



doi: <http://dx.doi.org/10.7213/psicolargum39.107.A003>

## **Perspectivas de Qualidade de Vida no Trabalho: um estudo com supervisores de *call center***

*Perspectives of Quality of Work Life: a study with call center supervisors*

---

Gabriela Fernandes de Paula Cunha  
Universidade Federal de Juiz de Fora  
<https://orcid.org/0000-0001-6739-222X>  
[gabriela.cunha.psi@gmail.com](mailto:gabriela.cunha.psi@gmail.com)

Débora Andrade Caetano Andrade Caetano  
Universidade Federal de Juiz de Fora  
<https://orcid.org/0000-0001-8538-3036>

Cláudia Helena Cerqueira Mármora  
Universidade Federal de Juiz de Fora  
<https://orcid.org/0000-0003-0457-3992>

### Resumo

A centralidade do trabalho na vida das pessoas tornou necessária a reflexão sobre a complexa relação estabelecida entre a sociedade e o trabalho. Desta forma, surge o conceito de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) e estabelece de forma genérica, mesmo diante de diferentes definições, a preocupação com o bem-estar geral e a saúde de trabalhadores. O objetivo deste artigo foi identificar a perspectiva de supervisores de *call center* sobre a QVT, a partir de um estudo descritivo, transversal e qualitativo. Fizeram parte deste estudo 30 supervisores de duas organizações privadas do setor de *call center*, sendo eles os gestores diretos das equipes de atendimento. Foi utilizada uma entrevista semiestruturada e os dados foram analisados através de análise de conteúdo temática na perspectiva de Bardin. Os resultados apontam para a necessidade latente de ações e práticas organizacionais efetivas voltadas à QVT por parte das empresas do segmento de *call center*.

**Palavras-chave:** qualidade de vida no trabalho, *call center*, supervisores.

### Abstract

*The centrality of work in people's lives made it necessary to reflect on the complex relationship determined between society and work. Thus, the Quality of Work Life (QWL) concept rises and generally establish, even if faced with different definitions, the concern with the workers well-being and health. The aim of this article is to identify the call center supervisor's perspective about QWL, from a descriptive, cross sectional, qualitative study approach. Thirty supervisors from two private organizations in the call center sector collaborated with this study, being them the direct managers of the service teams. Semi-structured interviews were conducted, and Bardin's thematic analysis of the qualitative data were used as the research method. The results point to a latent need of effective organizational actions and practices toward a QWL by the companies in the call center business segment.*

**Keywords:** quality of work life, call center, supervisors.

### Resumen

*La centralidad del trabajo en la vida de las personas hizo necesaria la reflexión sobre la compleja relación establecida entre la sociedad y el trabajo. De esta manera, surgió el concepto de Calidad de Vida en el Trabajo (CVT) y establece de manera genérica, aun cuando existen diferentes definiciones, la preocupación con el bienestar general y la salud de los trabajadores. El objetivo de este artículo es identificar la perspectiva de supervisores de centro de atención telefónica sobre CVT, a partir de un estudio descriptivo, transversal y cualitativo. Formaron parte de este estudio 30 supervisores de dos organizaciones privadas del sector de los centros de llamada, siendo ellos los gestores directos de los equipos de atención. Fue utilizada una entrevista semi estructurada y los datos fueron analizados a través del análisis de contenido temático desde la perspectiva de Bardin. Los resultados apuntan hacia la necesidad latente de acciones y prácticas organizacionales efectivas dirigidas a la CVT por parte de las empresas de dicha área.*

**Palabras Clave:** calidad de vida en el trabajo, centro de atención telefónica, supervisores.

## Introdução

A centralidade do trabalho na vida das pessoas tornou necessária a reflexão sobre a relação entre a sociedade e o trabalho. Segundo Camargo (2017), esta associação que se estabelece entre o ser humano, seu trabalho e a organização onde acontece é sempre complexa, na qual existe uma rede de fatores que se interconectam e se influenciam mutuamente. Carvalho, Oliveira e Pinto (2019) enfatizam que, em função do estilo de trabalho que se desempenha no contexto atual, marcado pela extrema competitividade e exigências cada vez maiores, uma carga enorme de empenho e dedicação é requerida, trazendo consequências para a vida das pessoas, desumanizando os trabalhadores e fazendo com que eles atinjam patamares de estresse, esgotamento físico, mental e emocional superiores às suas capacidades potenciais. Tendo em vista que o trabalho é necessário na vida do indivíduo, a reflexão sobre suas condições se faz relevante para que haja reposicionamento sobre a importância que se dá à saúde e à qualidade de vida do trabalhador.

Atualmente, observa-se a discussão de diversos autores e teorias acerca do assunto, o que evidencia a amplitude da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), seus aspectos e dimensões (Walton, 1974; Hackman & Oldman, 1975; Nadler & Lawler, 1983; Limongi-França, 2015). A preocupação com o bem-estar e a saúde de trabalhadores é estabelecida de forma genérica como QVT, mesmo diante de diferentes definições. No presente estudo, foi considerado o conceito de Hipólito et al. (2017), que compreendem a Qualidade de Vida no Trabalho atrelada às condições de vida no ambiente laboral, incluindo aspectos de bem-estar, garantia da saúde, segurança física, mental, social e capacitação para realizar tarefas com segurança e bom uso de energia pessoal.

Dejours (1992) propõe que o trabalho pode interferir na qualidade de vida dos trabalhadores, abrangendo desde fatores organizacionais (envolvimento e participação no trabalho, apoio gerencial, esquemas organizacionais e planos de carreira), quanto organizacionais (monotonia ou sobrecarga de trabalho e até mesmo o ritmo de produção e de trabalho, as pressões com relação ao tempo de entrega dos resultados, significado do trabalho para o colaborador e natureza das tarefas). Nesse mesmo sentido, alguns autores

investiram na criação de modelos de QVT, como Nadler e Lawler (1983), Hackman e Oldhan (1975) e Walton (1974), apontando indicadores determinantes de QVT. Nadler e Lawler (1983) propuseram indicadores de participação nas decisões, reestruturação do trabalho através do enriquecimento de tarefas e grupos de trabalho autônomos, inovação no sistema de recompensas e melhora no ambiente de trabalho. Já Hackman e Oldhan (1975) determinaram indicadores de variedade de tarefa, identidade da tarefa, significado da tarefa, autonomia e *feedback*.

Walton (1974), todavia, tem sido o autor mais referenciado atualmente, em contexto nacional e internacional, por ser pioneiro na criação de um modelo de qualidade de vida. O modelo de Walton (1974) compreende oito dimensões para análise da QVT, a saber: Compensação justa e adequada; Ambiente seguro com boas condições de trabalho; Uso e desenvolvimento de capacidades; Oportunidade de crescimento e segurança; Integração social no trabalho; Constitucionalismo; Trabalho e espaço total de vida; e Relevância Social no trabalho. A Compensação justa e adequada contempla salários justos e com equidade interna e externa, além de partilha de ganhos por produtividade. Por Ambiente seguro com boas condições de trabalho, compreende-se um espaço seguro e saudável e jornadas de trabalho razoáveis. Sobre Uso e desenvolvimento de capacidades almeja-se que o colaborador possa explorar qualidades múltiplas, ter autonomia, autocontrole e informações sobre o processo total de trabalho. Quando se fala em Oportunidade de crescimento e segurança, entende-se a necessidade de possibilidade de crescimento, perspectiva e segurança no trabalho. A Integração social no trabalho prevê senso comunitário, igualdade, relacionamentos saudáveis e ausência de preconceitos. O Constitucionalismo seria a existência de normas que estabeleçam os direitos e deveres dos trabalhadores. A ideia de Trabalho e espaço total de vida refere-se à experiência de trabalho diante de outros âmbitos da vida. Por fim, Relevância Social no trabalho é vinculada à imagem da empresa, bem como a valorização do trabalho e do cargo.

Segundo Costa e Costa (2018), as empresas de *call center* prestam serviços de teleatendimento, integrando as tecnologias de informação e comunicação (TIC's) e os recursos humanos (força de trabalho) no processamento e na administração dos dados telefônicos das empresas com os clientes que querem aceder a um determinado tipo de

serviço. De forma prática, o *call center* é composto por colaboradores que estão reunidos em uma sede administrativa recebendo ou realizando diversas ligações, com o objetivo de esclarecer dúvida, resolver problemas ou comercializar produtos e serviços (Martins, Braz & Nery, 2017). Anterior à existência dos *call centers*, conforme configurados atualmente, a profissão de telefonista já havia sido abordada acerca da relação com o sofrimento no trabalho por autores franceses de referência no âmbito de saúde mental no trabalho, como Dejours (1992), que evidenciou que o sofrimento nessa categoria surge por causa da exigência de produtividade nos atendimentos e dos desgastes no contato com clientes irritados e insatisfeitos.

