

# Rotatividade em *call center*: para além de indicadores, um chamado à ação\*

*Turnover in call centers: beyond the indexes, a call for action*

*Rotación en Call center: más allá de indicadores, un llamado a la acción*

*Edimeire das Chagas Rocha\*\**  
*Fernanda Aguilera\*\*\**

## Resumo

*O trabalho em call centers cresce em volume e importância na economia brasileira, enquanto elo entre empresas e clientes a favor da competitividade. Esse ramo de serviços proporciona elevada oferta de emprego, mas é acompanhado de altos índices de rotatividade, potencial demanda à atuação do psicólogo organizacional e do trabalho. Esse estudo apresenta revisão narrativa de literatura sobre rotatividade em call centers, com objetivo de identificar e sistematizar achados de pesquisas que contribuam para compreensão do problema, bem como elucidem possibilidades de intervenções sobre o mesmo na perspectiva da psicologia. Realizou-se levantamento bibliográfico temático em bases de dados digitais, especificamente na Biblioteca Virtual em Saúde (BVS-Psi) e na biblioteca eletrônica SPELL (Scientific Periodicals Electronic Library), adotando-se as palavras chaves call center, telemarketing, teleatendimento, teleoperador, operador de telemarketing e teleserviço. Após seleção e análise dos estudos pertinentes aos interesses da pesquisa, estabeleceu-se as categorias temáticas que lhe foram norteadoras: o trabalho em call center e*

---

\* Artigo elaborado a partir do trabalho de conclusão de curso da primeira autora e orientado pela segunda autora no ano de 2015.

\*\* Psicóloga graduada pela Faculdade Pio Décimo-Aracaju/SE. E-mail: edimeirepsicologa@gmail.com

\*\*\* Doutora em Psicologia pela Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo. Professora da Faculdade Pio Décimo, da Faculdade de Administração e Negócios de Sergipe e da Universidade Federal de Sergipe. E-mail: aguillera@hotmail.com

o perfil do trabalhador; a rotatividade nesse ramo de serviços, seus motivos e implicações; sua relação com a satisfação e insatisfação do trabalhador; e fatores de prazer e sofrimento no trabalho. Se faltam diretrizes à prática do psicólogo nesse contexto, evidencia-se um chamado à ação.

**Palavras-chave:** Call center; Telemarketing; Rotatividade; Psicologia Organizacional e do Trabalho.

## Abstract

*The work in call centers has been increasing its numbers and importance in the Brazilian economy as a link between clients and companies that favors competitiveness. This branch of service provides a great amount of job offers, but is followed by high indexes of turnover, potential demand for the work of organizational psychologists. This study shows a literature narrative review on turnover in call centers, with the objective of identifying and systemizing research findings that contribute to the understanding of the problem, as well as elucidating intervention possibilities from a psychology perspective. A themed bibliographical survey was carried out on a digital data base, specifically on BVS-Psi (Biblioteca Virtual em Saúde) and on the electronic library SPELL (Scientific Periodicals Electronic Library), using the key words call center, telemarketing, customer support, teleoperator, telemarketing operator, tele service. After selection and analysis of the pertinent studies to this research, the themed categories that guided it were established: call centers and the worker profile; the turnover in this branch of service, its motives and implications; its relationship with worker satisfaction and dissatisfaction; and pleasure and suffering factors. If there isn't enough guidance to the psychological practice in this context, a call for action becomes evident.*

**Keywords:** Call center; Telemarketing; Turnover; Organizational Psychology.

## Resumen

*El trabajo en call centers crece en volumen e importancia en la economía brasileña, como vínculo entre empresas y clientes a favor de la competitividad. Este ramo de servicios proporciona altas ofertas de trabajo, sin embargo es acompañada de altos índices de rotación de personal, demandando potencialmente la actuación del psicólogo organizacional y del trabajo. Este estudio presenta una revisión narrativa de la literatura sobre la rotación constante del personal en call centers, con el objetivo de identificar y sistematizar investigaciones que contribuyan para la comprensión del problema, así como elucidar posibles intervenciones sobre el mismo en la perspectiva de la psicología. Se realizó el levantamiento bibliográfico temático en bases de datos digitales, específicamente en la Biblioteca Virtual en Salud (BVS-Psi) y en la biblioteca electrónica SPELL (Scientific Periodicals Electronic Library) fueron usadas las palabras clave: call center, telemarketing, teleatendimiento, teleoperador, operador de*

*telemarketing y teleservicio. Después de la selección y análisis de los estudios pertinentes a los intereses de la investigación, se establecieron las categorías temáticas que nortearían el estudio: el trabajo en call center y el perfil del trabajador; la rotación constante en este ramo de servicios; sus motivos e implicaciones; su relación con la satisfacción e insatisfacción del trabajador; y factores de placer y sufrimiento en el trabajo. Faltan directrices para la práctica del psicólogo en este contexto, evidenciándose un llamado a la acción.*

**Palabras-clave:** Call Center; Telemarketing; Rotación constante; Psicología Organizacional y del Trabajo.

O crescimento do *Call Center* no Brasil e no mundo é decorrente de diversos fatores econômicos, políticos, sociais e culturais. Verifica-se que esse ramo de serviços proporciona elevada oferta de emprego no mercado de trabalho, mas acompanhado de altos índices de rotatividade, despertando o interesse de várias áreas do conhecimento para essa realidade e seus motivos. Potencial demanda à atuação do psicólogo organizacional e do trabalho e diante da ausência de estudos nacionais que relatem intervenções nesse campo, faz-se relevante a investigação de elementos que contribuam para elucidar tal problema na perspectiva da psicologia, reunindo achados de pesquisa que despertem reflexões em favor da prática profissional sobre o mesmo.

A presente revisão narrativa da literatura dedicou-se a esse propósito, a partir de levantamento bibliográfico temático em bases de dados digitais, especificamente na Biblioteca Virtual em Saúde (BVS-Psi) e na biblioteca eletrônica SPELL (*Scientific Periodicals Electronic Library*), adotando-se as palavras chaves *call center*, *telemarketing*, teleatendimento, teleoperador, operador de *telemarketing* e teleserviço. Após a seleção e análise dos estudos pertinentes aos interesses da pesquisa, estabeleceu-se as categorias temáticas que lhe foram norteadoras: o trabalho em *call center* e o perfil do trabalhador; a rotatividade nesse ramo de negócios, seus motivos e implicações; sua relação com a satisfação e insatisfação do trabalhador; e fatores de prazer e sofrimento no trabalho.

