



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIAS, CONTÁBEIS E
SECRETARIADO EXECUTIVO
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

ISABELE CRISTINE SOARES DE SOUZA

SÍNDROME DE *BURNOUT* EM OPERADORES DE TELEATENDIMENTO: O
CASO DE DUAS EMPRESAS DE *CONTACT CENTER* EM FORTALEZA/CE

FORTALEZA
2014

ISABELE CRISTINE SOARES DE SOUZA

**SÍNDROME DE *BURNOUT* EM OPERADORES DE TELEATENDIMENTO: O
CASO DE DUAS EMPRESAS DE *CONTACT CENTER* EM FORTALEZA/CE**

Monografia apresentada ao Curso de Administração do Departamento de Administração da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof^ª. Dr^ª. Tereza Cristina Batista de Lima

**FORTALEZA
2014**

ISABELE CRISTINE SOARES DE SOUZA

**SÍNDROME DE *BURNOUT* EM OPERADORES DE TELEATENDIMENTO: O
CASO DE DUAS EMPRESAS DE *CONTACT CENTER* EM FORTALEZA/CE**

Monografia apresentada ao Curso de
Administração do Departamento de
Ceará, como requisito parcial para obtenção do
grau de Bacharel em Administração.

Aprovada em: ____/____/____.

BANCA EXAMINADORA

Prof^ª. Dr^ª Tereza Cristina Batista de Lima (Orientadora)
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof^ª. Dr^ª Suzete Suzana Rocha Pitombeira
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof. Ms. Sérgio Chaves Arruda
Universidade Federal do Ceará (UFC)

AGRADECIMENTOS

A Jeová Deus, em primeiro lugar, por me dar a oportunidade de servi-lo.

Aos meus pais, Messias de Souza e Marilde de Souza, por me darem a vida, cuidarem de nossa família e me ensinarem a viver.

A Adriana Gomes, por cuidar de mim e da minha irmã e por me dar um presente maravilhoso, minha irmã Cecília.

À minha melhor amiga e irmã, Layla Cristina, por estar sempre ao meu lado.

A Renata Santos e Tayrine Lisboa pelos anos que passamos juntos.

Aos professores Sérgio Arruda e Suzete Pitombeira por aceitarem o convite e fazerem parte da minha banca.

À professora/orientadora, Tereza Cristina Batista de Lima, pela ajuda e paciência ao me ajudar nesse trabalho.

RESUMO

O presente estudo teve como objetivo principal verificar se há indícios de Síndrome de *Burnout* em operadores de teleatendimento que atuam em Fortaleza/CE. Os objetivos específicos são investigar as dimensões exaustão emocional, despersonalização e realização profissional da Síndrome. A Síndrome de *Burnout* é um problema de grande amplitude, principalmente em profissões que lidam diretamente com pessoas, como a área da saúde, da educação e da prestação de serviços. Dentro da prestação de serviços, há a atividade de Teleatendimento realizada em *Call Centers*. Nesses ambientes, o número de casos de exaustão emocional, despersonalização e baixa realização no trabalho está aumentando e trazendo cada vez mais consequências que se não forem sanadas em pouco tempo serão irreversíveis. O estudo da Síndrome ajudará a compreender comportamentos e os sintomas dos operadores e a tomar medidas práticas para sanar o problema. A pesquisa realizada é considerada como qualitativa e a análise de conteúdo foi utilizada para tratamento dos dados. Para atingir o objetivo, oito operadores de empresas diferentes participaram de uma entrevista individual e semiestruturada. A partir da análise das entrevistas e de variáveis sócio demográficas, como área de atuação em que o operador exerce a função, os resultados encontrados apresentaram indícios que os operadores entrevistados apresentam *Burnout*.

Palavras-chave: Síndrome de Burnout. Teleatendimento. Saúde no Trabalho.

ABSTRACT

This study aimed to check signs of the Burnout Syndrome in telemarketing operators working in the city of Fortaleza. The specific objectives are investigating the dimensions emotional exhaustion, depersonalization and personal accomplishment. The Burnout Syndrome is a far-reaching problem, especially in professions that deal directly with people, as healthcare, education and service. Within service area, there is the telemarketing service that takes place at Call Center companies. The number of cases of emotional exhaustion, depersonalization and low achievement at work is increasing in this environment and as a result the consequences will be irreversible if they are not remedied as soon as possible. The study of this syndrome will help the understanding of the behavior and the symptoms of operators and the adoption of practical measures to solve the problem. This is a qualitative survey and content analysis was used for data processing. To achieve the goal, eight operators from different companies participated in an individual and semi-structured interview. From the analysis of the interviews and social-demographic variables, such as area of operation and the length of time the operator performs the function, the results shows that the operators present evidences of Burnout.

Keywords: Burnout Syndrome. Call Center. Health at Work.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 - Dimensões do <i>Burnout</i> e Sintomas	19
Quadro 2 - Grupo de perguntas da pesquisa.....	35
Quadro 3 – Categorias de análise unidades de contexto da análise de conteúdo	37
Tabela 1 – Perfil sociodemográfico da amostra	38
Tabela 2 – Resultado da Exaustão Emocional.....	39
Tabela 3 – Resultado da Despersonalização.....	43
Tabela 4 – Resultado da Realização profissional	47

LISTA DE SIGLAS

CIC	Centro de Interação com os Clientes
CTB	Companhia Telefônica Brasileira
IP	Protocolo de Internet
MBI	Maslach <i>Burnout Inventory</i>
MBI-ES	<i>Education Survey</i>
MBI-GS	<i>General Survey</i>
PA	Posições de Atendimento
TMA	Tempo Médio de Atendimento
VoIP	Voz sobre IP
SAC	Serviço de Atendimento aos Clientes
RH	Recursos Humanos

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
1.1	Problema de pesquisa	13
1.2	Justificativa	13
1.3	Pressupostos	13
1.4	Objetivos	13
<i>1.4.1</i>	<i>Objetivo geral</i>	<i>13</i>
<i>1.4.2</i>	<i>Objetivos específicos</i>	<i>17</i>
2	SÍNDROME DE <i>BURNOUT</i>	13
2.1	História	13
2.2	Conceitos e abordagens	17
2.3	Características do <i>Burnout</i>	17
3	TELEATENDIMENTO	24
3.1	Conceitos e história	24
3.2	Call Centers	28
3.3	Trabalho do teleoperador e repercussões na saúde	31
4	METODOLOGIA	34
4.1	Tipos de pesquisa	34
4.2	Universo e amostra	34
4.3	Coleta de dados	35
4.4	Tratamento de dados	36
5	ANÁLISE DOS DADOS	38
5.1	Análise sociodemográfica da amostra	38
5.2	Exaustão emocional	39
5.3	Despersonalização	43
5.4	Realização profissional	47
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	51
	REFERÊNCIAS	53
	APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA APLICADA AOS OPERADORES DE TELEATENDIMENTO EM FORTALEZA - CE	60

1 INTRODUÇÃO

O avanço tecnológico no mundo do trabalho e no estilo de vida da sociedade contemporânea tem sido identificado como influenciador no processo saúde-doença do trabalhador. Esse se mostra mais vulnerável a riscos, a adoecer e a sofrer acidentes de trabalho (CONSOLINO, 2013).

Estudos estão sendo realizados para entender como as doenças influenciam o ambiente de trabalho. Uma dessas doenças é a Síndrome de *Burnout* que está relacionada à exaustão emocional crônica, à despersonalização e à baixa realização profissional. A Síndrome está presente, principalmente, nas áreas assistenciais (FABER, 1991 *apud* CODO, 1999; LEITE, 2007; PACHECO, 2002 *apud* OLIVEIRA, 2005; VIEIRA, 2010).

O teleatendimento está inserido nas áreas assistências e desde a década de 1980 apresenta um grande crescimento acompanhado pelo aumento do número de casos de doenças relacionadas a essa atividade. Condições de trabalho desfavoráveis causam estresse nos teleoperadores. Este, quando se torna crônico, resulta em desgaste emocional. Essa condição pode ser passada para outros como uma grande contaminação. Isso explica porque o estresse emocional é o sintoma mais visível por parte dos operadores (LIMA, 2007).

1.1 Problema de pesquisa

Diante do avanço da Síndrome de *Burnout* nos locais de trabalho e o crescimento tanto em números quanto em importância dos *Call Centers*, esse trabalho tem como problema de pesquisa: como as dimensões da Síndrome de *Burnout*, quando apresentadas, influenciam o comportamento dos operadores de teleatendimento em Fortaleza/CE?

1.2 Justificativa

A escolha do tema justifica-se em virtude dos resultados negativos causados pela Síndrome de *Burnout* à sociedade, ao bem-estar das pessoas e aos custos sociais gerados. É importante estudar os indícios de ocorrência dessa Síndrome para que empresas, gestores e os próprios funcionários saibam como lidar com esse problema.

1.3 Pressupostos

Os pressupostos são:

- a) Os sentimentos fadiga/esgotamento, frustração e insatisfação, quando presentes, influenciam negativamente os operadores;
- b) As atitudes críticas e negativas em relação à organização afetam o comportamento do operador; e
- c) A presença de envolvimento no trabalho é indício de realização profissional do operador.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo geral

O objetivo geral é verificar se há indícios de Síndrome de *Burnout* em operadores de teleatendimento que atuam em Fortaleza/CE.

1.4.2 Objetivos específicos

Os objetivos específicos são:

- a) Investigar indícios da dimensão exaustão emocional da síndrome de *Burnout* junto aos operadores de Teleatendimento.
- b) Averiguar indícios da dimensão despersonalização da síndrome de *Burnout* junto aos operadores de Teleatendimento;
- c) Verificar indícios da dimensão realização profissional da síndrome de *Burnout* junto aos operadores de Teleatendimento;
- d) Examinar a dimensão realização profissional da Síndrome de *Burnout* junto aos operadores de teleatendimento.

Com respeito à classificação do trabalho, do ponto de vista da forma de abordagem do problema, é qualitativa, pois há a interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados sem o uso de métodos e técnicas estatísticas. O ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento (PRODANOV; FREITAS, 2013). Com relação aos fins, pode ser classificada como descritiva, visto que visa descrever as características de determinada população ou fenômeno. Os fatos são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados sem interferência do pesquisador (PRODANOV; FREITAS, 2013). Com relação aos meios, é uma pesquisa de campo. A pesquisa de campo é

utilizada com o objetivo de conseguir informações sobre um problema, uma hipótese. Consiste na observação de fatos e fenômenos que ocorrem espontaneamente (PRODANOV; FREITAS, 2013).

Esse trabalho foi dividido em duas etapas. A primeira etapa envolveu uma pesquisa bibliográfica na qual foram revisados os conceitos de Síndrome de *Burnout* e de teleatendimento. A segunda etapa foi uma entrevista com operadores de teleatendimento em Fortaleza/CE. Foram incluídas na pesquisa, tanto operadores que trabalham de forma ativa, ou seja, ligam para os clientes como passivo, ou seja, recebem ligação dos clientes. Diferentes empresas e diferentes áreas de atuação foram consideradas na pesquisa. A coleta de dados foi feita com a realização de entrevista semiestruturada entre 11 de novembro e 13 de novembro de 2014 na cidade de Fortaleza/CE.

O trabalho está estruturado em seis capítulos. O primeiro apresenta uma introdução relativa ao *Burnout*, ao Teleatendimento e aos aspectos metodológicos do trabalho. O segundo aborda a história, as definições, as abordagens, as fases, os facilitadores e/ou desencadeadores, as consequências e as estratégias de intervenção e prevenção do *Burnout*. O terceiro aborda aspectos relacionados ao teleatendimento como definições, história, estrutura física, terceirização, tecnologias, trabalho do teleoperador e repercussões na saúde.

O quarto capítulo apresenta a metodologia da pesquisa. O quinto capítulo mostra a análise da pesquisa e os resultados alcançados. Por fim, no último capítulo, as considerações finais são apresentadas.

2 SÍNDROME DE *BURNOUT*

Este capítulo tem como objetivo fazer revisão na literatura sobre a Síndrome de *Burnout*. Muitos pesquisadores já estudaram e tentaram contribuir de alguma forma com o assunto. Apesar disso, o número de matérias sobre *Burnout* ainda é pouco em comparação com outros assuntos como liderança e motivação. Com o objetivo de entender de onde as definições surgiram, primeiramente será apresentado um pequeno histórico sobre o assunto.

2.1 História

O *Burnout*, em sua essência, é muito antigo, por isso o que será considerado a seguir não é quando os trabalhadores começaram a apresentá-lo e sim quando o termo *Burnout* passou a ser usado por pesquisadores e estudiosos.

Na década de 1960, começaram a surgir os primeiros trabalhos usando o termo *Burnout*. Bradley publicou um artigo utilizando a expressão *staff burn-out* quando se referiu ao desgaste de profissionais e, em 1969, Fregenbauer escreveu um artigo sobre *Burnout* que foi considerado por muitos como o primeiro artigo escrito (CODO, 1999; SCHAUFELI; EZMANN, 1998 *apud* BENEVIDES-PEREIRA, 2003).

A partir de 1974, começa, de acordo com Maslach, Schaufeli e Leiter (2001 *apud* Leite, 2007), a fase pioneira que é caracterizada pelo caráter exploratório, com ênfase nas pesquisas qualitativas, com a utilização de entrevistas, estudos de caso e observações. Foi a fase para a compreensão da Síndrome de *Burnout*. A partir da década de 1980 até hoje, começa a fase empírica que é caracterizada pela realização de pesquisas mais sistemáticas, com a utilização de instrumentos padronizados. Nessa fase, diversos instrumentos de medida foram desenvolvidos e o conceito de *Burnout* foi ampliado a outras áreas além daquelas relacionadas com serviços humanos e educação.

Benevides-Pereira (2003) relata um pouco da história do termo *Burnout* no Brasil. Em 1987, na Revista Brasileira de Medicina, foi publicada a matéria “A Síndrome de *Burnout*”. Já na década de 1990, o tema tornou-se mais discutido e em 6 de maio de 1996, na Regulamentação da Previdência Social, a Síndrome de *Burnout* foi incluída no Anexo II sobre Agentes Patogênicos causadores de Doenças Profissionais. Nos últimos anos, muitos trabalhos foram publicados, mas a produção nacional ainda é insipiente comparada com a internacional.

Durante essas quatro décadas, muitos pesquisadores vêm tentando entender mais sobre essa Síndrome. É interessante notar que quando o conhecimento sobre *Burnout* é visto superficialmente, parece ser bastante homogêneo. No entanto, conforme salienta Vieira (2010), quando se aprofunda, percebe-se que existem perspectivas teóricas variadas.

2.2 Conceitos e abordagens

Burnout é um problema bastante antigo. Refere-se àquilo que deixou de funcionar por total falta de energia. Se traduzindo para o português, significa algo como ‘perder o fogo’, ‘perder a energia’. Para muitos autores, *Burnout* é uma Síndrome que se dá quando o estresse ocupacional (no ambiente do trabalho) se torna crônico, trazendo consigo consequências negativas em nível individual, profissional, familiar e social (CODO, 1999; BENEVIDES-PEREIRA, 2002; BENEVIDES-PEREIRA, 2003).