De acordo com Honorato e Oliveira (2020), os funcionários de empresas de *call center* estão dentro de um dos setores que mais apresentam casos de estresse ocupacional entre os empregados, o que se deve aos diversos problemas que se fazem presentes no ambiente de trabalho dessas pessoas, como as más condições de trabalho, o baixo prestígio da profissão, os baixos salários e a desvalorização do capital humano. Esse caráter negativo também é complementado por Takahashi, Sisto e Cecilio-Fernandes (2014), que compreendem que a organização do trabalho em *call centers* é rígida, com intenso controle e monitoramento dos serviços, pressão por crescente produtividade, metas diárias e mensais e ausência de autonomia dos operadores. Em um estudo, Araújo (2018) buscou analisar a percepção sobre a QVT de atendentes de uma empresa privada, no setor de *call center*, localizada na cidade de Mossoró – RN, em que foram entrevistados 261 atendentes, com variados perfis. Como resultado, a autora concluiu que a percepção dos atendentes em relação à QVT indica que existe pouco reconhecimento dos programas voltados à qualidade de vida do funcionário e esses não são satisfatórios, do ponto de vista dos atendentes.

Os gestores em *call center*, além de estarem imersos neste cotidiano desgastante, lidam com o desafio da gestão. Apesar do status e da posição, o líder também é um colaborador da organização e como qualquer outro ser humano, suas reações perante os processos de mudança são de receio e temor (Ruano, 2016). Segundo Nelson e Cooper (2005), esse público trabalha mais horas e mais arduamente com o objetivo de atingir o sucesso pessoal e as recompensas materiais, sendo exigido um alto grau de controle sobre

as emoções e adaptabilidade dessas pessoas às situações e é justamente neste ponto em que os indivíduos que ocupam cargos de liderança acabam se desvencilhando dos objetivos, se desmotivando e apresentando indícios de problemas relacionados à saúde mental, podendo transmitir essas condições a toda a equipe.

Compreendendo a posição cada vez mais central que o trabalho ocupa, estudos que abordam as repercussões da atividade laboral na qualidade de vida são de grande importância. Especificamente, dar foco à Qualidade de Vida no Trabalho no setor de *call center* pela ótica de gestores se faz relevante, visto que posição de gestão carrega complexos desafios e que o trabalho em empresas do setor de *call center* compreende problemáticas relevantes.

### **Objetivo**

Na presente pesquisa, objetivou-se descrever a percepção dos supervisores, isto é, gestores diretos das equipes de atendimento em *call center*, em relação à qualidade de vida no trabalho neste segmento.

### **Metodologia**

O estudo foi feito a partir de pesquisa exploratória, descritiva, transversal e de abordagem qualitativa.

### **Instrumentos, procedimentos e análises**

Além de um questionário de descrição sociodemográfica (gênero, idade, estado civil, escolaridade, filhos, tempo da função e tempo na função na empresa atual), foi utilizado como instrumento uma entrevista semiestruturada baseada nos conceitos de Walton (1974). O intuito do questionário sociodemográfico foi estabelecer um panorama sobre os participantes. Os dados sobre tempo de carreira e forma de ingresso no cargo, apesar de compilados junto aos dados do questionário sociodemográfico, por se tratar do mesmo conjunto temático, foram coletados através da entrevista semiestruturada com os participantes. Essa escolha foi feita para que a entrevista iniciasse com uma introdução acerca da trajetória profissional, facilitando a abertura para perguntas voltadas à QVT, que viriam a seguir. Os aspectos de QVT foram abordados na entrevista a partir de

questões generalistas, que contemplavam aspectos sobre a preocupação das empresas de *call center* quanto à qualidade de vida de seus colaboradores, percepção sobre a própria qualidade de vida no trabalho e a de seus liderados.

As entrevistas ocorreram entre os meses de janeiro e fevereiro de 2020, em locais externos ao local de trabalho, visando a não vinculação com a instituição e a transparência nas respostas e relatos. Desta forma, ocorreram em locais variados, de acordo com a opção mais viável para o participante, sem que houvesse gastos com o deslocamento. Tendo sido gravadas e transcritas, as entrevistas foram analisadas através da análise de conteúdo temática de Bardin (2011). Em relação à fase de descrição analítica, diferenciou-se de Bardin (2011) apenas na contagem das unidades de registro, uma vez que, no presente trabalho, a frequência foi estabelecida a partir da apresentação da categoria temática em cada entrevista, independente da quantidade de unidades de registro correspondentes ao longo das transcrições. Do resultado da análise, foi possível estabelecer os resultados que estiveram relacionados com os conceitos de Walton (1974) na percepção dos supervisores de *call center* que fizeram parte da pesquisa.

### **Participantes**

Fizeram parte do estudo 30 supervisores de duas organizações privadas do setor de *call center*, sendo estes os gestores diretos das equipes de atendimento. Os participantes foram escolhidos por conveniência, sendo que os primeiros receberam abordagem por prévio contato já existente, uma vez que uma das pesquisadoras havia atuado na área de Recursos Humanos em uma das empresas, em período anterior. Para continuidade, foi utilizada a técnica metodológica *snowball*, onde os participantes iniciais indicam novos participantes que, por sua vez, indicam novos participantes e assim sucessivamente. Considerou-se 20% do número médio de colaboradores na função de supervisor de *call center* em cada uma das empresas, definindo esta como quantidade representativa da população total. Portanto, chegou-se ao número de 16 participantes da empresa A e 14 participantes da empresa B. É importante ressaltar que apenas puderam participar supervisores pertencentes ao quadro de colaboradores das únicas duas empresas de grande porte do segmento de *call center* na cidade, já que as outras empresas pertencentes ao ramo não se configuravam como grandes centros de teleatendimento,

apresentando divergências estruturais e organizacionais. Foram excluídas indicações de profissionais com menos de seis meses no cargo, por serem considerados iniciantes e, por isso, não estarem envolvidos com a rotina desta posição.

### **Aspectos éticos**

A presente pesquisa passou por avaliação no comitê de ética e foi considerada aprovada no parecer consubstanciado número 3.346.708. Todos os participantes foram orientados sobre os procedimentos da pesquisa, o sigilo e privacidade de seus dados e os riscos de sua participação, considerados mínimos. Os participantes que tiveram gastos de locomoção oriundos da sua participação na pesquisa foram ressarcidos de forma que a pesquisa não onerasse o participante e não trouxesse lucro. Os participantes que no decorrer da entrevista apresentaram necessidade de intervenção psicológica foram orientados a buscar os serviços ambulatoriais de psicologia disponíveis caso não fizessem acompanhamento.

## **Resultados e discussões**

### **Perspectivas dos supervisores de *call center* sobre a QVT**

#### **População**

Na composição dos participantes, 19 profissionais se autodeclararam do gênero feminino e 11 do masculino. Em relação à variação etária, a maioria dos participantes estava na faixa de idade entre 26 e 35 anos. A predominância de estado civil foi de solteiros (n=24). Quanto a filhos, 16 não possuíam e 14 possuíam. Sobre a escolaridade, onze tinham Graduação Incompleta, nove tinham Graduação Completa, cinco tinham Ensino Médio Completo, quatro tinham Pós-graduação Completa e um possuía Pós-graduação Incompleta.

Os participantes foram questionados quanto ao tempo total de atuação na função de supervisor de *call center* e o tempo que tinham nesta função na empresa atual, uma vez que poderiam ter executado o mesmo cargo em outras empresas anteriormente. Assim, grande parte dos participantes tinham entre 5 e 10 anos na função (n=17), seguidos dos que tinham entre 1 e 4 anos (n=4). Entre os demais, quatro tinham menos de 1 ano e, um único participante, tinha mais de 10 anos. Portanto, a partir do questionamento sobre esse ponto, a quase totalidade dos participantes, ou seja, 29 relataram ter iniciado como



representante de atendimento, recebendo a promoção para supervisor, posteriormente. Um participante atuava, ao mesmo tempo, na empresa A como supervisor e na empresa B como representante de atendimento.

A análise de conteúdo dos dados da entrevista resultou em três eixos temáticos: percepção dos participantes em relação à preocupação das empresas de *call center* quanto à qualidade de vida dos colaboradores, percepção sobre a própria qualidade de vida no trabalho e percepção sobre qualidade de vida no trabalho dos representantes de atendimento. Portanto, os subtítulos a seguir apresentam os eixos temáticos, suas categorias e, em alguns casos, subcategorias. Optou-se, nesse sentido, por adotar a análise da frequência dessas categorias a partir do registro da temática na entrevista de cada participante, independente das vezes em que as unidades de registro foram citadas em cada entrevista.

A partir dos dados da pesquisa foi possível perceber que a maioria das categorias listadas apontou um caráter negativo relacionado ao eixo temático “Percepção dos participantes em relação à preocupação das empresas de *call center* quanto à Qualidade de Vida no Trabalho”. Assim sendo, as categorias com maior expressividade foram: Pouca/ nenhuma ação voltada para QVT dos colaboradores (citada por onze participantes – 33,7%) e Ênfase em números e resultados, com pouco ou nenhum cuidado aos colaboradores (citada por oito participantes – 26,7%). As categorias estão ordenadas a partir das mais citadas, apresentadas com sua frequência e exemplos de falas dos participantes. Neste eixo, apenas a categoria “Pouca/ nenhuma ação voltada para QVT dos colaboradores” foi expandida em subcategorias.

