentos, mas se isso não for possível, e a empresa optar por só um deles, é preferível que se escolha o primeiro momento, pois de acordo com Monteiro (1993 apud FIGUEIREDO; MONT'ALVÃO, 2005, p. 72): “os acidentes durante a jornada de trabalho ocorrem mais durante as primeiras horas deste período por causa do estado de inércia física, psíquica e sonolência em que se encontra o empregado”.

Após ter visto que a Ginástica Laboral é composta por determinadas etapas e que cada uma tem um papel específico e fundamental para que seus objetivos sejam alcançados, no próximo tópico buscou-se mostrar as limitações e críticas relacionadas à aplicação desses programas.

## **2.6. Limitações da Ginástica Laboral**

Como toda tentativa de estreitar laços entre a organização e os seus funcionários nunca é fácil, pois envolve emoções e interesses específicos, o trabalho da Ginástica Laboral certamente também não o seria. Porém, como afirma Lima (2003, p.66), “[...] há a necessidade de conciliar os objetivos organizacionais com os objetivos individuais dos colaboradores”. A autora enfatiza que há como mensurar o

tamanho do ganho motivacional na empresa obtido através dos programas de Ginástica Laboral.

Segundo Bergamini (1997 apud LIMA, 2003, p.66):

No início do século passado, o desafio era descobrir o que se deveria fazer para motivar as pessoas. Recentemente, essa preocupação muda de sentido, passa-se a perceber que cada um traz, interiormente, de alguma forma, suas próprias motivações.

Martins (2001 apud FIGUEIREDO; MONT'ALVÃO, 2005, p.81) afirma que:

A adoção de estratégias de motivação nas empresas, no tocante à promoção da saúde pela prática de atividades físicas, representa uma possibilidade de sedimentar o compromisso do trabalhador com a instituição empregadora e de elevar também a qualidade de seus serviços.

Mas seria somente a falta de motivação um obstáculo para o sucesso do plano de Ginástica Laboral nas empresas?

Figueiredo e Mont'Alvão (2005) apontam diversos empecilhos para o sucesso da Ginástica Laboral nas organizações, que serão discutidos a seguir:

- **Frequência, monotonia e repetitividade.** Oliveira (2003 apud FIGUEIREDO; MONT'ALVÃO, 2005) diz que a frequência dos funcionários nas aulas de Ginástica Laboral é um fator importante a ser observado para avaliar sua motivação. Com o passar dos dias, o interesse dos participantes vai diminuindo e a frequência dos mesmos também, pois os exercícios vão se repetindo e a ginástica fica monótona. O autor diz que ao se constatar que a frequência está caindo, deve-se desenvolver outras técnicas que motivem o grupo, através de dinâmicas de grupo, atividades recreativas e palestras de conscientização.

- **Falta de conscientização e interesse no programa.** De acordo com Martins (2002 apud FIGUEIREDO; MONT'ALVÃO, 2005), as palestras de conscientização são necessárias para esclarecer dúvidas sobre os conceitos, objetivos e benefícios da Ginástica Laboral e para a criação de laços de confiança entre os profissionais que aplicarão a ginástica e os funcionários que participarão dela.
- **Interação e atualização do profissional.** Figueiredo e Mont'Alvão (2005) alegam que muitas vezes o absenteísmo nas aulas de Ginástica Laboral e o desinteresse dos participantes é consequência da falta de conhecimento do profissional que aplica a ginástica, o que acaba causando uma falta de confiança neste.
- **Apoio dos dirigentes.** Dias (1994) diz que quando os chefes participam dos programas de Ginástica Laboral, os funcionários se sentem mais motivados e entusiasmados para participar e se comprometer com os programas e passam a valorizar o trabalho que está sendo realizado pelos profissionais da Ginástica Laboral. Figueiredo e Mont'Alvão (2005) ressaltam que essa aproximação entre a chefia e os seus funcionários é um desencadeador para o sucesso dos programas de Ginástica Laboral.
- **Obrigatoriedade de participação.** Figueiredo e Mont'Alvão (2005) colocam que a participação nos programas de Ginástica Laboral nunca deve ser imposto aos participantes, e sim oferecido com uma opção para que não pareça mais uma tarefa de trabalho que precise ser cumprida.
- **Dificuldade para mensurar os resultados.** Lima (2003) coloca que seria um fator muito importante para motivar os participantes do programa de Ginástica Laboral se eles sentissem que evoluíram e que já são capazes de realizar movimentos que antes da ginástica não conseguiam ou não conheciam.

- **Carência de pesquisas científicas sobre o tema.** Longen (2003 apud FIGUEIREDO; MONT'ALVÃO, 2005, p.85) afirma que o conhecimento sobre a Ginástica Laboral surgiu da prática diária de alguns profissionais e que a partir dos relatos de suas experiências é que foram definidas algumas atribuições e alguns conceitos, entretanto, sem muito embasamento. “A necessidade de compreender o trabalho para poder transformá-lo também parece ficar excluída da perspectiva dos programas de Ginástica Laboral”.

