



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração

FABIO RIBEIRO DE SOUZA

# **CAUSAS DE SOFRIMENTO NO TRABALHO EM UMA EMPRESA DE *CALL CENTER***

Brasília - DF

2018

FABIO RIBEIRO DE SOUZA

**CAUSAS DE SOFRIMENTO NO TRABALHO EM UMA  
EMPRESA DE *CALL CENTER***

Monografia apresentada ao  
Departamento de Administração como  
requisito parcial à obtenção do título de  
Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Doutor, Marcus  
Vinícius Soares Siqueira.

Brasília - DF

2018

FABIO RIBEIRO DE SOUZA

**CAUSAS DE SOFRIMENTO NO TRABALHO EM UMA  
EMPRESA DE *CALL CENTER***

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília do aluno

**Fabio Ribeiro de Souza**

Prof. Doutor, Marcus Vinícius Soares Siqueira  
Professor-Orientador

Prof. Débora Dorneles Barem,  
Professor-Examinador

Prof: Mestre: Cledinaldo Aparecido  
Dias  
Professor-Examinador

Brasília, 21 de junho de 2018.

## DEDICATÓRIA

À minha mãe, sentido do meu viver e minha inspiração para nunca desistir, sempre forte e guerreira, que com sua persistência e coragem sempre venceu os obstáculos e sorriu para mundo.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por me conceder o dom da vida. Agradeço a minha mãe e meus irmãos por sempre acreditarem nos meus sonhos. Agradeço aos meus tios Sandra e José Fernando que sempre me apoiaram de todas as formas possíveis e me incentivaram a nunca desistir. Ao meu primo Fernando que sem saber foi uma das inspirações para persistir nos estudos. Aos meus amigos, que torcem pelo meu sucesso e sempre estão ao meu lado, em especial a Leryssa. Ao professor Marcus Siqueira pela seu amplo conhecimento, paciência e compreensão. A professora Débora Barem pelo carinho e incentivo.

Conheça todas as teorias, domine todas as técnicas, mas ao tocar uma alma humana, seja apenas outra alma humana.

(Carl Jung)

## RESUMO

O presente estudo pretende analisar as principais causas de sofrimento no trabalho, vivenciadas por operadores de *call center* de uma empresa em Brasília. Os objetivos específicos residem em verificar e analisar condições de trabalho, organização de trabalho e relações socioprofissionais, levantando também estratégias de defensivas ao lidar com situações de sofrimento no trabalho e as interfaces da violência no trabalho na organização escolhida. O estudo abordou “o trabalho na contemporaneidade”, “o trabalho como fonte de sofrimento” e “a natureza do trabalho de *call centers*”. Verificou-se pela análise de conteúdo que o sofrimento transparece por meio de indicadores de desgaste físicos e mentais, que podem assumir diferentes sintomas de pessoa para pessoa. Os resultados englobam também os efeitos da gestão contemporânea, e a organização e condições de trabalho, os quais levaram a perceber a falta de reconhecimento, condições precárias de trabalho e a desorganização da empresa, tornando os operadores fragilizados, indiferentes e conformados,

**Palavras-chave:** sofrimento no trabalho, *call center*, psicodinâmica do trabalho, condições de trabalho, organização do trabalho, estratégias de defensiva.

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

CLT – Consolidação das Leis do Trabalho

DAC – Distribuidor Automático de Chamadas

TMA – Tempo Médio de Atendimento

URA – Unidade de Resposta Audível



## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO .....	10
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	13
2.1	O Trabalho na Contemporaneidade .....	13
2.2	Trabalho Como Fonte de Sofrimento .....	16
2.3	O Trabalho de <i>Call Centers</i> .....	20
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA .....	24
3.1	Tipo e descrição geral da pesquisa .....	24
3.2	Caracterização da organização .....	26
3.3	Participantes do estudo .....	26
3.4	Instrumentos de pesquisa.....	27
3.5	Procedimentos de coleta análise de dados .....	28
3.6	Análise de dados .....	28
4	APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE RESULTADOS .....	30
4.1	Prazer e Sofrimento no Trabalho entre Operadores de <i>Call Centers</i> .....	30
4.2	Relações de Trabalho e a Gestão Contemporânea em Vivências de Sofrimento .....	34
4.3	Organização e Condições de Trabalho .....	38
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....	41
	REFERÊNCIAS.....	45
	APENDICÊS.....	48
	Apêndice A – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido .....	48
	Apêndice B – Roteiro da Entrevista Semi Estruturada .....	49

# 1 INTRODUÇÃO

O presente estudo busca levantar as principais causas de sofrimento no trabalho em uma Empresa de *call center* em Brasília, a partir da temática da psicodinâmica do trabalho, proposta por Dejours (1987), que se destacou com estudos sobre vivências de prazer e sofrimento no trabalho. Estes estudos tiveram início nos anos de 1980 na França, mas apenas em 1990 foram feitas as primeiras pesquisas no Brasil.

A psicodinâmica articula a organização do trabalho e os processos de subjetivação que são identificados nas vivências de prazer e sofrimento no trabalho, e também nas estratégias de ação para mediar contradições. Com isso o tema vem ganhando grande relevância não só no âmbito nacional, mas também internacional.

Para compreender melhor, é preciso voltar ao final do século XIX até o início do século XX, na qual a indústria era fabril e foi preciso racionalizar a linha de produção e otimizar o tempo da fabricação de produtos. Isso fez com que os proprietários buscassem métodos para alcançar a obtenção de maiores lucros.

No século passado a partir de estudos realizados nas indústrias, o engenheiro Frederick Taylor (1856-1915) implantou a divisão do trabalho, onde antes uma pessoa executava todo processo, onde cada trabalhador realiza uma função dentro de todo o processo de produção. Este mesmo método foi aderido por outros proprietários de indústrias da época, como por exemplo Henry Ford, que logo depois implementou a linha de montagem.

Ford propôs uma linha de montagem que consistia em uma esteira em movimento, onde cada operário executava sua parte de produção repetidas vezes ao dia. Assim nasceu o modo de produção fordista que prevaleceu até a década de 70 aumentando a produção, sem aumentar o tempo de trabalho dos operários.

Já na segunda metade do século XX teve início a revolução tecnológica, a qual tem redirecionado as relações de trabalho ao campo virtual com um grande volume de informações e intensificando o trabalho. Isso faz com que as empresas decidam adaptar seus processos que antes eram tradicionais, para processos flexibilizados e mais ágeis. Uma dessas mudanças tem levado grandes

organizações a terceirizar algumas de suas áreas, como por exemplo a área operacional.

As empresas já perceberam que a tentativa de manter o controle total de suas atividades, pode causar problemas em sua eficiência, de modo a perder a agilidade necessária para enfrentar suas atividades diárias, que se apresentam em função da alta competitividade. A terceirização tem sido essencial para algumas empresas frente a nova realidade econômica e financeira, onde a necessidade de obter maior produtividade, melhor qualidade e maior competitividade tem estimulado o desenvolvimento de novas parcerias.

A nova realidade econômica e as rápidas transformações tecnológicas, sociais e globais têm impactado a vida humana e por consequência a saúde dos trabalhadores. Isso faz com que estudos sobre o comportamento humano sejam importantes e necessários. Assim, o atual cenário de instabilidade econômica pelo qual passam as empresas, tem como consequência uma mudança na vida dos trabalhadores, o que afeta sua saúde e muda radicalmente sua realidade.

Para Dejours (2003), essa guerra econômica, de certa forma, justifica as consequências negativas como o sofrimento, são resultados já esperados e considerados “normais” em um cenário em que apenas o mais forte sobreviverá.

Dias (2017), diz que as transformações que se esperam trarão vantagens gigantescas para a economia mundial causando danos para a saúde do trabalhador que não mais permanecerá longos períodos de tempo nos postos de trabalho com o passar dos anos. As máquinas, os robôs e a inteligência artificial realizarão no futuro trabalhos menos qualificados, repetitivos e perigosos, tendo como consequência aumento do desemprego e a perda de várias categorias de trabalho.

Pode-se observar que o mundo do trabalho vem sofrendo grandes transformações e assim ampliaram-se as vivências de prazer e sofrimento dentro deste ambiente.

Essa pesquisa busca então responder a seguinte pergunta: Quais são as causas de sofrimento entre operadores de *call center*? Com isso espera-se alcançar o objetivo geral que é analisar vivências de sofrimento no trabalho de operadores de *call center* à luz da psicodinâmica do trabalho. Os objetivos específicos são: (1) verificar e analisar condições de trabalho, organização de trabalho e relações sócio

profissionais de operadores de *call centers*; (2) analisar estratégias de defensivas de operadores de *call centers* ao lidar com situações de sofrimento no trabalho; e, (3) levantar e analisar as interfaces da violência no trabalho na organização escolhida.

Após trabalhar um ano em uma empresa de *Call Center* em Brasília pude observar impactos na vida dos colaboradores, os quais parecem ser de grande sensibilidade ou irreversíveis e para entender melhor, este estudo busca através da Psicodinâmica do Trabalho estudar este setor.

Observa-se a relevância de estudos nessa área a fim de que os futuros líderes e gestores estejam atentos a saúde mental e física de seus colaboradores, afim de que as empresas estejam mais atentas aos fatos geradores de sofrimento no trabalho, analisando as condições e a organização do trabalho e as relações sócio profissionais.

O resultado do estudo busca causar melhorias com impacto positivo na vida dos funcionários, melhor resultado no desempenho da organização, a valorização do humano e agregar estudos para uma área que ainda não apresenta estudos tão efetivos, e oferecer as empresas de call center bases com estudos acadêmicos para melhorias.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O referencial teórico foi dividido em três partes após a leitura de publicações, artigos científicos e temas relacionados ao sofrimento, procurando facilitar a compreensão do tema proposto. Iniciamos então, com o mercado de trabalho na contemporaneidade. A segunda parte visa compreender como o trabalho pode ser uma fonte de sofrimento na vida das pessoas e a terceira refere-se a natureza do trabalho de *call center*.

### 2.1 O Trabalho na Contemporaneidade

Para iniciarmos este estudo é preciso compreender o que é trabalho. A origem etimológica do termo trabalho é proposto por Lhuillier (2005), sendo advindo do latim *tripalium*, que significa instrumento de tortura. Neste sentido antigo, o trabalho está associado ao estado daquele que sofre, que está atormentado. A autora, ainda defende que não há trabalho sem que a atividade se apoie numa mobilização da energia, uma tensão para o objetivo. Assim o esforço é orientado para um fim, e a atividade integrada em função deste fim.