A) Pouca/ nenhuma ação voltada para QVT dos colaboradores:

Na categoria em questão, quatro subcategorias foram elencadas: Pouca/ nenhuma prática de apoio psicológico; Nenhuma prática de ginástica laboral; Pouca/ nenhuma prática de atividades lúdicas; Pouco/ nenhum ambiente para convivência, lazer ou relaxamento.

Houve registro dessa categoria em entrevistas de 11 participantes (33,7%), os quais apresentaram relatos como os exemplos a seguir:

*A gente tinha ginástica laboral, que é uma coisa que acaba que dá uma esticada, dá uma desestressada. A gente tinha a opção de fazer massagem. Hoje a empresa ela não cede nada disso pra gente. (E02)*

*Não tem um reconhecimento, não tem uma ajuda psicológica ou uma ajuda de qualquer outro tipo. (E07)*

*(...) acho que a empresa não investe tanto no funcionário, no bem-estar do funcionário, assim, no momento de lazer de distração é muito raro. É bem raro. (E24)*

*(...)a ideia do call center é fazer o máximo que ele pode com o mínimo possível. Então ele vai sempre fazer pelo funcionário, digamos assim, o mínimo que é exigido. Se existe algum mínimo exigido o call center vai se limitar àquilo. Ponto. O call center nunca vai fazer mais do que ele deve fazer pelo funcionário. (...) Então, partindo desse ponto de vista, não existe preocupação com a qualidade de vida do funcionário. O funcionário tem que produzir e pronto. A partir do momento que ele tá produzindo, ele serve. A partir do momento que ele não tá produzindo, precisa ser substituído. (E30)*

B) Ênfase em números e resultados, com pouco ou nenhum cuidado aos colaboradores:

Houve registro dessa categoria em entrevistas de oito participantes (26,7%), os quais apresentaram relatos como os a seguir:

*Então algumas pessoas nesse meio de call center esquecem um pouquinho da gestão de pessoas e trabalham apenas com números e isso me deixa extremamente chateado. (E04)*

*Eu acho que não existe uma real preocupação. Eu acho que nas empresas, pelo menos nas que eu passei, que eu trabalhei, a parte mais alta da gestão ela vê muito números e não vê pessoas. Então a parte mais baixa, no caso operador e supervisores sofrem um pouco com isso. (E07)*

*(...)eu acho que o número é muito visado, então assim... a partir de um momento que não tenha relação tão pessoal eu acho que é muito número, então*

*a partir disso eu acho que não tem mais preocupação pessoal com o funcionário.*  
(E14)

*Eles não prezam nada a qualidade de vida dos colaboradores. É só número. Cada dia mais. Eu vou falar a verdade. Cada dia mais eu vejo isso. Não tem essa questão entendeu?* (E21)

C) Preocupação adequada:

Houve registro dessa categoria em entrevistas de cinco participantes (16,7%), os quais apresentaram relatos como os a seguir:

*Olha, hoje pela empresa na qual eu trabalho é uma preocupação constante com o estilo de vida, a questão do bem-estar (...) é uma das preocupações que nós temos, sempre voltando palestras, questão de alimentação, bem-estar, então assim, a empresa se preocupa. Ultimamente a empresa tem se preocupado.* (E17)

*Olha, aonde eu trabalho se preza muito por isso até. Eu acho até bacana, a empresa investe muito em treinamentos, dinâmicas motivacionais. Frequentemente tem festas, premiações, e isso acaba integrando muito as pessoas, né? Eu acho isso bacana.* (E25)

*A empresa que eu tô hoje atualmente ela se preocupa bastante, então ela tem muitos projetos ligados com a área de psicologia da empresa (...), mas sempre pode melhorar, porque é um ambiente muito estressante, então assim... Hoje eu tenho uma experiência bacana, mas no passado eu não tive não.* (E28)

D) Maior preocupação com a QVT do representante do que com a QVT do supervisor:

Houve registro dessa categoria em entrevistas de quatro participantes (13,3%), os quais apresentaram relatos como os a seguir:

*Eles dão muita mais ênfase pro colaborador operador em si (...) do que o supervisor. O supervisor eles acham que a gente já está preparado pra isso.* (E06)

*(...) eu vejo a empresa muito preocupada com a qualidade de vida do operador. Pra falar a verdade eu nunca ouvi ninguém dentro da empresa, na empresa que eu trabalho, falar sobre a preocupação com o supervisor. (E10)*

E) Afastamentos do trabalho:

Houve registro dessa categoria em entrevistas de três participantes (10%), os quais apresentaram os relatos sobre as relações entre o adoecimento e como reflete em afastamentos:

*Cada dia mais as pessoas afastam por doenças, né, que desenvolveram por alguma situação pessoal e acumulou com o profissional, mas eu vejo que a empresa em si não se preocupa muito com isso. (E01)*

*Representante já ficou 15 dias afastado, ficou 15 dias de atestado depois acabou afastando por conta de depressão. Então, tive alguns casos que eu vi de perto mesmo, de pessoas próximas a mim que chegou a acontecer isso. (E16)*

*Inclusive tem vários afastamentos né, por conta de saúde mesmo. É um ambiente que tem muito isso, por causar essa... Tudo isso aqui, nervosismo, ansiedade, é tudo junto mesmo, tudo misturado. (E23)*

F) Indisponibilidade de verba ou tempo para ações de QVT:

Houve registro dessa categoria em entrevistas de dois participantes (6,7%), os quais apresentaram os relatos a seguir:

*Olha, sinceramente eu acho que assim, as empresas têm sim alguns setores que se preocupam mais com essa questão de qualidade de vida. (...) Por mais que exista um setor totalmente disponível pra auxiliar nessa parte e tudo mais, ele não consegue fazer o trabalho dele. E a gente enquanto operação também não tem tempo pra disponibilizar pra ele. (...) tem o profissional na empresa, mas a realidade da empresa não facilita esse contato. Então existe uma iniciativa, mas a iniciativa ela é travada, não chega à operação. (E18)*

*Hoje que se você for olhar pro lado do RH, o RH já tem mais aquela visão de tentar melhorar a vida dos seus colaboradores. Mas o empresarial em geral vai ter muito aquela questão de fazer mais com menos. Até porque uma coisa que*

*é muito falada é a questão de ser tangível o resultado daquela ação. (...) Só que a empresa em si não consegue mensurar o retorno que isso teve, então fica muito engessado ali, não vai liberar muita verba. Então o RH mesmo fica brigando pra conseguir atuar nessa parte. (...) Enquanto no âmbito gerencial busca só resultados, no âmbito de RH vai buscar qualidade de vida. (E20)*

G) QVT voltada para a produtividade:

Houve registro dessa categoria na entrevista de um participante (3,3%), o qual apresentou o relato a seguir:

*O meu ponto de vista em relação à empresa (...) é uma percepção real de que eles não estão preocupados 'ah, com sua qualidade' / não, não é assim que funciona. Se eles estão desenvolvendo um treinamento não é porque eles tão preocupados com sua qualidade de vida. Eles tão preocupados com o resultado que você tá dando pra empresa, entendeu? (E16)*

H) Existe discurso sobre QVT, mas não colocado em prática:

Houve registro dessa categoria na entrevista de um participante (3,3%), o qual apresentou: “(...) acaba falando-se muito em qualidade de vida (...), mas a realidade que é a carga do dia a dia, a carga de trabalho, não transmite muito isso, porque realmente é puxado.” (E26).

I) Falta de foco em ação de prevenção:

Houve registro dessa categoria na entrevista de um participante (3,3%), o qual relata: “eles disponibilizam gente pra poder tratar (...). Só que o problema é o seguinte, que eles esperam muito a pessoa vir pedir ajuda.” (E11).

Sobre a visão que os supervisores apresentaram no eixo temático “Percepção Sobre a Própria Qualidade de Vida no Trabalho”, as categorias com maior destaque foram: Influências negativas do trabalho nos âmbitos de não-trabalho; Percepções negativas em relação ao trabalho e Rotina prejudicial a hábitos saudáveis. Abaixo estão as categorias, (elencadas em ordem de maior expressividade) e subcategorias do Eixo da

Percepção Sobre a Própria Qualidade de Vida no Trabalho. Neste eixo, todas as categorias contaram com subcategorias.