As autoras Bergamashi e Polito (2002) citam outros problemas encontrados pela Ginástica Laboral no seu caminho de implementação e como solucioná-los:

- **Convencer os gestores** de que a Ginástica Laboral não irá atrapalhar a produtividade da organização, pois serão apenas aulas de 5 a 15 minutos. Solução: Sugerir uma experiência de apenas um mês e, após esse período, confrontar os resultados, sem esquecer fatores que já existiam e que possam gerar variações de resultados, como: absenteísmo, maquinário quebrado, greves, entre outros.
- **Desconhecimento dos participantes** com relação à importância da Ginástica Laboral e seus possíveis benefícios, e a **falta de adesão dos participantes** às aulas. Solução: Uma palestra esclarecendo o papel da Ginástica Laboral e seus benefícios, ressaltando resultados previamente obtidos e uma demonstração prática de como seriam as aulas.
- **Descrédito da importância** da Ginástica Laboral e de seus resultados por serem aulas de curta duração. Solução: Comparar os dados das avaliações do mês de experiência, ou de trabalhos passados de outras organizações.

- **Dificuldades relacionadas ao local** para as aulas de Ginástica Laboral. Solução: Adaptar-se utilizando todo o local disponível de maneira criativa.

Maciel et al. (2005 apud AMARAL; MAGALHÃES; RATES, 2010, p. 3) veem algumas desvantagens na prática da Ginástica Laboral como “a realização de exercícios físicos com as roupas de trabalho, o local inapropriado para a prática de atividade física e o constrangimento de se fazer exercício frente ao colega e de chefes”.

Outra limitação relacionada com a prática dos exercícios é colocada por Assunção, Lima e Soares (2006), quando dizem que quem faz exercícios físicos regularmente em outro ambiente que não o de trabalho, acaba por não perceber os supostos benefícios da Ginástica Laboral, expondo uma falha primordial do programa, por não conseguir diferenciar os benefícios do programa de Ginástica Laboral dos obtidos através de exercícios físicos de academia ou de esportes, que podem ser direcionados por quem os pratica para o fim que se deseja, até mesmo para melhorar doenças de origem organizacional.

Bethônico et al. (2007) trazem outro aspecto limitador para a Ginástica Laboral, que ocorre quando algumas organizações preferem utilizar o próprio funcionário, previamente treinado, para a aplicação dos exercícios, por acreditarem que desta maneira economizarão nos custos do programa de Ginástica Laboral e terão a mesma a qualidade do serviço caso fosse aplicado por um profissional especializado. Um estudo realizado por Assunção e Soares (2002 apud BETHÔNICO et al., 2007), aponta que a formação de monitores de Ginástica Laboral que são os próprios funcionários, ao invés da utilização do profissional da área, contribui para o insucesso dos programas que optam por adotar esta abordagem.

Dias (1994) diz que algumas empresas ainda veem a Ginástica Laboral como perda de tempo e produtividade, pois não enxergam benefícios empresariais provenientes da implantação dos programas de Ginástica Laboral.

Limongi (2004 apud LIMA, 2003, p. 70) cita outro grande desafio para a Ginástica Laboral, o de focar somente no sujeito, não englobando o ambiente em que ele está inserido:

[...] reconstruir, com bem-estar, o ambiente competitivo, altamente tecnológico, de alta produtividade de trabalho, e garantir ritmos e situações ecologicamente corretas. O bem-estar considera, no referente à qualidade de vida no trabalho, as dimensões biológica, psicológica, social e organizacional de cada pessoa, e não simplesmente o atendimento a doenças e outros sintomas de estresse que emergem ou são potencializados no trabalho. Trata-se do bem-estar no sentido de manter-se íntegro como pessoa, cidadão e profissional.

Bergamashi e Polito (2002) enfatizam que para que um programa de Ginástica Laboral tenha sucesso, é preciso que todo o grupo acredite nos benefícios que o programa possa trazer para cada um dos participantes.

O capítulo a seguir discutirá resultados obtidos de programas de Ginástica Laboral para operadores de telesserviços, analisando-os à luz da teoria previamente exposta nesta monografia.

## **2.7. Revisão de Literatura Acerca das Contribuições da Ginástica Laboral no Âmbito do Telesserviço**

Neste capítulo foram analisadas cinco pesquisas relacionadas à implementação de programas de Ginástica Laboral em empresas de telesserviço e seus resultados foram confrontados com a literatura sobre o assunto.

O **primeiro estudo** analisado foi realizado por Amaral, Magalhães e Rates (2010), nos meses de setembro e outubro de 2008 e que contou com a participação de 24 sujeitos (todos do sexo feminino) de uma empresa de telesserviço. Foram aplicados dois questionários idênticos, sendo um antes do início do programa de Ginástica Laboral e outro logo após seu término.

Quando perguntadas sobre dores articulares e musculares, procura ambulatorial, absenteísmo, disposição, sensação de cansaço muscular, postura, humor, estresse, concentração, dores de cabeça e tensão, os resultados obtidos são os seguintes (Ver Tabela 1):

**Tabela 1** - Resultados obtidos com o programa de Ginástica Laboral do primeiro estudo.

<b>QUESITOS</b>	<b>ANTES (%)</b>	<b>APÓS (%)</b>
Disposição	68	86
Concentração	82	100
Postura	57	82
Dores musculares e articulares	64	22
Procura ambulatorial	28	4
Cansaço muscular	79	34
Mau humor	59	33
Estresse	37	13
Insônia	32	9
Dores de cabeça	56	36
Tensão no trabalho	54	4
Absenteísmo	56	45

**Fonte:** Adaptado de Amaral, Magalhães e Rates (2010).

Houve melhora significativa nos quesitos de: disposição, pois antes das aulas de Ginástica Laboral era de 68% e após a prática 86%; concentração, que antes das aulas era de 82% e após atingiu os 100%, e postura, que antes das aulas era 57% e após as aulas de Ginástica Laboral chegou a 82%.