Albornoz (2004, p. 8), defende a ideia de trabalho como: “Às vezes carregada de emoção, que lembra dor, tortura, suor no rosto, fadiga. Noutras mais que aflição e fardo, designa a operação humana de transformação da matéria natural em objeto de cultura”. O trabalho também pode nos remeter a sentimentos bons como alegria, realização, gratidão e não somente a emoções de sofrimento, como defende (Dejours, 2004).

Com o passar do tempo e as transformações na natureza e na organização do trabalho, seu sentido evoluiu, sem deixar a dimensão do constrangimento que perdura através da noção de esforço. Assim, inserindo o homem em ciclos repetitivos e exigindo dele adaptações.

Por outro lado, as empresas e organizações, tiveram que adaptar a novos métodos e processos de trabalho. Ribeiro (2006, p. 598), defende que “não somente

o trabalho, mas também as empresas na adaptação aos mercados tiveram que se moldar para atender as novas exigências.” Estas transformações para Mattioli e Canêo (2005), se devem às mudanças decorrentes da globalização.

Sannet (2006), defende que o trabalho contemporâneo é marcado pelos contratos temporários, pela flexibilização e execução de projetos, pela condição que o trabalhador deve assumir-se como único responsável por sua empregabilidade, pode tanto oferecer condições de crescimento profissional, como constituir-se em uma nova fonte de opressão, exploração ou exclusão.

Pode-se observar que as conquistas e os retrocessos estão sempre ocorrendo no mundo do trabalho, com melhorias como maior participação dos trabalhadores, as condições de trabalho transformando não só os níveis de desgastes físicos, mas também os riscos de acidentes. Dias (1994), defende que qualquer que seja a direção, o trabalho parece constitui-se numa fonte de sofrimento.

Capitão e Heloani (2003), afirmam que a luta dos trabalhadores no século passado era para não morrer, não se importando com o preço que iria ser pago para continuar vivo. Hoje não tem sido diferente, o sofrimento precisa ser encarado, pois os trabalhadores estão restritos a sobrevivência. Frente a economia vivida e as grandes crises políticas, trabalhadores ao receber sua recompensa mal conseguem sobreviver, servindo apenas para pagar dívidas e suprir suas necessidades com alimentos.

Por outro lado, enfrentar estas crises se torna o principal alvo das empresas frente ao capitalismo. Siqueira (2009) cita que:

“No novo desenho do capitalismo, enfrentar crises passa a ser o principal objetivo das empresas, e, para alcançar esse objetivo, elas demitem em massa, modificam constantemente as estruturas e processos de trabalho, prolongam as jornadas de trabalho, modificam a coordenação de tarefas, enfim, desenvolvem políticas que possam aumentar as suas taxas de produtividade e de lucratividade”. (SIQUEIRA, 2009).

Este cenário de instabilidade e as mudanças frequentes que as empresas enfrentam, em busca de se estabilizarem no mercado, impactam diretamente a vida do indivíduo. Com isso, empresas tem utilizado desta necessidade de sobrevivência para criar um cenário de instabilidade buscando alcançar seus objetivos, gerando

grande rotatividade. Logo, os indivíduos perdem suas identidades e sofrem com os impactos que ocorrem nos momentos de crise. Essas alterações na organização do trabalho geram mudanças na vida dos indivíduos que nela trabalha. Siqueira (2009) ainda cita que:

“Essa instabilidade dentro das empresas causadas pelas transformações socioeconômicas fez com que as empresas não fossem mais avaliadas por sua produção e sim por suas metas financeiras, então as empresas se adaptaram ao mercado”. (SIQUEIRA, 2009).

O indivíduo sente a necessidade do trabalho que faz muitas vezes passando horas e horas, chegando a sentir-se exausto fisicamente e ainda assim é capaz de sentir um vazio como se não tivesse feito nada, pois a falta de autonomia sobre a realização de suas atividades o faz sentir-se sem valor. Morin (2001), fala sobre essa mudança de comportamento realizado pela organização.

O princípio que guia a organização do trabalho é o de modificar os comportamentos de tal forma, que gradualmente, os trabalhadores sejam conduzidos a desenvolver atitudes positivas em relação às funções executadas, à empresa que os emprega e a eles próprios. É o comprometimento com o trabalho que constitui o principal indicador de uma organização eficaz. (MORIN, 2001, p. 9).

Outra característica de mudança de comportamento é a citada por Antunes e Alves (2004), que falam sobre a dedicação exclusiva em que a vida do indivíduo passa a ser totalmente ligada a empresa, incluindo suas atividades tanto da sua vida pública e privada como por exemplo o lazer e os horários vagos, começam a ser vividos com colegas da empresa. Siqueira (2009), diz que o local de trabalho deixa de ser apenas um lugar comum, deixando de ter a finalidade determinada e acaba sendo um dos principais elementos de união entre as pessoas.

Conforme também explica Siqueira (2009), as organizações empresariais cresceram de tal modo que se tornaram protagonistas, onde ditam tendências, massificando a ideia de que os valores da sociedade são seus próprios valores. Assim, vemos que para o funcionário a empresa e seus colegas de trabalho se tornaram parte da sua família, incluindo até o almoço de domingo e então sua família de fato fica de lado. Assim os indivíduos tornam as suas relações interpessoais, basicamente em torno da organização. “O homem constrói e

transforma sua realidade pelo trabalho, que por ter finalidade determinada, acaba sendo um dos principais elementos de união entre as pessoas” (Siqueira, 2009, p. 37).

As relações de trabalho, por sua vez são “todos os laços humanos criados pela organização do trabalho: relações de hierarquia, com as chefias, com a supervisão, com os outros trabalhadores – e que são às vezes desagradáveis, até insuportáveis” (Dejours, 1992, p.75), estas relações de total maneira impactam diretamente no psicológico do indivíduo e muitas das vezes refletem como doenças físicas, onde os efeitos da gestão contemporânea podem ser vistos.

Uma gestão que ao mesmo tempo que é moderna com o uso das tecnologias, quando comparada com o modelo fabril, vemos que não é tão moderna. Não há somente rastros da gestão taylorista e sim grande parte dela nos dias atuais, principalmente no que diz respeito a organização do trabalho.

Mendes (2001), cita que há discrepância entre tarefa prescrita e real tarefa, quando demanda um custo psíquico ao trabalhador, traz consequências para a organização do trabalho em termos do cumprimento da tarefa em si e das relações socioprofissionais, fazendo com que o indivíduo faça um esforço permanente para dar conta da realidade incompatível com seus investimentos psicológicos e seus limites pessoais, gerando sofrimento.

## **2.2 Trabalho como Fonte de Prazer e Sofrimento**

A palavra trabalho por si só já traz sensação de fadiga por seus contextos históricos, onde lembramos imediatamente dos escravos expostos ao sol de maneira descuidada sem nenhum amparo por leis ou outra coisa do tipo. Ao passar dos anos esse cenário foi mudando e tudo que vemos hoje foi resultado das mudanças antes já citadas. Nesta sessão explica-se a psicodinâmica do prazer e do sofrimento no trabalho.

A psicodinâmica do trabalho é oriunda da psicopatologia do trabalho, que emergiu na França por volta dos anos 50/60, tendo como principais pesquisadores Lê Guillant, Veil, Sivadon, Fernandez-Zoila e Begoin. Os estudos desses



pesquisadores visavam à investigação das adversidades do trabalho partindo do pressuposto que tais adversidades desencadeavam distúrbios psicopatológicos. (Dejours, 2004).

À luz da psicodinâmica do trabalho, as vivências de prazer e sofrimento do trabalhador são consequências naturais da organização do trabalho e de fatores relacionados à saúde psíquica do trabalhador (ANTLOGA; MENDES; MAIA, 2012). A identificação de tais consequências pode levar a adoção de medidas que promovam o bem-estar do indivíduo no trabalho.

Para Mendes (2007) o contexto de trabalho é a atuação de forças diversas, onde o trabalho pode ser um lugar de saúde ou adoecimento. O trabalho, onde muitas vezes passamos maior parte do tempo, interfere de maneira direta na saúde dos indivíduos manifestando-se de maneiras físicas e/ou psíquicas. Isto de maneira nenhuma pode ser deixado de ser visto pelas organizações, porém mesmo a frente de modos de defensiva dos seus funcionários, empresas continuam a negligenciar os impactos causados.

"A organização do trabalho exerce sobre o homem uma ação específica, cujo impacto é o aparelho psíquico. Em certas condições emerge um sofrimento que pode ser atribuído ao choque entre uma história individual, portadora de projetos, de esperanças e de desejos e uma organização do trabalho que os ignora." (Dejours, 1987)

Podemos acompanhar o percurso desta abordagem observando o início na psicopatologia do trabalho, onde concentra-se no estudo da origem do sofrimento e nas consequências do confronto do psiquismo do trabalhador com a organização e as condições do trabalho. Dejours ainda defende que "o trabalho não causa o sofrimento, é o próprio sofrimento que produz o trabalho" (Dejours, 1993, p. 103).

Dejours (2000), diz que as situações de trabalho geram um elevado nível de sofrimento, criam no indivíduo a capacidade de lidar com o seu sentimento e continuar trabalhando. Assim, o trabalhador acaba passando por processo doloroso de confronto até consigo mesmo, esquecendo suas condições de trabalho em segundo plano e utilizando essa estratégia para lidar com o sofrimento de modo silencioso.

Às precárias condições de trabalho da época e da predominância do modelo taylorista, levaram os estudos a busca de compreender o sofrimento e as estratégias

defensivas individuais e coletivas utilizadas pelos trabalhadores para lidar com o sofrimento. Estas estratégias de defesa são entendidas como formas de resistir psicologicamente às contradições da organização do trabalho. Dejours cita que:

Contra a angústia do trabalho, assim como contra a insatisfação, os operários elaboram estratégias defensivas, de maneira que o sofrimento não é imediatamente identificável. Assim disfarçado ou mascarado, o sofrimento só pode ser revelado através de uma capa própria a cada profissão, que constitui de certa forma sua sintomatologia. (DEJOURS, 1997, p. 133).

Mendes (2010), defende que a violência existe entre as estratégias de defesa, quando o indivíduo se depara com medo e a ameaça de sua saúde.