De acordo com Benevides-Pereira (2002), muitos termos são usados para designar essa Síndrome. Por exemplo, estresse laboral, estresse profissional, estresse assistencial, estresse ocupacional, síndrome de queimar-se pelo trabalho, desgaste profissional, neurose profissional, neurose de excelência, síndrome do esgotamento profissional.

Codo (1999) e Benevides-Pereira (2002) explicam que o termo surgiu como uma metáfora para significar algo que chegou ao seu limite e não tem mais condições de desempenho físico ou mental. Essa metáfora exprimia os sentimentos de profissionais que trabalhavam com pacientes usuários de drogas ou outras substâncias químicas. Após alguns meses de trabalho, estes profissionais apresentavam sintomas que tinham sido estudados apenas de forma isolada. Exaustão, sofrimento, desmotivação para atingir os objetivos, frustração e impotência eram alguns dos sintomas apresentados. Quando esses sintomas foram pesquisados e analisados em conjunto, atribuiu-se o nome de *Burnout*.

Não existe uma definição única sobre *Burnout* que concorde com todos os autores. Em alguns pontos, há consensos e em outros há divergências. Os consensos e as divergências serão apresentados a seguir (SCHAUFELI; ENZMANN, 1998 *apud* BENEVIDES-PEREIRA, 2003; CODO, 1999; MASLACH; SCHAUFELI; LEITER, 2001 *apud* CARLOTTO, 2002).

O consenso entre a literatura organizacional internacional é que a Síndrome de *Burnout* seria uma resposta ao stress laboral crônico. É importante não confundir com estresse. O primeiro diz respeito a atitudes e condutas negativas para com os usuários, os clientes, a organização e o próprio trabalho em si. O conceito de estresse não envolve tais

atitudes e condutas, é um esgotamento pessoal que influencia a vida do indivíduo e não necessariamente a sua relação com o trabalho, com seus clientes etc (CODO, 1999; COSTA, 2002).

Outro consenso é que todas as definições, segundo Maslach, Schaufeli e Leiter (2001 *apud* CARLOTTO, 2002, p. 23), encontram no mínimo cinco elementos comuns: predominância de sintomas relacionados à exaustão mental e emocional, fadiga e depressão; ênfase nos sintomas comportamentais e mentais e não nos físicos; os sintomas do *Burnout* são relacionados ao trabalho; os sintomas aparecem em pessoas “normais” que não sofriam de distúrbios psicopatológicos antes do surgimento da Síndrome; a diminuição da efetividade e desempenho no trabalho ocorre por causa de atitudes e comportamentos negativos.

Com relação à divergência, algumas definições dizem que o *Burnout* só ocorre na área assistencial, de serviços humanos, outras afirmam que o *Burnout* pode ocorrer em outras áreas também. É verdade que o *Burnout* foi observado, originalmente, em profissões relacionadas a um contato interpessoal mais exigente, tais como médicos, psicanalistas, carcereiros, assistentes sociais, comerciários, professores, atendentes públicos, enfermeiros, funcionários do departamento de pessoal, *telemarketing* e bombeiros. Hoje, no entanto, já se estendem a todos profissionais que trabalham de forma ativa com pessoas, que cuidam e/ou solucionam problemas de outras pessoas (SCHAUFELI; ENZMANN, 1998 *apud* BENEVIDES-PEREIRA, 2003; BALLONE, 2009).

Conforme relatado acima, os pesquisadores definem de forma diferente alguns aspectos do *Burnout*. Esses vão resultar em abordagens diferentes. Cada pesquisador desenvolve a abordagem que considera como mais certa.

As definições de *Burnout* são alteradas levando em conta a abordagem utilizada. São quatro abordagens principais: clínica, psicossocial, organizacional e sócio histórica. Faber (1991 *apud* CODO, 1999) explica algumas delas.

Na **abordagem clínica**, Freudenberger (1974) considera que *Burnout* representa um estado de exaustão resultante de trabalhar de forma exaustiva, deixando em segundo plano até as próprias necessidades. O *Burnout* é entendido como um estado mental negativo que atinge o trabalhador exposto a intenso estresse laboral. Segundo Leite (2007), essa abordagem destaca que a Síndrome de *Burnout* é caracterizada por um estado de esgotamento, decepção, e perda de interesse pelas atividades relacionadas com o trabalho (FABER, 1991 *apud* CODO, 1999; LEITE, 2007).

A **abordagem sócio psicológica** descrita por Maslach e Jackson (1981) é a mais consensual e difundida em todo o mundo. As autoras definem como uma síndrome

psicológica em resposta a estressores presentes no ambiente de trabalho. De acordo com esse conceito, a Síndrome se caracteriza por três aspectos fundamentais: *Burnout* é um processo, suas causas principais são os elementos do ambiente de trabalho e trata-se de um construto multidimensional composto de três dimensões: exaustão emocional, despersonalização e baixa realização profissional (FABER, 1991 *apud* CODO, 1999; LEITE, 2007).

De acordo com Codo (1999), a primeira dimensão se dá quando o trabalhador sente que não pode dar mais de si mesmo no nível afetivo, todas as energias e recursos emocionais estão esgotados pelo contato diário com os problemas. A exaustão é resultado de uma exposição constante a uma situação aparentemente sem saída.

Na segunda dimensão, ocorre o desenvolvimento de sentimentos e atitudes negativas e o endurecimento afetivo. Um exemplo é o que acontece com a relação de muitos professores com seus alunos. Deixam de considerar seus alunos como alunos para não entrarem em conflito na aula. O professor acaba se tornando um professor que professa no deserto. Para ele não importa se os alunos estiverem ali (CODO, 1999).

Por fim, a terceira dimensão envolve a baixa realização profissional no trabalho uma tendência de uma ‘evolução negativa’ no trabalho (CODO, 1999).

Ainda com respeito à abordagem sócio psicológica, Vieira (2010) relata que a psicóloga social Christina Maslach (1981) junto com colaboradores desenvolveram um instrumento de aferição chamado Maslach *Burnout Inventory* (MBI) que se tornou o instrumento mais conhecido e adotado. Ao longo dos anos esse instrumento passou a ser usado em pesquisas com trabalhadores que não eram da área de serviços humanos. Por esse motivo precisou de adaptações para manter sua validade. Surge, então, a versão para educadores, o *Education Survey* (MBI-ES) e posteriormente, o *General Survey* (MBI-GS). A renomeação das dimensões Exaustão Emocional para Exaustão, Despersonalização para Cinismo/Ceticismo e baixa Realização profissional para Eficácia Pessoal e a redução do número de sentenças foram as adaptações feitas no instrumento original.

Outros autores também definiram dimensões para profissionais que não trabalham na área de serviços humanos ou área assistencial. Para tais indivíduos, Gil-Monte (2005 *apud* ALMEIDA; SILVA, 2006) definiu as seguintes dimensões: ineficácia profissional, esgotamento e cinismo. A ineficácia profissional é uma dimensão similar à baixa de realização no trabalho. No entanto, a primeira reconhece tanto aspectos sociais como não sociais no trabalho. Está mais relacionada à falta de expectativas de ser bem sucedido e o convencimento de incapacidade.

O esgotamento é diferente de exaustão emocional, pois envolve a fadiga física ou emocional e não é resultante somente do relacionamento com outras pessoas. Já o cinismo envolve alguns sentimentos e atitudes em relação ao trabalho como indiferença, distanciamento, desinteresse, perda do significado do trabalho e dúvida sobre a importância e a contribuição do trabalho para os resultados organizacionais. O cinismo é uma dimensão similar à despersonalização. Esta consiste num distanciamento em relação às pessoas que recebem assistência, aquele consiste no distanciamento do trabalho e ter menor comprometimento organizacional (GIL-MONTE, 2005 *apud* ALMEIDA; SILVA, 2006).

A partir da **abordagem organizacional**, Cherniss (1995) argumenta que os sintomas da Síndrome do *Burnout* são respostas para um trabalho estressante, frustrante ou monótono. O trabalhador tem liberdade para agir, mas sobre uma tarefa impossível de realizar (FABER, 1991 *apud* CODO, 1999)

Sarason (1983), na **perspectiva sócio histórica**, considera que é difícil manter o comprometimento no trabalho de servir aos demais quando as condições sociais não conduzem o interesse de uma pessoa para ajudar outra (FABER, 1991 *apud* CODO, 1999).

A próxima seção detalhará as características do *Burnout*. Serão analisadas as fases, os facilitadores, as consequências e as estratégias de intervenção e prevenção da Síndrome.

2.3 Características do *Burnout*

Alvarez Galego e Fernandez Rios (1991) distinguem três momentos para a manifestação do *Burnout*. No primeiro momento, as demandas de trabalho são maiores que os recursos materiais e humanos, o que gera um estresse laboral. No segundo momento, é evidenciado um esforço do indivíduo em se adaptar e produzir uma resposta emocional ao desajuste percebido. Nesse momento, aparecem sinais de fadiga, tensão, irritabilidade e ansiedade. E num terceiro momento, ocorre o enfrentamento defensivo. O indivíduo troca de atitudes e condutas para defender-se das tensões experimentadas, ocasionado comportamentos de distanciamento emocional, retirada, cinismo e rigidez. É importante destacar que esses momentos não se estabelecem de forma clara e distinta entre uma etapa ou outra.

Codo (1999) ressalta que a Síndrome de *Burnout* é um problema internacional e não está presente em apenas uma determinada realidade educacional ou social, ou em determinada cultura, ou em determinado país. Por isso é preciso saber o que causa e quais são as consequências do *Burnout*.

A busca pelas causas da Síndrome tem feito muitos pesquisadores estudarem comportamentos e atitudes que poderiam desencadear tal problema. Codo (1999), em sua pesquisa com professores, uma profissão muito afetada pelo *Burnout*, sugere que a Síndrome ocorre quando o empregado investe recursos pessoais em seu trabalho, mas estes são perdidos ou são inadequados para atender esse tipo de trabalho ou não proporcionam retornos previstos. Quando o empregado se vê em tal situação e não tem nenhuma estratégia para enfrentá-la, fica exposto ao perigo do *Burnout*.

As causas do *Burnout* são provenientes de muitas faces da vida como os conflitos afetivo-familiares, as relações sociais, o ambiente físico do trabalho, as relações sociais e hierárquicas que se mantem no trabalho e fora dele, a carga do trabalho em si, a falta de suporte e os vínculos que se estabelecem e se perdem com o produto. O salário e a renda são variáveis que também contribuem para a incidência de *Burnout* (CODO, 1999).

Profissões em que a demanda cresce e as exigências são altas, onde há constante exposição ao estresse a ponto de torná-lo crônico, excessiva pressão, conflitos, poucas recompensas emocionais, pouco reconhecimento e desgaste emocional no ambiente de trabalho são algumas das causas do *Burnout* (CODO, 1999; HARRISON, 1999 *apud* CARLOTTO, 2004; CAMPOS, 2005).

Como consequência, muitos profissionais começam a apresentar sintomas indicadores de *Burnout*. Azar (2000 *apud* ALMEIDA, 2012, p. 135) relata que esses profissionais podem tornar-se, facilmente, zangados, irritados, teimosos, abusarem de diversos tipos de substâncias, demonstrarem cinismo e tornarem-se menos produtivos.

Codo (1999) e Benevides-Pereira (2002) explicam que o *Burnout* faz com que o trabalhador perca o sentido da sua relação com o trabalho e qualquer esforço para resgatar tal relação, para o mesmo, é inútil.

Codo (1999) explica que o *Burnout* praticamente dobra os problemas de relações sociais no trabalho. Profissionais acometidos dessa Síndrome passam a não se importar com as relações interpessoais, desenvolvem sentimentos e atitudes negativas com relação aos seus colegas de trabalho ou a quem prestam o serviço, sentem-se esgotados, não sendo capazes de dar mais de si mesmo.

Benevides-Pereira (2003) também relata como consequências a diminuição da produção e da qualidade do trabalho realizado, o aumento do absenteísmo, a alta rotatividade, o aumento de acidentes ocupacionais, o aumento na visão negativa da instituição e os prejuízos financeiros.

Codo (1999) resume bem os sintomas do *Burnout* quando relaciona estes com os três dimensões da definição do termo: exaustão emocional, despersonalização e envolvimento pessoal. A seguir, no quadro 1, são apresentados os sintomas e suas respectivas dimensões.

Quadro 1 – Dimensões do *Burnout* e Sintomas.

Exaustão Emocional	Sentimento de não poder dar mais.
	Sentimento de que os problemas que lhes são apresentados são muito maiores do que os recursos de que dispões para resolvê-los.
	Falta de esperança.
	Crença de que seus objetivos no trabalho não serão alcançados.
	Sentimento de que o trabalho exige demais de si mesmo.
	Baixa autoestima profissional, caracterizada por sentimentos de impotência e insuficiência.
	Sente-se esgotado, cansado, sem energia, de forma persistente.
	Pouca importância dada ao trabalho.
	Sentimentos de frustração e insatisfação relacionados ao trabalho.
	Pouca motivação, poucos interesses e ideais.
	Sentimento de desgaste e esforço ao lidar com as pessoas de sua clientela.
Despersonalização	Sentimento de não querer dar mais.
	Sentimento de relacionar-se com pessoas de sua clientela como se fossem objetos.
	Distanciamento emocional.
	Sentimento de perda da sensibilidade para com os problemas apresentados pela clientela (a partir do exercício do trabalho).
	Adoção de atitudes e comportamentos mecânicos, burocratizados.
	Problemas de relacionamentos com colegas.
	Evita contatos físicos e emocionais com colegas e clientes.
	Presença de atitudes cínicas em relação ao trabalho, clientela e organização (a partir do próprio trabalho).
	Atitudes críticas e negativas em relação ao trabalho, organização e clientes (a partir do trabalho).
Ausência de confiança relativa à organização, colegas e clientes.	
Realização profissional	Apresenta motivação, interesse, ideais.
	Possuir estímulo acreditando naquilo que faz e no que poderá vir a realizar.
	Lida bem com os problemas apresentados pela clientela, facilitando a emergência de um bom ambiente de trabalho.
	Possui sentimento de querer ajudar ou realizar pouco mais do que aquilo que já vem fazendo.
	Procurar envolver-se no trabalho de forma a dar solução aos problemas. É capaz de colocar-se no lugar do outro, sensibilizando-se com sua problemática e procurando soluções para suas dificuldades.

Fonte: adaptado de Codo (1999, p. 266).

Benevides-Pereira (2002) relata que fadiga constante, distúrbios do sono, falta de atenção, alterações da memória, negligência, irritabilidade, tendência ao isolamento, sentimento de onipotência, humor depressivo são alguns dos sintomas físicos, psíquicos, comportamentais e defensivos que apresentam os trabalhadores com *Burnout*.

Schaufeli e Enzmann (1998 *apud* BENEVIDES-PEREIRA, 2003), em suas pesquisas, conseguiram sintetizar todos os possíveis sintomas do *Burnout* em cinco categorias: afetivo, cognitivo, físico, comportamental e motivacional.