## CONHECENDO O TRABALHO EM CALL CENTER E O PERFIL DO TRABALHADOR

Com o processo de globalização, bem como o desenvolvimento de novas tecnologias, novas formas de trabalho ganharam espaço, amparadas pelas demandas de agilidade e prontidão do mercado. Como resultado desse processo, muitos empregos foram gerados, no entanto, a qualidade de vida no trabalho não foi atrelada ao desenvolvimento dos cargos que surgiram. Segundo Ferreira (2005), o mercado de trabalho passou a valorizar um profissional mais qualificado, fundamentando-se no paradigma do conhecimento para a captação de recursos humanos.

Um dos novos campos de trabalho que surgiram nesse contexto foi o do *call center*, que teve seus primeiros momentos nos anos de 1960, embora atuasse somente no recebimento de reclamações. Esse modelo de atendimento inicial não exigia muitas informações por parte dos funcionários para o bom funcionamento do serviço. No entanto, a partir de 1990, surgiram as Centrais de Atendimento, já mais complexas. Com um maior número de atividades, como a verificação de satisfação, de fidelização do cliente e de conquista de novos consumidores, por exemplo, essa nova proposta tornou necessário que o trabalhador obtivesse um conhecimento específico para o exercício profissional (Guimarães, 2012).

Mas, o que são e como funcionam? Hoje, mais popularmente conhecidas como *call center*, de acordo com Ziliotto e Oliveira (2014), essas centrais podem ser assim definidas como locais onde são realizadas ou recebidas chamadas telefônicas visando efetivar processos de venda, *marketing* e atendimento ao cliente.

No que se refere à regulamentação do trabalho em *call center*, é importante apontar que não existe uma lei especial para a profissão de operador de teleatendimento, sendo aplicadas as leis comuns que regem o trabalho na Consolidação das Leis de Trabalho - CLT. Embora a Portaria 397, de 9 de outubro de 2002, refira-se ao operador de *telemarketing*, o faz apenas com a finalidade de classificar as ocupações para instituir a Classificação Brasileira de Ocupações – CBO. (Mannrich, 2010)

De acordo com Mannrich (2010), existe no Brasil, porém, uma norma regulamentadora (NR) que fixa condições especiais para o desempenho da atividade, visando garantir a saúde do trabalhador. Destaca-se um dos itens dessa norma:

o item 5.3 do Anexo II, estabelece jornada máxima de 6 (seis) horas para atividade efetiva e contínua nos centros de telemarketing, incluídas as pausas para descanso, de dois períodos descontínuos de dez minutos contínuos cada (item 5.4.1, “b”), além de intervalo para repouso e alimentação de no mínimo vinte minutos, sem prejuízo de outras modalidades de pausas. As pausas estão incluídas na jornada (p. 77).

À vista disso, é preciso entender algumas particularidades do trabalho em *call center*. De acordo com Ziliotto e Oliveira (2014), o atendimento em *call center* é dividido em três tipos: receptivo, quando o operador recebe a solicitação do atendimento do cliente, seja para sanar dúvidas, solicitar serviços ou receber reclamações; ativo, quando o operador realiza a ligação com o intuito de ofertar produtos e serviços; e o híbrido, que realiza os dois tipos de atividades acima citadas.

É preciso considerar, no entanto, que essas divisões implicam diferenças de trabalho, esforço e cobranças por parte do supervisor. O operador receptivo tem índices avaliativos referentes à qualidade do atendimento e o seu tempo médio, enquanto que o operador ativo possui índices avaliativos referentes a metas de vendas. (Ziliotto & Oliveira, 2014).

Além disso, segundo Miranda Júnior (2005), os *call centers* possuem estruturas extremamente achatadas, ou seja, são poucos os números de gerentes e supervisores para a quantidade de atendentes. Enquanto no Brasil o percentual de gerentes e supervisores é de 6%, nos Estados Unidos é de 14%. No Brasil, a média é de 1 gerente para cada 20 supervisores e para cada supervisor uma média de 20 atendentes.

Sobre o perfil do trabalhador em *call center*, Ziliotto e Oliveira (2014) afirmam:

pode-se observar que o mercado de *call center* investe em situações específicas em função da dificuldade de reter profissionais: primeira experiência

profissional, excluídos do mercado de trabalho em função de questões como idade, opção sexual, apresentação pessoal ou afastamento por tempo prolongado do mercado (p.173).

Assim, o trabalho em *call center* é considerado como sendo um emprego temporário, uma oportunidade de garantir a renda e/ou buscar especializações a serem aproveitadas futuramente em outras empresas, ou, como designam Silva e Mocelin (2009), um emprego trampolim. Para tais autores, o *call center* possui essa característica por diversas razões próprias ao ramo. Afirmam que a atividade em *telemarketing* é normalmente considerada de “baixo lucro e pouco valor agregado, caracterizando empregos com baixos salários e condições precárias de trabalho, mão-de-obra descartável, alta rotatividade e de aplicação de princípios tayloristas na organização do trabalho” (p. 61).

Esclarecendo esse último aspecto, Sá e Sá (2014) detalham alguns dos padrões de organização do trabalho em *call center*:

Tipicamente, a função realizada pelo funcionário de contato do *call center* é altamente monitorada e sustentada em suportes sofisticados de informação. Considera-se que o desenvolvimento dessa componente tecnológica pode facilitar a rapidez de acesso à informação e garantir certa uniformização/ consistência nas respostas. Estaremos, assim, perante uma função padronizada e rotineira, que, tal como Taylor defendia, recorre a uma análise minuciosa das tarefas de modo a determinar o processo mais econômico e eficaz de organizar o trabalho (p. 664).