Para a psicodinâmica, a origem da violência não parece estar na própria violência, mas nas estratégias coletivas de defesa, mobilizadas ante o medo e a ameaça da própria integridade física e psíquica, num contexto de relações sociais de dominação simbólica e servidão voluntária do qual não é possível desertar. (MENDES, 2010, p. 10)

Logo seguiu-se no estudo da normalidade, que se entende como sinônimo de saudável e não de normal, onde investigava como os trabalhadores conseguiam manter sua saúde boa, evitando o adoecimento, mantendo a produtividade e, sobretudo, buscando entender como o trabalho propiciava vivências de prazer, segundo Mendes (2004). O caminho desse prazer segundo Mendes (2007) é a intervenção na organização de forma que os indivíduos transformem o sofrimento em ação, o que não acaba com o sofrimento, mas o transforma em prazer.

Para Siqueira (2006), o discurso utilizado pelas empresas é que se os indivíduos se dedicarem e estiverem dispostos a fazer renúncias em prol de seus objetivos, ela irá atender as suas necessidades e desejos pessoais, principalmente ao se tratar de poder e cargos, o que pode proporcionar prazer a essas pessoas através do reconhecimento. Mendes (2007), defende que a valorização e o reconhecimento do indivíduo são formas de prazer no trabalho.

Um dos meios possíveis para vivenciar o prazer, seria por meio da psicodinâmica do reconhecimento, que possibilita ao sujeito a conquista da identidade no campo social, que é viabilizada pela relação que o sujeito mantém com o real através do julgamento do outro (DEJOURS, 1999). Pode-se observar que o desafio real para a psicodinâmica do trabalho, é definir ações suscetíveis de

modificar o destino do sofrimento e favorecer sua transformação, e não sua eliminação. Quando o sofrimento pode ser transformado em criatividade, ele traz uma contribuição que beneficia a identidade, aumenta a resistência do sujeito ao risco de desestabilização psíquica e somática e funciona como um mediador para a saúde. Quando ao contrário a situação, as relações sociais de trabalho e as escolhas gerenciais empregam o sofrimento, o trabalho funciona como um mediador para a desestabilização e fragilização da saúde, segundo Dejours e Abdoucheli (1994).

Dejours (2000) comprova em suas pesquisas que a falta ou a negação do reconhecimento fazem com que o trabalhador crie para si mecanismos de defesa ou a negação do próprio sofrimento a que está exposto, e ele mesmo se pergunta como pode o indivíduo não enlouquecer sofrendo pressões diariamente e fingindo uma normalidade onde ela não existe? Isso lhe dá uma interpretação de que a normalidade não implica ausência de sofrimento, mas a dura luta individual ou coletiva para negar esse sofrimento.

Segundo Enriquez (2006) as organizações modernas são lugares férteis, sendo ambiente promotor de realização de desejos e projetos, onde os colaboradores são reconhecidos, gratificados e aplaudidos. Isso é apenas o que fica nos sonhos dos indivíduos, logo os trabalhadores lutam à espera desse tipo de ambiente. Dejours (2003), apresenta o trabalho como forma que ao mesmo tempo que liberta aprisiona, emancipa e aliena, onde a qualquer momento seus sonhos de plano de carreira dentro da empresa pode morrer quando chegar a sua demissão.

Para Dejours (2000) outro ponto que acarreta em sofrimento é a pressão dentro dos próprios ambientes provocados pelas chefias ou pelas equipes. Vemos assiduamente grande cobrança da parte dos supervisores de equipe em bater as altas metas para garantirem seu trabalho e assim passando esta cobrança em forma de pressão para suas equipes. Já os indivíduos da empresa adquirem medo de não alcançar essas metas o que de acordo com Dejours (2000) conclui que o medo da incompetência pode caracterizar sofrimento.

Assim, de acordo com Mendes (2004) as empresas exigem um profissional competente e competitivo, polivalente e criativo, mas nem sempre fornecem um suporte organizacional promotor da saúde no trabalho. Já Pereira (2004), diz que o trabalhador perde a identidade de classe e ganha a identidade da empresa à qual

trabalha. As organizações mal valorizam o capital humano no qual acham que um salário é o suficiente ou até mesmo uma mesa com um computador é suficiente. É preciso mais, é preciso cuidar da qualidade de vida, da organização do trabalho, da saúde, do clima organizacional, entre outros fatores, que leva o indivíduo a se sentir valorizado.

Segundo Dejours (1994) para haver a transformação de um trabalho fatigante em um trabalho equilibrante é preciso flexibilizar o trabalho, de modo a propiciar maior liberdade ao trabalhador para rearranjar-se de modo operatório, identificando ações capazes de propiciar vivências de prazer.

### **2.3 O Trabalho de *Call Center***

O trabalho de *call center*, para Tonet (2007, p. 13), “os *call centers* têm sua origem nas antigas centrais telefônicas, onde as telefonistas recebiam ligações e as transferiam para os destinatários destas”. Pode-se observar que é uma categoria de trabalho antiga que perdura nos dias atuais, observado as exigências e as transformações que o mundo moderno impôs às empresas. “Os *call centers* são frutos das inovações do mundo moderno e trazem consigo a ideia de competitividade, lucro, progresso e desenvolvimento tecnológico” (Torres, 2001, p. 10).

Para Bain e Taylor (1999), o trabalho no *call center* é uma operação dedicada, onde empregados se utilizam de computadores e recebem ou originam ligações telefônicas, processadas e controladas por um distribuidor automático de chamadas (DAC), ou por sistemas preditivos de discagem.

O trabalho nesta área tem características muito específicas, sendo ao mesmo tempo rotineiras e repetitivas. “O trabalho é incessante, repetitivo e sem fim” Azevedo e Caldas (2005, p. 39). O operador ao mesmo tempo que atende o cliente, precisa utilizar os sistemas e atualizar informações em seu computador, objetivando sanar a necessidade de quem está do outro lado.

O conceito de operador de telemarketing/teleatendimento ou *call center* pela Norma Regulamentadora 17 em seu anexo II – item 1.1.2.0 (PORTARIA

SECRETARIA DE INSPEÇÃO DO TRABALHO/DEPARTAMENTO DE SEGURANÇA E SAÚDE NO TRABALHO Nº 9 DE 30.03.2007), aprovado no Diário Oficial da União na data do dia 02 de abril de 2007, entende-se como o trabalho de teleatendimento/telemarketing aquele cuja comunicação com interlocutores clientes e usuários é realizada à distância por intermédio da voz e/ou mensagens eletrônicas, com a utilização simultânea de equipamentos de audição/escuta e fala telefônica e sistemas informatizados ou manuais de processamento de dados.

Na lei brasileira, além de os trabalhadores de *call centers* usufruírem das aplicações das regras gerais estabelecidas na Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), também podem contar com as normas específicas que geram mais benefícios. A Norma Regulamentadora 17, ou apenas NR-17, contém normas que podem ser aplicadas no *call center*. Esta lei, ainda estabelece a duração da jornada de trabalho de 6 (seis) horas diárias, nele incluídas as pausas, sem prejuízo na remuneração, conforme estabelece no item 5.3 desta mesma NR.

Para Azevedo e Caldas (2005), o trabalho de *Call Centers* é caracterizado como um ambiente com constantes mudanças incluindo novas tecnologias e novos sistemas a toda hora. Além disto o sistema pode ser uma das causas de problemas entre o cliente e o atendente, sendo que muitas vezes demora em responder, falta informações ou obtém informações erradas, entre outros problemas. O operador precisa além de viver em um ambiente de trabalho complexo precisa estar apto a atender a necessidade da empresa em sempre aprimorar seus sistemas e melhorar seus resultados.

Para alcançar a intensificação do trabalho empresas no Brasil e no mundo sinoticamente utilizam de técnicas gerenciais para controles cada vez mais rígidos do tempo e das tarefas dos operadores, conforme Silva (2004). Assim, as empresas estão cada vez mais exigindo de seus operadores.

Como cita Silva (2004) o operador assume toda a carga psico-cognitiva de resolver os problemas dos clientes, com maior cortesia e polidez possíveis. Incluindo ainda as metas inflexíveis, além de ter que se manter no *script* pré-determinado de atendimento e adaptando os diálogos dentro dos atendimentos mesmo sem poder sair dele.

Na visão de Vilela e Assunção (2004), p. 23), “se essa organização afasta o trabalhador do poder de decisão, prejudica ou o impede que ele desenvolva estratégias para adaptar o trabalho à sua realidade, são gerados sentimentos de insatisfação e inutilidade”. Isso, tona o *call center* como o grande exemplo da gestão “taylorista”, nos dias atuais. Dormann e Zijlstra (2003, p. 306), denominam os *Call Center's* como “nowadays teyloristic sweat shops”, que na tradução livre, significa as senzalas tayloristas atuais.

Atualmente as empresas determinam o que pode ser dito durante todo o atendimento e em qualquer causa ou problema que ocorrer e caso aja algo que não contém *script*, ele não tem autorização para responder ao cliente, tendo que se dirigir ao seu superior direto para obter resposta. Isso deixa claro a falta de autonomia sobre o trabalho realizado pelos operadores de *call centers*, Silva (2004) confirma que a falta de controle dos operadores sobre seu próprio trabalho, leva-os ao sentimento de impotência, inutilidade e esvaziamento.

Quanto a visão da empresa, se observa como citado por Tonet (2007) que obtém duas grandes metas que são a qualidade e a produtividade. Para uma empresa de *call center* quanto mais ligações forem atendidas é sinônimo de o negócio está sendo rentável. Levando em conta que a qualidade vai deste o fácil acesso do cliente na URA, passando pelo atendente ou atendentes, até o pós-atendimento na qual é a avaliação do atendimento, assim só o operador não é possível de garantir toda a qualidade, uma vez que esta não depende totalmente dele.

Como qualquer outro negócio o *call center* visa a qualidade e a produtividade, Tonet (2007), defende que essas são as duas grandes metas a serem alcançadas na busca de se tornar um negócio rentável. Para isso, os operadores precisam atender o máximo de ligações, no menor tempo e com a melhor qualidade possível, onde consigam resolver problemas dos clientes, passando confiança no serviço prestado e sempre com gentileza e atenção.

Azevedo e Caldas (2005) dizem que o trabalho de um operador de *call center* é incessante, repetitivo e sem fim. Poucas empresas neste ramo exigem experiência prévia já que além de oferecer treinamento as atividades realizadas são simples e repetitivas, tendo em vista as várias ligações recebidas na central de atendimento e utilizando o mesmo *script* com todos os clientes. Mesmo sendo

simples se torna complexa as atividades dentro de uma central de atendimento, já que o operador não tem autonomia para realizar seu trabalho, e acaba vivenciando diversas situações durante os atendimentos que fogem do habitual já estabelecido, podendo a situação ser gravada pela impaciência dos clientes, mesmo com todo treinamento oferecido pela empresa.