Nos sintomas afetivos, são observadas depressão, exaustão emocional e mudança rápida de humor. Há uma redução no controle emocional causando receios indefinidos, aumento de tensão, ansiedade. Nos relacionamentos interpessoais, o profissional apresenta irritabilidade, sensibilidade, frieza. Como resultado, há a diminuição da empatia para com o cliente. Como há uma redução no controle emocional, podem ocorrer acessos de ira. Finalmente, o profissional não se sente mais confortável no trabalho e a sua satisfação é baixa.

Nos sintomas cognitivos, primeiramente estão presentes sentimentos de impotência, desesperança. Muitas vezes há o medo de enlouquecer, pois se sentem fora do controle. O trabalho perde o significado e como não consegue mudá-lo, o trabalhador começa a sentir-se enlaçado, sem nenhum lugar para fugir. Sentimento de fracasso, de insuficiência, de baixa autoestima. O profissional se culpa por não conseguir fazer um bom trabalho e nesse ponto ideias suicidas podem aparecer. Quem tem *Burnout* também apresenta falta de concentração, esquecimento, dificuldade de realizar tarefas complexas e de tomar decisões. O profissional começa a desenvolver cinismo em relação ao trabalho, sentimentos de não ser apreciado, desconfiança nos gestores, colegas e supervisores.

Os sintomas físicos são dor de cabeça, náuseas, tonturas, inquietação, tiques nervosos e dores musculares. Também são observados problemas sexuais, distúrbios do sono, súbita perda ou ganho de peso, perda de apetite, falta de ar, fadiga crônica, exaustão física, fraqueza física, úlcera, problemas intestinais, pressão arterial alta, alto nível de colesterol.

Os sintomas comportamentais são hiperatividade, impulsividade, procrastinação, aumento do consumo de cafeína, tabaco, álcool, tranquilizadores e drogas ilícitas, explosões violentas, comportamento violento e agressivo, conflitos maritais e familiares, isolamento, desapego, desamparo, ciúme, redução da efetividade, baixa qualidade do trabalho, declínio de produção, atrasos, aumento de licenças médicas, roubo, resistência à mudança, aumento de acidentes.

Por último, os sintomas motivacionais se caracterizam por perda de zelo, perda de idealismo, desilusão, renúncia, desapontamento, tédio, desmoralização, perda de motivação no trabalho, moral baixa, falta de coragem, indiferença com relação ao cliente, uso dos clientes para satisfazer necessidades sociais e pessoais.

Benevides-Pereira (2002) salienta que a pessoa que apresenta a Síndrome de *Burnout* não necessariamente irá apresentar todos estes sintomas. O grau, o tipo e o número

de manifestações dependerão de fatores individuais como predisposição genética, experiências socioeducacionais, fatores ambientais como local de trabalho ou cidade com maior incidência de poluição, por exemplo, e o estágio em que a pessoa se encontra no desenvolvimento da Síndrome.

É verdade que, conforme relata Alevato (2004), os sintomas do *Burnout* podem ser percebidos em nós mesmos e em qualquer pessoa, mas o que caracteriza o processo de adoecimento é a permanência do estado de sofrimento. A pessoa começa a sentir necessidade de isolamento social, de distanciamento, ignorando as falhas de seu próprio agir. Os fracassos seriam determinados por algo maior localizado em alguém, mas que ninguém, nem nada conseguem transformar.

Burnout é um processo que se desenvolve lentamente, gradualmente, de forma cumulativa, não sendo percebido pelo indivíduo que em alguns casos se recusa a acreditar que esteja acontecendo algo errado com ele. Isso ocasiona um retardamento do diagnóstico e, como consequência, do tratamento. Muitas vezes o *Burnout* se perpetua por causa das estratégias de enfrentamento inadequadas associadas com a Síndrome (OGEDA *et al.*, 2002; SCHAUFELI; ENZMANN, 1998 *apud* BENEVIDES-PEREIRA, 2003).

Para lidar com o *Burnout*, algumas formas de intervenção e prevenção são propostas.

A prevenção da Síndrome de *Burnout* é um fator de extrema importância para as empresas. Algumas das razões são os grandes custos organizacionais gerados pela rotatividade de pessoal, absenteísmo, problemas de produtividade e qualidade do serviço. Também acarreta vários tipos de disfunções pessoais, como o aparecimento de problemas psicológicos e físicos. No entanto, a execução dos programas dentro das empresas tem sido muito escassa (GUGLIELMI; TATROW, 1998 *apud* CARLOTTO, 2004; GARROSA-HERNÁNDEZ *et al.*, 2002).

Uma das formas de prevenção é o bom estabelecimento dos vínculos entre as pessoas. Esses permitem que o trabalhador se proteja, pois ele estará compartilhando com aqueles que passam pelos mesmos problemas, as mesmas dificuldades e obtendo apoio daqueles que já passaram pelas mesmas situações. A justiça no trabalho é outra forma. Os indivíduos que são tratados de maneira justa, e recebem recompensas proporcionais ao seu esforço e trabalho apresentam menores índices de *Burnout*. Outra forma é o bom suporte social, pois contribui contribuindo para a melhoria do ambiente de trabalho e das relações entre os indivíduos e a organização. O suporte social promove a melhoria das relações sociais e o fornecimento de informações úteis para orientar os colaboradores nas suas atividades

laborais, contribuindo para a redução de incertezas. Quando os trabalhadores tem mais certeza de suas atividades, os efeitos do estresse e da Síndrome de *Burnout* são amenizados (ANDRADE *et al.*, 2012; CODO, 1999; ALMEIDA; SILVA, 2006).

Na prevenção, é importante levar em consideração que uma dimensão do *Burnout* influencia a outra e vice versa. Muitas vezes, o trabalhador acaba se protegendo de uma dimensão com outra dimensão. Codo (1999) exemplifica: quando o trabalhador está com exaustão emocional, ele tem a necessidade de fazer, mas é impossibilitado. Se junto a isso, houver a ruptura das relações sociais, as chances de atingir os objetivos e o controle sobre o trabalho diminuem. Os conflitos aumentam e mais energia é necessária para lidar com eles. Na maioria das vezes, o trabalhador não tem tal energia o que causa a derrota e as frustrações que aumentam ainda mais a exaustão emocional. Muitos profissionais, para se protegerem, criam uma barreira entre ele e a clientela, se afastam dos problemas do trabalho. Para essa atitude, dá-se o nome de baixo envolvimento pessoal no trabalho, um das dimensões do *Burnout*.

Segundo Garrosa-Hernández *et al.* (2002), as intervenções e os programas preventivos enfocam em três níveis:

- a) Programas centrados na resposta do indivíduo: consiste na aprendizagem de estratégias de enfrentamento adaptativas para situações de estresse que possam surgir. Foca a intervenção nas respostas da pessoa diante dessas situações estressantes, sem entrar nos elementos inerentes ao contexto ocupacional;
- b) Programas centrados no contexto ocupacional: o estresse surge de um ambiente laboral desfavorável, por isso é necessário mudar a situação em que se desenvolvem as atividades para tentar melhorar o ambiente o clima de trabalho;
- c) Programas centrados na interação do contexto ocupacional e o indivíduo: combinação dos programas centrados na resposta do indivíduo e nos centrados no contexto ocupacional. Há o entendimento que o *Burnout* é consequência não apenas do indivíduo, mas também do meio laboral. Nesse caso, a estratégia é mudar as condições ocupacionais, a percepção do trabalhador e a forma de enfrentamento diante das situações de estresse ocupacional.

Os autores explicam que quando os programas são centrados na resposta da pessoa a determinada situação estressante este tem por finalidade que a pessoa saiba enfrentar de maneira adaptativa tais situações. Para isso, o primeiro passo é reconhecer o problema. O segundo é o reconhecimento do problema e do perfil pessoal por meio da auto observação e

da auto avaliação. Nesse passo, a pessoa irá reconhecer como reage fisiologicamente, emocionalmente, cognitivamente e de forma comportamental a determinada situação. O terceiro passo é desenvolver estratégias de enfrentamento (GARROSA-HERNÁNDEZ *et al.*, 2002).

Segundo Garrosa-Hernández *et al.*(2002), os programas centrados no contexto laboral enfatizam os determinantes físicos e sociais do ambiente de trabalho. Tem como objetivo melhorar a organização laboral e as relações interpessoais. Alguns passos tomados são o estabelecimento de metas mais realistas, estabelecimento de normas, diretrizes e prazos, adequação da jornada de trabalho, adaptação às novas tecnologias, melhorar as formas de comunicação e de geração de informações, elaborar programas para a melhora da coesão.

3 TELEATENDIMENTO

Este capítulo tem por objetivo estudar o *telemarketing* dentro das centrais de atendimento ou *call centers*. Aspectos históricos, avanços tecnológicos e estruturais dos *call centers* e do *telemarketing* são apresentados. Será abordada, também, a natureza do trabalho do teleoperador e as repercussões dessa atividade na saúde. Devido à quantidade de termos usados para se referir ao *telemarketing*, muitas vezes de forma equivocada, é preciso explicar, no primeiro momento, as definições existentes nesse contexto.

3.1 Evolução histórica

A história do *telemarketing*, segundo Algodual (2002), tem como marco inicial fundamental a invenção do telefone, feita por Graham Bell. Em março de 1876, ele, através de seu aparelho, transmitiu ao seu auxiliar de pesquisa, um recado completo, sem interrupções, estando eles em salas diferentes.

Em 1880, o telefone já era usado na venda de produtos conforme Dantas (2000 *apud* CASTRO-PEREIRA, 2011). Há o relato de um pasteleiro que oferecia seus pastéis através de um cadastro de 180 nomes e telefones. Conforme o tempo foi passando, mais pessoas começaram a utilizá-lo. Nos anos 1950, o *telemarketing*, ainda sem essa terminologia (o termo começou a ser usado apenas em 1980), era utilizado por empresas que divulgavam seus telefones em anúncios de revistas e jornais. O objetivo era o de vender produtos e serviços ou gerar uma lista com nomes e telefones que poderia ser utilizada para vender novos produtos ou serviços. O crescimento dessa área foi tão grande que o autor relata que muito do que se vende e se pesquisa no mercado mundial hoje, utiliza o telefone. Este se tornou uma ferramenta que alcança tanto os objetivos dos consumidores que podem tirar suas dúvidas, fazer reclamações quanto dos empresários que podem manter um canal de relacionamento com o cliente e aumentar os seus lucros de forma rápida e barata.

Muitos autores, em suas pesquisas, tendem a dividir a história do *telemarketing* em períodos com características semelhantes. Por exemplo, Bagnara (2000) divide a evolução dos *Call Centers* em quatro fases explicitadas a seguir:

- a) **Primeira Fase:** aconteceu nos anos 1960 e foi chamada de *Office Claims*. Uma linha de telefone gratuita foi destinada a atender os clientes. Os operadores tinham limitado conhecimento e habilidades básicas de comunicação;

- b) **Segunda fase:** aconteceu nas décadas de 1970 e 1980 e foi chamada de *Claim Factories*. Operadores com conhecimento especializado, poucas habilidades de comunicação, alto estresse e sobrecarga de conhecimento;
- c) **Terceira fase:** aconteceu nos anos 1990 e foi chamada de *Communication Node*. Tecnologia integrada entre telefone e informática. Operadores com dinamismo, habilidade de comunicação e focados em reter consumidores finais. O atendimento começa a ser mais personalizado, o operador tem acesso ao histórico do cliente;
- d) **Quarta fase:** surge a partir dos anos 1990 e é chamada de *Virtual Call Center and Selling Node*. Além de telefone e informática, há o uso da Internet. Atendimento via *chat* e *e-mail*.

Já Oliveira (2005) relata que o nascimento do teleatendimento ocorreu por dois caminhos simultâneos e interligados: um, nas grandes operadoras de telefonia, e, outro, nas indústrias que passaram a usar os serviços de atendimento ao cliente como uma estratégia de marketing. No caso das operadoras de telefonia, com a criação das centrais de atendimento houve uma ampliação da cobertura dos serviços e como consequência uma expansão dos serviços de consulta para os usuários.

No Brasil, o surgimento da telefonia foi no início do século XX segundo Pacheco (2002 *apud* OLIVEIRA, 2005). O autor relata que a Companhia Telefônica Brasileira (CTB) foi a primeira empresa a oferecer serviços de telecomunicações no país. Na década de 1950, as regiões tinham subsidiárias que gerenciavam os serviços da CTB. Nos anos 1970, essas subsidiárias regionais tornaram-se autônomas e passaram a compor o sistema Telebrás. Em 1997, o governo brasileiro deu início à quebra dos monopólios das telecomunicações. O objetivo era tornar mais atrativo o sistema.

O autor conta que, no mesmo período, ocorreu a modernização das centrais de telecomunicações, que antes eram centrais de comutação, depois se tornaram centrais eletrônicas. O desenvolvimento de materiais como a fibra-ótica possibilitou a origem da telemática e dos programas de informática de última geração (PACHECO, 2002 *apud* OLIVEIRA, 2005).

Com mais de 130 anos de história, a atividade de Teleatendimento tem como marco inicial fundamental a invenção do telefone. A função inicial foi a de *telemarketing*, venda de produtos, mas, com o passar dos anos, foi usado tirar dúvidas, fazer reclamações. Houve a integração entre o telefone e informática e houve o aumento da preocupação em oferecer um serviço personalizado. A cada ano novas tecnologias são integradas tornando o

setor cada vez mais competitivo e lucrativo (ALGODOAL, 2002; DANTAS, 2000 *apud* CASTRO-PEREIRA, 2011; BAGNARA, 2000).

Com um crescimento tão promissor, as empresas do setor devem estar atentas à estrutura e às tecnologias presentes nos *call centers*.

3.2 Conceitos

Muitos termos são usados para se referir à atividade de *telemarketing*. Alguns deles são televenda, telecomunicações, teleatendimento e *call center*. No entanto, segundo Oliveira (2005), as definições apresentam diferenças. O termo em inglês para televenda é *telemarketing* que é o tipo de serviço prestado. Telecomunicações é o setor de atividade e teleatendimento é a atividade em si. O *Call Center* é a central de teleatendimento, o local onde é realizado o serviço.

Como foi apresentado acima, todos esses termos estão relacionados à ferramenta de marketing chamada *telemarketing*. O serviço de *Telemarketing* está inserido da atividade de Teleatendimento que por sua vez está inserida no setor de Telecomunicações e todos os serviços são realizados nas centrais de atendimento (OLIVEIRA, 2005).

Telemarketing pode ser definido como “uma nova disciplina do marketing que utiliza a tecnologia da telecomunicação como parte de um programa de marketing bem planejado, organizado e administrado que, de forma proeminente, desenvolve vendas pessoais com o uso de contatos não pessoais” (STONE; WYMAN, 1992, p. 6). Os autores continuam explicando que *telemarketing* é muito mais do que venda pelo telefone. É comunicação com o cliente integrado com programas de marketing.

Já para Monteiro (1997 *apud* ALGODOAL, 2002) a definição de *telemarketing* é o diálogo em tempo real à distância, de forma padronizada e sistemática, com o objetivo de estreitar relacionamentos e realizar negócios.

Segundo Glina e Rocha (2003), o *telemarketing* é qualquer atividade por meio de sistemas de informações e múltiplas mídias, com a finalidade de desenvolver ações de marketing ou favorecer a comunicação com clientes, público ou agências governamentais.