Dessa forma, parece ocorrer que todas as exigências do setor de *call center* fazem com que os funcionários não se identifiquem com a profissão, resultando em trabalhadores com tempo de empresa reduzido. Algumas delas exigem trabalhadores jovens, escolarizados, qualificados e criativos, mas não ofertam condições de ascensão profissional, aliado a baixos salários e ritmo de trabalho intenso. E além desses inconvenientes, senão frutos deles, a atividade de operador de *telemarketing* está associada à presença de sintomas de estresse, conforme aponta Takahashi (2014), em decorrência das grandes exigências de desempenho.

Percebe-se, assim, que o trabalho em *call center* apresenta particularidades que podem favorecer o surgimento de patologias relacionadas ao trabalho e ao estresse gerado por ele, sendo necessário atentar-se para o índice de adoecimento no trabalho, visando propor medidas interventivas sobre tal aspecto. Esses e os demais aspectos apresentados sobre a profissão estariam ligados à grande rotatividade nas empresas, por gerar uma falta de identificação dos trabalhadores não somente com a atividade, como também com a categoria profissional (Silva & Mocelin, 2009).

Essa falta de identificação e profissionalização dos funcionários de *call center* parece repercutir até mesmo na organização dos trabalhadores do setor em movimento sindical, que se mostra restrita. Por consequência, isso faz com que não haja um maior engajamento pela busca de melhorias das condições de trabalho. E se não há quem lute por mudanças, as mesmas acabam não acontecendo e os índices de insatisfação com o emprego tendem a crescer, aumentando a rotatividade.

## ROTATIVIDADE: PARA ALÉM DE INDICADORES QUANTITATIVOS

Os elevados índices de rotatividade interferem diretamente no processo de planejamento de recursos humanos e nos resultados das organizações. Portanto, é de extrema importância que as empresas busquem instrumentos e meios para gerenciar seus impactos.

Chiavenato (2010, p. 88) define a rotatividade de pessoal como “o resultado da saída de alguns colaboradores e a entrada de outros para substituí-los no trabalho”, podendo ocorrer por iniciativa pessoal ou da empresa. Já Mobley (1992, p.30) considerava rotatividade a “suspensão da condição de membro de uma organização”, classificando-a como voluntária (por iniciativa do empregado) ou involuntária (por iniciativa do empregador, falecimento ou aposentadoria).

Além disso, Chiavenato (2010, p. 90) defende que “a rotatividade não é causa, mas o efeito de algumas variáveis internas e externas”. Menciona a oferta e procura de vagas de emprego e a conjuntura econômica, por exemplo, como aspectos externos. Já, dentre os internos, aponta as políticas

de RH na organização (salário e benefícios, desenho dos cargos, oportunidades de ascensão na carreira, etc), além de aspectos relacionais (o estilo gerencial, o relacionamento humano) e condições físicas e psicológicas de trabalho; considerando a estrutura e a cultura organizacional como as principais influências dessas variáveis.

Na mesma perspectiva, Borges (2011) detalha um pouco mais as diversas causas possíveis da rotatividade de pessoal, considerando exemplos como:

a insatisfação quanto à política salarial da organização; ofertas mais atraente por outras empresas; descontentamento quanto ao local de trabalho (distância, estrutura física, ambiente em geral); insatisfação quanto à política de benefícios; problemas de relacionamento com os colegas; insatisfação quanto à função exercida pelo colaborador; política inadequada de desenvolvimento e crescimento profissional; critérios de avaliação de desempenho, entre outros (p. 36).

Souza (2010) defende que a rotatividade não é algo a ser considerada exclusivamente negativa ou positiva, uma vez que os custos em manter um funcionário improdutivo podem ser maiores do que o de recrutar e treinar um funcionário eficiente. No entanto, conforme aponta Borges (2011, p. 36): “A rotação de funcionários em uma organização pode ser prejudicial a partir do momento que se torna muito frequente, pois alguma coisa de errado pode estar acontecendo no ambiente de trabalho, para que o funcionário se desligue”. De qualquer modo, uma coisa é certa: a rotatividade influencia significativamente os processos e resultados das empresas, pois é considerada um aspecto muito importante na dinâmica organizacional (Chiavenato, 2010).

Também Mobley (1992) destaca que a rotatividade em uma organização influencia sobre a efetividade desta, podendo resultar em consequências positivas e negativas para a empresa, para a sociedade e para o indivíduo. Para a empresa haverá custos com a substituição do funcionário, abalo nas estruturas sociais e de comunicação, baixa produtividade, dentre outras coisas. Mas também permite o afastamento de funcionários com baixo rendimento, estímulo para mudanças em práticas e políticas, maior

mobilidade interna, etc. Então, mais que um problema, pode ser uma oportunidade de melhoria e crescimento, tanto para as organizações como para as pessoas, se bem gerenciada.

Para a sociedade, a rotatividade pode gerar custos de produção e inabilidade regional em manter ou atrair indústrias, mas pode também aumentar a mobilidade de novas indústrias, diminuir os custos de desemprego e relacionados ao estresse no trabalho. No que se refere a consequências individuais, a rotatividade pode gerar dificuldades econômicas, frustração, estresse, dentre outras coisas. Pode, no entanto, gerar novas oportunidades, com progresso profissional e melhor uso das habilidades. A rotatividade ainda altera o cotidiano dos trabalhadores que permanecem na empresa, que perdem seus colegas, tem sua carga de trabalho aumentada, tem que aprender a se relacionar com os novos funcionários, etc. Mas pode ainda aumentar a chance de mobilidade interna, aumentar a coesão e comprometimento, dentre outras coisas (Moblely, 1992).

Diante disso, Souza (2010) recomenda que a rotatividade dos funcionários deve ser minuciosamente analisada, uma vez que o trabalhador é o melhor recurso da organização, sendo mais que um recurso, aliás, mas o capital intelectual fundamental para a produtividade da mesma. Assim, a garantia da satisfação do funcionário surge como potencializadora da experiência de satisfação por parte do cliente, uma vez que funcionários satisfeitos tendem a prestar serviços mais adequados e com um humor mais agradável. Para a autora, não é possível analisar adequadamente a questão da rotatividade nas organizações apenas por índices quantitativos, sendo preciso analisar também a adaptabilidade dos funcionários que se desligaram ou foram desligados da empresa. Analisar a rotatividade de uma empresa é analisar também as dimensões subjetivas que influenciam seus trabalhadores, como prazer, amor, família, poder, dentre outras. Dessa forma, é possível considerar o ser humano como um ser completo e complexo dentro das organizações.