Callaghan e Thompson (2002) dizem que os treinamentos normalmente reforçam a qualidade do atendimento, porém se torna em vão uma vez que as empresas obtêm foco apenas na quantidade de chamada. Os operadores são cobrados pela qualidade do bom atendimento incluindo o TMA (Tempo Médio de Atendimento), pela habilidade de satisfazer aos clientes e até mesmo quantidade de chamadas por dia fazendo com que suas metas sejam altas e inflexíveis objetivando o lucro final da empresa. Lin e Darling (1997) diz que os operadores estão sujeitos a grandes contradições como por exemplo serem os que assume uma das principais atribuições que é estabelecer o contato com o cliente, e de contrapartida recebem os piores salários e estão submetidos a alta rotatividade. Siqueira (2009) cita que:

A ameaça de desemprego influencia a maneira como a organização vai se relacionar com seus empregados, especialmente em termos de controle do indivíduo, fazendo com que ele se adapte às suas condições, pois, caso não haja interesse da sua parte, existirão inúmeras outras pessoas dispostas a entrar no seu lugar. (SIQUEIRA, 2009, p. 32)

Os operadores vivem sempre com grande ansiedade uma vez que caso não obtenham grande desempenho e o batimento das metas serão demitidos e sempre terão outros indivíduos prontos para assumir seu lugar. Um trabalho onde se deixa claro que ninguém é insubstituível. Assim, o ambiente de trabalho se torna tenso e propenso ao desencadeamento de doenças levando ao sofrimento do profissional.

Podemos considerar também a exigência por parte das empresas nos aspectos comportamentais e emocionais. Silva (2002) cita, “No *script* do atendente, o desempenho emocional prevê a supressão das emoções negativas e a manifestação das positivas, sejam elas sinceras ou não”. A empresa espera dos operadores o melhor tom de voz, passando sempre a presteza e a serenidade de que o atendente estará sempre bem aguardando a ligação para ajuda-lo, assim a saúde mental e física do funcionário é negligenciada. Com o pretexto de melhor desempenho e maior produtividade por parte dos operadores, há constantemente,

vindo das supervisões ou dos setores de gestão de qualidade e de faturamento, feedbacks muitas das vezes de maneira corretiva com escala pedagógica de punições.



### 3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

O conceito de método foi definido por Trujillo (1974, p.24), como “forma de proceder ao longo de um caminho. Na ciência os métodos constituem os instrumentos básicos que ordenam o início do pensamento em sistemas, traça de modo ordenado à forma de proceder do cientista ao longo de um processo para alcançar um objetivo”, assim é uma maneira para se chegar ao fim e chegar a uma conclusão sobre o problema proposto.

Para Richardson (1989, p. 29) “(...) método em pesquisa significa a escolha de procedimentos sistemáticos para a descrição e explicação de fenômenos”.

Este capítulo descreve a metodologia adotada para realizar a pesquisa, de forma a entender os objetivos propostos e responder à questão “Quais são as causas de sofrimento entre operadores de *call center* em Brasília?”.

Primeiro veremos o tipo e a descrição da pesquisa a ser realizada, logo após a caracterização da pesquisa, caracterização da organização, setor e área, população e amostra, caracterização dos instrumentos de pesquisa, procedimentos de coleta e de análise de dados.

#### 3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa

Esta pesquisa foi realizada de forma qualitativa, a qual foi aqui escolhida por ser a mais adequada para entender fenômenos sociais. Por ser pessoal e peculiar, foi utilizado de entrevistas no qual é possível observar as percepções, ideias e pensamentos dos colaboradores que trabalham na organização de um *call center* em Brasília e vivenciam o dia-a-dia na organização. A partir das respostas buscou-se identificar fatores que podem amenizar este sofrimento. De acordo com Richardson (2012, p. 41), a análise qualitativa permite uma busca pela interação entre variáveis, podendo compreender e classificar processos vividos nos grupos

sociais, contribuindo para mudanças e possibilitando maior nível de profundidade e entendimento das particularidades dos indivíduos.

Enriquez (1997), defende que, a pesquisa qualitativa “demonstra as variedades de perspectivas sobre o objeto, partindo dos significados subjetivos e sociais a ele relacionados. A pesquisa qualitativa estuda o conhecimento e a práticas dos participantes”. O pesquisador precisa observar todo o momento do discurso dos entrevistados, mas também a suspiros, olhares, silêncios e até mesmo falas não explícitas individuais de cada um.

A análise de conteúdo de Bardin foi a escolhida nesta pesquisa para analisar os resultados, tendo em vista sua utilização e popularidade entre os estudos de administração. Para Bardin (1977) a análise de conteúdo se constitui de várias técnicas onde se busca descrever o conteúdo emitido no processo de comunicação, seja ele por meio de falas ou de textos. Assim, esta técnica é composta por procedimentos sistemáticos os quais proporcionam o levantamento de indicadores permitindo a realização de inferência de conhecimentos. O pesquisador realiza a classificação e a agregação dos dados, escolhendo as categorias teóricas ou empíricas, responsáveis pela especificação do tema (BARDIN, 1977). Com isso, o analista propõe inferências e realiza interpretações, inter-relacionando-as com o quadro teórico desenhado inicialmente.

O método adotado foram as entrevistas, com roteiros semiestruturados, com o objetivo de deixar o entrevistado mais à vontade para de falar. “A entrevista permite o desenvolvimento de uma próxima relação entre pessoas que ajudam na obtenção dos aspectos mais relevantes do estudo”. (Richardson, 2011).

Bardin (1977) ressalta importância do rigor da utilização da análise de conteúdo, a necessidade de ultrapassar incertezas, e descobrir o que é questionado. A análise de conteúdo é utilizada nesta pesquisa com o objetivo de entender o que está em oculto dentro das empresas, bem como as ideias e ideologias embutidas no material de análise. Analisamos a comunicação dos entrevistados a fim de compreender o que está por trás do discurso. Como diz Tonet (2007) “É entender o real por trás do imaginário”.

Bardin (1977), diz que “o pesquisador tira partido do tratamento das mensagens que manipula para inferir conhecimentos sobre o emissor da mensagem

ou sobre o seu meio”. O pesquisador precisa entender a comunicação do entrevistado de maneira que possa compreender os sentidos.

### **3.2 Caracterização da organização**

A empresa de *call center* em questão é terceirizada com filial em Brasília e outros estados, contando com 34 mil funcionários, onde maior parte do setor é formado por mulheres tendo cerca de 70%.

A filial estudada está situada em Brasília e desempenha funções desde a pré-venda, passando pelo pós-venda até a realização do cancelamento dos serviços ou produtos. Presta serviço terceirizado em âmbito nacional e o ingresso para ser colaborador se dá através de processo seletivo.

### **3.3 Participantes do estudo**

Participaram da pesquisa 8 colaboradores, sendo que 7 deles são mulheres, tendo em vista que a organização tanto em Brasília como em outros estados tem de 70% a 90% do quadro composto por mulheres. A empresa pesquisada atua em áreas como: a) receptivo ao cliente – setor que tem o primeiro contato com o cliente e o encaminha para o setor que presta o serviço solicitado ou realiza alterações cadastrais, b) retenção – setor responsável por realizar a tentativa de convencer o cliente em não cancelar seu produto ou serviço nem que seja deixando o valor mínimo possível para que o mesmo permaneça como cliente, c) Pós-venda – setor responsável por realizar todo suporte ao cliente após a venda. Os entrevistados possuem nível de escolaridade entre ensino médio completo, superior cursando e/ou completo.

Todos os participantes trabalham na filial de Brasília, os quais possuem cargos e tempo de serviço diferenciado. O quadro abaixo ilustra as características de cada participante.

**Quadro 1: Perfil dos entrevistados**

<b>Operadores</b>	<b>Idade</b>	<b>Sexo</b>	<b>Escolaridade</b>	<b>Cargo</b>	<b>Tempo de Serviço</b>
<b>Operador 1</b>	23	F	Superior Incompleto	Representante de atendimento	2 anos e 5 meses
<b>Operador 2</b>	23	F	Superior Completo	Representante de atendimento	1 ano e dois meses
<b>Operador 3</b>	30	F	Superior Incompleto	Representante de atendimento	3 anos e 7 meses
<b>Operador 4</b>	24	F	Ensino Médio Completo	Representante de atendimento	3 anos
<b>Operador 5</b>	27	M	Ensino Médio Completo	Representante de atendimento	2 anos
<b>Operador 6</b>	21	F	Superior Incompleto	Representante de atendimento	1 ano e 3 meses
<b>Operador 7</b>	29	F	Superior Completo	Representante de atendimento	1 anos e dois meses
<b>Operador 8</b>	31	F	Superior Incompleto	Representante de atendimento	1 ano e 10 meses

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

### **3.4 Instrumentos de pesquisa**

Foi utilizado um roteiro semiestruturado de entrevista, que permite maior relação entre entrevistador e entrevistado, que pode ser lido no “Apêndice B” no final deste trabalho. As perguntas foram feitas na intenção de compreender como a empresa impacta a vida de seus colaboradores e quais as consequências vividas por eles.

Os entrevistados tiveram suas entrevistas realizadas onde e quando estivessem disponíveis, para sua maior comodidade. As perguntas foram individuais, conforme citado por Dejours (2000), a qual permite fazer modificações necessárias durante a análise. Destaca-se também que os participantes tiveram abertura para relatar situações, histórias ocorridas e vivências na empresa no decorrer de suas atividades.

### **3.5 Procedimentos de coleta dados**

A pesquisa foi realizada com autorização dos respectivos entrevistados, conforme termo de esclarecimento que se encontra no “Apêndice A”, onde foram informados de haver total sigilo sobre o conteúdo as informações coletadas e que permaneceria anônima suas identidades. As entrevistas tiveram duração média de 10 minutos, foram gravadas e logo após transcritas.

Os entrevistados possibilitaram alcançar uma variedade de impressões e percepções individuais. Richardson (1999, p. 160), defende que a entrevista, “é uma técnica importante que permite o desenvolvimento de uma estreita relação entre as pessoas. É um modo de comunicação no qual determinada informação é transmitida”.

A realização das entrevistas foi efetivada durante cerca de vinte dias, respeitando a disponibilidade de cada indivíduo.

### **3.6 Análise de dados**

A análise de conteúdo foi realizada de maneira a fazer uma relação entre as entrevistas e a fundamentação teórica. As entrevistas foram conduzidas levando também em consideração a linguagem do sujeito e as técnicas como: associação livre, deflexão e estimulação, objetivando a investigar o que se refere o contexto de trabalho, o respeito aos sentimentos no trabalho, os modos de enfrentar a organização no trabalho e as patologias sociais decorrentes do trabalho. (Mendes, 2007).