Diminuíram significativamente os quesitos: dores musculares e articulares, que antes das aulas de Ginástica Laboral era de 64%, após a prática caiu para 22%; a procura ambulatorial que caiu de 28% para 4%; a sensação de cansaço muscular, que antes das aulas era de 79% e após as aulas de Ginástica Laboral foi para 34%; o mau humor diminuiu de 59% para 33% após a prática das aulas; o estresse que era de 37% também diminuiu para 13% após a prática das aulas de Ginástica Laboral; a insônia entre as participantes era de 32% e após caiu para 9%; as dores de cabeça também diminuíram, de 56% para 36%; a tensão no trabalho também caiu após as aulas de Ginástica Laboral de 54% para 4%.

Todos esses quesitos sofreram modificações favoráveis ao programa e que eram esperadas por seus facilitadores, concordando com o que dizem vários autores sobre os benefícios da Ginástica Laboral, como Amaral, Magalhães e Rates (2010); Bergamashi e Polito (2002); Dias (1994); Figueiredo e Mont'Alvão (2005); Guasteli e Picoli (2002); Lima (2003); Zambon (2009); dentre outros citados na seção 2.4, referente à Ginástica Laboral.

O quesito de absenteísmo diminuiu após as aulas de Ginástica Laboral, mas diminuiu pouco, pois as faltas caíram somente de 56% para 45%. Como o absenteísmo pode ser ocasionado não somente por fatores relacionados ao trabalho, como também por fatores de várias naturezas (COUTO, 1987 apud CARVALHO; GOMES; OLIVEIRA, 2010), não pode-se esperar que somente o programa de Ginástica Laboral possa diminuir os níveis de absenteísmo, pois este pode ter outras fontes.

O estudo também apontou que a produtividade aumentou, pois antes da Ginástica Laboral era de 23% e após o programa foi para 31%. O que poderia ser um reflexo da motivação dos funcionários por acharem que a empresa estava se preocupando com os seus funcionários, o que vem a concordar com Poletto (2004 apud LOPES; MARTINEZ; NOGUEIRA, 2008), que diz que quando o trabalhador está feliz e motivado ele produzirá mais.

O **segundo estudo** analisado foi realizado por Carvalho (2005 apud DECHECHI; MOURA JUNIOR, 2010), no setor de telesserviços de uma empresa, com 13 sujeitos (somente do sexo feminino), do turno vespertino, que trabalham 6 horas diárias, 5 dias por semana, e o programa de Ginástica Laboral aplicado teve duração de três meses, sendo realizado 5 vezes por semana e com duração diária de 15 minutos. Foram medidas: Estatura, peso, frequência cardíaca e pressão arterial (ambas em repouso), flexibilidade (dos músculos e articulações da coluna vertebral, do quadril e dos músculos posteriores da coxa), nível de estresse, incidência e intensidade de dores corporais, força máxima de músculos extensores de joelho.

A Tabela 2 mostra somente os resultados que sofreram modificações consideráveis e que puderam ser aproveitados nesse estudo. É necessário ressaltar que o nível de estresse foi medido em uma escala numérica classificatória crescente que vai do sofrimento ao bem-estar.

Portanto, os resultados aproveitados são (Ver Tabela 2):

**Tabela 2** - Resultados obtidos com o programa de Ginástica Laboral do segundo estudo.

QUESITOS	ANTES	APÓS
Flexibilidade	23,8 cm	38,4 cm
Nível de estresse	65,4 pontos	81 pontos
Dores corporais	100 %	61,5 %

Fonte: Adaptado de Carvalho (2005).

Os resultados após a Ginástica Laboral foram: flexibilidade, que variou uma média de 23,8cm para 38,4cm; nível de estresse, cuja pontuação média subiu de 65,4 para 81 (lembrando que a escala é crescente e vai do sofrimento ao bem-estar); dores corporais, que obteve redução de 100% para 61,5%); resultados esses que estão de acordo com a literatura acerca dos benefícios do programa de Ginástica Laboral, como também já foi visto no primeiro estudo, pois melhoram os níveis de estresse e o condicionamento físico em geral, conforme o que dizem alguns autores sobre os benefícios da Ginástica Laboral, como: Amaral, Magalhães e Rates (2010); Bergamashi e Polito (2002); Dias (1994); Figueiredo e Mont'Alvão (2005); Guasteli e Picoli (2002); Lima (2003); Zambon (2009).

Os únicos quesitos que não obtiveram mudança relevante foram a pressão arterial e a frequência cardíaca, o que pode se dar ao fato de que o programa de Ginástica Laboral tenha sido aplicado durante um período muito curto. Ou também podendo ser explicado com base na dificuldade da Ginástica Laboral em mensurar os resultados, como colocado por Lima (2003).

O **terceiro estudo** analisado foi realizado por Bethônico et al. (2007), de abril a julho de 2005, no setor de telesserviços de uma empresa. A amostra era composta por 24 operadores de telesserviços divididos em dois grupos: 10 funcionários do turno matutino e 14 funcionários do turno vespertino. Sendo 64% do sexo feminino e 36% do sexo masculino, com uma idade média de 22 anos. A prática da Ginástica Laboral tinha duração de 15 minutos diários, 4 vezes por semana, durante 4 meses, totalizando 68 sessões. Foram aplicados questionários antes do programa de Ginástica Laboral e após o programa para mensurar os resultados do programa. (Ver tabela 3).