É fato que a empresa precisa garantir seus lucros e desenvolvimento, mas os gestores têm colocado essas metas como separadas das metas e objetivos dos próprios trabalhadores. Mostra-se pertinente a consideração

das metas empresariais enquanto aspecto relacionado aos objetivos, necessidades e aspirações pessoais do trabalhador, visando garantir melhores índices de satisfação no trabalho e motivação.

À vista do que foi exposto, considera-se que a rotatividade nas empresas de *call center* pode estar ligada as particularidades do trabalho, tal como exigências rigorosas, pouco reconhecimento e valorização do trabalhador, controle excessivo das atividades, baixa remuneração, dentre outros. Assim, a rotatividade está associada aos índices de satisfação e insatisfação do funcionário.

## FATORES DE SATISFAÇÃO E INSATISFAÇÃO: UMA ANÁLISE NECESSÁRIA

A satisfação no trabalho tem sido constantemente estudada nos últimos anos. Desde que despertou o interesse de muitos estudiosos, várias definições têm sido apresentadas. Apesar de ser um tema muito subjetivo para a psicologia, pesquisadores concordam com a característica multifatorial e afetiva do conceito: a visão social ou humanista o considera decorrente das experiências vividas pelo indivíduo no ambiente organizacional, interferindo na vida social, saúde mental e também nos vínculos afetivos (Ferreira & Siqueira, 2005).

Para Siqueira e Junior (2014) “Satisfação no trabalho é a variável de natureza afetiva que maior atração tem exercido tanto sobre os estudiosos da psicologia organizacional e do trabalho como sobre gestores e pesquisadores do comportamento organizacional” (p.318). Apesar de algumas proposições a respeito, uma definição exata de satisfação no trabalho ainda não está sedimentada, o que nos leva a compreender a mesma como produto da relação do ser com o outro e com a própria atividade, das relações afetivas que o indivíduo estabelece, do aqui e agora. “Diante destas afirmações, pode-se concluir que existem ainda muitos conflitos na definição de satisfação no trabalho” (Ferreira & Siqueira, 2005, p.53).

Silva e Mocelin (2009) afirmam que não somente aspectos relativos às condições do emprego interferem na satisfação do funcionário, mas

também as expectativas prévias desse indivíduo sobre o cargo a ser assumido. Ela depende, segundo eles, “do êxito dessa combinação de elementos, os quais seriam independentes da qualidade dos empregos” (p. 64).

Além disso, Morin (2001) destaca um fato relevante: “o significado do processo de trabalho, assim como seu fruto, ajuda o indivíduo a descobrir e formar sua identidade” (p. 16), assim como a identificar-se com a organização. Sendo assim, é essencial que o funcionário tenha acesso, desde o primeiro momento na empresa, a informações detalhadas sobre seu cargo, atribuições, responsabilidades e direitos, de forma a construir uma imagem mais próxima da realidade do trabalho e evitando grandes decepções com o desconhecido. “É importante que a organização das tarefas e das atividades torne-se favorável à eficiência e que os objetivos visados, assim como os resultados esperados, sejam claros e significativos para as pessoas que o realizam” (Morin 2001, p.16).

A satisfação laboral pode ainda “variar segundo a etapa de sua vida profissional”, conforme apontam Silva e Mocelin (2009, p. 64). Associado a isso, Morin (2001) considera fatores relativos à experiência. De acordo com esse autor, a “maneira como os indivíduos trabalham e o que eles produzem têm um impacto sobre o que pensam e na maneira como percebem sua liberdade e sua independência” (p. 16). Isso implica no fato de que para indivíduos mais jovens, a importância de um emprego pode estar relacionada à pertinência quanto a suas aspirações profissionais, enquanto indivíduos próximos da aposentadoria tendem a buscar estabilidade.

Frente a essas questões, vale observar que, por ser um trabalho considerado trampolim, com um perfil de trabalhadores que indica um interesse em iniciar o primeiro emprego ou se manter no mercado de trabalho, é preciso mostrar possibilidades de crescimento profissional e pessoal na empresa. Esse talvez seja o caminho para manter o interesse do trabalhador pela vaga.

O que se nota, porém, é que a satisfação no trabalho, enquanto conceito, emana, em grande parte, de suposições elaboradas por gestores e pesquisadores do assunto, com escopo essencialmente de caráter econômico, na tentativa de diminuir custos envolvidos com a força do trabalho, bem como aumentar a produtividade e lucratividade da empresa, através

da manutenção de trabalhadores satisfeitos. Mas não se pode perder de vista que a satisfação pode estar associada à participação de trabalhadores em programas de qualidade de vida e promoção de saúde do trabalhador. A satisfação no trabalho é um indicador de saúde do indivíduo e da própria organização. Em contrapartida, a falta de reconhecimento profissional pode se tornar uma ameaça ao sentimento de satisfação no trabalho, bem como fator de risco ao adoecimento das pessoas (Siqueira & Gomide Júnior, 2014).

A atividade de *telemarketing* exige muito desempenho do seu operador, o que está associado à presença de sintomas de estresse. Por se tratar de uma atividade rígida, controlada e monitorada, existe uma cobrança intensificada por produção e metas a serem cumpridas, num espaço onde o *script* deve ser seguido, tornando o operador sem autonomia e funcionando como impedimento ao manifestar de suas emoções. Além disso, conforme aponta Oliveira, Rezende e Brito (2006): "... o *script* fornecido pelas empresas muitas vezes é inadequado ou insuficiente para que os operadores respondam as dúvidas dos clientes, exigindo mobilização constante e inventividade para informar corretamente" (p. 130).