Bardin (1977), propõe que o pesquisador realiza a classificação e a agregação de dados, escolhendo as categorias teóricas ou empíricas, responsáveis pelas especificações do tema. Com base nesta proposta o pesquisador ao analisar possa realizar inferências e interpretações, relacionadas com o quadro teórico desenhado inicialmente.

O método da análise de conteúdo de Bardin (1977), engloba três polos cronológicos: a) pré-análise, que é a escolha do objeto de análise, a formulação de hipóteses, objetivos para a pesquisa e a elaboração de indicadores que fundamentem a interpretação final. Seria a organização propriamente dita, objetivando sistematizar e operacionalizar as ideias iniciais; b) a exploração do material, que consiste essencialmente aplicar as técnicas específicas segundo cada objetivo, utilizando operações de codificação, fase caracterizada por ser de longa duração e fastidiosa; c) tratamento dos resultados e interpretação onde os resultados são analisados de maneira a serem significativos e válidos, de forma que se possa então propor inferências e adiantar interpretações a propósito dos objetivos previstos, ou que digam respeito a outras descobertas inesperadas, e ainda com os resultados obtidos, a confrontação sistemática com o material e o tipo de inferências alcançadas, servirem de base, a outras análises.

Os procedimentos da análise de conteúdo se bem aplicada produzirá um sistema de categorias que devem possuir as seguintes qualidades: 1- A exclusão mútua (cada elemento não pode existir em mais de uma disposição); 2- a homogeneidade (o princípio da exclusão mútua depende da homogeneidade das categorias); 3- a pertinência (adaptação ao material de análise escolhido); 4- a objetividade e a fidelidade (codificação de maneira semelhante mesmo quando submetidas a várias análises); 5- A produtividade (fornecimento de resultados férteis).

As categorias escolhidas são: a) Percepções de Prazer e Sofrimento no trabalho entre operadores de *call center*; b) Efeitos da Gestão Contemporânea em vivências de sofrimento; e, c) Organização e Condições de Trabalho, aqui apresentadas, foram criadas seguindo o sistema de categorias de Bardin (1977), a fundamentação teórica e o roteiro semiestruturado que se encontra no Apêndice B deste estudo.

## 4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Neste capítulo serão apresentados e discutidos os resultados desta pesquisa. Os resultados foram divididos em três temas, desmembrando o texto em categorias.

Os dados das entrevistas foram explorados de modo a identificar palavras-chaves e realizar as categorizações a serem utilizadas para compreender o sentido da fala dos entrevistados, também o significado e outra mensagem por meio ou junto da primeira (FOSSÁ, 2003). Assim, realizou-se o tratamento dos resultados utilizando a inferência e interpretação, que consiste em captar conteúdos manifestos e latentes contidos no material coletado. A seguir são apresentadas as categorias embasadas na fundamentação teórica.

### 4.1 Prazer e Sofrimento no Trabalho entre Operadores de *Call Centers*

Nas entrevistas, e em concordância com os estudos propostos por Mendes (2007), o prazer no trabalho tem como base a valorização do indivíduo no ambiente de trabalho. De acordo com os entrevistados quando questionados o que vem a mente sobre prazer no trabalho neste setor, os mesmos sentem prazer no conhecimento que adquiriram, nas relações com os colegas de trabalho e os benefícios que a empresa oferece.

Acho que o prazer é mais a vivência dos amigos de trabalho né? Porque é complicado... (Entrevistado 1).

Olha... mais mesmo a relação de equipe, os colegas de trabalho que proporciona momentos bons, legais. A gente tem uma convivência e acaba criando vínculo. A aprendizagem também, porque querendo ou não a cada atendimento que a gente faz a gente leva um pouquinho de aprendizagem do que o cliente passa, cada atendimento é único, então é mais isso mesmo. (Entrevistado 2).

O único prazer que eu tenho dentro deste trabalho hoje, são as amizades construídas, porque como você fica oito horas aqui dentro, não tem como você não fazer amigos e tem muitos amigos que eu quero levar pro resto da minha vida, então o único prazer que eu tenho é isso, amigos e outra coisa

muito boa é o vale alimentação e mais nada. Essas amizades eu encontro até nos finais de semana, são aquelas que mesmo fora do trabalho estamos nos comunicando. (Entrevistado 3).

Somente as amizades construídas aqui. Poderia melhorar se tivessem condições melhores e as empresas seguissem as leis. (Entrevistado 4).

Prazer mesmo na área de *call center* foi diminuindo ao longo do tempo. Eu tive outras experiências em outras empresas onde eu tive uma experiência totalmente diferente, onde eu me sentia motivado a ir todo dia e buscar o resultado que a empresa precisava, mas essa última experiência me desmotivou muito. (Entrevistado 5).

Pode-se identificar que o prazer no trabalho, para os operadores está condicionada ao ambiente profissional, as amizades e aprendizados que ganham dentro da organização, além disso está associado também aos benefícios e ganhos pessoais dos indivíduos

Foi ressaltado a importância das leis, o que poderia trazer uma sensação de prazer no trabalho no sentido de menor carga horária de trabalho.

Se a lei fala de trabalhar seis horas por dia, todos devem trabalhar, não tinha que dividir em uns trabalhar oito horas e outros seis, tem equipes que trabalham seis horas, outras oito horas e setores com os dois horários. (Entrevistado 6).

Foi questionado se a questão da carga horária impacta na vida pessoal.

Com certeza! Primeiro na qualidade de vida, segundo na criação dos filhos, a gente não tem tempo dos fios, a gente não tem tempo pra família e nem pra lazer. Quem mora longe pior ainda, porque são duas horas pra vir e duas horas pra voltar, acaba que você não tem hora no seu dia pra lazer, somente pro trabalho e pior porque não temos a opção de escolher. Somos praticamente obrigados a trabalhar 8:12. A gente não tem essa opção de escolher a opção de 6h 20min que seria pela lei. (Entrevistado 3).

minha carga horária eu vim de horário de seis e vinte, então no começo não foi satisfatório pra mim. Hoje já acho tranquilo que comparado a outras empresas que colocam o almoço na carga horária, aqui é diferente, assim eu trabalho sete horas por dia, e no final de semana. Quando a isso não tenho tanto o que reclamar. (Entrevistado 4).

Identificado o conformismo, uma vez que apenas uma única pessoa achou bom seu horário de trabalho.

Acredito que embora a carga horária de 8:12 seja maior que a de 6:20, mas a questão do trabalho de segunda a sexta, isso ainda dá um pouco de tranquilidade e querendo ou não o benefício da alimentação comparada com o comércio ainda é um pouco maior. (Entrevistado 8).



Os horários de trabalho impactam a vida dos indivíduos, uma vez que mesmo não dito pelos entrevistados, observa-se que a diferença da carga horária entre os trabalhadores causa sofrimento em alguns, uma vez que todos recebem o mesmo salário e trabalham com o mesmo cargo.

Mendes (2007), defende que o reconhecimento e a valorização do indivíduo, também é uma forma de prazer, assim a falta destes leva ao sofrimento.

A gente vai se deparando com situações em que não somos reconhecidos por algumas coisas e isso vai pesando na vontade de que tínhamos no início de querer estar todo dia ali na empresa, estar todo dia ali atendendo e isso vai diminuindo aos poucos. Hoje a minha expectativa tá num nível médio, né? Eu estou mais por conta dos benefícios, acabou aquela garra que eu tinha no início, aquela garra que eu tinha quando eu entrei na empresa. (Entrevistado 5).

É claro neste trecho que o indivíduo sofre, assim, comprova o que é defendido por Dejours (2000), onde diz que a falta ou a negação do reconhecimento fazem com que o trabalhador crie para si mecanismos de defesa ou a negação do próprio sofrimento a que está exposto. Neste caso, o entrevistado utiliza de mecanismos de defesa para continuar no trabalho, focando então nos benefícios que são oferecidos pela empresa.

Sobre sofrimento, foi perguntado aos entrevistados o que vem à mente quando se fala de sofrimento nas empresas de *call center*, seguem percepções a seguir:

Eu acho que é uma realidade, a maioria dos meus amigos que já saíram do *call center* ou foram encostados com depressão, síndrome do pânico, estresse, né? Crise de ansiedade... o que não é uma coisa normal em um ambiente de trabalho. (Entrevistado 1).

Vem meu nome no pensamento. Porque é realmente o que eu estou sofrendo, preciso e espero a seis meses ser mandado embora. Já pedi, já conversei, mas não tem essa opção. O que eles querem é realmente que você fique lá, sofra a pressão, até você mesmo pedir conta sem os seus direitos. (Entrevistado 3).

Penso nas sanções que são aplicadas de forma indevida. Às vezes eu presencio alguns colegas serem penalizados com coisas que eu acho que não seriam corretas, como uma perseguição. Acho que isso é uma forma de eu ver o sofrimento, é o que vem a minha mente. Isso não deveria ter no *call center*. (Entrevistado 5).

Penso em pressão psicológica. (Entrevistado 7)

Vem na minha mente o estresse que a gente passa diariamente. A maioria dos operadores eu acho que 80% acredito que já chega com vontade de ir

embora, aquela angustia por estar fazendo aquilo na verdade. (Entrevistado 8).

Levando em consideração o que Mendes (2007) propõe, onde o trabalho é um lugar de prazer e sofrimento que interferindo de maneira direta na saúde do indivíduo, podemos observar também que operadores sofreram além de problemas psicológicos, doenças físicas. Segue verbalizações:

Ainda tem pessoas com infecção de urina, tendinite, tem bastante gente que tem tendinite. Tudo causado pela empresa. (Entrevistado 4).

Vem os problemas psicológicos e a ansiedade. Eu mesmo tive problemas psicológicos e tendinite que até hoje sofro com isso que foi pelo grande período de trabalho que eu tinha lá, e assim, eu entrei com processo judicial contra a empresa, não só por conta disso, mas tive também problemas de saúde como infecção de urina que não consegui curar, então assim, eu tenho um processo na justiça que tudo isso está lá. As minhas crises de ansiedade começaram lá nesta empresa e quando eu sai e melhorei com o tratamento. E toda vez que me lembro daquele lugar... ((suspiros)). (Entrevistado 6)

Nesse relato é possível perceber que acontecem processos judiciais, onde o funcionário sai da organização e procura seus direitos, como forma de obter alívio.

Também há casos de pessoas que não desenvolveram problemas psicológicos e nem físicos, mas conhecem colegas que os desenvolveram em decorrência do trabalho.

Meus amigos. Tanto que aqui deve ser uma das empresas que mais tem operadores com depressão. Em cada equipe tem de três a quatro operadores encostados com depressão. (Entrevistado 4).