A) Influências negativas do trabalho nos âmbitos de não-trabalho:

A presente categoria estabeleceu cinco subcategorias: falta de ânimo para atividade externas ao trabalho; dificuldade em desligar-se do trabalho; impossibilidade de comprometer-se com outras atividades fixas além do trabalho; desgaste nos relacionamentos familiares por causa do trabalho; pouco tempo para compromissos sociais, convivência familiar ou autocuidado. Houve registro dessa categoria na entrevista de 20 participantes (66,7%), sendo que algumas falas estão apresentadas a seguir:

*Mas o fato de você trabalhar de meio-dia e meia até 10 horas, ficar dentro da empresa, você perde muita coisa social, né (...). Então, acaba que eu deixo de frequentar muitas ocasiões, né, com colegas. Até viagens mesmo que poderia fazer de sábado e domingo, por causa disso. (E01)*

*Olha, atualmente a minha qualidade de vida/ acho que se pudesse estar melhor eu gostaria, né. Igual eu falei com você, se eu pudesse ter o final de semana, se eu pudesse descansar mais, passar um pouco mais de tempo com meu filho, fora da empresa, eu gostaria muito. (E01)*

*Acho que tem algumas coisas que podem melhorar e uma delas é talvez me desligar do trabalho. Porque quando a gente ocupa um cargo de gestão acaba que quando a gente tá fora do horário de trabalho, quando a gente tá em dias que mesmo a gente não tá trabalhando, como sábado e domingo, que eu não sou escalado, eu as vezes fico pensando em trabalho. (E02)*

*Então, assim quando a gente vai à supervisão há a inflexibilidade de horário, a gente não tem horário certo. (...) Então a gente não vai conseguindo planejar nossa vida por fora ... (E04)*

*O que é vida pessoal mesmo é muito tranquilo, porque eu consigo planejar tudo com antecedência e por já conhecer a realidade do trabalho de supervisão eu não crio muito expectativa. Então, por exemplo, se eu tenho que marcar uma viagem com a minha família eu já deixo ciente que pode ser que não tenha como eu ir. (E18)*

*Em casa, quando eu chego às vezes acabado descontando em quem não deve... é o tempo todo a gente vive esses momentos, né. (E19)*

*(...) eu chego em casa com vontade só de dormir. Mais nada. Assim, eu fico muito estressada, quase todos os dias. (E25)*

**B) Percepções negativas em relação ao trabalho:**

Houve registro de percepções negativas em relação ao trabalho em 16 entrevistas (53,3%), sendo que esses participantes mencionaram aspectos que enquadram em cinco subcategorias: pressão e desgaste; salário baixo; emprego instável; falta de liberdade; falta de suporte, conforme exemplos abaixo:

*Olha, atualmente a minha qualidade de vida/ acho que se pudesse estar melhor eu gostaria, né. (...) Se eu pudesse ter a tranquilidade de que o trabalho que eu tô fazendo é o suficiente pra não ser desligada também. (E01)*

*A gente não tem tanta liberdade pra fazer algumas coisas (...) A gente tem alguns bloqueios que talvez isso poderia dar um pouco mais de qualidade de vida. (E02)*

*Nesse momento eu tô sob muita pressão, muito cansaço. (E10)*

*O meu salário já não é o melhor do mundo... (E08)*

*Por já estar com 5 anos [de empresa] às vezes eu me sinto um pouco desgastado. (E18)*

*(...) nem sempre a gente tem o suporte necessário pra atuar da forma que eles gostariam pra atingir o resultado (...) E aí você tem que se virar e arrumar outro jeito pra fazer. Então acho que falta um suporte tanto material quanto até também só não material, né, mas pessoal. (E22)*

**C) Rotina prejudicial a hábitos saudáveis:**

Essa categoria contemplou colocações acerca da rotina de trabalho prejudicar hábitos saudáveis como qualidade da alimentação e do sono, além de regularidade de necessidades fisiológicas, configurando-se essas três subcategorias. No total, 16 entrevistas registraram esse aspecto, ou seja, 53,3% dos participantes mencionaram essa temática. Assim, algumas menções podem ser destacadas:

*Entretanto, quando eu tô na empresa eu não consigo ter essa liberdade de comer coisas mais saudáveis, principalmente pela correria do dia a dia. Eu já tentei, por exemplo, levar fruta pra comer nos intervalos e nunca dá. Eu levo, a fruta fica lá e a gente não consegue comer, entendeu? (E02)*

*Então, às vezes eu me pego 'meu deus, eu preciso comer alguma coisa, mas eu não posso sair. Eu preciso ir no banheiro, mas agora não dá, eu tenho que fazer isso'. Porque assim, às 8 horas / são 8 horas de tudo prioridade, tudo urgente, tudo agora. (E12)*

*(...) acho que depois do call center eu durmo muito pouco por noite. Eu durmo 4 a 5 horas por noite. (E27)*

**D) Percepções positivas em relação ao trabalho:**

Houve registro de percepções positivas em relação ao trabalho em oito entrevistas (26,7%), sendo que esses participantes mencionaram três subcategorias: realização com atividade que desenvolvem; ter um salário adequado; ter possibilidade de um trabalho menos exaustivo, em comparação com períodos anteriores. Algumas falas representam a categoria:

*A gente não tem mais a loucura que foi o momento da implantação de outros tempos. (...) Então hoje a gente brinca lá, a gente fala que a gente tem vida hoje. Que a gente consegue fazer algumas coisas que antes não dava pra fazer... (E03)*

*Assim, querendo ou não o cargo que a gente tem é um cargo aonde a gente tem um salário legal e tudo, então a gente consegue fazer as coisas que a gente tem vontade... (E16)*

*Eu sou assim, eu sou apaixonada pelo o que eu faço. Acho que deve ser uma das pessoas doidas que você tá conhecendo, uma das primeiras. Primeira pessoa. Porque eu gosto do que eu faço, eu me identifico com o call center. (E17)*

**E) Preocupações de saúde por causa do trabalho:**

Nessa categoria, foram relatadas cinco subcategorias tais como a intenção de sair da empresa por causa de prejuízos na saúde emocional; necessidade de uso contínuo de



psicofármacos por causa de desgastes no trabalho; diminuição da imunidade após iniciar no trabalho atual; necessidade de iniciar terapia por causa de desgastes no trabalho; gravidez de risco por causa do trabalho. Essa categoria foi identificada em seis entrevistas, isto é, 20% dos participantes. A seguir, alguns exemplos:

*A minha qualidade de vida hoje na empresa não é boa. Eu acho que eu preciso de fazer uma terapia e eu vou fazer, por causa das cobranças que vem e a forma como eles tratam a gente. (E06)*

*Eu tive crise de ansiedade. Essa empresa que eu trabalho hoje é a segunda vez que eu trabalho nela. Na primeira vez eu pedi o desligamento justamente por isso, por começar a sentir esses sintomas. E até pra cuidar da minha saúde eu optei por sair da empresa. (...) Cheguei a fazer entrevista em algumas outras empresas de outros ramos. Mas devido a não ter a experiência às vezes nesse outro ramo acabou impactando e surgiu a oportunidade de voltar pra lá. Me convidaram e, participando do processo, acabei voltando por não poder ficar parado. (E07)*

*Então, na verdade isso me adoeceu, né. Porque eu fiz terapia, tive que ir no psiquiatra, porque o nível que eu tava chegando / não sei se era pelo fato de eu ter dois empregos ou se é pelo fato de muita pressão, entendeu, mas eu tive que procurar ajuda e tanto é que eu tomo remédio hoje. (E11)*

*(...) quando eu comecei a supervisão eu tive um período que adoeci várias vezes. (E22)*

*(...) aí eu tive que me afastar porque, por conta do estresse diário do call center minha gravidez foi de risco... (E29)*

O último eixo temático, “Percepção Sobre a Qualidade de Vida no Trabalho dos Representantes de Atendimento” abordou a percepção que os supervisores tinham acerca da QVT de seus liderados. As categorias com maior destaque foram: Falta de apoio necessário da supervisão, pelo excesso de demandas do supervisor; Impactos na saúde e Percepções negativas em relação ao trabalho dos representantes. Os subtítulos a seguir apresentam as categorias (apresentadas em ordem de maior para menor frequência) e, em

alguns casos, subcategorias. Além disso, seguem-se as frequências e exemplos de colocações dos supervisores.