Frente a essas considerações, não poderia ser diferente: o trabalho em *call center* é alvo de muita reclamação, especialmente no que se refere à falta de autonomia e ao excesso de monitoramento. Os funcionários são controlados a partir de punições, fazendo com que eles estejam em estado de tensão todo o tempo. É o que apontam Veras e Ferreira (2006):

A organização do trabalho é pautada essencialmente na punição e no controle, impedindo o fluxo eficaz de informações essenciais para a execução da atividade. A falta de informações durante o atendimento ao cidadão faz com que o atendente tenha pouca margem de manobra para lidar, de um lado, com a ameaça de punição por parte dos chefes de turma e, de outro, com a cobrança do cidadão. Todos esses aspectos da organização do trabalho contribuem para as constantes queixas dos operadores relacionadas à falta de autonomia e ao monitoramento excessivo (p. 141).

Dessa forma, segundo esses autores, o atendente é obrigado a usar estratégias de mediação para amenizar as dificuldades. Mas, a depender de

como empreendem essas ações, isso pode gerar uma despersonalização do trabalho, chegando a levar a adoecimento, em casos mais extremos, uma vez que o funcionário não encontra significado para a tarefa que realiza.

Existe uma intensa exigência de que se siga um roteiro, um *script* de atendimento, esperando-se que esse seja suficiente para responder adequadamente a todas as demandas dos clientes, o que é praticamente impossível. Essa situação gera desgaste emocional do trabalhador, por não conseguir a autonomia necessária para adaptar esse *script* e por ser alvo de críticas, caso o faça. E, segundo Oliveira e Jacques (2006), o trabalho nesse ramo não é só marcado pela exigência do cumprimento do *script* de atendimento na padronização dos procedimentos, como também moldam a entonação da voz, controlando, assim, até mesmo o afeto do indivíduo e suas reações espontâneas.

Além disso, os atendentes são expostos a ruído intenso de conversação, o que faz com que o tom da voz seja aumentado, o que pode se refletir em prejuízos à saúde, assim como o uso constante de *headset* (fone de ouvido). Além do desgaste físico e cognitivo, o atendente pode apresentar desgaste emocional por se sentir responsável por resolver as demandas dos clientes, que depositam suas esperanças no operador (Veras & Ferreira, 2006).

Dessa forma, percebe-se na organização do trabalho nos *call centers* muitas características do modelo taylorista ou neotaylorista de gestão, devido à divisão fragmentada do trabalho, às tarefas repetitivas, à padronização dos procedimentos, dentre outras coisas (Oliveira & Jacques, 2006). E um agravante dessa situação é apresentado por Silva e Mocelin (2009): destacam que “quanto maior o tempo de emprego, maior a insatisfação com relação ao reconhecimento dos méritos” (p. 68), uma vez que não são percebidas oportunidades de crescimento profissional dentro de empresas de *telemarketing*.

Analisando estudos sobre a rotatividade no trabalho, Queija e Vasconcelos-Silva (2014) afirmam que:

...ainda não há uma produção sistematizada que seja suficientemente capaz de sustentar as produções básicas e aplicada sobre novas teorias, que mencione mudanças significativas para prevenir ou minimizar a

rotatividade.... O fenômeno é quase sempre, analisado dentro de algum contexto organizacional, onde a maioria das pesquisas busca saber em nível quantitativo, com poucos estudos discutindo ou buscando as influências dos fatores, ou qual a vulnerabilidade que permite com que empregados deixem seu trabalho (p. 169).

Dessa forma, mostra-se importante não só que as empresas identifiquem aspectos que interferem na motivação e influenciam na rotatividade dos funcionários. É fato que um diagnóstico acurado dessa realidade é necessário, para se pensar os caminhos possíveis para modificá-la. Mas por si só não resolve os problemas. É preciso investir em ações concretas que atendam às necessidades dos trabalhadores, solucionando as tantas possíveis questões intervenientes nos elevados índices de rotatividade.

Considerando todos os aspectos apresentados sobre a organização do trabalho em *call center*, geradores de insatisfação e ineficazes na promoção de satisfação e qualidade de vida, mostra-se visível a necessidade de analisar o significado que esse tipo de trabalho possui para o trabalhador.

## SENTIDOS DO TRABALHO, PRAZER E SOFRIMENTO

O sentido do trabalho está relacionado à variedade das tarefas, à identidade do trabalho (que deve ter resultado tangível, identificável) e ao significado do trabalho, enquanto possibilidade desse trabalho ter um impacto significativo sobre o bem-estar e sobre o trabalho de outras pessoas (Morin, 2001). E esse significado é reconhecido como essencial para a saúde do trabalhador em diferentes perspectivas teóricas. Segundo Pereira (2006), é preciso considerar os aspectos do trabalho que têm gerado vivências de sofrimento no indivíduo e essa preocupação teve um maior impacto em meados da década de 80, quando começaram a ser publicados estudos sobre a relação entre saúde mental e trabalho, aparecendo então três focos mais enfatizados: psicopatologia/psicodinâmica do trabalho, estudos sobre stress e outros apoiados em abordagem epidemiológica. Dado o foco de interesse aqui em pauta, priorizou-se contribuições da psicodinâmica do trabalho, considerando-se não apenas estudos no campo específico do *telemarketing*,

como Pereira (2006), mas outros mais abrangentes em termos de funções de atendimento ao público, como Ferreira e Mendes (2001) e Mendes, Costa e Barros, (2013), além da perspectiva teórica de Dejours (1992).

De acordo com Pereira (2006), a Psicodinâmica do Trabalho privilegia a normalidade, buscando entender como os sujeitos alcançam equilíbrio psíquico no trabalho, mesmo que esse não apresente condições adequadas. Dessa forma, percebe-se o local de trabalho como sendo fundamental para a saúde do trabalhador, uma vez que é “composto de um complexo sistema de relações e motivações intersubjetivas, tensionadas pelo maniqueísmo das categorias do bem e do mal” (Pereira, 2006, p. 16).

Já Ferreira e Mendes (2001) consideram que é possível estabelecer que “as novas formas de sofrimento estão associadas às atuais formas de organização do trabalho”, que fazem com que o trabalhador tenha que realizar atividades novas e que geram um sentimento de perda de identidade quando o indivíduo não se sente capaz de fazê-lo. Diante disso, percebe-se a necessidade de criar um espaço de discussão para o trabalhador expressar suas opiniões sobre o trabalho e sobre o significado que ele assume, de forma a gerar uma maior identificação não só com o cargo, como também com os demais funcionários, gerando coesão na equipe e mobilização social dessa enquanto categoria profissional.