Podemos ver relatos de sofrimento, quando foi perguntado sobre as emoções que os operadores vivenciam em relação ao trabalho, com base no que defende Siqueira (2009).

No trabalho a emoção mais vivenciada que eu mais sinto é a sensação de estresse, acho que nervosismo, ansiedade a gente sente muito também, porque aos finais de semana já vem aquela opressão de ter que voltar ao trabalho, que é um trabalho maçante e cansativo. (Entrevistado 1).

É mais um estresse em relação ao trabalho que atrapalha até na vida pessoal mesmo, já passei momentos de chegar a chorar dentro do trabalho. Um sentimento mesmo de estresse, a emoção é mais estresse mesmo do que outra coisa. (Entrevistado 2).

Muito estresse, muita cobrança e isso causa na gente ansiedade, insônia, é...e mal-estar. A gente pode até colocar uma coisa boba, mas pode ser citado neste momento: é muito aumento de peso e quando a pessoa não

aumenta muito o peso, porque não tem tempo para comer e quando vai comer ela come em dobro. Por exemplo eu engordei 12kg depois que entrei no *call center*, e tem gente que também perde peso muito rápido, porque tem a pressão psicológica muito grande em cima de gente. É muito difícil. Não é pra qualquer um e a gente tá porque a gente precisa, né? Não é uma questão de escolha, é uma questão de precisão. (Entrevistado 3).

Estresse ao extremo, ansiedade, pânico, raiva e decepção. (Entrevistado 4).

No início havia uma expectativa bem positiva, uma animação, uma vontade de estar ali, de trabalhar, de conquistar, de alcançar as metas e com o passar do tempo com a pressão do cargo, a pressão da pressão da função, né? A gente vai se desgastando conforme vai passando o tempo. Aí essa garra vai diminuindo, as vezes também as oportunidades vão diminuindo, diminuindo também a motivação. (Entrevistado 5).

Eu tinha crise de pânico só de pensar em ir trabalhar, por exemplo depois do final de semana para ter que voltar na segunda-feira já dava o pânico, aquele desespero todo quando eu pensava em ir trabalhar. (Entrevistado 6).

Com certeza estresse é o sentimento principal. (Entrevistado 8).

Um dos entrevistados identificados com o que Dejours chama de negação. Dejours (2000) fala sobre a negação como mecanismo de defesa que o trabalhador cria para si, fingindo uma normalidade que não existe.

Em questão dos colegas de trabalho minhas relações são bem tranquilas, em gestão também eu não tenho o que reclamar. (Entrevistado 7).

Com base nos relatos, podemos notar que o sofrimento de cada indivíduo é único, cada operador reage de uma forma. O sofrimento pode transparecer, por meio dos impactos psíquicos como: estresse angustia, depressão, síndrome do pânico e tantos outros transtornos ocultos, bem como as doenças físicas como a tendinite, infecção de urina e até aumento de peso conforme dito pelos entrevistados, entre outras doenças que tem como consequência do esforço repetitivo.

## **4.2 Relações de trabalho e Gestão Contemporânea em Vivências de Sofrimento**

As relações socio profissionais demonstram a situação atual da gestão na modernidade. Dejours (1992), defende que “todos os laços humanos criados pela organização do trabalho: relações de hierarquia, com as chefias, com a supervisão,

com os outros trabalhadores – e que são às vezes desagradáveis, até insuportáveis”. Com base neste contexto foi perguntado aos entrevistados sobre a relação com a chefia e foram unânimes entre os entrevistados que não existe liderança, apenas chefes e subordinados.

É... como já vão fazer três anos que trabalho em *call center* passaram gestores que tiveram.. é.. que souberam desempenhar bem seu papel e outros que não. Por exemplo uns proibiam a gente de tirar pausa para ir ao banheiro ou até cobrava um limite desse tempo, outros são mais flexíveis né? Mas dentro do padrão da empresa, nos vemos que eles são cobrados mais com rigidez a cobrar mais da gente. (Entrevistado 1).

É uma reação mediana, não é uma relação muito boa e também não é uma reação muito ruim. Tenho pouco contato e evito até procurar os meus supervisores, mas na verdade a outra parte da gestão eu não tenho contato nenhum. Então o único chefe imediato que eu tenho é o meu supervisor e a nossa relação é mediana. (Entrevistado 2).

Em relação a chefia aqui dentro desta empresa quem não “puxa o saco”, você não sobe de cargo, a única coisa que você vai fazer é ficar atendendo. Aqui dentro os chefes são extremamente “mandões”, porque é imposto que você siga aquela regra, você não pode escolher por exemplo o horário que você pode ir almoçar, é imposto que você almoce naquele. (Entrevistado 3).

Há relatos de relações onde a gestão impede diretamente o crescimento do operador.

Pra deixar bem claro fiz um processo seletivo e passei, não precisei “puxar saco” da chefe e voltei pra operação e isso é muito importante frisar, voltei porque não tinham assinado a minha carteira. O que eles faziam? Eles ficam comigo três meses e depois me voltava um mês para operação, para não ter que assinar a carteira, depois ficava mais três meses e me mandava de férias, ficava mais três meses, porque com noventa dias na função eles tem que assinar a carteira de trabalho na nova função, então assim acabou o meu tempo lá onde eu estava porque só fica realmente quem “puxa muito o saco”, e eu não sou dessas e voltei para operação. (Entrevistado 3).

a gestão é tranquila, porém não são maleáveis querem que eu faça hora extra e eu não posso . Eles querem ver o lado da empresa e não o seu lado e cada gestor tem os seus preferidos. eles mandam e temos que obedecer. (Entrevistado 4).

(suspiro) a gente não tinha relação com a chefia, porque quem era os “queridinhos”, aquelas pessoas que ele selecionava eram as que ele tinha mais intimidade, então estas pessoas eram mais favorecidas. Não tinha liderança de equipe, não tinha um padrão para todo mundo. Muitas das pessoas mais próximas do supervisor eram as que trabalhavam menos, as que ganhavam folgas, sem fazer horas extras e quem não era tão próximo fazia tudo. (Entrevistado 6).

As relações são boas, mas alguns tem a questão de ter funcionários preferenciais, a gente ver isso de forma bem escancarada. (entrevistado 7).

Quando questionado sobre algo que poderia ser melhorado os entrevistados ressaltaram a importância da liderança e da empresa implantar novos modelos de gestão, o que traria uma sensação de prazer, uma vez que tivessem mais relação o operador e a empresa.

Acho que poderia ser mais presente com os operadores, buscar a ajudar mais e... ter mais feedbacks, ter uma relação melhor. (Entrevistado 1).

Tenho uma relação dentro do possível com o meu chefe. Aqui falta um pouco de liderança, falta um líder que leve a equipe a alcançar um objetivo, um sucesso. Hoje em dia eu vejo o supervisor como um chefe e eu como um subordinado, porque a gente que cumprir aquelas regras que é determinada pela empresa ou então a gente vai sofrer aquelas sanções. No início tinha aquele sentido de levar a equipe para alcançar o sucesso e hoje eu não vejo mais isso. (Entrevistado 5).

Seria em questão deles começarem a ver o todo e não só os que eles têm mais contato, mais preferência, porque eu acredito que no trabalho tem que levar o profissional e não a parte pessoal. (Entrevistado 7).

Vemos também relatos sobre o que o trabalho de *call center* deve ser na vida do indivíduo que deseja e/ou preciso se tornar um operador.

Eu acho que quem tem a oportunidade de passar por uma empresa de *call center* que seja uma passagem rápida, porque se você for tentar crescer ali dentro, você pode se decepcionar, porque pode não ser o que você esperava. (Entrevistado 5).

Sobre as metas Dejours (2000), mostra o ponto da grande cobrança por parte da supervisão da grande cobrança para que as metas sejam alcançadas, sendo essa a forma de garantia de emprego. Porém as metas são altas e quase impossíveis de serem alcançadas, conforme relato;

É quase impossível alcançar levando em consideração que como lidamos com dinheiro, a atual situação econômica, reter o dinheiro do brasileiro é difícil. (Entrevistado 8).

Lin e Darling (1997), diz que os operadores assumem uma das principais atribuições que é estabelecer o contato com o cliente. Em busca de analisar a qualidade de vida dos operadores, foi perguntado como é o dia-a-dia no trabalho de *call center* para os entrevistados.

É... o dia-a-dia na empresa na verdade é bem corrido né?... por quê os horários que nós temos são poucos pra.. pra pausa, nós temos que ficar bastante focado no atendimento para não perder o foco e... o que mais alivia o dia-a-dia são as companhias. (Entrevistado 1).

É bem estressante, é... muitas reclamações, uma pressão meia que psicológica pela parte da gestão da empresa. A parte boa é a convivência mesmo com... em equipe, com os colegas de trabalho que ajuda a melhorar o dia. Basicamente. (Entrevistado 2).

Bom, neste *call center* que a gente trabalha hoje, nós trabalhamos oito horas e doze minutos por dia. Nós entramos as 8hr e temos duas pausas de 10 min e uma de 1hr que é a alimentação e saímos as 16:12, oito horas e doze minutos por dia trabalhadas. (Entrevistado 3).

Cansativo, estressante. Quando vai chegando a noite que eu sei que eu tenho que voltar, já me dá um pânico, é como se o trabalho fosse uma coisa ruim e não algo bom na minha vida. É totalmente, estressante, cansativo e frustrante. (Entrevistado 4).

Olha, eu entro as 8 da manhã, tenho três pausas, sendo duas de dez minutos a de alimentação de uma hora e saio as 16:12hrs. É uma carga um pouco extensa pra ser em um trabalho de *call center*. Normalmente em outras empresas a carga horária é de seis horas e vinte minutos. Existem alguns operadores aqui na empresa que tem esta carga horária, também alguns contratos novos que já vem com essa mudança. (Entrevistado 5).

Então, era um ambiente muito cansativo e estressante, tipo, eu trabalhava oito horas e doze minutos por dia, com dez minutos de pausa de manhã e dez a tarde. O período que a gente tinha pra... descansar era o período do almoço. (Entrevistado 6).

Olha, é bem puxado, principalmente a gente que trabalha no setor de retenção tudo ao nosso redor, no nosso dia-a-dia interfere no nosso trabalho. por exemplo: se a gente não vier bem eu acredito que eu não vou conseguir ter um atendimento tão bom, então eu acredito que é um dos trabalhos mais cansativo, tanto quando fisicamente, quando mentalmente. (Entrevistado 7).

um tanto quando estressante falando de telemarketing, é uma área um pouco desgastante. Sobre as pausas, a de uma hora ainda é razoável, mas as de dez minutos é um tempo inviável par você realmente descansar, como diz a pausa descanso. (Entrevistado 8).