A) Impactos na saúde:

A presente categoria foi a mais citada e ressalta os impactos que o trabalho tem em relação à saúde dos representantes de atendimento, a partir da percepção dos supervisores. Assim, foram elencadas sete subcategorias: crise de ansiedade; depressão; pânico; choro; dores; problemas com sono; cansaço e fadiga. No total, 70% dos entrevistados, isto é, 21 supervisores, citaram esse aspecto em sua entrevista, conforme algumas falas a seguir:

*Teve uma operadora que semana passada (...) ela veio pra minha equipe recentemente. Então assim, eu não a conheço. E um dia ela reclamou de dor no joelho. (...) Aí no dia seguinte ela tava tomando remédio pra dor de cabeça. (...) Aí passou uns dois dias ela tava reclamando de dor no ombro. (...) Você vê que realmente que essa dor não é física. Tem muito de cunho psicológico aí, porque não é possível a pessoa sentir dor em partes diferentes, né, do corpo. (E01)*

*(...) muito cansados. “Ai, tô cansado, não quero mais, quero sair daqui, aqui é estressante”. (E09)*

*Hoje eu percebo que dentre 20 pessoas, 17 tem problemas com ansiedade. É generalizado. Pessoas jovens às vezes de 19, 20, que às vezes é o primeiro emprego e já estão ali afastados pelo INSS, fazendo tratamentos com remédios, tarja preta e tudo mais. Ansiedade hoje em dia é a que mais afeta. (E05)*

*Representante já ficou 15 dias afastado, ficou 15 dias de atestado, depois acabou afastando por conta de depressão. (E16)*

*E a insônia também eu já ouvi muita gente falar, comentar / nunca aconteceu comigo, mas de não conseguir dormir ou de dormir e ter pesadelo. (E18)*

*Mas assim, basicamente o choro é a questão. É o que eles mais fazem. (E25)*

*A gente sempre fica naquela defensiva pra saber até que ponto é verdade e o que não é. Mas eu já vi uma situação onde a pessoa teve uma crise de pânico (...) então assim, não tem como mentir isso. (E28)*

**B) Percepções negativas em relação ao trabalho dos representantes:**

Sendo essa uma categoria com bastante expressividade, constataram-se relatos em 66,7% das entrevistas, isto é, 20 supervisores citaram percepções negativas em relação ao trabalho dos representantes, configurando-se sete subcategorias: emprego instável; excessivo número de ligações; contato com cliente estressante e cansativo; assédio e exposição; salário baixo; falta de sistema adequado e de mobiliário adequado; falta de liberdade e valorização. Os trechos a seguir demonstram essas percepções:

*(...) o sistema ele gera um estresse no colaborador porque não funciona às vezes. O ambiente não é adequado pra postura (...) O ambiente físico não é adequado. (E05)*

*(...) e eles [representantes] estão morrendo de medo de ser desligados ao término da experiência, que é agora em fevereiro, justamente por conta dessas mudanças que ocorrem na empresa. (E07)*

*Obviamente que a gente não pode exigir muito de uma empresa que vai pagar um salário-mínimo pra um funcionário. Então tem que ter condições melhores, salários melhores, benefícios melhores. (E07)*

*Hoje eu faço parte do comitê de assédio moral da empresa que eu trabalho. E, assim, tem uns casos bem cabulosos que acontecem. Coisa de gente balançando o chocalho, pedindo TMA [tempo médio de atendimento], batendo na cadeira, passando atrás. Isso é uma coisa que você tem que reclamar. De gritar seu nome e o número que você faz no meio de todo mundo. (E8)*

*(...) é mais por conta de cliente, que tem os clientes que não respeitam mesmo, né, que parece que tá falando com lixo ou desmerece muito a profissão. Eu acho que o estresse maior deles é mais com cliente (E15)*

*Então assim, a prioridade dele tem que ser o serviço e dentro do ambiente de serviço ele não tem muita voz. Ele não vai ter liberdade pra viver bem lá... (E18)*

*Tento mostrar pra eles que embora eles sejam representantes, que eles são profissionais, porque o problema que as pessoas mostram pra eles como se eles serem representantes, fosse outra coisa menos uma profissão, então acho que acaba desvalorizando. (E26)*

C) Tensão do representante influenciada pela tensão do supervisor:

Ao todo, nove entrevistados (30%) relataram a influência que o supervisor tem sob o operador em relação à tensão percebida no trabalho, sendo essa uma das categorias mais expressivas nesse eixo. Alguns exemplos, a seguir, ilustram esse aspecto:

*Então só de uma mudança na minha feição, depois de uma conversa com meu gestor, eles já sentem que eu estou pressionado e eles se sentem pressionados mesmo que eu não tenha falado nada com eles. (E04)*

*Porque às vezes acontece alguma coisa, a gente acaba transparecendo tudo. (...) Porque a partir do momento que eu fico preocupada ou eu fico chateada com alguma coisa a gente acaba transparecendo e automaticamente eles [representantes] ficam também. (E16)*

*Eu acho que assim... a qualidade de vida também depende muito do supervisor que eles [representantes] têm. Se o supervisor estiver muito esgotado não vai dar certo, entendeu? (E25)*

D) Falta de apoio necessário da supervisão, pelo excesso de demandas do supervisor:

O excesso de demandas dos supervisores impactando na falta de apoio aos representantes foi amplamente citado (26,7% das entrevistas). Seguem alguns exemplos de falas que expressaram esse ponto:

*Então, assim, realmente tá muito estressante, tá muito maçante, eu não tenho tempo de ficar fazendo gestão dos operadores, fazendo contato direto com eles. E acho que eles também sofrem com isso diretamente, porque apesar de tudo eles precisam de mim. Eles querem minha atenção também, e hoje tanto eu quanto minha equipe 'tá' totalmente tomada pelo problema. O único momento que consigo dar atenção pra eles é quando eles estão com um caso com problema e aí não tem jeito eu preciso dar atenção pra eles, entendeu. (E10)*

*O ideal é que você saiba da vida de cada um deles, saiba acompanhar cada um deles. (...), mas na prática não é assim, porque enquanto eles estão lá tem várias outras coisas acontecendo, tem reuniões dos setores, às vezes você mesmo vai ter que sair pra fazer alguma atividade. (E20)*

E) Percepção de maiores níveis de tensão conforme tempo de empresa do colaborador:

Questões sobre um maior nível de tensão sentida pelos representantes conforme o tempo de empresa do colaborador foram mencionadas por quatro supervisores (13,3%), os quais fizeram apontamentos como o abaixo:

*Geralmente após quatro, cinco meses você começa a perceber já mudança no perfil das pessoas. (...) O nível de estresse deles naturalmente aumenta, a saúde deles deteriora. (...) E eu acho que vem gerando mais impacto depois de um tempo justamente acho que até pelo fato da empresa não dar as melhores condições que poderia dar então acaba gerando isso (E07)*

F) Trabalho por necessidade, mas sem realização:

Alguns supervisores percebem o trabalho dos representantes de atendimento como um trabalho por necessidade, mas sem realização com a atividade. Seguem trechos que ilustram essa percepção de três entrevistados (10%):

*E tem aquela grande maioria de pessoas que tá ali, mas se pudesse não estariam assim, mesmo, sabe. Já está no limite. (E16)*

*Agora os meninos, a maioria estão ali porque tão cursando faculdade. Então assim, não é aquilo que eles querem pra vida deles. Eles estão ali temporariamente, então não está de acordo com nada do que eles acreditam. (E18)*

*Então, tem pessoas extremamente insatisfeitas, pessoas que já perceberam que não é pra eles. Estão ali, mas querem sair. (E21)*

G) Interferência do aspecto individual na percepção da tensão:

Três supervisores (10%) relataram sobre a individualidade e a forma de perceber a tensão no ambiente de trabalho, conforme exemplo abaixo:

*O ambiente já é estressante e nem todo mundo sabe lidar com o estresse que é o call center. Têm pessoas que são mais sensíveis, têm pessoas que são duras, né, são ríspidas, mas é um modo de se defender. (E29)*

H) Absenteísmo por causa de insatisfação com empresa:

Essa categoria, estabelecida a partir da entrevista de dois supervisores (6,7%), traz as faltas ao trabalho como consequência da insatisfação dos representantes com o trabalho, na percepção dos supervisores. Portanto, segue um trecho representativo:

*Outros não, outros já percebem isso e começam a faltar. Dependendo da pessoa ela começa a faltar o trabalho (...) Com certeza cê percebe que o cara tá sendo muito cobrado e a tendência é ele ir ao médico procurar alguma coisa, pegar até um atestado e sumir por alguns dias. (E27)*

*É uma forma de fugir do ambiente. Começa a dar falta, né, a faltar. E assim... Eu vou chamando pra conversar (...) até o momento que ela não consegue mais trabalhar, acaba saindo. (E28)*

I) Falta de adaptação ao trabalho por parte dos representantes:

Essa categoria foi estabelecida em apenas uma entrevista (3,3%), sendo que a fala a seguir apresenta a percepção do supervisor nesse sentido: “(...) a pessoa não se adapta. Muita gente que nunca trabalhou e não sabe como que é difícil lá fora. O cara trabalha 6 horas lá dentro e ele ‘tá’ reclamando. Se ele trabalhasse 8 aqui fora? Ia reclamar” (E21).

J) Percepções positivas em relação ao trabalho dos representantes:

A categoria sobre percepções positivas foi apontada em apenas uma entrevista (3,3%). O supervisor citou que os representantes têm mobiliário adequado no local de trabalho e bom plano de saúde fornecido pela empresa: “Eu acho que a empresa que eu trabalho tem uma estrutura excelente pra... de imobiliário, dessas coisas todas, tem plano de saúde que eu considero também muito bom...” (E23).