No que se refere ao prazer relacionado à função laboral, Pereira (2006) afirma que são considerados dois fatores: a valorização (sentido do trabalho e sua importância) e o reconhecimento no trabalho (ser aceito e admirado, ter liberdade para expressar sua individualidade). Desse modo, mostra-se pertinente a oferta de um pouco de autonomia para o teleatendente, de forma a fazê-lo perceber-se como parte importante do processo de atendimento e não somente uma máquina que reproduz, interminavelmente, os procedimentos padrões. Assim evita-se a despersonalização do trabalho, reduzindo as chances do mesmo produzir sofrimento. A autora afirma, ainda, que a consonância entre a tarefa prescrita e a atividade real, além da flexibilidade na organização do trabalho, proporciona vivências de prazer, enquanto que os casos contrários resultam em sofrimento. Dessa

forma, prazer e sofrimento apareceriam como aspectos dialéticos na dinâmica do trabalho, uma vez que o trabalho oferece satisfação, mas também gera angústias.

Sobre o gerenciamento das angústias e do sofrimento, Mendes, Costa e Barros (2013) afirmam que os trabalhadores criam mecanismos de defesa para lidar com o sofrimento no trabalho e que:

Tais estratégias para enfrentar as pressões psicológicas do trabalho podem tornar-se um objetivo em si mesmo, o que leva o trabalhador a um processo de alienação, bloqueando qualquer tentativa de transformação da realidade, estabilizando-se no desencorajamento e na resignação diante de uma situação que só gera sofrimento (p. 2).

É preciso considerar que, idealmente, as estratégias defensivas devem ajudar o trabalhador a lidar com as pressões psicológicas do trabalho, mas sem aliená-lo. De efeito paralisante, a alienação não só lhe impede de tomar ações para melhorar sua realidade, como também de produzir novos significados para seu trabalho (Mendes, Costa & Barros, 2013).

Dejours (1992) afirma, contudo, que é inviável falar em trabalho e não se deparar com a queixa de muitos trabalhadores sobre a despersonalização que muitas vezes ocorre nesse ambiente. É comum, segundo o autor, ouvir reclamações sobre a percepção que o homem tem de ser um objeto em função do trabalho, de estar robotizado, de não ter inteligência e ser apenas uma força motriz nas empresas. Fica a questão: não seria essa a realidade da maioria dos operadores de *telemarketing*?

Também é comum a existência do sentimento de inutilidade nos ambientes de trabalho, resultantes da falta de qualificação e de finalidade deste. Para Dejours (1992), dessa forma o homem realiza um trabalho para o qual não percebe um valor, além de não ser reconhecido pelo resto da comunidade como tendo valia. Nesses casos, o nível do sofrimento chega a ser adocedor e paralisante, impedindo o funcionamento da empresa, a produtividade do trabalhador e prejudicando seu bem-estar, o que demanda atenção e cuidado. De acordo com o autor,

O sofrimento começa quando a relação homem-organização do trabalho está bloqueada; quando o trabalhador usou o máximo de suas faculdades

intelectuais, psicoafetivas, de aprendizagem e de adaptação. Quando um trabalhador usou de tudo de que dispunha de saber e de poder na organização do trabalho e quando ele não pode mais mudar de tarefa: isto é, quando foram esgotados os meios de defesa contra a exigência física. Não são tanto as exigências mentais ou psíquicas do trabalho que fazem surgir o sofrimento (se bem que este fator seja evidentemente importante quanto à impossibilidade de toda a evolução em direção ao seu alívio). A certeza de que o nível atingido de insatisfação não pode mais diminuir marca o começo do sofrimento (p. 52).

Quanto mais rígida é a organização do trabalho, mais acentuada é a divisão dele e menor é o conteúdo significativo da atividade, o que resulta em sofrimento, segundo Dejours (1992). Sendo assim, se não se pode negar a rigidez na organização do trabalho em *telemarketing*, o sofrimento parece inerente à realidade de grande parte de seus operadores.

Considerados tais aspectos, vale ressaltar que a perspectiva Dejouriana permite pensar a satisfação e a insatisfação do trabalhador não como um aspecto imutável e determinado, referente somente às condições do trabalho, mas sim uma condição associada à organização do trabalho, ao trabalhador e às significações que ele dá a sua atividade. Necessita-se, pois, de uma análise complexa para a compreensão desses índices na organização. Que esse seja um caminho, em busca de soluções contundentes que proporcionem bem-estar no trabalho em *telemarketing* e, por consequência, melhor gerenciamento da rotatividade.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A revisão aqui apresentada evidencia a rotatividade como um aspecto complexo nas organizações, demandando análise de seus pormenores para que ações mais eficazes possam ser empreendidas em seu enfrentamento. Levando-se em conta as particularidades de cada caso, é preciso considerar uma multiplicidade de fatores, atrelados ao próprio trabalho, à organização do mesmo, mas também aqueles pessoais, como expectativas do trabalhador, identificação com as tarefas e o sentido que fazem para cada um. Além disso, é preciso reconhecê-la como um problema que impacta pessoas e organizações, que precisa ser cuidado em prevenção e combate

aos prejuízos que acarreta, mas que também tem seu valor, como para identificar funcionários improdutivos e aumentar a mobilidade interna na empresa, por exemplo, dentre outras possibilidades.

No tocante à área específica de interesse nesse estudo, foi possível inferir que os altos índices de rotatividade dentro das empresas de *call center* têm sido compreendidos como pertinentes ao setor, devido a particularidades desse tipo de trabalho, tais como demasiado controle sobre os funcionários, suas atuações e corpo, além das intensas cobranças aliadas a baixa remuneração e poucas oportunidades de crescimento profissional. Assim, entende-se que a rotatividade nesse setor surge como resposta à insatisfação dos funcionários com as oportunidades oferecidas pelas empresas. E essa insatisfação pode ser resultante da percepção do teleatendente de que sua atividade é robotizada, mecanizada, priorizando processos estáticos de atendimento e manuais de comportamento, em detrimento de seu saber e seus conhecimentos.