O dia-a-dia o trabalho com pressões e muitas cobranças têm como consequência estresse, desgaste físico e mental, e até mesmo frustrante como os entrevistados citaram.

### 4.3 Organização e Condições de Trabalho

Na organização do trabalho Mendes (2001), defende que há discrepância entre tarefa prescrita e real tarefa, quando demanda um custo psíquico ao trabalhador, traz consequências para a organização do trabalho. Assim foi perguntado qual a visão do operador de como o trabalho era organizado na empresa.

Às vezes dependendo da função uma desorganização na verdade, uma falta de preparo, de cuidado, voltado mais pro lado robótico e esquecendo da humanidade né? Que a gente é cobrado, mas não vê esse lado humano. (Entrevistado 1).

Não. Não é organizado, eu acho que falta melhorar muita coisa na gestão por parte dos supervisores, do acompanhamento, do tratamento mesmo com operadores, então não acho que seja organizado. (Entrevistado 2).

Não. Deste a limpeza até a alimentação é tudo desorganizado. Não tem um micro-ondas decente pra gente almoçar, não tem um horário que a limpeza seja fixa, então muitas das vezes não podemos usar o banheiro porque estão limpando o que causa impacto nas pausas. Temos cinco minutos para ir ao banheiro, totalizando A empresa é toda desorganizada, sem horário pra nada, exceto pra gente porque temos que almoçar na hora que a empresa quer. (Entrevistado 4).

No caso não. Cada pessoa da chefia falava uma coisa diferente, cada um colocava um... uma crítica, colocava uma sugestão, uns falavam que eram normas da empresa e alguns falavam que não. Em alguns departamentos tinha as normas e em outros não, sendo que todos prestavam o mesmo serviço de atendimento. A empresa não tinha um padrão de normas, cada supervisor fazia a sua e por ai ia, e falava que era tudo norma da empresa. Não tinha nada organizado, assim, tinha pessoas mais favorecidas que outras, por ter mais contato pessoal com o supervisor ou com o coordenador. (Entrevistado 6)

não. Aqui deixa muito a desejar em questão de organização. Principalmente em questão de.. um exemplo: férias, as vezes a gente fica sabendo que vamos tirar férias um mês antes, não tem programação pra isso. Nesta questão eu acho eles bem desorganizados. (Entrevistado 7).

Esta empresa é desorganizada. Acho que falta muita gestão, muita liderança, muita organização realmente. (Entrevistado 8).

A desorganização da empresa prejudica os operadores de tal forma que pode levar os mesmo a demissão por justa causa,

Assim, eu não posso falar muito de outros *call centers*, até porque foi meu primeiro emprego de *call center*, mas o que eu vejo em relação a outros trabalhos que já tive, eu vejo uma empresa muito desorganizada, a gente

nunca sabe sobre realmente se a gente bateu meta, se não bateu, qual o nosso percentual, porque a gente não tem nosso acompanhamento diário. Só sabemos quando a gente cobra muito, aí vem o percentual. A gente não pode é... fazer muitas perguntas, porque você é uma pessoa que fica como aquele, como aquela pessoa que cobra muito e caba que você é meio perseguido, né? E acaba que você acaba sendo perseguido, né? E qualquer erro que você faz você pode levar até uma JC (justa causa), então assim, no dia-a-dia é muito complicado em relação a pressão psicológica e o estresse. Você é muito cobrado em relação a tudo, a pausa, a tudo você tem que ser... é tipo um regime militar. A justa causa é o que mais acontece nesta empresa específica que a gente está trabalhando hoje a gente não tem direito de querer ser mantado embora, querer procurar uma outra área, querer estudar para uma outra coisa e falar: Vamos negociar para que eu possa sair e procurar a minha área? Não! A gente não tem essa opção. A gente só tem a opção de ou pedir conta ou levar uma JC. (Entrevistado 3).

A ameaça de desemprego com a atual situação econômica faz com que os indivíduos aceitem as condições de trabalho impostas pela empresa, (SIQUEIRA, 2009).

As condições de trabalho dependem do ponto de vista, é... eu acho que falta manutenção de equipamentos, manutenção de cadeira, por exemplo, a cadeira parecer um equipamento simples, mas algumas estão quebradas e isso prejudica nossa coluna né? Dores geradas por esforço repetitivo. Eu acho que tudo deveria ter mais manutenção no caso. (Entrevistado 1).

Sim, não são ruins, né? Mas assim, poderia melhorar em relação a ar condicionado, quando não está muito quente, está muito gelado, então tem muita gente com problemas respiratórios por conta disso. As cadeiras têm algumas amigas que caíndo da cadeira, porque as cadeiras estão velhas e não tem manutenção em relação as cadeiras, então é uma coisa de constrangimento mesmo. Os telefones têm o volume muito baixo, porque os *headset's* já precisam ser trocados, então causa problemas auditivos, e outra, quando a gente vai fazer exame auditivo parece que é uma coisa combinada, nunca dá alteração nenhuma em relação a audição, mas a gente percebe que no dia-a-dia a gente não está mais escutando muito bem, estamos falando muito alto, coisas que são causadas por problemas auditivos. (Entrevistado 3).

Não. Primeiro porque tudo muito velho, muito antigo. Deste a mobília... esses dias uma representante caiu da cadeira, o micro-ondas eles não esquentam mais a comida de tão velho que estão. (Entrevistado 4).

Hoje as condições estão pouco a desejar, inicialmente ela tinha uma atenção maior a condição de trabalho do operador. Isso eu falo em relação a... são duas vertentes, tem a condição do operador prestar o serviço que é a mesa, seu computador, que é a sua PA, seu headset, né? Essa parte ela tem que é essencial pra o serviço. Agora para parte do descanso, conforto, deixa a desejar. Ter um ambiente de decompressão mais adequado, maior, com mais opções de lugar pra descansar e também em relação ao representante tomar um café, lanchar. Uma área voltada a alimentação também falta. Em relação ao resto é tudo dentro do padrão. (Entrevistado 5).

Era um desconforto total. O ambiente que a gente trabalhava na maior parte do período era... bem desconfortável. A PA era dura, no caso a agente



ficava mais de oito horas sentado e quando não era o frio demais, era o calor absurdo que ninguém aguentava ficar lá dentro porque era um ambiente todo fechado, não tinha uma janela. Então assim. Não tinha o cuidado com o empregado, a gente tinha que reclamar várias vezes até pela limpeza do lugar. (Entrevistado 6).

De acordo com Dejours (2000) o indivíduo é capaz de lidar com o seu sentimento e continuar trabalhando, passando por processo doloroso de confronto até consigo mesmo, deixando suas condições de trabalho em um plano escondido, utilizando essa estratégia para lidar com o seu sofrimento silencioso. Com base nisso foi questionado qual a visão sobre as condições de trabalho nesta empresa.

É boa. Assim, em relação ao local de trabalho, o nosso ponto de atendimento é tudo padrão, está dentro do regular. (Entrevistado 2)

Em questão disso eu acho bem tranquila. Acho que não deixam a desejar. Em questão de material eu tenho disponível. (Entrevistado 7).

Casos extremos são identificados.

As condições não são boas, até pra utilizar um apoio de pé você tem que ter um laudo do médico. Semana passada mesmo eu cai da cadeira e ela quebrou, então assim, falta muito mesmo da segurança do trabalho também. (Entrevistado 8).

Os operadores quando expostos a esses casos entram em contato direto com o sofrimento e até mesmo sente-se constrangido não só pelos colegas de trabalho, mas por trabalhar em um lugar sem condições de se prestar um bom trabalho.

## 5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Os resultados obtidos, demonstrados e discutidos nos capítulos anteriores permitiram a obtenção de conclusões gerais para a categoria de profissionais pesquisada, que serão apresentados a seguir.

Inicialmente, cabe destacar que os objetivos definidos para a pesquisa foram alcançados. O objetivo desse estudo era analisar vivências de sofrimento no trabalho entre operadores de *call center* à luz da psicodinâmica. Para a realização da pesquisa o método adotado, Análise de Conteúdo, foi primordial para identificar nas entrevistas realizadas componentes da percepção individual e em grupo de cada operador sobre sua atividade de trabalho.

O estudo procurou dar maior visibilidade as causas de sofrimento, além de promover discussão sobre o assunto. Assim, ficou evidente com base nos relatos dos entrevistados o quando ainda é preciso melhorar para diminuir o sofrimento.

Quando aos objetivos específicos, o primeiro deles era verificar e analisar as condições de trabalho, organização de trabalho e relações sócio profissionais. Foi identificado que as condições de trabalho são precárias, pois a empresa oferece apenas o básico e em péssimas para a realização do trabalho como mobílias velhas, ar condicionados sem manutenção e ambientes de desconpressão e alimentação inadequados. Já alguns operadores utilizam de estratégias para se acomodar com o que é oferecido pela empresa e até aceitando tais condições por conta da ameaça de desemprego pela atual situação econômica do país, sendo sua fonte de subsistência como é proposto por Capitão e Heloani (2003). E casos extremos como o relato de um representante que caiu da cadeira dentro do ambiente de trabalho. Observa-se que o que foi proposto por Dias (1994), ocorreu melhorias nas condições de trabalho quando comparado ao século passado, porém as condições oferecidas aos indivíduos no ambiente profissional ainda são precárias.

Ao se tratar da organização do trabalho, existe apenas para que o trabalho seja realizado, ao se tratar de acompanhamento de metas, aviso de férias, horários de pausas entre outras atividades a empresa é totalmente desorganizada e como consequência afeta o dia-a-dia do operador. As relações sócio profissionais são identificadas de forma unanime como relação de chefe e subordinado, com proibições, inflexibilidade, rigidez e considerados “mandões”, o que implica

diretamente no bem-estar do indivíduo dentro da organização. Alguns dos entrevistados ressaltaram que a gestão os impede diretamente no crescimento profissional, onde os bajuladores são favorecidos, e também citam a importância de uma liderança que esteja mais próximo da equipe. Assim, o trabalho contemporâneo proposto por Sanett (2006), é confirmado sendo que o trabalho pode tanto oferecer condições de crescimento profissional, como constituir-se em uma nova fonte de opressão, exploração ou exclusão. Observa-se que este primeiro objetivo leva os indivíduos diretamente ao sofrimento.