No presente estudo, no que diz respeito ao gênero dos colaboradores participantes, apesar do equilíbrio entre homens e mulheres, o gênero feminino contou com um maior número de participantes. Ainda sobre o perfil predominante, se destacaram os solteiros, sem filhos, pessoas entre 26 e 35 anos e com Graduação Incompleta. O público feminino e solteiro também foi maioria nos trabalhos de Paiva e Dutra (2017), Oliveira (2017), Parise e Soler (2016) e Gold et al. (2015), que estudaram colaboradores de *call center*. De acordo com Oliveira (2017), a quantidade expressiva de pessoas do gênero feminino trabalhando em *call center* se deve ao fato de que muitas mulheres, atualmente, são provedoras do sustento de seus lares e que isso reflete também na operacionalização de *call centers*, visto que a maioria das atendentes são colaboradoras, ingressas no mercado de trabalho.

Os estudos de Oliveira (2017) e Gold et al. (2015) também apresentam maioria dos participantes sem filhos, conforme com o presente estudo. Em relação à escolaridade, os participantes dos estudos de Souza (2018), Oliveira (2017), Parise e Soler (2016), Paiva e Dutra (2017) tinham entre ensino médio completo, superior cursando e/ou completo, com destaque para Ensino Médio completo entre representantes de atendimento. Especificamente em relação a supervisores, em Gold et al. (2015), os supervisores possuíam, em sua maioria, graduação incompleta, assim como nesse estudo. Em relação à faixa etária, ainda em Gold et al. (2015), a maioria dos supervisores possuía entre 26 e 30 anos, distribuição muito semelhante à deste estudo.

As promoções de cargo normalmente ocorrem através de recrutamento interno dentro das empresas no segmento de *call center*, ou seja, representantes de atendimento passam por processos seletivos para se tornarem supervisores. Como exemplo disso, na empresa do ramo pesquisada por Cordeiro (2011), estima-se que aproximadamente 95% dos supervisores e coordenadores ingressaram na empresa exercendo a função de representante de atendimento. Da mesma forma, no presente estudo, 96,7% iniciaram como representantes e, atualmente, são supervisores de equipe, o que aproxima os perfis dos representantes e dos supervisores.

Quanto ao tempo na função de supervisão no total e na empresa atual, a maioria está entre 5 e 10 anos na função (56,7%), além de 1 a 4 anos na empresa atual (50%), o

que difere do estudo de Gold et al. (2015) em relação ao tempo de função na empresa atual, com 84% dos pesquisados entre 2 e 4 anos. Sobre a preparação para o cargo, a maioria dos supervisores (43,3%) informa ter tido uma preparação prática, além de um treinamento específico para assumir a liderança. Esse comprometimento com a preparação teórica e prática dos futuros líderes corrobora o estudo de Souza (2018), ao mostrar que em um *call center*, ferramentas para controle de atrasos, faltas, folhas de ponto, sistemas de atendimento ao cliente são aprendidos no dia a dia, porém o desenvolvimento de uma liderança eficaz é algo que necessita ser trabalhado com muita atenção pelo gestor.

Rocha e Aguillera (2016) apontam que, por se tratar de uma atividade rígida, controlada e monitorada, existe uma cobrança intensificada por produção e metas a serem cumpridas no *call center*, corroborando o achado na presente pesquisa que evidencia que não existe uma real preocupação das empresas de *call center* estudadas em relação à qualidade de vida de seus colaboradores, visto o destaque para a categoria “Pouca/nenhuma ação voltada para QVT dos colaboradores”, mencionada por 11 (33,7%) dos participantes no eixo temático “Percepção dos participantes em relação à preocupação das empresas de *call center* quanto à qualidade de vida dos colaboradores”. Para Rocha e Aguillera (2016), a empresa precisa garantir seus lucros e desenvolvimento, entretanto os gestores têm colocado essas metas como separadas das metas e objetivos dos próprios trabalhadores. Assim, nem mesmo na perspectiva de a QVT ser promotora de maior produtividade, não há indícios de desenvolvimento de ações de forma ampla no sentido da saúde e do bem-estar de colaboradores. Corroborando esse achado, apenas um dos participantes da presente pesquisa identificou essa relação, compondo a categoria “QVT voltada para a produtividade”.

De acordo com o senso comum, o trabalho em empresas de *call center* é caracterizado pela exaustão de seus funcionários, alta carga de trabalho, além do alto nível de cobrança por metas e pelo atendimento de excelência (Andrade, Rosário, Moreira & Neto, 2019). Esse conceito parece fazer sentido, quando se percebe que empresas não têm feito grandes esforços no sentido de melhorar as condições de trabalho dos colaboradores justificando a imagem percebida sobre o trabalho em *call center*. Outros aspectos



negativos também foram delimitados pelas categorias que abordavam afastamentos do trabalho; indisponibilidade de verba ou tempo para ações de QVT; existência do discurso sobre QVT, mas não colocado em prática; e falta de foco em ações de prevenção. A única categoria, neste eixo temático, que evidenciou um aspecto positivo foi “Preocupação adequada”, consolidada a partir de trechos que consideraram a preocupação das empresas relacionada à QVT como adequada. Essa categoria foi citada em entrevistas de cinco participantes, que configuram apenas 16,7% do total de entrevistados. É importante colocar que todos esses supervisores faziam parte do quadro de colaboradores da empresa B, assim podemos inferir que essa empresa apresenta um olhar para QVT mais expressivo do que empresa A.

Vale ressaltar uma última categoria nomeada “Maior preocupação com a QVT do representante do que com a QVT do supervisor” que, apesar de citada por apenas 13,3% dos participantes, enfatiza a percepção dos supervisores em relação a sentirem-se prejudicados quanto à preocupação da empresa com a QVT deles mesmos. Essa percepção pode ser baseada em um ponto, inclusive apontado por um dos entrevistados, de que o supervisor é visto pela empresa como alguém já preparado para lidar com todas as situações daquele ambiente de trabalho e que, portanto, não necessita de cuidados. Rocha e Aguilera (2016), aponta possibilidades para aplicar a QVT nas empresas de *call center*, tais como: a promoção de melhorias nas condições de trabalho; a abertura de espaços de escuta das dificuldades dos trabalhadores e compartilhamento de estratégias de enfrentamento; ações que proporcionem participação com sugestões, fortalecimento das equipes, sensibilização/capacitação de lideranças para seu melhor direcionamento e atenção às necessidades individuais; a construção de oportunidades de desenvolvimento e/ou evolução na carreira; monitoramento e gerenciamento do clima organizacional e da satisfação. Portanto, faz-se necessário o investimento nesse tipo de intervenção.

Outro eixo temático se configurou a partir da percepção dos supervisores sobre a própria qualidade de vida no trabalho, tendo categorias acerca de percepções negativas como categorias de maior destaque. A categoria “Influências negativas do trabalho nos âmbitos de não-trabalho” correspondeu a trechos citados por 20 dos participantes, 66,7%. Essa categoria remete à dimensão “O trabalho e o espaço total de vida”, colocado por

Walton (1974), deixando exposto que a grande maioria dos participantes não encontra equilíbrio entre o trabalho e outros âmbitos da vida, o que pode ser exemplificado a partir das subcategorias que remeteram ao pouco tempo para compromissos sociais, convivência familiar e autocuidado; impossibilidade de se comprometer com outras atividades fixas; falta de ânimo para atividades externas; dificuldade em desligar-se do trabalho; e desgaste nos relacionamentos familiares por causa do trabalho. Zanelli, Silva e Tolfo, (2011) apontam que a materialização de organizações saudáveis é estabelecida por meio da construção de ambientes físicos e psicossociais promotores da felicidade humana a partir de pressupostos culturais que endereçam à qualidade de vida no trabalho e nos demais espaços da vida pessoal. Sendo assim, a importância da QVT está para além do ambiente de trabalho e das horas trabalhadas, haja vista que os indivíduos passam grande parte das horas do seu dia e grande parte dos anos de sua vida em atividade laboral, o que, naturalmente, torna a dimensão de trabalho como central e, portanto, influente sobre os demais aspectos da vida.

Trechos associados à categoria “Percepções negativas em relação ao trabalho” foram citados por 16 dos entrevistados (53,3%), sendo que houve menção sobre pressão e desgaste, salário baixo, emprego instável, falta de liberdade e falta de suporte, aspectos que configuraram as subcategorias. Tais subcategorias remetem às dimensões “Compensação Justa e Adequada”, “Condições de Trabalho”, “Uso e desenvolvimento de capacidades” e “Oportunidade de Crescimento e Segurança” de Walton (1974). Para Rocha e Aguilera (2016), algumas particularidades têm sido compreendidas como pertinentes ao setor de *call center* como um demasiado controle sobre os funcionários, suas atuações e corpo, além das intensas cobranças aliadas à baixa remuneração, o que parece refletir na percepção negativa que os supervisores apresentam nesse estudo.

Outra categoria expressiva, denominada “Rotina prejudicial a hábitos saudáveis”, contemplou colocações acerca da rotina de trabalho prejudicar hábitos saudáveis como qualidade da alimentação e do sono, além de regularidade e ritmo natural das necessidades fisiológicas, compreendendo citação em 16 das entrevistas (53,3%). Como colocado por Rocha e Aguilera (2016), o operador (representante de atendimento) tem seu tempo controlado, o que resulta em inadequações, potencializando riscos à saúde.