No *telemarketing*, são processadas chamadas telefônicas e é administrado o relacionamento de uma empresa e seus clientes. É uma estrutura que combina tecnologia informacional, recursos humanos e infraestrutura. (SILVA, 2004).

Condensando as definições apresentadas, é possível concluir que o *Telemarketing* é uma nova disciplina do marketing que utiliza tecnologias da informação e múltiplas mídias

(*e-mail*, telefone, internet), recursos humanos e infraestrutura para estreitar relacionamentos com os clientes e realizar negócios (STONE; WYMAN, 1992; MONTEIRO, 1997; GLINA; ROCHA, 2003; SILVA, 2004).

Com a definição de *telemarketing* em mente, a definição de *call center* pode ser apresentada. Conforme Buscatto (2002 *apud* MENDES; VIEIRA; MORRONE, 2009), o *call center* foi desenvolvido para executar os serviços *telemarketing*.

Segundo Matozo (2000 *apud* ZAMBELLI *et al.*, 2005), a Central de Atendimento (*call center*) é a associação dos meios de telecomunicações com os bancos de dados de uma empresa para dispor aos clientes um centro de atendimento rápido, eficiente e completo.

O *call center* é, segundo Maia (2007 *apud* MOSCHOS, 2011), uma ferramenta versátil, com muitas aplicações composto por estruturas físicas e de pessoal, onde as ligações telefônicas recebidas são centralizadas e distribuídas automaticamente aos operadores que atendem os usuários finais prestando diversos tipos de serviços.

Jamil e Silva (2005 *apud* CASTRO-PEREIRA, 2011) apresentam algumas nomenclaturas e siglas usadas para se referir ao *call center*. Algumas são SAC (Serviço de Atendimento aos Clientes), CIC (Centro de Interação com os Clientes), *contact centers*, (centro de contato com clientes que utilizam o telefone e outros meios), *help desk* (Centro de apoio aos clientes).

O termo *contact center* começou a ser usar por volta do ano de 2000 e é considerado como a evolução dos *Call Centers*. Esses centros utilizam o *e-mail*, a web e o chat como forma de interação com os clientes. No entanto, a interação via diferentes mídias que o telefone não é suficiente para caracterizar o ambiente como um *Contact Center*. Para ser considerado como tal, é preciso desenvolver uma infraestrutura e ter ferramentas que gerenciem todas as mídias envolvidas (JAMIL; SILVA, 2005 *apud* CASTRO-PEREIRA, 2011).

Segundo Montoro (1998), o Call Center possui algumas funções, sendo elas apresentadas a seguir:

- a) *Telemarketing* ou Televendas – venda de produtos ou serviços, direta ou indiretamente;
- b) Atendimento ao Cliente - recebimento, análise e encaminhamento de dúvidas, sugestões e reclamações dos clientes, oferecimento de informações e esclarecimentos a respeito do produto ou serviço;
- c) Pesquisa de Mercado - busca informações a respeito do comportamento, necessidades e opinião de clientes ou de futuros clientes de uma empresa.

Estabelecer graus de satisfação, de qualidade, e obter sugestões sobre um produto.

Peppers e Rogers (2001 *apud* CASTRO-PEREIRA, 2011) também relatam algumas das funções do *call center*: vender produtos e serviços adicionais; prestar suporte a produtos e serviços; realizar pesquisas com clientes. Já os benefícios são maior fidelidade dos clientes como resultado da melhor qualidade serviço, introdução rápida de novos produtos, agilidade nas mudanças dos serviços disponíveis e redução da necessidade de treinamentos de novos agentes.

Além das funções, a modalidade também pode caracterizar o *call center*. São três modalidades no geral: ativo, receptivo e misto. No primeiro, o operador faz a ligação para o cliente. Essa modalidade é, geralmente, encontrada em centrais de vendas e em centrais de pesquisa de mercado. No segundo, a empresa recebe a ligação do cliente. Normalmente, estas chamadas são atendidas pelo SAC. A terceira modalidade é uma mescla das modalidades anteriores. O operador é responsável tanto por fazer ligações quanto por receber ligações. É importante salientar que em todas as modalidades pode estar envolvida a compra de um produto ou serviço, a realização de pesquisas, uma reclamação ou um esclarecimento (MONTORO, 1998; ALGODOAL, 2002).

3.3 Contact Center

Conforme o Relatório da Indústria de *Call Centers* no Brasil desenvolvido por Oliveira *et al.* (2005), um *call center* é considerado grande quando tem mais de 500 posições de atendimento (PA), médio quando tem menos que 500 e mais que 100 PAs e pequenos quando tem menos de 100 PAs.

Segundo Lima (2007), a estrutura física de um Call Center envolve as PAs, o mobiliário utilizado e as condições ambientais.

A PA é o espaço físico onde o operador trabalha individualmente que contem o aparelho de telefone acoplado ao *headset* e o terminal de computador. Com as novas regulamentações, há uma preocupação por parte da empresa em oferecer aos operadores locais individuais de trabalho com mobiliário ergonômico. Também há uma preocupação com as condições ambientais que incluem iluminação, temperatura, cores e tratamento acústico do ambiente. Essa preocupação é justificável tendo em vista que as condições ambientais desfavoráveis podem influenciar negativamente o conforto do profissional e consequentemente a redução no desempenho (LIMA, 2007)

As centrais de atendimento também apresentam local para fumantes, local para descanso e para as refeições e espaço para supervisão e monitoração. O primeiro é oferecido devido às normas de proibição do uso do cigarro no ambiente de trabalho. O segundo é o local destinado aos intervalos de trabalho cujo objetivo é colaborar para o alívio das tensões e combate ao estresse. O local para as refeições deve ser uma área distinta da área de descanso e destinada a pequenas refeições como lanches nos intervalos (LIMA, 2007).

Espaço para supervisão e monitoração é a área onde os supervisores podem oferecer ajuda e monitorar o trabalho dos operadores. Normalmente, essas áreas estão perto das PAs dos operadores. Muitos operadores reclamam que essa proximidade não é para oferecer ajuda e sim para monitorar e agir rapidamente no caso de exigências de um serviço rápido e produtivo e de reclamações dos clientes (LIMA, 2007).

Muitas empresas precisam decidir se é viável ou não ter uma central de atendimento própria ou se é melhor terceirizar. Para aquelas que precisam de uma central de atendimento e não querem investir em uma central, terceirizar pode ser a melhor opção. Segundo Ruduit (2001), terceirizar é transferir parte do processo produtivo para outra empresa que tenha independência administrativa e financeira. Essa outra empresa pode operar interna ou externamente à empresa contratante. Um dos benefícios é que a empresa contratante não ficará mais responsável pela função de organizar as pessoas (recursos humanos). O recrutamento de pessoal, os planos de cargo e salário e todas as outras atividades ficaram com a empresa contratada.

Também existem pontos negativos na terceirização. Segundo Mendes, Vieira e Morrone (2009), a terceirização do serviço, muitas vezes, impõe aos trabalhadores baixos salários, a inexistência de uma política de valorização, a substituição do pagamento de horas extras por banco de horas, o desinteresse em manter o profissional na empresa causando sofrimento no trabalho e intensificando o processo de precarização das relações de trabalho.

Conforme Oliveira (2005), o processo de terceirização pode acarretar uma situação encontrada em algumas centrais de teleatendimento. Trata-se do fato de haver diferentes condições de trabalho e regimes de contratação mistos. Alguns operadores são empregados contratados diretamente pela empresa de telecomunicação e outros são contratados pela empresa terceirizada.

Azevedo e Caldas (2005) explicam que os *call centers* modernos são ambientes que funcionam usando tecnologias das áreas de informação, computação e telecomunicações. Com o passar do tempo, essas áreas ficaram mais entrelaçadas propiciando desenvolvimento e consolidação dos *call centers*. A seguir, serão apresentadas algumas dessas tecnologias.

A Solução de Discagem Preditiva (*Predictive Dialing*) utiliza equações matemáticas e algoritmos para determinar o ritmo em que as ligações devem ser feitas pelos atendentes. As Soluções de Gerenciamento de *Performance* (*Workforce Management*) auxiliam no dimensionamento do *call center*, realizam escalas de folga, lanches e análise do desempenho. Soluções de Monitoração da Qualidade registram os atendimentos realizados e comparam, por meio de análises, com o que foi planejado. Soluções de Telefonia integrada ao computador aplica recursos do computador a aparelhos de telecomunicações por meio do uso de muitas tecnologias. Voz sobre IP (VoIP) é a habilidade de se fazer chamadas telefônicas e enviar fax e redes de dados baseadas em IP (protocolo de internet) (JAMIL; SILVA, 2005 *apud* CASTRO-PEREIRA, 2011).

Segundo Azevedo e Caldas (2005), há tecnologias que acompanham detalhadamente o fluxo e a qualidade do trabalho realizado pelo teleoperador. Outras auxiliam a atividade por distribuir e direcionar automaticamente as chamadas para um determinado teleoperador seguindo alguns critérios, propiciando à empresa o acompanhamento do número de chamadas em linha de espera, o tempo de espera, a taxa de desistência.

Algodoal (2002) menciona os equipamentos de apoio usados no *telemarketing*. Os de importância primordial são os fones de cabeça (*headphones* ou *head-sets*), o computador e o mobiliário ergonômico. O primeiro ajuda a agilizar o trabalho, pois libera as mãos para a realização de atividades complementares. O segundo reduz o tempo do ciclo de vendas devido à automatização, proporciona acesso rápido a informações sobre o cliente e dá agilidade de controle ao supervisor e à gerência. Por último, o terceiro proporciona uma postura física mais confortável, evitando o desgaste físico e as doenças relacionadas ao trabalho do operador.

A razão de serem adotadas tantas tecnologias para a manutenção da qualidade do serviço prestado é explicada por Cauduro *et al.* (2002). A imagem da empresa está diretamente ligada à qualidade de seu serviço de *call center*. Um mau atendimento pode ocasionar um sentimento de desconfiança e a perda de muitos negócios. A busca pela qualidade tem transformado *call centers* em *profit centers*, ou seja, atendimento de clientes em termos de informação, dúvidas e prestar serviços e a venda de produtos e serviços quando o cliente liga.

Azevedo e Caldas (2005) explicam que uma das características do *call center* é a mudança tecnológica constante. No entanto, apesar dessas mudanças terem permitido uma flexibilização do onde realizar o trabalho não permitiram, na maioria das vezes, uma flexibilização do como este trabalho deve ser realizado. A próxima seção detalhará os aspectos centrais do trabalho do teleoperador e as repercussões na saúde.

3.4 Trabalho do teleoperador e repercussões na saúde

Segundo Azevedo e Caldas (2005), o tipo de atividade dos *Call Centers* não necessita de funcionários com experiência prévia na função. A estrutura das tarefas, geralmente é simples e repetitiva. Isso faz com que não sejam necessários conhecimentos específicos, além do conhecimento sobre como usar um computador.

Vilela e Assunção (2004), em sua pesquisa sobre os mecanismos de controle no teleatendimento, apresenta como é o dia de trabalho de um teleoperador. Nas PAs, os teleoperadores passam constantemente por situações estressantes e desanimadoras. Muitas vezes, o teleoperador, por causa da diversidade dos clientes, tem que mobilizar a capacidade de escuta e comunicação visando compensar essas diferenças. Em outros casos, ele tem que ter a capacidade de reverter as manifestações agressivas demonstradas pelos clientes insatisfeitos ou pouco informados.

Apesar de esses profissionais terem que ter a habilidade de lidar com situações difíceis e inusitadas, muitas vezes usando de criatividade, eles também são reprimidos e controlados por diversas formas de mecanismos. Esses podem ser de tempo, do conteúdo, do comportamento, do volume de serviços realizados e dos resultados obtidos. Esses mecanismos são operacionalizados, muitas vezes, por registro manual de cada atendimento em formulário específico por setor, registros eletrônicos e em tempo real da duração dos atendimentos, gravações dos atendimentos cujo conteúdo, tom de voz e agilidade no atendimento são considerados pelo supervisor (VILELA; ASSUNÇÃO, 2004).

O controle do tempo de atendimento é rigidamente controlado. Alguns são o cálculo em situação real do tempo de atendimento, que servirá para outro cálculo (o Tempo Médio de Atendimento – TMA) e o cálculo diário e mensal da porcentagem do efetivo que não deixa o cliente esperar mais de dez segundos na linha (VILELA; ASSUNÇÃO, 2004).

Todo esse controle e pressão para atingir metas apresentadas anteriormente além das péssimas condições ambientais geralmente visualizadas nos *call centers* têm causado o adoecimento dos teleoperadores. Mais informações sobre esse assunto são apresentadas a seguir.

Durante o trabalho, o operador está sujeito a diversas imposições, vindas tanto do consumidor quanto do supervisor. A necessidade de cumprir metas de vendas e o tempo estipulado para cada atendimento, de atenção na manutenção da boa prestação do serviço e de

manter-se no emprego, mesmo com baixos salários, são imposições constantemente presentes no cotidiano dos operadores (ALGODOAL, 2002).

Buscatto (2002 *apud* MENDES; VIEIRA; MORRONE, 2009) relata que as centrais de atendimento são apontadas como forma moderna de degradação das condições de trabalho e do emprego devido algumas condições inerentes ao processo de trabalho, como por exemplo, estresse, trabalho penoso e precário, baixa remuneração e fraca proteção jurídica.

O estresse no trabalho de teleatendimento muitas vezes é causado pela separação física existente entre aqueles que estão no *front office* e aquele que estão no *back office*. Os que estão na primeira posição são os que estão em contato direto com o cliente, mas muitas vezes não têm os meios para resolver os problemas dos usuários, pois estão distantes dos serviços técnicos propriamente ditos (*back office*) e controlados estritamente pela hierarquia. Outra causa de estresse é que para ter vantagens salariais ou receber prêmios, muitos são levados a oferecer serviços e produtos de eficiência duvidosa ou desnecessários. O trabalhador tem que interagir, mas não pode fazê-lo em demanda por causa do controle do tempo. Ele precisa ganhar a vida, mas para isso muitas vezes tem que prejudicar aos outros e a si mesmo (FILHO; ASSUNÇÃO, 2006).

Lima (2007) comenta que o estresse é um dos maiores causadores de distúrbios emocionais e psíquicos no ambiente de trabalho o que inclui as centrais de atendimento. Alguns fatores estressores citados são curto tempo para atendimento, metas excessivas e irrealistas, dificuldades de relacionamento com superiores e colegas de trabalho, atitudes de irritação, nervosismo e exigências por parte do cliente. Muitos operadores comentam que quando estão falando com o cliente sentem dor, desmotivação. Alguns deles chegam ao ponto de colocar atestado apenas para fugir da rotina diária. Relatam que muitas vezes estão saturados do trabalho e não recebem apoio de supervisores que realmente deveriam olhar por eles.

A maioria das empresas quer apenas produtividade, deixando de lado o bem-estar físico e emocional do operador. Quando um operador apresenta tal desgaste emocional, essa condição pode ser passada para outros como uma grande contaminação. Isso explica porque o estresse emocional é o sintoma mais visível por parte dos operadores (LIMA, 2007).