**Tabela 3** - Resultados obtidos com o programa de Ginástica Laboral do terceiro estudo.

QUESITOS	MANHÃ	TARDE
Diminuição do cansaço	24%	22%
Diminuição das dores no corpo	17%	22%
Diminuição do estresse	24%	24%
Melhora na interação com os colegas	29%	16%
Aumento da disposição para o trabalho	12%	16%
Aumento da satisfação com a empresa	26%	11%
Aumento da satisfação com a saúde	10%	28%
Aumento da satisfação com o trabalho	10%	7%
Reconhecimento da GL como lazer	80%	93%
Recomendação da GL a um colega	100%	100%

**Fonte:** Adaptado de Bethônico et al. (2007).

De acordo com os resultados, foi apresentada uma melhora nos níveis de cansaço, nas dores no corpo, nos níveis de estresse, além de aumentar a disposição para o trabalho, a satisfação com a empresa e melhorar a integração com os colegas, houve também um aumento da satisfação com a empresa, com a saúde e com o trabalho, tudo isso após os 4 meses de exercícios. resultados esses que já eram esperados por alguns autores conforme visto nos estudos anteriores, como Amaral, Magalhães e Rates (2010); Bergamashi e Polito (2002); Dias (1994); Figueiredo e Mont'Alvão (2005); Guasteli e Picoli (2002); Lima (2003); Zambon (2009).

Segundo Rocha (1999 apud BETHÔNICO et al., 2007 p.29) “a maioria dos funcionários que participaram de um programa de GL apresentaram melhora”. Miyamoto et al.(1999 apud BETHÔNICO et al., 2007 p.29), também fala dos benefícios da Ginástica Laboral, mesmo que por um curto período de tempo “podem contribuir para a minimização do estresse, melhora da postura e relaxamento dos funcionários participantes”.

A maioria dos funcionários teve uma percepção positiva sobre a Ginástica Laboral, respondendo que ela fazia parte do seu lazer e não do seu trabalho. Somente um dos 24 participantes disse que não indicaria a Ginástica Laboral para outro colega, o que mostra grande aceitação da ginástica pelos operadores de

telesserviço e que o programa realizado nessa empresa cumpriu o que se propôs a fazer.

O **quarto estudo** analisado foi realizado por Assunção, Lima e Soares (2006) em 2001, em uma empresa de telesserviços do setor público. A amostra foi composta por funcionários dos turnos diurnos (matutino e vespertino), onde se concentravam a maioria dos funcionários (87%). Entretanto, para se conseguir um resultado rápido com o questionário, este foi aplicado somente nos 23 funcionários do turno matutino, pois representavam a maioria da amostra (59%), e foi aplicado somente um questionário ao final do programa para avaliar o programa de Ginástica Laboral. A ginástica era realizada por 10 minutos, não deixando claro com que frequência era realizada, e os exercícios eram mudados a cada 15 ou 30 dias conforme a necessidade, e teve duração de 4 meses. O programa de Ginástica Laboral foi criado por profissionais de Educação Física, que treinavam e supervisionam funcionários voluntários para atuarem como facilitadores dos grupos uma vez por semana. Também uma vez por semana, o educador físico acompanhava os exercícios realizados pelos facilitadores voluntários.

Esse programa foi incluído após sugestão dos trabalhadores, pois esses acreditavam que a Ginástica Laboral traria benefícios, pois ajudaria na melhoria do funcionamento geral do aparelho musculoesquelético, sendo útil em situações de esforço postural estático exacerbado, como a situação em que esses trabalhadores se encontram. A seguir estão os resultados obtidos com o programa (Ver Tabela 4):

**Tabela 4** - Resultados obtidos com o programa de Ginástica Laboral do quarto estudo.

PERGUNTAS	RESPOSTAS "SIM"	RESPOSTAS "NÃO"
A GL é necessária?	23	0
Você acredita nos benefícios do programa de GL?	22	1
Você participa das sessões de GL?	4	19
Você pratica ginástica fora do horário de trabalho?	13	10

**Fonte:** Adaptado de Assunção, Lima e Soares (2006).

Nesse estudo também foi perguntado aos participantes o que a Ginástica Laboral significava para eles e a maioria respondeu, em ordem de importância, que significava: relaxamento, prevenção, prazer, lazer, estímulo, união com os colegas, obrigação e tarefa.

Neste estudo há um paradoxo com relação a Ginástica Laboral ser ou não necessária, à crença em seus resultados e à adesão ao programa. Visto que todos os vinte e três participantes disseram que sim, a ginástica era necessária, e vinte e dois acreditavam nos benefícios da ginástica, somente quatro desses vinte e três confessaram participar do programa.

O quesito da prática de alguma outra ginástica fora da empresa teve praticamente um empate, e isso poderia afetar a resposta sobre o quesito de adesão ao programa. Treze disseram fazer outra ginástica e por isso poderiam não se interessar pela Ginástica Laboral, e dez disseram não fazer outra ginástica. Essa limitação é colocada por Assunção, Lima e Soares (2006), ao dizerem que quem faz exercícios físicos regularmente em outro ambiente que não o corporativo, pode não perceber os benefícios que o programa de Ginástica Laboral poderia trazer.