Percebe-se, portanto, que essa questão é expressa também pelos supervisores, no presente trabalho.

Nesse mesmo sentido, ainda que de maneira menos expressiva, a categoria identificada na entrevista de seis dos participantes, “Preocupações de saúde por causa do trabalho” trouxe falas sobre intenção de sair da empresa por causa de prejuízos na saúde emocional, necessidade de uso contínuo de psicofármacos por causa de desgastes no trabalho, diminuição da imunidade após iniciar no trabalho atual, necessidade de iniciar terapia por causa de desgastes no trabalho, além de um relato de gravidez de risco por causa do trabalho. Se para Rocha e Aguilera (2016) o trabalho em *call center* apresenta-se para o operador de forma despersonalizada, ritualística, repetitiva e desgastante física, psíquica e emocionalmente, pode-se estabelecer que o supervisor também sofre esses mesmos desgastes.

A categoria cuja denominação foi “Percepções positivas em relação ao trabalho”, registrou-se em oito das entrevistas (26,7%), sendo a única de caráter positivo para esse eixo temático. Assim, os participantes mencionaram realização com atividade que desenvolvem, além de salário adequado e, principalmente, possibilidade de um trabalho menos exaustivo, em comparação com períodos anteriores. Para Dejours (1986), o trabalho nem sempre aparece atrelado à doença ou à infelicidade, pois muitas vezes ele é operador de saúde e de prazer, assim, o que deve ser levado em conta é o quanto a organização do trabalho causa sofrimento ou está sendo fonte de saúde e satisfação. Desse modo, diferente do que foi mencionado na categoria “Percepções negativas em relação ao trabalho”, o salário, voltado à dimensão “Compensação Justa e Adequada” foi trazido como aspecto satisfatório, o que corresponde à individualidade de cada um frente ao que se recebe e se gasta. Quanto à realização com trabalho, pelo fato do *call center* ser um dos segmentos que mais empregam no Brasil e que mais ampliam postos de trabalho (Cardoso, 2017), pode-se pensar que existe pelo olhar dos supervisores, uma percepção positiva pelo fato de ter alcançado a oportunidade de inserção e crescimento nesse setor. Um ponto preocupante é voltado à subcategoria mais expressiva nessa categoria, que trouxe a possibilidade de um trabalho menos exaustivo do que em períodos anteriores, uma vez que se tende a questionar se realmente houve um investimento em melhores

condições laborais ou, por outro lado, apenas uma adaptação do próprio supervisor às mesmas condições existentes.

Compreendeu-se a categoria “Percepção sobre a QVT dos representantes de atendimento”, a partir do olhar dos supervisores, tendo destaque para as categorias: “Falta de apoio necessário da supervisão, pelo excesso de demandas do supervisor”; “Impactos na saúde” e “Percepções negativas em relação ao trabalho dos representantes”. A categoria “Impactos na Saúde”, expressivamente citada, esteve presente em 21 das entrevistas (70%), sendo comuns relatos crise de ansiedade, depressão, pânico, choro, dores, problemas com sono, cansaço e fadiga. Assim, percebe-se que o trabalho em *call center* apresenta particularidades que podem favorecer o surgimento de patologias relacionadas ao trabalho e ao estresse gerado por ele (Rocha & Aguilera, 2016). A segunda categoria com mais destaque foi “Percepções negativas em relação ao trabalho dos representantes”, contemplando 20 das entrevistas (66,7%), incluindo emprego instável, excessivo número de ligações, contato com cliente estressante e cansativo, assédio e exposição, salário baixo, falta de sistema adequado e de mobiliário adequado, falta de liberdade e valorização. Assim, como indica Peixoto (2019), ao dar enfoque no setor em *call center* em relação à empregabilidade de jovens, a partir do aprofundamento da exploração da força de trabalho, o setor promove a inserção juvenil no mercado de trabalho de forma precária.

A categoria “Tensão do representante influenciada pela tensão do supervisor” também teve destaque por ser expressa por nove, ou seja, 30% dos entrevistados. Essa categoria pode ser discutida a partir da tensão advinda da excessiva cobrança por resultados. Venco (2006) denomina essa pressão em cadeia através dos níveis hierárquicos como “uma pirâmide de coações com efeito cumulativo”, que determina o ritmo de trabalho. Ainda nesse eixo temático, a categoria “Falta de apoio necessário da supervisão, pelo excesso de demandas do supervisor” foi a quarta mais citada, em oito das entrevistas (26,7%), colocando que há complexidade sobre o fato da condição de trabalho do supervisor refletir na condição de trabalho do representante de atendimento, sendo essa uma problemática organizacional. Segundo Miranda Júnior (2005), os *call centers* possuem estruturas extremamente achatadas, ou seja, são poucos os números de

gerentes e supervisores para a quantidade de atendentes, sendo que no Brasil, a média é de 20 representantes de atendimento para cada supervisor. Esse fato pode refletir na excessiva demanda de trabalho dos supervisores, que acabam por prejudicar sua equipe pela falta de apoio necessário.

As demais categorias desse eixo foram menos expressivas, mas faz-se importante destacá-las. Sobre “Percepção de maiores níveis de tensão conforme tempo de empresa do colaborador”, com trechos em quatro das entrevistas (13,3%), nota-se o desgaste após determinado tempo de trabalho. A categoria “Trabalho por necessidade, mas sem realização” foi encontrada em três (10%) das entrevistas. Rocha e Aguilera (2016) argumentam que as exigências do setor de *call center* fazem com que os funcionários não se identifiquem com a profissão, resultando em trabalhadores com tempo de empresa reduzido. O tempo de empresa reduzido, colocado pelas autoras, quando pela iniciativa do colaborador, por estar desgastado com determinado tempo na função ou não estar realizado com seu trabalho, só se dá quando há possibilidade de inserção em outras oportunidades de emprego. No entanto, por necessidade, percebe-se a manutenção do emprego, ainda que não haja satisfação. Apenas um participante da pesquisa (3,3%) apresentou falas que possibilitaram a configuração da categoria “Percepções positivas em relação ao trabalho dos representantes”, citando que os colaboradores têm mobiliário adequado no local de trabalho e um bom plano de saúde, o que parecem iniciativas muito limitadas diante das possibilidades de atuação em QVT.

Algumas categorias, ainda no eixo temático sobre a percepção dos supervisores sobre a QVT dos representantes de atendimento, se aproximam do aspecto individual relacionado à QVT desses profissionais e trazem o absenteísmo como consequência da insatisfação com a empresa. A categoria “Falta de adaptação ao trabalho por parte dos representantes” foi citada por um participante, a “Interferência do aspecto individual na percepção da tensão” por três (10%) e a “Absenteísmo por causa de insatisfação com empresa” por dois participantes. Essas categorias consideram a individualidade e a adaptação, o que vai ao encontro de Souza (2018), que verificou em seu trabalho que o sofrimento transparece por meio de indicadores de desgaste físicos e mentais, que podem assumir diferentes sintomas de pessoa para pessoa. Porém, não se pode desconsiderar que

o contexto é primordial, sendo que, conforme coloca Zanelli, Silva e Tolfo, (2011), as condições de trabalho têm evidentes implicações na saúde e na qualidade de vida humana. Portanto, ao não demonstrar uma real preocupação com aspectos que promovam a QVT, as empresas acabam por sofrerem conseqüências como o referido absenteísmo, afastamentos, baixo desempenho, entre outros vários retornos negativos.

Com o destaque evidente de percepções de caráter negativo em todos os eixos, quanto à Qualidade de Vida no Trabalho em *call center*, por parte dos supervisores participantes, denota-se a necessidade de repensar esse ambiente laboral de forma a construir maiores possibilidades de bem-estar e saúde no trabalho dentro do segmento. Apesar de, em todos os eixos temáticos, existir a configuração de uma categoria que traz algumas percepções de caráter positivo, o número de supervisores que as apontaram foi pequeno, sendo essa a minoria. Quando apontado por cinco supervisores, de um total de 30, que a preocupação com a QVT dos colaboradores é adequada, é preciso enfatizar que todos trabalhavam na empresa B, levantando-se a hipótese de que a organização pode realmente estar fazendo esforços e ações nesse sentido. De qualquer forma, outros nove supervisores da mesma organização não tiveram a mesma percepção, o que destaca a necessidade de ampliação das iniciativas que promovem QVT na empresa. Um ponto exposto tanto no eixo temático sobre a preocupação das empresas em relação à QVT dos colaboradores, quanto na percepção dos supervisores sobre a própria QVT, foi a comparação do período atual com um período passado. Neste ponto, levanta-se a mesma hipótese, sobre indícios de melhorias organizacionais, porém não se pode desclassificar a hipótese de uma possível adaptação para lidar com as problemáticas, conforme supracitado, visto que a maioria dos supervisores deste estudo tinha entre cinco e dez anos na função. É importante colocar que as percepções positivas, sejam em relação à própria QVT ou à QVT dos representantes de atendimento, trouxeram à tona elementos pouco subjetivos e, até mesmo, básicos, como mobiliário adequado, oferta de plano de saúde e salário adequado. Também foi apontada a realização com a atividade de supervisão, o que não se relaciona diretamente com uma iniciativa de QVT da empresa. Portanto, nenhum desses aspectos traz um panorama de investimento em qualidade de vida no trabalho, de forma completa e ampla, por parte das organizações estudadas. Assim,

marca-se o esforço limitado, inclusive destacado pelo participante E30 em uma de suas colocações.