O estresse em teleoperadores é um ciclo vicioso. Condições de trabalho desfavoráveis causam estresse nos teleoperadores. Estes comprometem a produtividade e por consequência os negócios da empresa. Assim, os teleoperadores ao verem que tem baixa produtividade e estão abalados emocionalmente ficam cada vez mais estressados com a

possibilidade de serem punidos e/ou demitidos e voltam a comprometer novamente a produtividade (LIMA, 2007).

Todas as causas apresentadas acima trazem más consequências para o trabalhador. Absenteísmo, desmotivação, perda de vitalidade, irritação, frustração, desentendimentos, conflitos, baixa produtividade, distúrbios de comunicação, resoluções incorretas, qualidade de relacionamento interpessoal reduzida e abandono de emprego são apenas algumas (LIMA, 2007).

Outras são dores, fadiga, sintomas de LER/DORT, distúrbios biológicos, crises nervosas, alterações de humor, insônia, angústia, dificuldades no trabalho intelectual, sentimentos negativos em relação a si mesmo e à vida, isolamento, dificuldades nas relações familiares e sociais (SOARES; ASSUNÇÃO; LIMA, 2006; MENDES; VIEIRA; MORRONE, 2009).

Jones *et al.* (2002) concluíram que o operador de teleserviços tem duas vezes mais chance de apresentar sintomas vocais do que outras pessoas que não trabalham nessa função. Isso pode ser resultado do pouco conhecimento sobre o uso profissional da voz. Muitos operadores de teleserviços apresentam hábitos contrários aos preconizados na literatura conforme Ferreira *et al.* (2008).

Muitos desses hábitos surgem devido à falta de orientação. Como resultado, há um aumento de problemas relacionados a voz como ressecamento, cansaço para falar, esforço, pigarro, tosse, perda e falhas na voz, rouquidão, ardência e corpo estranho na garganta. Além dos maus hábitos, esses sintomas podem estar relacionados a fatores ambientais desfavoráveis como ar condicionado, ruído ambiental excessivo e mobiliário impróprio e a fatores comportamentais, como tensão muscular, falta de suporte respiratório, postura alterada, consumo de bebidas geladas, alcoolismo, tabagismo, pouca ingestão de água e alimentação inadequada (OLIVEIRA; BEHLAU; GOUVEIA, 2009; AZEVEDO *et al.*, 2009).

4 METODOLOGIA

Neste capítulo, serão explicitados os procedimentos metodológicos, detalhando-se o tipo da pesquisa, o universo e a amostra, a coleta e o tratamento de dados.

4.1 Tipo de pesquisa

Do ponto de vista da forma de abordagem do problema, é qualitativa, pois há a interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados sem o uso de métodos e técnicas estatísticas. O ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento (PRODANOV; FREITAS, 2013).

De acordo com Vergara (1998), a pesquisa pode ser classificada quanto aos fins e quanto aos meios. Com relação aos fins, uma pesquisa pode ser exploratória, descritiva, explicativa, metodológica, aplicada ou intervencionista. Com relação aos meios, uma pesquisa pode ser de campo, de laboratório, telematizada, documental, bibliográfica, experimental, ex post facto, participante, pesquisa-ação ou estudo de caso.

Usando tal classificação, a presente pesquisa, com relação aos fins, pode ser classificada como descritiva, visto que visa descrever as características de determinada população ou fenômeno. Os fatos são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados sem interferência do pesquisador (PRODANOV; FREITAS, 2013).

Com relação aos meios, é uma pesquisa de campo. A pesquisa de campo é utilizada com o objetivo de conseguir informações sobre um problema, uma hipótese. Consiste na observação de fatos e fenômenos que ocorrem espontaneamente (PRODANOV; FREITAS, 2013).

O levantamento de dados secundários para essa pesquisa foi feito por levantamento bibliográfico. Foram usados *sites*, livros, artigos e trabalhos especializados no assunto para o levantamento dos dados.

4.2 Universo e amostra

O universo da pesquisa é composto por operadores de teleatendimento de *call centers* localizados na cidade de Fortaleza/CE. A amostra é composta por oito operadores de teleatendimento, com formação de nível médio e de superior incompleto. Têm em média, dois

anos de atuação em teleatendimento. Devido a saturação das respostas, a amostra foi de 8 (oito) entrevistados.

4.3 Coleta de dados

Conforme Prodanov e Freitas (2013), a coleta de dados é a fase do método de pesquisa, cujo objetivo é obter informações da realidade. Nessa etapa, define-se onde e como será realizada a pesquisa, o tipo de pesquisa, a população (universo da pesquisa), a amostragem, os instrumentos de coleta de dados e a formas de tabulação e análise dos dados.

Como método de coleta de dados, utilizou-se o método de entrevista que foi realizada com auxílio de um questionário semiestruturado e gravada usando um telefone celular. Os primeiros contatos foram feitos por meio de telefone ou por apresentação pessoal. Todos os entrevistados foram informados que as entrevistas seriam gravadas e que a gravação era importante para a confiabilidade dos dados coletados. Foram *também*, informados que ficariam no anonimato. Esta etapa foi realizada no período de 11/11/2014 a 13/11/2014.

As perguntas usadas na entrevista foram formuladas tendo como embasamento teórico o Inventário de *Burnout* de Maslach e Jackson (1981) e as dimensões de *Burnout* explicadas por Codo (1999).

O roteiro foi dividido em duas partes: a primeira envolve os dados sociodemográficos do entrevistado e a segunda envolve os objetivos da pesquisa.

Quadro 2 – Grupo de perguntas da pesquisa.

Perguntas	Objetivos Específicos	Objetivo do grupo de perguntas
1°	-	Dados demográficos do entrevistado.
2°	1° 2° 3°	Obter informações sobre exaustão emocional nos operadores de <i>telemarketing</i> . Coletar informações sobre despersonalização nos operadores de <i>telemarketing</i> Conseguir informações sobre realização profissional nos operadores de <i>telemarketing</i> .

Fonte: Elaborado pela autora.

As entrevistas foram realizadas em locais diferentes. Seis delas foram realizadas na empresa e duas delas foram realizadas na casa do operador. As que foram realizadas na empresa foram autorizadas pelo supervisor.

4.4 Tratamento de dados

Com relação ao tratamento dos dados, o método de análise de conteúdo, desenvolvida por Bardin (2011), foi utilizado na pesquisa. Este método é usado para descrever e interpretar o conteúdo de documentos e textos como cartas, cartazes, jornais, revistas, informes, livros, relatos autobiográficos, discos e outros. É uma interpretação pessoal por parte do pesquisador com relação à percepção que tem dos dados (MORAES, 1999).

Na realização do processo de análise de conteúdo, algumas etapas foram seguidas: a preanálise, a preparação do material e o tratamento dos resultados.

Na etapa preanálise, foram definidos os documentos que servirão de fundamento para a análise, os objetivos do referencial teórico, os pressupostos e os indicadores que embasarão a interpretação final, as categorias de análise, as unidades de contexto e o roteiro da entrevista.

Desta forma, foram estabelecidas três categorias de análise: exaustão emocional, despersonalização e realização profissional. A partir dessas categorias de análise, foram formuladas unidades de contexto. O quadro 3 mostra cada uma delas.

Quadro 3 – Categorias de análise e unidades de contexto da análise de conteúdo.

CATEGORIAS DE ANÁLISE	UNIDADE DE CONTEXTO
Exaustão emocional	Fadiga/Esgotamento. Tensão. Ansiedade. Depressão. Frustração. Insatisfação. Angustia. Raiva. Impotência. Desesperança.
Despersonalização	Sentimento de não querer ajudar mais do que pode. Distanciamento emocional. Ausência de confiança relativa à organização. Atitudes críticas e negativas em relação a organização. Problemas de relacionamentos com colegas.
Realização profissional	Procurar envolver-se no trabalho de forma a dar solução aos problemas. Possuir estímulo acreditando naquilo que faz e no que poderá vir a realizar. Sentir-se realizado. Contribuir efetivamente.

Fonte: Elaborado pela autora.

Na preparação do material, foi realizada a transcrição, a organização, a ordenação e a classificação das entrevistas por entrevistado.

Na etapa exploração do material, foi realizado o estudo detalhado do material, orientado pelos pressupostos e pelos objetivos específicos da pesquisa e referenciais teóricos escolhidos, a partir dos quais foram realizadas a codificação, a classificação e a categorização do conteúdo.

As entrevistas foram analisadas codificando cada transcrição em unidades de contexto, categorias definidas na fase de preanálise.

5 ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo, serão apresentados os dados sociodemográficos da amostra entrevistada e os resultados das três categorias de análise: exaustão emocional, despersonalização e realização profissional.

5.1 Análise sociodemográfica da amostra

A descrição da amostra apresenta o perfil dos participantes deste estudo. Para preservar a identidade dos entrevistados, os nomes não serão citados. Eles serão tratados por O1 a O8. A tabela a seguir mostra o perfil sociodemográfico de cada um.

Tabela 1 - Perfil sócio demográfico da amostra

Operador	Área	Sexo	Idade	Escolaridade	Tempo na empresa	Horas por dia	Nº atend.	Atestado méd
O1	SAC	Feminino	25	Ensino Médio Completo	1a 10m	6h	20	Sim
O2	SAC	Feminino	37	Ensino Médio Completo	7m	6h 20min	47	Não
O3	Cobrança	Masculino	23	Ensino Médio Completo	1a 10m	6h 20min	40	Não
O4	SAC	Feminino	30	Ensino Superior Incompleto	2a 2m	6h	15	Sim
O5	SAC	Feminino	26	Ensino Superior Incompleto	1a 7m	6h	15	Não
O6	Cobrança	Feminino	26	Ensino Superior Incompleto	4m	6h	45	Não
O7	SAC	Feminino	34	Ensino Superior Incompleto	4a	6h	20	Sim
O8	Vendas	Masculino	27	Ensino Superior Incompleto	2a 6m	6h	20	Sim

Fonte: elaborado pela autora

Conforme visto no tabela, a amostra apresenta algumas características. Ela é composta por operadores de três áreas: serviço de atendimento ao cliente (SAC), cobrança e vendas. A maioria é do sexo feminino e com ensino superior incompleto. Como o trabalho é de apenas seis horas ou seis horas e vinte minutos, os operadores podem cursar uma faculdade com mais liberdade de tempo. Outras características são a faixa de idade que é de 23 a 37 anos e o tempo médio de empresa que é de quase dois anos.

O número de atendimentos depende da empresa. Cada empresa escolhe o sistema, os procedimentos de atendimento, o tempo médio de atendimento (TMA) e outros fatores. Estes irão influenciar no número médio de atendimentos diários. Há a comprovação disso com os dados da tabela. Apesar de estarem na mesma área, o operador O2 realiza em média 47 atendimentos diários enquanto o operador O1 realiza em média 20. A justificativa para o fato é que eles se encontram em empresas diferentes com sistemas e procedimentos diferentes.

Conforme explanado no referencial teórico, a profissão de teleatendimento pode causar problemas de saúde. A amostra é composta de quatro operadores que já apresentaram atestados médicos e quatro que não apresentaram. É importante salientar que os que já apresentaram são os que já estão há mais tempo nas empresas.

Depois de analisar o perfil dos respondentes, a seguir são analisados os resultados da pesquisa.

5.2 Exaustão emocional

O primeiro objetivo específico deste estudo é investigar indícios da dimensão exaustão emocional da síndrome de Burnout junto aos operadores de teleatendimento. A exposição dos resultados da exaustão emocional foi feita por meio das seguintes unidades de contexto: fadiga/esgotamento, tensão, ansiedade, depressão, frustração, insatisfação, angustia, raiva, impotência e desesperança. A tabela 2 a seguir, apresenta a frequência dos resultados da exaustão emocional.

Tabela 2 – Resultado da exaustão emocional

1. Exaustão emocional - categoria de análise	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	Total	%
1.1 Fadiga/Esgotamento	4	2	1	2	1	2	2	2	16	21
1.2 Tensão	1	1		1		1		1	5	7
1.3 Ansiedade	1	1	4	1		1		1	9	12
1.4 Depressão	2	3							5	7
1.5 Frustração	1	1		1	1	1		1	6	8
1.6 Insatisfação	2	1		2	1	1		1	8	11
1.7 Angustia	2	1		1				1	5	7
1.8 Raiva	5	1	1			1	1	1	10	13
1.9 Impotência	2	1		1	1		1	1	7	9
1.10 Desesperança	1	1		1				1	4	5
Total	21	13	6	10	4	7	4	10	75	100

Fonte: elaborado pela autora

Com base na tabela 2, percebe-se que a exaustão obteve 75 fragmentos das falas. Destas, a fadiga/esgotamento teve maior destaque com 16 fragmentos, ou 21% do total. A menor foi desesperança que obteve 4, ou 5% do total.

Com relação à fadiga/esgotamento, houve um total de 16 fragmentos, ou seja, 21% do total. Benevides-Pereira (2002) relata que fadiga constante é um dos sintomas físicos do *Burnout*. O O1 relata que ‘procura forças para encarar porque sabe como vai ser cansativo. Também procura pensar nas coisas boas que vai ter principalmente o convívio com as

colegas'. Ainda relata um dos causadores do esgotamento: os clientes. A fadiga/ esgotamento do O2 é tão grande que:

É como se eu tivesse passado o dia inteiro trabalhando na agricultura no sol. Dói os olhos, dói o corpo, dói tudo. Eu sinto que todos os clientes estão nas minhas costas e quando eu chego em casa muitas vezes eu descontro o estresse na minha família. Apesar de dormir mas eu continuo cansada, acordo e durmo com esse cansaço. É um cansaço mental. (O2).

O operador O5 relata que o cansaço não é por causa dos clientes ou por causa do trabalho e sim 'devido ao horário cedo que acorda e como eu vou a noite pra faculdade é um período curto para dormir fica cansada quando chega em casa'. Os outros operadores citaram fadiga/ esgotamento, mas não como algo frequente.

Alvarez Galego e Fernandez Rios (1991) explicam que quando as demandas de trabalho aumentam e são maiores que os recursos materiais e humanos, geram estresse laboral. Nesse momento, aparecem sinais de fadiga, tensão, irritabilidade e ansiedade.

Com respeito à tensão, houve um total de 5 fragmentos, ou seja, 7% do total. Apenas os operadores O1, O2, O4, O6 e O8 citaram tensão. Nas falas, pode-se perceber que as causas das tensões são as metas difíceis de serem alcançadas.

Raiva foi citada 10 vezes, ou seja, 13% do total. Novamente, os clientes são a principal causa para raiva dos operadores. Alguns chegam a relatar que só a voz alterada do cliente já causa raiva. O O1 relatou que algo que o deixa com raiva é a falta de organização dos seus colegas de trabalho.

Em relação à ansiedade, houve um total de 9 fragmentos, ou seja, 12% do total. Os operadores que citaram ansiedade relataram que os motivos são os clientes, por não saberem como o próximo cliente irá reagir, as mudanças no sistema ou em algum procedimento, as metas, por exemplo, de vendas, que não estão sendo alcançadas e as formas rígidas de controle exercidas como, por exemplo, o TMA (VILELA; ASSUNÇÃO, 2004). "Ansiedade sim, principalmente quando acontece algo tipo vai trocar o sistema, vai entrar alguma coisa nova" (O7).