É importante ressaltar que no presente estudo, a Ginástica Laboral não constava nas recomendações iniciais da Avaliação Ergonômica realizada na empresa pelos pesquisadores, por não visar a adaptação do ambiente à saúde do trabalhador, e sim o contrário, adaptar o corpo do trabalhador ao tipo de trabalho executado, tentando diminuir patologias organizacionais, o que vai de encontro com o que diz a Ergonomia. (ASSUNÇÃO; LIMA; SOARES, 2006).

O **quinto estudo** foi realizado por Carvalho, Gomes e Oliveira (2010) nos meses de julho, agosto e setembro de 2009 em uma empresa de telesserviços. A amostra foi composta por 116 funcionários, sendo 23 do sexo masculino e 93 do sexo feminino. Foram documentadas as faltas dos participantes e não participantes do programa de Ginástica Laboral, com a finalidade de determinar se a prática da ginástica teria efeitos sob o nível de absenteísmo entre os funcionários. Foram realizadas 26 sessões de Ginástica Laboral durante 3 meses, duas vezes na semana.

Os resultados encontram-se na Tabela 5:

**Tabela 5** - Resultados obtidos com o programa de Ginástica Laboral do quinto estudo.

FUNCIONÁRIOS	FALTAS			
	JULHO	AGOSTO	SETEMBRO	TOTAL
NÃO-PRATICANTES DE GL	20	36	25	81
PRATICANTES DE GL	24	27	18	69

**Fonte:** Adaptado de Carvalho, Gomes e Oliveira (2010).

Analisando a Tabela 5, podemos concluir que o grupo dos funcionários não-praticantes de Ginástica Laboral obteve aumento no número de falta nos três meses pesquisados, entretanto, o grupo de praticantes teve também um aumento no número de faltas no segundo mês, só havendo uma diminuição no terceiro mês. No primeiro mês, em julho, o grupo dos praticantes de Ginástica Laboral tiveram um número maior de faltas do que o grupo dos não praticantes, o que pode ser explicado pelo fato do grupo de praticantes ainda não ter desenvolvido interesse no programa.

Para Couto (1987 apud CARVALHO; GOMES; OLIVEIRA, 2010) o absenteísmo pode se dar devido a somente uma ou a várias causas, podendo ser relacionadas ao trabalho, à vida social, à cultura, à personalidade ou a doenças. O que não gera, necessariamente, uma relação de causa e efeito, e sim uma gama de variáveis que podem levar ao absenteísmo.

Portanto, pode-se inferir que tanto o aumento quanto a diminuição do número de faltas do grupo dos funcionários participantes do programa de Ginástica Laboral podem não estar relacionados à prática da ginástica em si.

Na tabela seguinte (ver Tabela 6) foi feita uma exposição sucinta dos resultados dos cinco estudos analisados previamente.

Essa tabela comparativa dos resultados tem o objetivo de facilitar a visualização desses resultados obtidos com os estudos anteriores e assim, fazer com que os mesmos pudessem ser comparados mais facilmente.

Tabela 6 - Comparação dos resultados obtidos nos cinco estudos analisados.

PESQUISA- DORES	QUESITOS	MÉTODOS	RESULTADOS
AMARAL; MAGALHÃES; RATES (2010)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Disposição;</li> <li>2. Concentração;</li> <li>3. Postura;</li> <li>4. Dores articulares e musculares;</li> <li>5. Procura ambulatorial;</li> <li>6. Cansaço muscular;</li> <li>7. Mau humor;</li> <li>8. Estresse;</li> <li>9. Insônia;</li> <li>10. Dores de cabeça;</li> <li>11. Tensão;</li> <li>12. Absenteísmo.</li> </ol>	Dois questionários idênticos (um antes do início do programa e outro após seu término).	Nos 3 primeiros quesitos houve melhora, e nos últimos 9 houve uma diminuição. Ambos resultados foram os esperados.
CARVALHO (2005)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Flexibilidade;</li> <li>2. Níveis de estresse;</li> <li>3. Dores corporais;</li> <li>4. Pressão arterial;</li> <li>5. Frequência cardíaca.</li> </ol>	Medidas	Melhora significativa nos 3 primeiros quesitos, nos últimos 2 não houve variação relevante.
BETHÔNICO ET AL. (2007)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cansaço;</li> <li>2. Dores no corpo;</li> <li>3. Estresse;</li> <li>4. Disposição para o trabalho;</li> <li>5. Satisfação com o trabalho;</li> <li>6. Satisfação com a empresa;</li> <li>7. Integração com os colegas;</li> <li>8. Satisfação com a saúde;</li> <li>9. Reconhecimento da GL como lazer;</li> <li>10. Recomendação da GL para um colega.</li> </ol>	Dois questionários idênticos (um antes do início do programa e outro após seu término) para cada um dos 2 grupos (manhã e tarde).	Melhora nos 5 primeiros quesitos para ambos os grupos. Já nos quesitos 6 e 7 houve melhora só no grupo da manhã; e no quesito 8 só no grupo da tarde. Ambos os grupos tiveram reação positiva com relação aos quesitos 9 e 10.
ASSUNÇÃO; LIMA; SOARES (2006)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Necessidade da GL;</li> <li>2. Crença nos benefícios da GL;</li> <li>3. Participação nas sessões de GL;</li> <li>4. Prática de exercícios fora do trabalho;</li> <li>5. Significado da GL.</li> </ol>	Único questionário aplicado após o término do programa para avaliá-lo.	A grande maioria respondeu positivamente aos 2 primeiros quesitos; porém no quesito 3 a negativa foi a maioria; no quesito 4 houve um empate; e no quesito 5 houve grande aceitação do programa.
CARVALHO; GOMES; OLIVEIRA (2010)	Absenteísmo	Controle das faltas.	O grupo dos praticantes obteve menos faltas (69) do que o dos não-praticantes obtiveram (81).