O segundo objetivo foi de analisar estratégias de defensivas de operadores de *call centers* ao lidar com sofrimento no trabalho. Entre as estratégias foram identificados o conformismo e a negação, onde os indivíduos criam para si uma interpretação de normalidade, o que não implica ausência de sofrimento, mas a demonstra a dura luta individual ao negar esse sofrimento, como defende Dejours (2001).

O terceiro objetivo consistia em levantar e analisar interfaces de violência no trabalho na organização escolhida. Esta violência está ligada diretamente a servidão da categoria, onde as transformações e modificações, servem apenas para dissimular a consciência do sofrimento, assim pondo os operadores a serviço dos interesses da produção.

Ao tratar de prazer no trabalho, observou que os entrevistados sentem prazer no conhecimento adquirido, nas relações com os colegas e no que se refere aos benefícios que a empresa oferece.

No contexto atual do trabalho a referida pesquisa demonstrou que sofrimento está associado a falta de reconhecimento, falta de autonomia, pressão por metas, pouca perspectiva profissional, rigidez hierárquica e falta de clareza por parte da gestão nas normas e políticas da empresa.

As categorias desta pesquisa: Prazer e Sofrimento no Trabalho entre Operadores de *Call Centers*, Efeitos da Gestão Contemporânea em Vivências de Sofrimento; e, Organização e Condições de Trabalho. Procuraram caracterizar o sofrimento no trabalho de call center, o impacto da gestão, organização e condições de trabalho nas vidas dos indivíduos tanto físicas quando psicológicas

Portanto os resultados obtidos na análise das entrevistas mostraram que os operadores se encontram em convívio com o sofrimento no trabalho, uma vez que

há precárias condições de trabalho e falta de organização. Constata outras características que se consolidam permanentemente como consequência da gestão moderna como a insegurança social, a alta competitividade e a não valorização do indivíduo.

Os entrevistados sentem prejudicados com cargas horárias de trabalho diferenciadas entre setores e colegas da mesma empresa e com o mesmo cargo. Pequenas pausas de descanso sendo de dez minutos pela manhã e dez minutos pela tarde não o levam ao descanso, o que prejudica diretamente na saúde do indivíduo, bem como as pausas desumanas com limite de utilização do banheiro durante o expediente de trabalho e nas pausas de alimentação que em alguns casos são de vinte minutos para almoçar. Há também relatos que não podem se alimentarem quando sentem vontade e devem comer somente quando autorizado pelo supervisor.

Com base na pesquisa, o dia-a-dia destes trabalhadores é estressante, e cansativos. Os trabalhadores de *call centers* sofrem com grande pressão para o alcance de metas o que resulta em frustração.

A realização deste estudo traz contribuições relevantes para os estudos no âmbito da psicodinâmica, relação de prazer e sofrimento no trabalho, bem como confirmar resultados obtidos por diversos pesquisadores e ainda por ampliar conhecimentos na área.

Conclui-se que as empresas precisam tratar os indivíduos de uma forma mais humana, já que estes são a principal fonte de lucro, porém a falta deste cuidado gera não somente grande perda financeira, mas também funcionários doentes e muitas das vezes afastados permanentemente da organização. A valorização do indivíduo leva ao sentimento de prazer, podendo assim a organização obter ganhos consideráveis.

Ressalto ainda as limitações deste estudo, uma vez que o mesmo foi limitado a apenas uma empresa. Seria interessante realizar entre diferentes empresas de *call centers*, em busca de consolidar conclusões acerca do sofrimento vivido pelos indivíduos neste setor.

Recomenda-se em estudos futuros comparações entre a substituição do indivíduo por máquinas na revolução industrial e uma futura substituição de indivíduos e profissões na era tecnológica.

## REFERÊNCIAS

AZEVEDO, M.; CALDAS, M. P. O Discurso Evolucionista e a Prática Involutiva: um Estudo Empírico sobre o Impacto de Mudanças Tecnológicas sobre o Desenho do Trabalho em *Call Centers*; **Uma Revista de Administração Contemporânea – RAC**, Rio de Janeiro/RJ, v. 9, n. 3, p. 33-55, 2005.

ANTUNES, R. & ALVES, G. As Mudanças no Mundo do Trabalho na Era da Mundialização do Capital, **Educ. Soc.** Campinas/SP, v. 25, n. 87, p. 335-351, 2004.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, LDA, 1977.

CALLAGHAN, G. e THOMPSON, P. We recruit attitude: The selection and shaping of routine call center labour. **Journal of Management Studies**, v. 39, n. 2, p. 233-254, 2002.

DEJOURS, C. **Subjetividade, trabalho e ação**. Revista Produção, v. 14, n. 3, p. 27-34, Dez. 2004.

DEJOURS, C. **A banalização da injustiça social**. 6ª ed. Rio de Janeiro: FGV, 2000.

DEJOURS, C. **A banalização da injustiça social**. 5 ed. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2003.

ENRIQUEZ, E. **O homem do século XXI: sujeito autônomo ou indivíduo descartável**. Université Paris VII, ERA-eletrônica, v.5, n.1, art.10, jan/jun. 2006. Disponível em <<http://www.era.com.br/>>. Acesso em: 12 de fevereiro de 2008.

FLACH, Leonardo. GRISCI, Carmem L. I. SILVA, Francielle M. MANFREDINI, Vanessa. Sofrimento **Psíquico no Trabalho Contemporâneo: analisando uma revista de negócios**. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/psoc/v21n2/v21n2a06.pdf>> Acesso em: 04 de abril de 2018.

FOSSÁ, M. I. T. **Proposição de um constructo para análise da cultura de devoção nas empresas familiares e visionárias**. 2003. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2003.

HELOANI, R & CAPITÃO, C. G. **Saúde mental e Psicologia do trabalho**; São Paulo em Perspectiva; v. 17, n. 2, p. 102-108, 2003.

Lin, B. & DARLING, J. A. A Processual Analysis of Customer Service Training; **The Journal of Studies Marketing**, v. 11, p. 193-205, 1997.

\_\_\_\_\_. Trabalho In: BARRUS-MICHEL, J.; ENRIQUEZ, E.; LÉVY, A. **Dicionário de psicossociologia**. 1.ed. Lisboa: Climepsi, 2005.

MENDES, A.M: **Novas formas de organização do trabalho, ação dos trabalhadores e patologias sociais**. In: MENDES, A.M. (Org). *Psicodinâmica do*

trabalho: teoria, método, pesquisas. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2007. Cap 2.

MENDES, A. M. B. **Violência no trabalho: perspectiva da psicodinâmica da ergonomia e da sociologia clínica.** São Paulo: Universidade Presbiteriana Mackenzie, 2010.

MORIN, E. **Os Sentidos do Trabalho.** *Revista de Administração de Empresas – RAE.* São Paulo/ SP. V. 41, n. 3, p. 8-19, 2001.

PEREIRA, G. S. **As Transformações e Precarização do Mundo do Trabalho.** *Revista de Iniciação Científica da FFC – UNESP.* Marília/SP, v. 4, n. 2, p 95-103, 2004.

RICHARDSON, R.J. et.al. **Pesquisa Social – Métodos e Técnicas.** Editora Atlas, 2011.

SANNET, R. **A Cultura do Novo Capitalismo.** Ed. Record. Rio de Janeiro, 2006.

SANTIAGO, W. P. e SILVA, G. R. **Causas de sofrimento no trabalho dos técnicos de laboratório da faculdade de medicina da universidade de Brasília.** Monografia de graduação. Universidade de Brasília, Brasília, 2008.

SILVA, A. M. A. **Regulamentação das Condições de Trabalho no Setor de Teleatendimento no Brasil.** Necessidades e desafios: Tese de mestrado. UFMG, 2004.

SILVA, J. R. G. e outros. **Operadores de Call Center. Inconsistências e Desafios da Gestão de Pessoas.** Encontro Nacional ANPAD, 2002.

SITE **CALL CENTERS. Elas merecem.** Disponível em: <<http://www.callcenter.inf.br/especial/53300/elas-merecem!!!/ler.aspx> > Acesso em: 20/05/2018.

SIQUEIRA, M.V.S. **Gestão de Pessoas e o Discurso Organizacional.** Curitiba: Juruá, 2009.

TONET, C. **O Sentido e a Natureza do Trabalho de Atendimento em Call Centers: Uma Análise do Discurso Organizacional e a Percepção de seus Operadores de Atendimento.** Dissertação de Mestrado, Universidade de Brasília, Brasília, 2007.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 6.ed. São Paulo: Atlas, 2005.

VIEIRA, A. P. **Prazer, sofrimento e saúde no trabalho de teleatendimento.** Dissertação de Mestrado, Universidade de Brasília, Brasília, Brasília, 2005.

VILELA, L. V. O. e ASSUNÇÃO, A. A. Os mecanismos de controle da atividade no setor de teleatendimento e as queixas de cansaço e esgotamento dos trabalhadores. **Cadernos de Saúde Pública.** Rio de Janeiro/RJ, v. 20, n. 4, 2004.

WINTER, V. R. L. **Teletrabalho: uma forma alternativa de emprego**. São Paulo: LTr, 2005.

## APÊNDICES

### Apêndice A – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

#### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Eu, \_\_\_\_\_  
concordo em participar, como voluntário, do estudo que tem como responsável o aluno Fabio Ribeiro de Souza, do curso de Administração da Universidade de Brasília. O estudo é denominado: Causas de Sofrimento em uma Empresa de *Call Center*, cuja a proposta é analisar vivencias de sofrimento neste contexto. Minha participação consistirá em conceder uma entrevista que será gravada e transcrita. Estou ciente de que minha privacidade será respeitada, ou seja, meu nome e qualquer outro dado ou elemento que possa, de qualquer forma, me identificar será mantido em sigilo. Da mesma forma, fui orientado que será preservado o respeito à minha integridade emocional e psíquica, em vista da delicadeza seriedade dos assuntos abordados.

O aluno providenciará uma cópia da transcrição da entrevista para meu conhecimento. Além disso, sei que posso abandonar a minha participação na pesquisa quando quiser e que não receberei nenhum pagamento por esta participação.

\_\_\_\_\_  
Assinatura

Brasília, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2018



## Apêndice B – Roteiro da Entrevista Semi Estruturada

1. Como era seu dia-a-dia no trabalho no *call center*?
2. Quais eram as emoções vivenciadas na sua relação com o trabalho?
3. Qual é a sua visão de como o trabalho era organizado? E sobre as condições de trabalho?
4. Como era a sua relação com a chefia?
5. O que te vem à mente ao se falar sobre sofrimento no trabalho em empresas de *call center*?
6. E sobre prazer no trabalho neste setor?
7. Você gostaria de mencionar algo mais?