O O2 e o O8 relatam:

Tem o TMA de 4 minutos e pouco, que é mais uma pressão para que você chegue a um certo nível de loucura, porque você tem que resolver o problema do cliente, você tem que ser ágil, bater um monte de metas muitas delas fora da realidade e eles sabem disso que algumas dela são inalcançáveis. Pouquíssimas vezes alguém consegue e quando não consegue perde a comissão (O2).

Tem a maravilhosa meta. Se a gente vendeu bem naquele dia, você fica super feliz, fica ligando direto. Você fica fazendo tudo corretamente, bem direitinho, sem fluxo nenhum. Agora quando você não vende nada... Quanto mais você vende, mais satisfação você tem no trabalho, naquele dia de trabalho (O8).

A depressão foi citada 5 vezes, ou seja, 7% do total. O1, ao citá-la, fala que quando a depressão aparece dá vontade de fazer o seu trabalho e ir embora sem falar com ninguém. O2 relata que “dá uma depressão, uma vontade de sair correndo e não voltar nunca mais. Ela começa logo quando acordo pela manhã. É um trabalho desprazeroso, horrível que não devia nem existir”.

A frustração teve frequência de 6 ocorrências, ou seja, 8% do total e a insatisfação teve frequência de 8 citações, ou seja, 11% do total. Esses sentimentos foram citados frequentemente associados às empresas.

Há uma grande quantidade de *call centers* terceirizados. Segundo Mendes, Vieira e Morrone (2009), nestes, na maioria das vezes, os salários são baixos, não há política de valorização, ocorre a substituição do pagamento de horas extras por banco de horas e demonstrações de desinteresse em manter o profissional na empresa causando sofrimento no trabalho e intensificando o processo de precarização das relações de trabalho. Esses sentimentos são evidenciados nas frases dos operadores.

Lá está quase no limite de tudo que eu podia dar, porque não vai ter para onde ir é ali e ponto. Não tem como crescer. Nem lá, na casa do cliente, nem na própria sede. Na maioria das vezes, parece que a gente não está em casa nenhuma. Então, essa situação é o que é pior. Não se sente seguro e acolhido. (O1).

Insatisfação, porque não vemos oportunidade de crescimento dentro da empresa. Infelizmente, por nós sermos terceirizados, vindo de outra casa, a gente não é bem vista como os próprios funcionários da nossa empresa que trabalham lá dentro. Isso, às vezes, desanima muito. Quando a gente vê algumas coisas que a gente pede, que nós não nos agradamos, aí a gente reclama, a gente reivindica e não dá em nada. (O4).

Frustração com alguns clientes. Insatisfação com o RH da empresa, como aqui é terceirizado, o RH da empresa não trabalha aqui junto conosco, então, às vezes, é difícil para resolver alguma coisa e acaba sendo um pouco chato. Não há amparo por parte da empresa. (O5).

Com respeito a angústia, houve um total de 5 fragmentos, ou seja, 7% do total. Foi citado pelo operador O1 como uma consequência do descaso demonstrado pela casa (empresa que oferece os serviços de *call center*).

Schaufeli e Enzmann (1998 *apud* BENEVIDES-PEREIRA, 2003) consideram a impotência e desesperança como sintomas cognitivos do *Burnout*. A primeira foi registrada 7

vezes, ou seja, 9% do total. Foi relatada associada à dependência na resolução dos problemas dos clientes. “Eu não estou lá para resolver o problema dele, porque eu vou ter que passar para outra pessoa e ela é que vai resolver. E, se ela não resolve, o cliente vai voltar para mim e vai dizer que fui eu que não fiz.” (O1). “Impotência em alguns casos sim para resolver certas coisas que não são da nossa alçada.” (O5).

O operador 7 comenta:

Impotência dá no sentido que tem coisa que não depende da gente, tem que passar pra outras pessoas. Se fosse a gente, a gente resolveria mais rápido, a impotência tá em, às vezes, você resolver, mas você tem que passar para outros departamentos esperar outras pessoas resolverem. (O7).

A desesperança, citada nas frases por 4 vezes, ou seja, 5% do total foi associada com a falta de esperança que um dia a situação irá mudar. O1 relata que quando está no trabalho tem vontade de voltar para casa e não voltar mais para o local de trabalho. Acrescenta também que, ultimamente, isso tem acontecido muito. O2 usa a expressão “escravidão disfarçada” para designar o seu trabalho.

Com base na análise dos resultados de cada unidade, há indícios de exaustão emocional nos operadores, principalmente nos O1 e O2. Foi apresentada a cronicidade (de longa duração) dos sintomas, um dos requisitos para caracterizar Burnout (BENEVIDES-PEREIRA, 2002; BENEVIDES-PEREIRA, 2003). A atuação do RH e as formas de controle foram observadas como sendo influenciadores de tal resultado. A empresa do O1 apresenta baixa atuação do RH fazendo com que ele se sinta desamparado. A empresa do O2 exerce alto controle sobre os operadores e sobre os processos. “Você fica igual a um rato acuado. Você é acuado pelo cliente, pela monitoria e pelo supervisor. O atendimento é robótico e por tudo você é zerado.” (O2).

Apesar de ser um número reduzido de horas em comparação com outras atividades, o trabalho no teleatendimento é muito cansativo tanto emocionalmente como fisicamente. As metas quase impossíveis de serem alcançadas também são motivo para exaustão. “Essas metas inalcançáveis apenas pra você se iludir.” (O2).

As consequências percebidas nas entrevistas foram a baixa qualidade, efetividade e realização no trabalho, o aumento do absenteísmo e o aumento na visão negativa da instituição. Com relação ao absenteísmo é interessante notar que muitos operadores utilizam atestados médicos como fuga do trabalho. “Já deu vontade de até de colocar atestado para não ir trabalhar. Como eu tenho tendinite, é mais fácil pra conseguir. Tem uma colega nossa no

trabalho que está afastada há uns 20 dias por estafa. O médico falou que ela já estava com começo de crise de pânico.” (O1). Lima (2007) comenta que alguns operadores chegam ao ponto de colocar atestado apenas para fugir da rotina diária. Relatam que muitas vezes estão saturados do trabalho e não recebem apoio de supervisores que realmente deveriam olhar por eles.

Segundo os entrevistados, os clientes têm uma grande parcela de contribuição para a exaustão. Eles causam ansiedade e raiva. Ansiedade por não saber como será o próximo cliente, que atitudes o operador terá que tomar, que problemas terá que escutar. Raiva por ser responsabilizado por tais problemas e muitas vezes sofrem abusos verbais por parte dos clientes. O operador O8 relata com ironia: “Nossos clientes são maravilhosos, são uma benção. Tem uns que são maravilhosos que esculhambam até a nossa família sem conhecer.”

A empresa também tem sua parcela de contribuição para a exaustão. Depressão, frustração, insatisfação, angústia, impotência e desesperança são ocasionadas pela má gestão das empresas. Depressão, frustração, insatisfação e angústia por ter que ir trabalhar num lugar onde não existem políticas de valorização, amparo, boas condições de trabalho e qualquer oportunidade de crescimento. Impotência pela dependência de outros para resolver problemas. Desesperança por saber que não há perspectiva de melhora na situação de trabalho.

A próxima parte tem por objetivo averiguar indícios da dimensão despersonalização da Síndrome de *Burnout*.

5.3 Despersonalização

O segundo objetivo específico deste estudo é averiguar indícios da dimensão despersonalização da síndrome de *Burnout* junto aos operadores de Teleatendimento. A exposição dos resultados da despersonalização foi feita por meio das seguintes unidades de contexto: sentimento de não querer ajudar mais do que pode, distanciamento emocional, ausência de confiança relativa à organização, atitudes críticas e negativas em relação à organização e problemas de relacionamentos com colegas. A tabela 3 a seguir, apresenta a frequência dos resultados da despersonalização.

Tabela 3 – Resultado da Despersonalização.

2. Despersonalização - categoria de análise	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	Total	%
2.1 Sentimento de não querer ajudar mais do que pode.									0	0
2.2 Distanciamento emocional.	1			1			1		3	21
2.3 Ausência de confiança relativa à organização.	1	1		1	1		1		5	36
2.4 Atitudes críticas e negativas em relação a organização.	1	1		1	1	1	1		6	43
2.5 Problemas de relacionamentos com colegas.									0	0
Total	3	2	0	3	2	1	3	0	14	100

Fonte: elaborada pela autora

Depois que as demandas de trabalho aumentam e sinais de fadiga/esgotamento, tensão, irritabilidade e ansiedade aparecem, o indivíduo troca de atitudes e condutas e apresenta comportamentos de distanciamento emocional, retirada, cinismo e rigidez (ALVAREZ GALLEGO; FERNANDEZ RIOS, 1991).

Os entrevistados não descreveram atitudes e sentimentos de não quererem ajudar além do que está prescrito em suas atividades. Nas entrevistas, demonstraram que se for preciso realizam até mesmo funções que não são suas. Dois exemplos são bastante ilustrativos desse comportamento. O primeiro ocorreu com o operador O5:

uma cliente que o filho dela tinha sumido e ela estava ligando... ligou chorando porque ela tinha recebido uma ligação de Minas Gerais com uma informação a respeito do filho dela que tinha desaparecido e ela queria muito uma ajuda para descobrir de onde era o número. E eu não podia dar o número. Mas, mesmo assim eu fiz porque não aguentei. Eu queria ajudar. Então, eu acabei passando a informação. Eu sei que não podia, mas ela estava desesperada por uma informação do filho dela que estava desaparecido. Então, aquilo me tocou tão profundamente que eu não aguentei. Eu sei que tem que manter tipo a postura em relação a isso, mas eu me emocionei e acabei passando. (O5).

O outro acontece com o O8:

Eu não sou tabulado a ficar só no meu lugar. Eu não tenho que fazer só venda, não. Eu faço tudo o que for para ajudar o meu cliente. Até coisa que não é minha. Faço coisa do SAC, da distribuição. Eu sou polivalente. O que eu tenho acesso eu faço. Eu não penso: Eu estou aqui só para vender, para entrar dinheiro na empresa e para bater minha meta, não me importa se o cliente não receber, resolva com outro setor o setor aqui é só para vendas. (O8).

O distanciamento emocional foi citado por 3 operadores resultando em 21% do total. O distanciamento é uma forma de desinteresse, indiferença, perda do significado do trabalho e dúvida sobre a importância e a contribuição do trabalho para os resultados

organizacionais. Consiste num distanciamento em relação às pessoas que recebem assistência (GIL-MONTE, 2005 *apud* ALMEIDA; SILVA, 2006).

Esse distanciamento ocorre muitas vezes devido as atitudes do próprio cliente. Muitas vezes, quando o operador começa a trabalhar, nos primeiros meses, nas primeiras semanas ele apresenta um comportamento favorável para com o cliente. Depois, esse comportamento muda. Tem dias que O1:

atende todos os clientes com a mesma cortesia. Às vezes vem um cliente que estraga tudo. Ele tira toda a paciência que você tem para todos os outros. Acaba que assim como eu estou pagando por uma coisa que eu não fiz, porque ele vai descontar em minha uma raiva que não é culpa minha, às vezes a gente deixa de ser tão cortês por causa de outro cliente. Eles falam palavrões e tem dia que você aguenta, outros não. E acaba diminuindo a receptividade para os outros (clientes). Antes, eu cheguei com muita disposição, fingi que não escuta, mas vai acumulando e, às vezes, só o tom de voz do cliente já irrita. (O1).

Como não é possível responder ao cliente da mesma forma, a válvula de escape para não explodir é tratar o cliente com frieza. “Se ele não for muito educado eu fico mais frio com ele.” (O3). “Às vezes a gente pega um cliente mais complicado. A gente muda até o nosso atendimento sem perceber acaba mudando a forma de atender.” (O4). “Às vezes, acontece de você estar num dia ruim que você não tá bem e aparecem uns clientes que enchem a paciência aí você acaba falando num tom mais sério.” (O5). “Eu sou totalmente frio. Eu sou robótico nessa hora. Sim senhor não senhor, faça isso senhor.” (O8). “Hoje eu estou mais fria. Às vezes, eu até fico com raiva e sou mais direta. Se ele grita, eu deixo ele gritar. Às vezes, fico irritada querendo altear a voz, as vezes até alteio, mas tem que entender que o coitado está precisando.” (O7).

Ausência de confiança relativa à organização e atitudes críticas e negativas em relação a organização tiveram as maiores frequências, 5 (36%) e 6 (43%) respectivamente. Além da diminuição da produção e da qualidade do trabalho realizado, do aumento do absenteísmo e dos acidentes ocupacionais, da alta rotatividade, Benevides-Pereira (2003) também relata como consequências o aumento na visão negativa da instituição. A seguir, são apresentados alguns depoimentos dos operadores sobre as empresas. “Quando eu comecei eu achava que a empresa era melhor. Agora eu acho que conheço melhor os bastidores da empresa. Eu já perdi um pouco de credibilidade que eu tinha por ela. Não tenho mais confiança.” (O4).

Antes, eu não conhecia minha empresa. Então, eu não tinha muito que esperar. Eu esperava pelo menos que fosse uma empresa correta que não atrasasse salário e que desse alguma chance para o funcionário crescer, se desenvolver, que motivasse.

Enfim, não tinha muitas expectativas, porque não conhecia. Hoje, eu queria que ela fosse bem melhor do que ela realmente é. Ela é muito desorganizada. Motivação para os funcionários é zero. A gente fica muito abandonada por não estar dentro da casa. Muito de vez em quando, aparece alguém para dizer que lembra que nós existimos. Existem coisas que acontecem na empresa (casa) que a gente nem sabe. Processos seletivos, campanhas motivacionais pra gente não é estendido. Eu me sinto muito abandonada. Acho que a empresa é muito amadora. (O1).

A empresa é um conto de fadas mentiroso. Eu achava que era realidade, mas quando você entra lá você, vê que não é nada disso. Eles são uns atores que na hora do treinamento contam um monte de mentiras. A empresa está cheia de fraudes e de enganação. A empresa não se preocupa com os clientes. Ela não resolve os problemas deles. Vai só jogando pra frente pra vê em quem vai explodir. Triste da operadora que pegar o cliente que já foi jogado de um lado para o outro. Muitas vezes, você é coagida a mentir. Lá parece que eu fui treinada para mentir. (O2).

Logo no início, quando fui contratada eu percebi uma certa desorganização. Por exemplo, no início eu entreguei toda a minha documentação. Com dois dias, me ligaram do RH pedindo para eu entregar a documentação só que eu já tinha entregado. Ai eu fiquei meio receosa. Então, desde o início eu tenho essa desconfiança, pois é uma empresa desorganizada. Hoje a desconfiança continua, mas só em relação ao RH mesmo. Essa falta de acompanhamento que eles têm com a gente. Também o fato de dar treinamento, melhorar a qualidade. (O5).

De certa forma é direito, mas em outros deixa a desejar. Todos esses anos, como a gente está no núcleo daqui e não no núcleo da empresa, então as vezes as oportunidades que passavam batidas...questão de movimentação de cursos de palestras passaram batido. Como já teve vários erros de vários tipos eu me decepcionei sim com a desorganização. No começo, eu esperava mais organização. Esperava que não tivesse tantos erros. Coisas da gente mesmo, coisa do dia a dia, informações. Mas, hoje, a gente já conhece como a empresa age com a gente. Tem que está atrás correndo. (O7).