Dessa forma, o trabalho em *call center* apresenta-se para o operador de forma despersonalizada, ritualística, repetitiva e desgastante física, psíquica e emocionalmente, uma vez que as empresas não restringem as normas a aspectos processuais de atendimento, como também controlam o tempo de maneira opressiva. Assim, o operador tem seu tempo de uso do banheiro controlado, bem como seu tempo de refeição, o que resulta em uma alimentação inadequada, potencializando riscos à saúde. E fora os riscos com a má alimentação, as doenças relacionadas ao trabalho são enxergadas como deficiência individual do trabalhador, quando na verdade são próprias de um trabalho robotizado, com intenso uso da fala e da audição. Tudo isso aliado ainda a uma profissão sem grandes perspectivas de crescimento.

Além disso, percebe-se que o número de atividades desenvolvidas é grande, o que requer maior especialização do funcionário, mais disponibilidade e envolvimento, demandando gastos psíquicos, físicos e emocionais. E não se pode deixar de resgatar um agravante apontado por Ricci e Rachid (2013): “A organização do trabalho estimula também a competição entre trabalhadores, que precisam atingir metas individuais e coletivas, o que

leva a mais uma forma de controle, exercido pelos próprios colegas”. Dessa forma, mostra-se pertinente refletir sobre as particularidades do trabalho e sua representação social e emocional para o trabalhador.

Por outro lado, tem-se nesse setor, funcionários que estão procurando melhores oportunidades de emprego, em processo de qualificação profissional ou formação acadêmica, que percebem nas empresas de *call center* a chance de garantir seu sustento ou financiar cursos de aprimoramento profissional. À vista disso, torna-se clara a pertinência de buscar analisar o setor de *telemarketing* não somente a partir de suas condições de emprego, como também das particularidades de seus funcionários, suas percepções sobre o trabalho e suas aspirações profissionais.

Mas, diante das análises aqui compiladas sobre tal realidade, que a evidenciam como potencial demanda à atuação do psicólogo organizacional e do trabalho, o que se pode fazer para gerenciá-la? Vale citar que o propósito original da pesquisa era justamente analisar estudos nacionais que relatassem intervenções nesse campo, o que se revelou uma lacuna na produção científica nacional a que se teve acesso até o momento do levantamento bibliográfico. O redirecionamento do trabalho, voltando-o à investigação do problema e seus motivos na perspectiva da psicologia, porém, permitiu reflexões importantes em favor da prática profissional sobre o mesmo.

Em síntese, pode-se pensar em ações subsidiadas pelas diversas perspectivas teóricas nesse campo: das análises ergonômica e psicossocial do trabalho, suas decorrentes ações no âmbito da saúde do trabalhador, até as práticas de gestão de pessoas que atendam às necessidades de cada equipe nas empresas. Dentre possibilidades, vale destacar: a promoção de melhorias nas condições de trabalho; a abertura de espaços de escuta das dificuldades dos trabalhadores e compartilhamento de estratégias de enfrentamento; ações que proporcionem participação com sugestões, fortalecimento das equipes, sensibilização/capacitação de lideranças para seu melhor direcionamento e atenção às necessidades individuais; a construção de oportunidades de desenvolvimento e/ou evolução na carreira; monitoramento e gerenciamento do clima organizacional e da satisfação

no trabalho. O fundamental é apoiar-se sempre num diagnóstico detalhado que permita, para além de indicadores, o devido enquadre das intervenções em cada contexto.

Na expectativa de ter contribuído para elucidar aspectos relevantes à compreensão do problema, fica um chamado aos profissionais da psicologia para intervir sobre o mesmo e divulgar suas práticas, assim como aos pesquisadores, para que promovam estudos do tipo pesquisa-ação, que demonstrem modelos interventivos e seus resultados. É evidente a necessidade de unir esforços em favor do bem-estar no trabalho em *call centers*, assim como dos demais ganhos decorrentes aos trabalhadores, às organizações e à comunidade em geral que se beneficia de seus serviços.

## REFERÊNCIAS

- Borges, L. C. (2011). *Principais causas da rotatividade de pessoal no setor de construção cível e seus reflexos nas organizações*. Trabalho de Conclusão de Curso, Curso de Ciências Contábeis, Universidade do Extremo Sul Catarinense, Criciúma. Recuperado em 03 de setembro de 2015, de <http://repositorio.unesc.net/bitstream/1/586/1/Lidiane%20Cechinel%20Borges.pdf>.
- Chiavenato, I. (2010). *Gestão de pessoas* (3a ed.) Rio de Janeiro: Elsevier.
- Dejours, C. (1992). Que sofrimento? In C. Dejours, *A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho* (3a ed., pp. 48-62). São Paulo: Cortez-Oboré.
- Ferreira, M. C., & Mendes, A. M. (2001). “Só de pensar em vir trabalhar, já fico de mau humor”: atividade de atendimento ao público e prazer-sofrimento no trabalho. *Estudos de Psicologia (Natal)*, 6(1), 93-104. Recuperado em 03 de setembro de 2015, de [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1413-294X2001000100010&lng=pt&nrm=iso&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-294X2001000100010&lng=pt&nrm=iso&tlng=pt)