Os dados da Tabela 6 foram adaptados de Amaral, Magalhães e Rates (2010) – ver Tabela 1; Carvalho (2005) – ver Tabela 2; Bethônico et al. (2007) – ver Tabela 3; Assunção, Lima e Soares (2006) – ver Tabela 4; Carvalho, Gomes e Oliveira (2010) – ver Tabela 5.

### 3. CONCLUSÃO

A Ginástica Laboral talvez seja a abordagem mais utilizada na profilaxia de doenças relacionadas ao trabalho, pois o programa pode ajudar a motivar o funcionário e mostrar a preocupação que a empresa tem na sua qualidade de vida, o que o faz sentir-se valorizado.

De acordo com a revisão de literatura realizada, pôde-se concluir que realmente, o programa de Ginástica Laboral mostra ter efeitos benéficos para a saúde dos operadores de telesserviço, já que na maioria dos casos analisados, alcançou seus objetivos, diminuindo as patologias de origem laboral e melhorando o clima entre os funcionários da empresa.

O estudo também mostrou que os programas de Ginástica Laboral tiveram um alto índice de adesão em sua maioria, podendo ser consequência de a ginástica ter sido imposta pela empresa, ou de ter sido considerada uma atividade prazerosa pelos participantes. Houve pouca adesão nas sessões de Ginástica Laboral em apenas um estudo (ver Tabela 4), o que pode ser consequência direta do fato de que naquela empresa havia um índice considerável de funcionários que praticavam exercícios fora do trabalho e não viam necessidade de se exercitar na empresa.

Entretanto, a Ginástica Laboral mostrou que possui apenas efeito paliativo, e não resolve o problema em si, pois são muitas as demandas no contexto do telesserviço que influenciam na saúde do trabalhador, como: ambiente barulhento, clima inadequado, mobiliário desconfortável, pressão do chefe, tempo restrito e extremamente controlado, colegas estressados, rigidez de funções repetitivas, clientes nervosos, monotonia, dentre outros.

São inúmeros os fatores de adoecimento para os trabalhadores desse setor, e realmente não há muito o que a Ginástica Laboral possa fazer para prevenir as doenças laborais de aparecerem. Seu papel é mesmo o de amenizar o custo humano dessa categoria de trabalhadores. O que não desmerece seus benefícios, pois mesmo que secundários, são benefícios alcançados, e com a análise dos resultados dos estudos ficou claro, que a Ginástica Laboral colabora para a melhoria da qualidade de vida do trabalhador, independentemente dos aspectos negativos

encontrados, pois seus benefícios alcançados nos diversos quesitos analisados são mais significativos.

O programa de Ginástica Laboral não deve ser considerado solução e nem ser usado isoladamente, ele deve estar associado a um programa ergonômico para que, além de tratar os sintomas das patologias originadas no telesserviço, possa evitar que outros futuros males possam vir a ocorrer.

Assunção, Lima e Soares (2006 p.159) concluem impecavelmente que:

São inegáveis os ganhos quando se permite ao trabalhador tomar consciência de seu corpo. Porém, a consciência do corpo passa por uma aprendizagem, na qual algumas crenças e condutas são revisitadas para serem desconstruídas. E isso juntamente (imperativamente) com a correção da situação que provocou a postura estereotipada.

Amaral, Magalhães e Rates (2010) corroboram a citação anterior ao afirmarem que é preciso atentar para o fato de que a Ginástica Laboral não deve ser entendida unicamente como uma prática de exercícios físicos no local de trabalho, e atribuem a ela um papel maior, o de ser uma chance de mudar vícios e hábitos de vida para melhorar a capacidade de execução das funções do trabalho e enfrentar com mais disposição as tarefas do dia-a-dia.

O que foi explicado nesse trabalho poderá contribuir para orientar de forma mais eficaz futuros programas de qualidade de vida no trabalho que utilizem programas de Ginástica Laboral aplicados ao telesserviço, colaborando até mesmo para aumentar a adesão voluntária dos funcionários desse setor.

Essa monografia serve como orientação aos Psicólogos organizacionais e do trabalho que atuam junto à programas de qualidade de vida no trabalho e na prevenção de doenças laborais e na promoção da saúde do trabalhador do âmbito do telesserviço, além, é claro, de servir de orientação a outros profissionais da saúde que estejam trabalhando especificamente com saúde organizacional.

Essa revisão de literatura mostrou que o programa de Ginástica Laboral no setor de telesserviços possui algumas falhas e, portanto, fica a sugestão para que

nos futuros estudos sobre o tema, seja realizado um questionário para identificar o motivo do absenteísmo dos funcionários, também que seja aplicado um questionário que investigue o motivo da baixa adesão dos funcionários do setor ao programa de Ginástica Laboral.