O operador O8 falou de forma positiva sobre a sua empresa:

A empresa é maravilhosa. Tenho muitos benefícios. Plano de saúde, a remuneração é diferenciada. Eles pagam acima do que está no contrato sindical. O vale creche é de R\$150, mas eles pagam até 500 reais. Recebe coisas que eu acho que nem precisava a gente receber. Adicional de dia de folga. São muitos benefícios que talvez amenizem as coisas que a gente passa. O melhor lugar para trabalhar com telemarketing é aqui. (O8).

Os entrevistados não reportaram problema grave com os colegas. Muitos deles citam que são esses colegas, que muitas vezes, já viraram amigos são os principais motivadores para ir trabalhar. “Eu gosto muito das meninas com quem trabalho. Também gosto do supervisor. Os que eu lido diretamente são muito gente boa. Além da companhia das pessoas, não tem nada o que faça você voltar no outro dia.” (O1). “O que mais me motiva são elas.” (O4). Os entrevistados afirmam que há conflitos, mas comentam que conseguem resolvê-los bem. O7 relata “Temos nossos altos e baixos. Se causar alguma coisa, pede desculpa e passa pra frente.”

O8 comenta:

Tem sempre as panelinhas que a gente fica amigo de alguém e inimigo de outro. Hoje, eu tenho um relacionamento bom com todo mundo, falo com todo mundo. Há inimizades nos setores. Um quer passar por cima do outro. Pega o cliente do outro e a comissão e não quer devolver. (O8).

Os operadores demonstraram que são preocupados com os clientes que exercem outras funções que não as suas se for necessário para ajudar o cliente. No entanto, essa preocupação pode mudar se o cliente apresentar um comportamento ruim. Quanto pior o cliente for, mais frio o operador será.

Com relação às empresas, grande maioria dos operadores já perdeu a confiança e desenvolveu atitudes críticas e negativas. Falta de perspectiva para crescer e se desenvolver, desorganização, falta de comunicação e amparo são motivos para desmotivação.

Codo (1999) e Benevides-Pereira (2002) explicam que a desmotivação é um sintoma da Síndrome. Lima (2007) explica que esse sentimento atinge muitos operadores quando estão falando com o cliente.

Nas empresas dos entrevistados, não há conflitos sérios entre colegas. Quando acontecem conflitos, eles procuram resolver da melhor forma, sem exacerbá-las.

5.4 Realização Profissional

O terceiro objetivo específico do trabalho procurou verificar indícios da dimensão realização profissional da síndrome de Burnout nos entrevistados. A exposição dos resultados da realização profissional foi feita por meio das seguintes unidades de contexto: procurar envolver-se no trabalho de forma a dar solução aos problemas, possuir estímulo acreditando naquilo que faz e no que poderá vir a realizar, sentir-se realizado e contribuir efetivamente. A tabela 4 a seguir apresenta a frequência dos resultados da realização profissional.

Tabela 4 – Resultado da Realização profissional.

3. Realização Profissional - categoria de análise	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	Total	%
3.1 Procurar envolver-se no trabalho de forma a dar solução aos problemas.	1	1	1	1	1	1	1	1	8	29
3.2 Possuir estímulo acreditando naquilo que faz e no que poderá vir a realizar.	1	1	1	1	1	1		1	7	25
3.3 Sentir-se realizado.		1	1	1	1	1		1	6	21
3.4 Contribuir efetivamente.	1	1	1	1	1	1		1	7	25
Total	3	4	4	4	4	4	1	4	28	100

Fonte: elaborado pela autora.

Com relação a procurar envolver-se no trabalho de forma a dar solução aos problemas, houve um total de 8 fragmentos, ou seja, 29% do total. Todos demonstraram que realizam suas tarefas da melhor forma possível. Quando surge um problema ou um cliente está alterado além do normal, eles conseguem remediar a situação. Os entrevistados afirmam que apesar do trabalho ser difícil, realizam bem suas atividades. “Acho que realizo bem as tarefas. Eu sempre fui assim. Gosto muito de fazer, de resolver as coisas. Se eu pegar um problema, eu gosto de resolver por mais difícil que ele pareça. Independente do que seja. Eu sou metida mesmo.” (O4). “Minha realização profissional é muito boa. Eu tenho liberdade de fazer algumas coisas. Eu me sinto necessário. Eu acho que supri a necessidade do cliente.” (O8).

O operador O1 comenta:

Eu consigo executar bem as minhas tarefas dentro do que eu posso fazer. Os meus atendimentos são bem feitos. Apesar de que, às vezes, eu me irrita com o cliente, eu nunca tratei mal nenhum mesmo quando ele é chato. Já teve casos que eu desliguei a ligação. Quando eu vejo que não vou aguentar que não vou ter estrutura, eu desligo. Eu prefiro encerrar a ligação e ele ir para outra pessoa que possa atender ele melhor do que eu ser grossa com ele, porque aí eu vou estar indo contra mim. Que é a questão da responsabilidade de educação. (O1).

Possuir estímulo acreditando naquilo que faz e no que poderá vir a realizar está bem ligado com sentir-se realizado, pois se a pessoa acredita no que pode realizar e faz isso, ela se sente realizada. No primeiro, houve um total de 7 fragmentos, ou seja, 25% do total. No segundo, houve um total de 6 fragmentos, ou seja, 21% do total. Apenas o O7 não demonstrou tais atitudes. “Estagnou. Como todo dia é a mesma coisa nada é acrescentado, aí você acha que não contribui com nada. Você é uma atendente limitada. Eu só posso fazer isso. Ao contrário de muitos outros *Call Centers* que tem por aí que a pessoa tem o poder de fazer alguma coisa. Acho que realizei coisas medianas. Porque como eu disse a gente é limitado, a gente não faz o importante.”

Muitos deles consideram como sendo um trabalho importante, mas não se sentem realizados. O O1 é um exemplo disso.

É um trabalho importante dentro da empresa que eu trabalho. Eu ajudo as pessoas a conseguir as informações que elas querem. Para eles, eu sou importante. O serviço em si é. Mas, pra mim não é importante. Eu não me realizo. Tem horas que é legal. Tem alguns clientes que fazem você ver que vale a pena. Tem uns que tratam bem, agradecem. (O1).

Outros consideram que é um trabalho importante e se realizam fazendo. “Problemas que os clientes tiveram com o setor de vendas questão de má informação. Isso quase prejudicou a empresa e quase prejudicou o cliente. De certa forma, eu consegui ajudar a solucionar.” (O4). “Já realizei coisas importantes. Já participei de projetos na empresa piloto. Minha bateria, meu grupo foi escolhido para poder fazer então a gente tinha metas que tínhamos que atingir e quando atingíamos éramos muito elogiados conseguimos premiações. Então, eu acho que sim.” (O5).

Por fim, com relação a contribuir efetivamente, houve 7 frequências, ou seja, 25 % do total. Nessa unidade de contexto, foi avaliada a contribuição efetiva para a empresa e para a sociedade. As frases a seguir demonstram como os operadores se sentem. “Sim, eu contribuo. Mais até do que ela merece. O *telemarketing* é fundamental. A gente sempre precisa de um auxílio para alguma coisa. Seja um produto, seja um serviço. O nosso trabalho é realmente fundamental.” (O4). “Eu contribuo, mas não do jeito que poderia ser. Eu contribuo medianamente. Pra sociedade, eu dou uma ajuda, porque quem vem pra gente está pedindo ajuda. Como nós somos a linha de frente, a gente ajuda. Na medida do possível.” (O7).

Sim, com certeza eu contribuo. Apesar dela (empresa) não reconhecer. Ela precisa ouvir o que a gente ouve para melhorar o produto dela. Só que no geral ela não faz isso. Para a comunidade, é importante, pois o produto fornecido é para o estado todo e para pessoas físicas e jurídicas. (O1).

Sim, eu contribuo para a empresa, mas em pouquíssimos casos eu contribuo para a comunidade. Isso, porque a empresa não se preocupa com o cliente. Se resolveu para ela, então está bom. Muitas vezes, eu só soluciono o problema do cliente se eu mentir. É tudo maquiado. (O2).

É importante, porque cada boleto enviado que o cliente faz o pagamento é um lucro que a empresa está recebendo. Então, meu trabalho é muito importante, meu setor é muito importante. Para a comunidade também, porque quando você está com uma conta que você não consegue pagar. Pessoalmente, você não pagou, fica com aquela preocupação. Aquela angústia, aquela coisa e quando você efetua o pagamento você já fica mais tranquilo. (O6).

Pode-se perceber que a maioria dos entrevistados pontuou todas as unidades de contexto da realização profissional. Eles procuram envolver-se no trabalho e solucionar os problemas que surgem da melhor forma possível. Os clientes, muitas vezes, não colaboram com a resolução dos problemas por tratarem mal os operadores, mas esses nunca trataram mal um cliente.

Sentir-se realizado em uma profissão difícil, que envolve os problemas dos outros e que não tem quase nenhuma perspectiva de crescimento é muito difícil. A estagnação, todos

os dias realizar as mesmas tarefas pode desmotivar o operador. Considerar o trabalho importante não indica necessariamente que a pessoa ira sentir-se realizada, pois muitos dos entrevistados consideram o teleatendimento importante, mas não se sentem realizados. Muitas vezes, essa falta de realização é resultado da falta de reconhecimento por parte da empresa. Essa, segundo os operadores não reconhece os resultados positivos do trabalho nem como o teleatendimento é importante para melhorar os produtos/serviços oferecidos. Um dos operadores relatou que sua empresa vai além disso. Ela dificulta a resolução dos problemas por incentivar resoluções paliativas e de curto prazo. Em relação aos clientes, a sociedade, alguns reconhecem outros não, a contribuição dada. Poucas recompensas emocionais e pouco reconhecimento são algumas das causa do Burnout (CAMPOS, 2005).

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como objetivo geral verificar se há indícios de Síndrome de *Burnout* em operadores de teleatendimento que atuam em Fortaleza/CE.

A abordagem escolhida foi a sócio psicológica descrita por Maslach e Jackson (1981), tendo em vista que é a mais consensual e difundida em todo o mundo. Com base no referencial teórico e pesquisas realizadas, utilizou-se três dimensões: exaustão emocional, despersonalização e realização profissional.

Com a identificação das dimensões como categorias de análise, buscou-se formular quais seriam as unidades de contexto para realizar a análise de conteúdo proposta por Bardin (2011). Para tal, foram considerados os sintomas e comportamentos relativos a cada dimensão. Também foi utilizada a pesquisa de Codo (1999) para a elaboração das unidades de contexto. A construção das categorias de análise e das unidades de contexto permitiriam uma análise da importância de cada dimensão na Síndrome de *Burnout*.

A análise de conteúdo foi feita pontuando as frases dos entrevistados de acordo com cada unidade de contexto. Depois de pontuadas, elas foram analisadas em conjunto com os dados sociodemográficos dos entrevistados para saber essas variáveis influenciam na Síndrome.

Com relação ao primeiro objetivo específico, de investigar indícios da dimensão exaustão emocional da síndrome de *Burnout*, pode-se perceber que essa dimensão é percebida nos operadores, mas não de forma crônica. Apenas os operadores O1 e O2 apresentaram exaustão emocional crônica.

Em relação ao segundo objetivo específico, averiguar indícios da dimensão despersonalização da síndrome de *Burnout*, nenhum deles apresentou o desejo de não ajudar além daquilo que pode. Pelo contrário, alguns deles mencionaram que fazem mais do que suas atividades para ajudar um cliente. Outro aspecto da despersonalização é problemas com colegas. Segundo os depoimentos dos operadores, o que mais os motiva a irem trabalhar no outro dia são os colegas.

Com relação ao terceiro objetivo específico, verificar indícios da dimensão realização profissional da síndrome de *Burnout*, apesar de ser uma profissão difícil, que lida com pessoas com problemas e que não tem quase nenhuma perspectiva de crescimento, os operadores, na sua maioria, procuram se envolver no trabalho, sabem que estão realizando uma atividade importante e que estão contribuindo para a empresa e para a sociedade.

Os resultados sugerem que os operadores são muito influenciados por diversas variáveis. Empresas que tem alto controle de processos, como no caso da do O2, acabam pressionando seus funcionários. Empresas que tem o departamento de RH fraco ou não atuante também prejudicam os funcionários por não os dar amparo necessário. Empresas que não propiciam oportunidades de crescimento podem prejudicar seus funcionários com a estagnação. Alta pressão para cumprir metas e para seguir procedimentos, falta de amparo e de perspectiva de crescimento contribuem fortemente para o aparecimento da Síndrome de Burnout.

Por meio de tais resultados, acredita-se que o objetivo geral da pesquisa de verificar se há indícios de Síndrome de *Burnout* em operadores de teleatendimento que atuam em Fortaleza/CE foi atingido.

As limitações em relação a essa pesquisa foram sentidas quando as entrevistas foram feitas. Apesar do interesse dos operadores em participar da entrevista, o fato dela ter ocorrido durante o expediente de trabalho pode ter feito com que o operador tenha respondido às perguntas com maior rapidez, pois interromper o trabalho por determinado tempo pode interferir em seu horário de descanso que é normalmente de 20 minutos. Com relação à referência bibliográfica, a limitação percebida foi a escassa quantidade de estudos relacionando o Burnout com o teleatendimento.

Finalizando o estudo em questão, sugere-se para estudos futuros o papel do setor de RH e de procedimentos bem estruturados na prevenção da Síndrome de Burnout em operadores de teleatendimento. Aliado a isso, poderá ser usada uma amostra maior por meio da abordagem quantitativa.