- Ferreira, M. L. C. B., & Siqueira, M. M. M. (2005). Antecedentes de intenção de rotatividade: estudo de um modelo psicossocial. *Organizações em Contexto*, 1(2), 48-67. Recuperado em 03 de setembro de 2015, de <https://www.metodista.br/revistas/revistas-ims/index.php/OC/article/viewArticle/1252>.
- Ferreira, P. L. (2013). *Clima organizacional e qualidade de vida no trabalho*. Rio de Janeiro: LTC.
- Guimarães, C. I. S. (2012). *Teleoperadores de call center de uma empresa de comunicações em Porto Alegre: um estudo sociológico* (Dissertação de mestrado). Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre. Recuperado em 03 de setembro de 2015, de <http://repositorio.pucrs.br/dspace/bitstream/10923/1980/1/000443580-Texto%2bCompleto-o.pdf>
- Miranda Junior, M. O. (Coord.). (2005). *Relatório da indústria de call center no Brasil, 2005*. Programa de Pós-Graduação em Administração, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo. Recuperado em 03 de setembro de 2015, de [file:///C:/Users/ADM/Downloads/Relatorio\\_Brasil\\_GCCP\\_V13-versao%20%20oficial%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/ADM/Downloads/Relatorio_Brasil_GCCP_V13-versao%20%20oficial%20(1).pdf)
- Mannrich, N. (2010). Operadores de teletendimento (telemarketing): algumas reflexões. *Revista do Tribunal Regional do Trabalho da 1ª Região*, 21(48), 69-79. Recuperado em 05 de setembro de 2015, de [http://portal2.trtrio.gov.br:7777/pls/portal/docs/PAGE/GRPPORTALTRT/PAGINAPRINCIPAL/JURISPRUDENCIA\\_NOVA/REVISTAS%20TRT-RJ/48/10\\_REVTRT48\\_NELSON%20MANNRICH.PDF](http://portal2.trtrio.gov.br:7777/pls/portal/docs/PAGE/GRPPORTALTRT/PAGINAPRINCIPAL/JURISPRUDENCIA_NOVA/REVISTAS%20TRT-RJ/48/10_REVTRT48_NELSON%20MANNRICH.PDF).
- Mendes, A. M., Costa, V. P., & Barros, P. C. R. (2003). Estratégias de enfrentamento do sofrimento psíquico no trabalho bancário. *Estudos e Pesquisas em Psicologia*, 3(1), 38-48. Recuperado em 05 de setembro de 2015, de <http://www.e-ublicacoes.uerj.br/ojs/index.php/revispsi/article/view/7778>.
- Mobley, W. H. (1992). *Turnover: causas, consequências e controle*. Porto Alegre: Editora Ortiz.

- Morin, E. M. (2001). Os sentidos do trabalho. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, 41(3), 8-19. Recuperado em 05 de setembro de 2015, de <http://www.scielo.br/pdf/rae/v41n3/v41n3a02.pdf>.
- Oliveira, S., & Jacques, M. G. C. (2006). Políticas e práticas de gestão e saúde: recortes sobre o trabalho de teleatendimento no Rio Grande do Sul. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, 31(114), 63-72. Recuperado em 06 de setembro de 2015, de [http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0303-76572006000200006&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0303-76572006000200006&script=sci_arttext).
- Oliveira, S., Rezende, M. S., & Brito, J. (2006). Saberes e estratégias dos operadores de telemarketing frente às adversidades do trabalho. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional* 31(114), 125-134. Recuperado em 06 de setembro de 2015, de [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0303-76572006000200011](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0303-76572006000200011).
- Pereira, C. C. P. (2006). *Relações entre configurações de poder, prazer e sofrimento e intenção de rotatividade: estudo de caso numa empresa de tele-atendimento* (Dissertação de Mestrado). Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia. Recuperado 06 de setembro de 2015, de <http://www.pgpsi.ip.ufu.br/sites/pgpsi.ip.ufu.br/files/Anexos/Bookpage/DissertacaoCynthiaCoelho.pdf>
- Queija, C. C. S., & Vasconcelos-Silva, A. (2014). Análise bibliométrica dos estudos sobre rotatividade de pessoal. *Perspectivas em Psicologia*, 18(1), 156-174. Recuperado em 10 de setembro de 2015, de <http://www.seer.ufu.br/index.php/perspectivasempsicologia/article/view/28863/16032>
- Ricci, M. G., & Rachid, A. (2013). Relações de trabalho no serviço de teleatendimento. *Gestão & Produção*, 20(1), 192-203. Recuperado em 10 de setembro de 2015, de [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0104-530X2013000100014](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-530X2013000100014)
- Sá, A. C. A. G. P., & Sá, P. H. F. L. M. (2014). As características da função e seu impacto nos níveis de satisfação do funcionário de contato: um estudo em uma grande empresa de telecomunicações. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 16(53), 658-676. Recuperado em 10 de setembro de 2015, de [http://rbgn.fecap.br/RBGN/article/viewFile/1553/pdf\\_94](http://rbgn.fecap.br/RBGN/article/viewFile/1553/pdf_94)

- Silva, L. F. S. C., & Mocelin, D. G. (2009). Satisfação com o emprego em Call Centers: novas evidências sobre o emprego trampolim. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 9(2), 60-71. Recuperado em 10 de setembro de 2015, de <https://periodicos.ufsc.br/index.php/rpot/article/view/13156/12237>
- Siqueira, M. M. M., & Gomide Júnior, S. (2014) Vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização. In J. C. Zanelli, J. E. Borges-Andrade & A. V. B. Bastos. *Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil*. (pp. 316-324). Porto Alegre: Artmed.
- Souza, F. S. (2010). *Rotatividade de funcionários em uma empresa de call center: Um estudo de caso na empresa Atendebem* (Trabalho de Conclusão de Curso). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre. Recuperado em 11 de setembro de 2015, de <http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/29781/000775467.pdf?sequence=1>
- Takahashi, L. T., Sisto, F. F., & Cecilio-Fernandes, D. (2014). Avaliação da vulnerabilidade ao estresse no trabalho de operadores de Telemarketing. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 14(3), 336-346. Recuperado em 11 de setembro de 2015, de [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1984-66572014000300009%20Avalia%E7%E30%20da%20vulnerabilidade%20ao%20estresse.pdf](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572014000300009%20Avalia%E7%E30%20da%20vulnerabilidade%20ao%20estresse.pdf) .
- Veras, V. S., & Ferreira, M. C. (2006). “Lidar com gente é muito complicado”: relações socioprofissionais de trabalho e custo humano da atividade em teleatendimento governamental. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, 31(114), 135-148. Recuperado em 03 de maio de 2015, de [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&id=S0303-76572006000200012](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&id=S0303-76572006000200012)
- Ziliotto, D. M., & Oliveira, B. O. (2014). A organização do trabalho em Call Centers: Implicações na saúde mental dos operadores. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 14(2), 169-179. Recuperado em 03 de maio de 2015, de <http://submission-pepsic.scielo.br/index.php/rpot/article/view/8075>