Outra sugestão para futuros estudos é de que é muito importante também conscientizar os trabalhadores que a empresa não será a única a se beneficiar com o programa de Ginástica Laboral, pois a sua implantação nas empresas pode proporcionar benefícios para os dois lados da relação do trabalho.

Pode-se citar outro ponto relevante para futuros estudos, que seria um tempo maior para a realização das pesquisas, já que nos estudos analisados a média do tempo dos programas foi de três a quatro meses, podendo-se inferir que o tempo pode ter sido pouco e por isso talvez não tenha sido possível identificar mudanças significativas em alguns quesitos.

Porém, a maior contribuição desse estudo é a constatação que somente a Ginástica Laboral não resolverá os problemas de relacionados à saúde dos trabalhadores do telesserviço, e que é preciso elaborar estudos ergonômicos, é preciso também que haja a colaboração dos gestores e dos profissionais de recursos humanos e de qualidade de vida no trabalho que atuam no setor dos telesserviços.

#### 4. REFERÊNCIAS

AMARAL, R. M. S.; MAGALHÃES, S. R. ; RATES, A. C. P. Aspectos positivos e negativos do programa de ginástica laboral em uma empresa de call-center. **Revista Efdportes**, Buenos Aires, ano 15, n. 144, maio, 2010. Disponível em: <<http://www.efdeportes.com/efd144/programa-de-ginastica-laboral-em-uma-empresa.htm>>. Acesso em: 19 abr. 2011.

ASSUNÇÃO A. A., et al. Abordar o trabalho para compreender e transformar as condições de adoecimento na categoria dos teleatendentes no Brasil. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, São Paulo, v. 31, n. 114, pp. 47-62, 2006. Disponível em <[http://www.fundacentro.gov.br/rbso/rbso\\_edicoes.asp?SD=RBSO&M=98/0&Pagina=2](http://www.fundacentro.gov.br/rbso/rbso_edicoes.asp?SD=RBSO&M=98/0&Pagina=2)>. Acesso em: 09 jun. 2011.

ASSUNÇÃO A. A.; LIMA, A. P. F.; SOARES, G. R.; A baixa adesão ao programa de ginástica laboral: buscando elementos do trabalho para entender o problema. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, São Paaulo, v. 31, n. 114, pp. 149-160, 2006. Disponível em: <[http://www.fundacentro.gov.br/rbso/rbso\\_edicoes.asp?SD=RBSO&M=98/0&Pagina=2](http://www.fundacentro.gov.br/rbso/rbso_edicoes.asp?SD=RBSO&M=98/0&Pagina=2)>. Acesso em: 09 jun. 2011.

ASSUNÇÃO, A. A.; SOUZA, J. R. Telemática. **Cadernos de Saúde do Trabalhador**, São Paulo, out. 2000. Disponível em: <<http://www.medicinaetrabalho.med.br/arquivos/>>. Acesso em: 13 jun. 2011.

BELO, M. N. L. S. **A importância da fisioterapia preventiva para os operadores de telemarketing**. 2008. 72 f. Monografia (Bacharelado em Fisioterapia) – Faculdade Veiga de Almeida, Rio de Janeiro. 2008. Disponível em: <[http://www.uva.br/cursos/graduacao/ccbs/fisioterapia\\_monografias/importancia\\_da\\_fisioterapia\\_preventiva\\_para\\_os\\_operadores\\_de\\_telemarketing.pdf](http://www.uva.br/cursos/graduacao/ccbs/fisioterapia_monografias/importancia_da_fisioterapia_preventiva_para_os_operadores_de_telemarketing.pdf)>. Acesso em: 02 jun. 2011.

BERGAMASCHI, E. C.; POLITO, E. **Ginástica Laboral: Teoria e prática**. Rio de Janeiro: Sprint, 2002.

BETHÔNICO, F. P., et al. Efeitos da ginástica laboral em funcionários de teleatendimento. **Revista Acta Fisiátrica**. Betim, n. 14, pp. 25-31, 2007. Disponível em: <<http://www.actafisiatrica.org.br/v1/frmMostraArtigo.aspx?artigo=229>>. Acesso em: 02 jun. 2011.

BRASIL. **ABT – Associação Brasileira de Telesserviços**. Disponível em: <<http://www.abt.org.br/>>. Acesso em: 19 abr. 2011.

BRASIL. **CLT – Consolidação das Leis Trabalhistas**. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br/ccivil/decreto-lei/Del5452.htm>>. Acesso em: 09 jun. 2011.

BRASIL. MTE – Ministério do Trabalho e Emprego. **CBO – Classificação Brasileira de Ocupações**. Disponível em: <<http://www.mte.gov.br/empregador/cbo/procuracbo/conteudo/tabela3.asp?gg=3&sg=8&gb=0>>. Acesso em: 18 mai. 2011.

CARVALHO, C. D.; GOMES, Z. R. E.; OLIVEIRA, S. E. Análise do índice de absenteísmo dos operadores de telemarketing praticantes e não praticantes de ginástica laboral. **Revista Efdeportes**, Buenos Aires, ano 15, n. 146, jul. 2010. Disponível em: <<http://www.efdeportes.com/efd146/absenteismo-dos-praticantes-e-nao-de-ginastica-laboral.htm>>. Acesso em: 09 jun. 2011.