REFERÊNCIAS

- ALEVATO, H. Estresse, *Burnout* e cotidiano escolar: novos desafios para a educação básica. Fórum Crítico da Educação, **Revista do ISEP** – Instituto Superior de Estudos Pedagógicos, v. 2, n. 2, p.9-44, abr./out. 2004. Disponível em: <<http://www.isep.com.br/FORUM4.pdf>>. Acesso em: 08 out. 2014.
- ALGODOAL, M. J. A. O. **As Práticas de Linguagem em Situação de trabalho de operadores de Telemarketing ativo de uma Editora**. 2002. Tese (Doutorado em Linguística Aplicada e Estudos da Linguagem) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2002. Disponível em: <<http://www4.pucsp.br/pos/lael/lael-inf/teses/JulianaAlgodoal.pdf>>. Acesso em: 13 out. 2014.
- ALMEIDA, G. O.; SILVA, A. M. M. Justiça Organizacional, Impactos no *Burnout* e o Comprometimento dos Trabalhadores. **Gestão.Org**, v. 4, n. 2, p. 160-175, Mai./Ago. 2006. Disponível em: <<http://www.revista.ufpe.br/gestaoorg/index.php/gestao/article/view/154>>. Acesso em: 05 out. 2014.
- ALMEIDA M. H. R. G. Stress, *Burnout* and Coping: um estudo realizado com psicólogos algarvios. **R. Adm. FACES Journal**, Belo Horizonte, v. 2, n. 2, p. 131-155, abr./jun. 2012. Disponível em: <<http://www.fumec.br/revistas/facesp/article/view/1217>>. Acesso em: 05 out. 2014.
- ALVAREZ GALLEGO, E.; FERNANDEZ RIOS, L. (1991). El síndrome de “*Burnout*” o el desgaste profesional. **Revista Assoc. Esp. Neuropsiquiatria**, v. 11, n. 39, p. 257-265. Disponível em: <<http://www.e-thinkingformacion.es/wp-content/uploads/2014/03/bournout.pdf>>. Acesso em: 08 out. 2014.
- AZEVEDO, L. L. *et al.* Queixas vocais e grau de disfonia em professoras do ensino fundamental. **Rev. soc. bras. fonoaudiol.**, v. 14, n. 2, p. 192-196, 2009. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rsbf/v14n2/09.pdf>>. Acesso em: 23 out. 2014.
- AZEVEDO, M. C.; 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*. **RAC**, v. 9, n. 3, p. 33-55, jul./set. 2005. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_pdf&pid=S1415-65552005000300003&lng=en&nrm=iso&tlng=pt>. Acesso em: 13 out. 2014.
- ANDRADE, T. *et al.* Síndrome de *Burnout* e Suporte Social no Trabalho: a Percepção dos Profissionais de Enfermagem de Hospitais Públicos e Privados. **O&S**, Salvador, v.19, n.61, p. 231-251, Abril/Junho 2012. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/7427/sindrome-de-Burnout-e-suporte-social-no-trabalho--a-percepcao-dos-profissionais-de-enfermagem-de-hospitais-publicos-e-privados->>. Acesso em: 06 out. 2014.
- ARAÚJO, C. G. **A Saúde Mental está doente!** A Síndrome de *Burnout* em psicólogos que trabalham em Unidades Básicas de Saúde. 2008. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Instituto de Psicologia, Universidade de São Paulo, São Paulo. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/47/47131/tde-12022009-100157/pt-br.php>>. Acesso em: 08 out. 2014.

- BALLONE, G. J. **Síndrome de *Burnout***. 2009. Disponível em: <<http://www.psiqweb.med.br/site/?area=NO/LerNoticia&idNoticia=70>>. Acesso em: 8 nov. 2011.
- BAGNARA, S. **Towards Telework in Call Centres**. Euro-Telework Call Center, Report, 2000. Disponível em: <<http://www.telework-mirti.org/reports.htm>>. Acesso em 24 out. 2014.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo, SP: Edições 70, 2011.
- BENEVIDES-PEREIRA, A. M. T. ***Burnout*: quando o trabalho ameaça o bem-estar do trabalhador**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2002. Disponível em: <http://books.google.com.br/books?id=EMnnJklADqIC&pg=PA35&hl=pt-BR&source=gbs_toc_r&cad=4#v=onepage&q&f=false>. Acesso em: 2 out. 2014.
- BENEVIDES-PEREIRA, A. M. T. O Estado da Arte do *Burnout* no Brasil. **Revista Eletrônica InterAção Psy**, Ano 1, nº 1, p. 4-11, Ago. 2003. Disponível em: <http://www.saudeetrabalho.com.br/download_2/Burnout-benevides.pdf>. Acesso em: 1 out. 2014.
- CARLOTTO, M. S. Síndrome de *Burnout* e características de cargo em professores universitários. **Rer. Psi: Org e Trab R. Eletr. Psico**. Brasília, v. 4, n. 2, p. 145-162, jul./dez. 2004. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/rpot/article/view/7642>>. Acesso em: 02 out. 2014.
- CASTRO-PEREIRA, A. A. C. **Análise dos Treinamentos dos *Call Centers* de Pequeno Porte das Empresas de Serviços de Saúde do Município de Fortaleza**. 2011. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Universidade Federal do Ceará. Disponível em: <http://www.teses.ufc.br/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=3602>. Acesso em: 23 out. 2014.
- CAUDURO, F. F. *et al.* O Processo de Mudança e Aprendizagem no *Call Center* de uma Empresa de Telecomunicações. **ANPAD**, 2002. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_2002/COR/2002_COR476.pdf>. Acesso em: 23 out. 2014.
- CODO, W. (org.). **Educação: Carinho e Trabalho**. Petrópolis, RJ: Vozes/Brasília: CNTE: Universidade de Brasília. Laboratório de Psicologia do Trabalho, 1999. Disponível em: <http://psicologia139.dominiotemporario.com/doc/4_-_Educacao_Carinho_e_Trabalho-livro_inteiro.pdf>. Acesso em: 10 out. 2014.
- CONSOLINO, A. M. G. A. V. **Saúde do Trabalhador: foco na formação de profissionais da Vigilância Sanitária**. 2013. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Humano: Formação, Políticas e Práticas Sociais) – Universidade de Taubaté, São Paulo. Disponível em: <http://www.bdttd.unitau.br/tesesimplificado/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=656>. Acesso em: 27 nov. 2014.

COSTA, A. E. B. Auto-Eficácia e *Burnout*. **Revista Eletrônica InterAção Psy** – Ano 1, nº 1- Ago. 2003 – p. 34-67. Disponível em: <<http://www.fecea.br/download/Burnout%20e%20auto-efic%20cia.pdf>>. Acesso em: 07 out 2014.

FERREIRA, L. P. *et al.* Condições de produção vocal de teleoperadores: relação entre questões de saúde, hábitos e sintomas vocais. **Rev Soc Bras Fonoaudiol.**, v. 13, n. 4, p. 307-315, 2008. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rsbf/v13n4/a03v13n4.pdf>>. Acesso em: 23 out. 2014.

FERREIRA, R. E. D. S. **A organização do trabalho na Unidade de Doenças Infecto-contagiosas e a ocorrência de bnos trabalhadores de Enfermagem.** 2011. Dissertação (Mestrado em Enfermagem) – Faculdade de Enfermagem, Universidade do Estado do Rio de Janeiro. Disponível em: http://www.btd.uerj.br/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=3074>. Acesso em: 03 out. 2014.

FILHO, J. M. J.; ASSUNÇÃO, A. A. Trabalho em teleatendimento e problemas de saúde. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, v. 31, n. 114, p. 4-6, 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rbso/v31n114/01.pdf>>. Acesso em: 22 out. 2014.

GLINA, D. M. R.; ROCHA, L. E.; Exigências do trabalho, prevalência de dor muscular e de sintomas de estresse em estagiários do setor de cobrança de um banco internacional. **Revista de Terapia Ocupacional**, v. 14, n 1, p. 10-8, jan./abr. 2003. Disponível em: <<http://www.revistas.usp.br/rto/article/view/13910/15728>>. Acesso em: 14 out. 2014.

JONES, K. *et al.* Prevalence and risk factors for voice problems among telemarketers. **Arch Otolaryngol Head Neck Surg.**, v. 128, n. 5, p. 571-577, 2002. Disponível em: <<http://archotol.jamanetwork.com/article.aspx?articleid=482866>>. Acesso em: 21 out. 2014.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LEITE, N. M. B. **Síndrome de *Burnout* e Relações Sociais no Trabalho: um estudo com professores da educação básica.** 2007. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília. Disponível em: <http://btd.bce.unb.br/tesesimplificado/tde_arquivos/27/TDE-2007-06-29T150505Z-1352/Publico/Dissert_Nadia%20Maria.pdf>. Acesso em: 06 out. 2014.

LIMA, E. **As Condições de Trabalho e as Estratégias de Comunicação nas Operações de Call Center.** 2007. Dissertação (Mestrado em Administração) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. Disponível em: <http://www.sapientia.pucsp.br/tde_arquivos/5/TDE-2008-01-03T06:25:53Z-4686/Publico/Elizabete%20de%20Lima.pdf>. Acesso em: 24 out. 2014.

MENDES, A. M. B.; VIEIRA, A. P.; MORRONE, C. F. Prazer, Sofrimento e Saúde Mental no Trabalho de teleatendimento. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, v. 8, n. 2, p. 151-158, nov. 2009. Disponível em: <<http://revistas.facecla.com.br/index.php/recadm/article/view/360/456>>. Acesso em: 15 out. 2014.

MONTORO, O. C. P. **O Estresse na Comunicação do Telemarketing**. Monografia de conclusão de curso. CEFAC – Centro de Especialização em Fonoaudiologia Clínica. São Paulo, 1998. Disponível em: <http://www.saudeetrabalho.com.br/download_2/estresse-telemarketing.pdf>. Acesso em: 20 out. 2014.

MORAES, R. Análise de conteúdo. **Revista Educação**, Porto Alegre, v. 22, n. 37, p. 7-32, 1999. Disponível em: <http://cliente.argo.com.br/~mgos/analise_de_conteudo_moraes.html>. Acesso em: 17 nov. 2014.

MOSCHOS, C. **Análise do Risco Operacional na Unidade de Call Center de uma Instituição Financeira**. 2011. Dissertação (Mestrado em Economia) – Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/35449/000788518.pdf?sequence=1&locale=en>>. Acesso em: 13 out. 2014.

OGEDA, C. R. D.; PEDROZO, D. M.; DALLAGRANA, E. T.; SANTOS, R. *Burnout* em professores: a síndrome do século XXI. **RECE - Rev. elet. Ciência educ.**, Campo Largo, v. 2, n. 1, p. 3-19, 2003. Disponível em: <<http://revistas.facecla.com.br/index.php/reped/article/view/490/379>>. Acesso em: 8 out. 2014.

OLIVEIRA, A. G. A.; BEHLAU, M.; GOUVEIA, N. Vocal Symptoms in Telemarketers: A Random and Controlled Field Trial. **Folia Phoniatr Logop**, V. 61, P. 76-82, 2009. Disponível em: <<http://www.karger.com/Article/Pdf/208806>>. Acesso em: 23 out. 2014.

OLIVEIRA JR. M. M. (Coord.) *et al.* **Relatório da indústria de Call Centers no Brasil 2005**. São Paulo: PUC-SP, 2005. *The Global call center Industry Project*. São Paulo: ABT/PUC-SP, 2006 (Relatório de Pesquisa).

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico [recurso eletrônico]: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. Novo Hamburgo: Feevale, 2013. Disponível em: <<http://www.feevale.br/Comum/midias/8807f05a-14d0-4d5b-b1ad-1538f3aef538/E-book%20Metodologia%20do%20Trabalho%20Cientifico.pdf>>. Acesso em: 26 nov. 2014.

RECHENBERG, L.; GOULART, B. N. G.; ROITHMANN, R. Impacto da atividade laboral de teleatendimento em sintomas e queixas vocais – estudo analítico. **J Soc Bras Fonoaudiol.**, São Paulo, v. 23, n. 4, p. 301-307, dez. 2011. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/jsbf/v23n4/v23n4a03.pdf>>. Acesso em: 13 out. 2014.

RUDUIT, S. **Relações interfirmas e emprego: estudo de uma rede de empresas em telecomunicações**. 2001. Dissertação (Mestrado em Sociologia) - IFCH/Departamento de Sociologia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/35449/000788518.pdf?sequence=1&locale=en>>. Acesso em: 14 out. 2014.

SILVA, L. F. S. C. **Novos cenários de emprego nas telecomunicações: trabalho e qualificação em um call center de Porto Alegre**. Monografia de conclusão de curso. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. IFCH/Departamento de Sociologia. Porto Alegre, 2004. Disponível em:

<<http://www.ufrgs.br/ppgsocio/monografia%20fernando%202004.pdf>>. Acesso em: 14 out. 2014.

SOARES, R. G.; ASSUNÇÃO, A. A.; LIMA, F. P. A. A baixa adesão ao programa de ginástica laboral: buscando elementos do trabalho para entender o problema. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, v. 31, n. 114, p. 149-160, 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rbso/v31n114/13.pdf>>. Acesso em: 22 out. 2014.

STONE, Bob; WYMAN, John. (1992). **Telemarketing**. Tradução de Felipe Rajabally e Gilda Stuart. São Paulo: Nobel, 1992.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1998.

VIEIRA, I. Conceito(s) de *Burnout*: questões atuais da pesquisa e a contribuição da clínica. **Rev. bras. Saúde ocup.**, São Paulo, v. 35, n. 122, p. 269-276, 2010. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rbso/v35n122/a09v35n122.pdf>>. Acesso em: 9 out. 2014.

VILELA, L. V. O.; ASSUNÇÃO, A. A. Os mecanismos de controle da atividade no setor de teleatendimento e as queixas de cansaço e esgotamento dos trabalhadores. **Cad. Saúde Pública**, v. 20, n. 4, p. 1069-1078, jul./ago. 2004. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/csp/v20n4/22.pdf>>. Acesso em: 20 out. 2014.

ZAMBELLI, A. P. *et al.* Aprendizagem Organizacional em *Call Centers*: uma análise sobre as dicotomias entre o discurso e a prática e seus efeitos. **Jovens Pesquisadores**, v. 2, n. 2, p. 55-67, jul./dez. 2005. Disponível em: <<http://www.mackenzie.br/portal/dhtm/seer/index.php/jovenspesquisadores/article/view/841/365>>. Acesso em: 13 out. 2014.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA APLICADA AOS OPERADORES DE TELEATENDIMENTO EM FORTALEZA – CE

ROTEIRO DA ENTREVISTA

1 DADOS SÓCIO-DEMOGRÁFICOS DO ENTREVISTADO

a. Dados da Entrevista

Data da entrevista		Duração:	
--------------------	--	----------	--

b. Dados do entrevistado

Nome:		Idade:	
Sexo:		Estado Civil:	
Área de atuação		Tempo de empresa:	
Turno de trabalho:		Número médio atendimentos:	
		Total de horas/dia:	
		Atestado médico/6 meses	

2 DADOS RELATIVOS AOS OBJETIVOS DA PESQUISA

Exaustão emocional

- 1) Como você se sente antes de começar o trabalho? Durante? E depois? Poderia dar exemplos? (Já se sentiu fatigado, esgotado, tenso, ansioso, depressivo frustrado, insatisfeito, angustiado, com raiva, impotente, desesperançoso?)
- 2) Já sentiu alguma vez que só deseja fazer seu trabalho e não ser incomodado?
- 3) Na sua situação hoje, acha que está no limite de suas possibilidades? Por quê?

Despersonalização

- 4) Quando você começou esse trabalho, como se sentia em relação a ele? E hoje? (Ele é interessante para você? Sente-se entusiasmado?).
- 5) Quando você começou esse trabalho, como se sentia em relação à empresa? E hoje? (Tem confiança, atitudes negativas e críticas).
- 6) Quando você começou como acha que tratava os clientes? Acha que mudou alguma coisa? O que? (Será que começou a trata-los como objetos impessoais, com dureza?)
- 7) Quando você começou como acha que se relacionava com os seus colegas? Acha que mudou alguma coisa? O que?

Realização Profissional

- 8) Com relação à realização das suas funções, você acha que consegue executá-las bem? (Acha-se capaz de fazer com que as coisas aconteçam? Acha que consegue solucionar os problemas quando surgem?)
- 9) Acha que já realizou coisas importantes no seu trabalho? Exemplo.
- 10) Sente que está dando uma contribuição efetiva para essa organização? E para a comunidade? Exemplo.