### **Conclusão**

O presente estudo objetivou apresentar a perspectiva de supervisores de *call center* sobre a Qualidade de Vida no Trabalho, considerando a percepção destes sobre a preocupação das empresas do segmento relacionada à QVT, além da percepção sobre a própria QVT e a dos representantes de atendimento. Foi fortemente evidenciado nas entrevistas com os supervisores que as duas empresas não têm uma preocupação satisfatória em relação à QVT dos colaboradores, o que impacta nas percepções, em sua maioria negativas, que os supervisores apresentaram em relação à sua própria QVT e de suas equipes. Sendo assim, os resultados apontam para a necessidade latente de promover e ampliar ações e práticas organizacionais efetivas voltadas à QVT por parte das empresas do segmento.

O estudo apresentou limitações no sentido de existirem poucas pesquisas que abordam qualidade de vida no trabalho de supervisores de *call center*, o que dificulta comparações a partir da literatura. Além disso, a condução foi feita em uma única cidade, considerando apenas o contexto de duas empresas, visto que eram as organizações realmente de grande porte do local. Nesse sentido, sugere-se o desenvolvimento de novas pesquisas sobre o tema, com participação de gestores de diferentes empresas de *call center* e com variação de localidades. Além disso, é interessante que novos trabalhos possam investigar junto às empresas de *call center* quais iniciativas têm sido propostas voltadas à QVT, complementando um outro ângulo de análise. Espera-se que o presente estudo possa servir como norte para futuros trabalhos, de forma a ampliar os conhecimentos sobre o tema e as possibilidades de discussão.

### **Agradecimentos**

A primeira autora do presente trabalho contou com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) em bolsa de fomento Demanda Social.

### Referências

- Andrade, P. C., do Rosário, R. A., Moreira, T. D. A. P. & Neto, A. C. R. (2019). A incidência de liderança tóxica em uma empresa multinacional do setor de call center. *Revista de Carreiras e Pessoas (ReCaPe)*, 9(3).
- Araújo, T. M. (2018). *Qualidade de vida no trabalho (qvt): percepção dos funcionários de uma empresa de call center em Mossoró/RN* (Trabalho de Conclusão de Curso - Administração). Departamento de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal Rural do Semi-Árido. Retirado do Repositório Institucional UFERSA em <http://repositorio.ufersa.edu.br/handle/prefix/3367>.
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70.
- Camargo, M. L. (2017). Presenteísmo: denúncia do mal-estar nos contextos organizacionais de trabalho e de riscos à saúde do trabalhador. *Revista Laborativa*, 6 (1 esp), 125-146.
- Cardoso, I. C. C. S. (2017). *Mapeamento da expansão do setor de Telemarketing no Brasil: precarização e trabalho de Telemarketing Monografia* (Trabalho de Conclusão de Curso) Departamento de Serviço Social, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal de Sergipe, São Cristóvão, Sergipe. Retirado do Repositório Institucional UFS em <http://ri.ufs.br/jspui/handle/riufs/9479>.
- Carvalho, E. H., Oliveira, C. R. P. F. & Pinto, R. M. F. (2019). Síndrome de Burnout e a invisibilidade dos problemas de saúde mental do trabalhador. *Unisantia Law and Social Science*, 7(3), 259-274.
- Cordeiro, B. K. (2011). *O trabalho em Call center: A saúde do trabalhador e sua relação com a atividade* (Dissertação de Mestrado). Programa de Pós-Graduação em Psicologia do Instituto de Ciências Humanas e Filosofia, Universidade Federal Fluminense. Rio de Janeiro, Brasil.
- Costa, H. A. & Costa, E. S. (2018). Trabalho em call centers em Portugal e no Brasil: a precarização vista pelos operadores. *Tempo Social*, 30(1), 105-127.
- Dejours, C. (1992). *A loucura do trabalho: Estudo de psicopatologia do trabalho*. São Paulo, SP: Cortez-Oboré.
- Dejours, C. (1986). Por um novo conceito de saúde. *Revista brasileira de saúde ocupacional*, 14(54), 7-11.
- Gold, É. L. P., Naves, C. F. M., Ribeiro, L. W. M., Costa, S. M. & Oliveira, M. T. D. O. (2015). A vulnerabilidade do estresse em supervisores de call center. *e-RAC*, 4(1).
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159-170.



- Hipólito, M. C. V., Masson, V. A., Monteiro, M. I. & Gutierrez, G. L. (2017). Qualidade de vida no trabalho: avaliação de estudos de intervenção. *Revista Brasileira de Enfermagem*, 70(1), 189-197.
- Honorato, A. E. O. & de Oliveira, A. M. B. (2020). Mensuração o nível de estresse ocupacional percebido por atendentes de telemarketing de um Contact Center. *Revista Gestão em Análise*, 9(3), 192-206.
- Limongi-França, A. C. (2015). Gestão da qualidade de vida no trabalho: Evolução, aplicação e soluções da metodologia biopsicossocial e organizacional-BPSO96. *Temas avançados em qualidade de vida*, 1, 65-86.
- Martins, M. V., dos Santos Braz, H. M. F. & Nery, M. B. M. (2017). Qualidade de vida no trabalho: a realidade dos operadores de um Call Center em Aracaju, Brasil. *Entrepreneurship*, 1(1), 34-45.
- Miranda Junior, M. O. (Coord). (2005). *Relatório da indústria de call center no Brasil, 2005*. Programa de Pós-Graduação em Administração, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo.
- Nadler, D. A., & Lawler, E. E. (1983). Quality of work life: Perspectives and directions. *Organizational Dynamics*, 11(3), 20–30. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(83\)90003-7](https://doi.org/10.1016/0090-2616(83)90003-7).
- Nelson, D. & Cooper, C. (2005). Stress and health: A positive direction. *Stress and health*, 21(2), 73-75.
- Oliveira, A. C. D. (2017). *Avaliação da satisfação no trabalho sob a visão de operadores de call centers na cidade de João Pessoa/PB* (Trabalho de Conclusão de Curso – Administração) João Pessoa: Universidade Federal da Paraíba. Retirado do Repositório Institucional da UFPB em <https://repositorio.ufpb.br/jspui/handle/123456789/11328>.
- Paiva, K. C. M. D. & Dutra, M. R. S. (2017). Valores Organizacionais e Valores do Trabalho: um estudo com operadores de call center. *Cadernos EBAPE. BR*, 15(1), 40-62.
- Parise, J. A., & Soler, Z. A. G. S. G. (2016). Qualidade de vida profissional de atendentes de central de telecomunicações. *Revista Brasileira de Enfermagem*, 69(4), 751-756.
- Peixoto, J. O. A. (2019). *Eu não vou trabalhar em call center a vida toda: momentaneidade e estratégias em trajetórias de jovens teleoperadores* (Dissertação Mestrado - Centro de Humanidades, Programa de Pós-graduação em Sociologia), Universidade Federal do Ceará, Fortaleza. Retirado do Repositório Institucional UFC em <http://www.repositorio.ufc.br/handle/riufc/42251>.

- Rocha, E. C. & Aguilera, F. (2016). Rotatividade em call center: para além de indicadores, um chamado à ação. *Psicologia Revista*, 25(2), 371-393.
- Ruano, C. R. S. (2016). Liderança resiliente: o desafio do líder perante as constantes mudanças no ambiente corporativo. *Revista Tecnológica da Fatec Americana*, 3(1), 9.
- Souza, F. R. D. (2018). *Causas de sofrimento no trabalho em uma empresa de call center* (Trabalho de Conclusão de Curso - Bacharelado em Administração). Universidade de Brasília, Brasília. Retirado da Biblioteca Virtual de Produção Discente em <https://bdm.unb.br/handle/10483/23806>.
- Takahashi, L. T., Sisto, F. F. & Cecilio-Fernandes, D. (2014). Avaliação da vulnerabilidade ao estresse no trabalho de operadores de Telemarketing. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 14(3), 336-346.
- Venco, S. (2006). Call centers: 19th century factory in 21st century services. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, 31(114), 07-18.
- Walton, R. E. (1974). Improving quality of work life. *Harvard Business Review*, 52(3), 12.
- Zanelli, J. C., Silva, N. & Tolfo, S. R. (2011). Qualidade de vida no trabalho e organizações saudáveis como expressões da cultura organizacional. In: J. C. Zanelli; N. Silva; S. R. Tolfo (Ed.). *Processos psicossociais nas organizações* (pp.75-89). Casa do Psicólogo, São Paulo.