CARVALHO, S. B. S. **Influência da ginástica laboral sobre variáveis relacionadas à saúde de trabalhadores inativos**. 2005. 48 f. Trabalho de Conclusão de Curso. (Graduação em Licenciatura em Educação Física) – Universidade Federal do Maranhão, São Luiz. Disponível em: <[http://www.fef.unicamp.br/hotsites/ccd\\_2005/cd/trabalhos/temalivre/Samira%20Bulc%E3o%20Silva%20de%20Carvalho.pdf](http://www.fef.unicamp.br/hotsites/ccd_2005/cd/trabalhos/temalivre/Samira%20Bulc%E3o%20Silva%20de%20Carvalho.pdf)>. Acesso em: 31 mai. 2011.

DECHECHI, C. J.; MOURA JUNIOR, A. Benefícios da ginástica laboral em empresas: uma revisão de literatura. **Revista Hórus**. Ourinhos, v. 4, n. 1, pp. 144-155, 2010. Disponível em: <<http://www.faeso.edu.br/horus/>>. Acesso em: 26 mai. 2011.

DIAS, M. F. M. Ginástica laboral: empresas gaúchas têm bons resultados com ginástica laboral antes do trabalho. **Revista Proteção**, RS, n. 29, pp.124-125, 1994. Disponível em: <<http://www.phorte.com/phorteonline/teor.php?pid=15&pa=2&pn=3>>. Acesso em: 23 abr. 2011.

FERREIRA, M. P. K., SANTOS, R. O. A. **A L.E.R./D.O.R.T. no contexto das transformações ocorridas no mundo do trabalho: o caso dos call centers**. In: II Jornada internacional de políticas públicas da UFMA. 2005. São Luiz. 2005. Disponível em: <[http://www.joinpp.ufma.br/jornadas/joinppII/pagina\\_PGPP/eixiostematicoB.htm](http://www.joinpp.ufma.br/jornadas/joinppII/pagina_PGPP/eixiostematicoB.htm)>. Acesso em: 10 jun. 2011.

FERREIRA, M. C.; FREIRE, O. N. Bem-estar do funcionário e qualidade do atendimento. **Gazeta Mercantil**, DF, v. 775, pp. 2-2, 2000. Disponível em: <[www.ergopublic.com.br/arquivos/1253626258.28-arquivo.pdf](http://www.ergopublic.com.br/arquivos/1253626258.28-arquivo.pdf)>. Acesso em: 09 jun. 2011.

FIGUEIREDO, F.; MONT'ALVÃO, C. **Ginástica laboral e ergonomia**. Rio de Janeiro: Sprint, 2005.

GUASTELLI, C. R.; PICOLI, E. B. **Ginástica laboral para cirurgiões-dentistas**. São Paulo: Phorte, 2002.

LIMA, D.G. **Ginástica Laboral: metodologia de implantação de programas com abordagem ergonômica**. São Paulo: Fontoura, 2004.

LIMA, V. **Ginástica laboral: atividade física no ambiente de trabalho**. São Paulo: Phorte, 2003.

LOPES, T. C. E; MARTINEZ, M. R. L.; NOGUEIRA, E. J. Influencia da Ginástica Laboral em funcionários que trabalham com telemarketing. **Revista Efdeportes**, Buenos Aires, ano 13, n. 124, set. 2008. Disponível em: <<http://www.efdeportes.com/efd124/ginastica-laboral-em-funcionarios-que-trabalham-com-telemarketing.htm>>. Acesso em: 26 abr. 2011.

NEMOTO, M. C. **Atividade de atendimento em call center e posto de trabalho: avaliação ergonômica**. Brasília, 2009. Departamento de Psicologia Social e do Trabalho. Disponível em: <[http://www.ergopublic.com.br/index.php?pg=descricao\\_conteudo&id=281&categoria=8&subcat=14](http://www.ergopublic.com.br/index.php?pg=descricao_conteudo&id=281&categoria=8&subcat=14)>. Acesso em: 09 jun. 2011.

OLIVEIRA, B. S. **Ginástica laboral para operadores de telemarketing**. Disponível em: <[http://www.sintemark.org.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=106&Itemid=41](http://www.sintemark.org.br/index.php?option=com_content&view=article&id=106&Itemid=41)>. Acesso em: 02 jun. 2011.

OLIVEIRA, S. A. et al. Ginástica laboral. **Revista Efdeportes**, Buenos Aires, ano 11, n. 106, março, 2007. Disponível em: <<http://www.efdeportes.com/efd106/ginastica-laboral.htm>>. Acesso em: 12 mar. 2011.

REBOREDO, M. M.; POLISSENI, M. L. C. Condição ergonômica dos postos de trabalho e dor percebida de trabalhadores em escritórios da Universidade Federal de Juiz de Fora. **Fisioterapia Brasil**, v. 7, n. 6, novembro/dezembro, 2006. Disponível em: <<http://bases.bireme.br/cgi->

bin/wxislind.exe/iah/online/?IsisScript=iah/iah.xis&src=google&base=LILACS&lang=p  
&nextAction=lnk&exprSearch=491179&indexSearch=ID>. Acesso em: 13 abr. 2011.

ZAMBON, F. K. **O absenteísmo no call center**. 2009. 52 f. Monografia  
(Bacharelado em Administração) – Faculdades Metropolitanas Unidas, São Paulo,  
2009. Disponível em <arquivo.fmu.br/prodisc/admfmu/kz.pdf>. Acesso em: 12 mar.  
2011.