

---

## **CALL CENTERS E A SAÚDE MENTAL: CONDIÇÕES DE TRABALHO E OS SEUS DESAFIOS**

*Recebido:* 08/07/24 | *Avaliado:* 15/09/24 | *Aceito:* 08/10/24

### **Ane Caroline Jesus Marques de Oliveira**

Discente do Curso de Bacharelado em Administração do DCH I-UNEB. Pesquisa desenvolvida como “Trabalho de Conclusão de Curso” do componente curricular “Trabalho de Conclusão de Curso (TCC)”.

E-mail: [anecarolinemarques@outlook.com](mailto:anecarolinemarques@outlook.com)

### **Tula Ornellas Farias Santos**

Mestre em Educação de Jovens e Adultos, MBA em Gestão Ambiental, Especialista em Metodologia do Ensino Superior, Graduada em Turismo e Psicologia.

E-mail: [tulaibes@yahoo.com.br](mailto:tulaibes@yahoo.com.br)

## **RESUMO**

Este artigo tem como objetivo examinar a complexidade do mundo do trabalho contemporâneo, destacando a influência das condições laborais na saúde mental dos trabalhadores de call centers e os desafios. Iniciado a partir de uma experiência pessoal e motivado por estudos no curso de Administração, o trabalho foca no impacto das pressões e exigências do ambiente de telemarketing, que emergiu no Brasil nos anos 90. Caracterizado por alta demanda, metas rigorosas e baixa qualificação dos jovens trabalhadores, o setor de call center é propício ao estresse e a diversos problemas que concernem a saúde mental. A pesquisa, baseada em uma revisão bibliográfica, revela que a relação entre gestores e operadores pode agravar ou aliviar esse sofrimento. Conclui-se que é importante reformular práticas de gestão e implementar políticas de bem-estar para sanar os efeitos negativos na saúde e no ambiente dos trabalhadores de call centers.

**Palavras-chaves:** Call center. Saúde mental. Mundo do trabalho.

## **ABSTRACT**

This article aims to examine the complexity of the contemporary world of work, highlighting the influence of working conditions on the mental health of call center workers and challenges. Started from a personal experience and motivated by studies in the Business Administration course, the work focuses on the impact of the pressures and demands of the telemarketing environment, which emerged in Brazil in the 90s. Characterized by high demand, rigorous goals, and low qualification of young workers, the call center sector is conducive to stress and several problems that concern mental health. The research, based on a bibliographic review, reveals that the relationship between managers and operators can aggravate or alleviate this suffering. It is concluded that it is important to reformulate management practices and implement well-being policies to remedy the negative effects on the health and working environment of call centers workers.

**Keywords:** Call center. Mental health. World of work.

## 1 INTRODUÇÃO

O mundo do trabalho é uma realidade complexa que envolve uma ampla gama de elementos interconectados, desde as tendências econômicas globais até as dinâmicas individuais no local de trabalho. É um espelho das mudanças sociais, econômicas e tecnológicas que moldam nossa era. Compreendê-lo implica analisar a evolução das relações de trabalho, a influência das políticas públicas, a automação e a digitalização que estão transformando indústrias inteiras. Além disso, concordando com Lima (2004), o mundo do trabalho também envolve a interseção entre a vida profissional e pessoal, as mudanças nas expectativas dos trabalhadores e a maneira como as organizações se adaptam introduziram novos fatores de risco para o surgimento do estresse no trabalho.

A partir de uma experiência pessoal, de uma prática profissional de dois anos inserida no ambiente de telemarketing e também instigada como discente no curso de Administração surgem algumas inquietações acerca do setor de telemarketing e a sua relação com a saúde mental deste profissional. O call center é uma oportunidade para aqueles que não tem experiência no mundo do trabalho e necessita se inserir no mercado. Trabalho este que não exige qualificação e que é realizado em sua grande maioria por jovens. Diante disso, surgiu um anseio para realizar uma pesquisa sob a perspectiva do tema “Call Center e a Saúde Mental: Condições de Trabalho e os seus desafios”.

Este artigo visa destacar a importância de abordar e compreender os impactos desse tipo de trabalho na saúde mental dos trabalhadores, considerando os efeitos desse sofrimento nas relações interpessoais. Portanto, observa-se a importância de apresentar e identificar os efeitos das condições de trabalho no ambiente do call center e sua interface na saúde mental.

A análise do mundo do trabalho e, mais especificamente, do setor de telemarketing, oferece uma oportunidade valiosa para entender as complexas dinâmicas que caracterizam o ambiente de trabalho contemporâneo. Esse modelo de organização surgiu no Brasil na década de 90, quando as empresas começaram a adotar essa estratégia de comunicação direta com os clientes. Inicialmente, era mais focado em vendas por telefone, mas ao longo do tempo, o setor se expandiu para englobar diversas áreas, incluindo atendimento ao cliente, cobranças, pesquisa de mercado e suporte técnico (DUTRA, 2014 apud ALMEIDA *et al.*, 2018).

O telemarketing é um trabalho que pode ser considerado mecanicista, pois ele depende fortemente de interações telefônicas intensivas de forma roteirizada com clientes. Neste aspecto esta pesquisa oferece um ponto de partida para buscar entender como o ambiente de trabalho pode influenciar a saúde mental dos trabalhadores de telemarketing. Ambiente este em que o

atendente é obrigado a cumprir metas rigorosas de vendas, atender um alto volume de chamadas, pressão por resultados imediatos e interações frequentes com clientes dentro de um script-padrão.

Percebe-se, contudo, que falar sobre saúde mental é um aspecto crítico do mundo do trabalho contemporâneo. Oliveira (2004), chama a atenção para necessidade de pesquisar como se dá as interações que influenciam a vivência dos atendentes de telemarketing, bem como compreender como a estrutura da organização e demandas laborais podem impactar a saúde dos funcionários. Impulsionada por essas questões uma pergunta tornou-se frequente: De que maneira as condições de trabalho e a relação entre gestores e operadores influenciam na saúde mental dos funcionários de call centers?

Logo, o presente artigo tem como objetivo geral compreender como as condições de trabalho e a relação entre gestores e operadores influenciam na saúde mental de funcionários de call centers. E como objetivo específico visa realizar um levantamento bibliográfico a cerca das condições de trabalho prevalentes nos call centers, incluindo carga horária, metas de desempenho, demandas emocionais e estrutura organizacional, além disso apresentar os principais fatores que afetam a saúde mental dos atendentes de call centers e identificar quais destes fatores são influenciados pela relação entre gestores e operadores.

Para responder o problema de pesquisa e estar de acordo com os objetivos propostos a metodologia que constitui, este artigo é de natureza básica, com abordagem qualitativa, descritiva quanto aos seus objetivos e, bibliográficas quanto as suas fontes. Refere-se a um estudo revisional embasado em artigos científicos e teses, publicados entre os anos de 2007 e 2022, encontrados a partir dos seguintes descritores: mundo do trabalho, call center, saúde mental e gestão. As buscas foram feitas através de plataformas como: Científica Eletrônica online (SCIELO), Scientific Periodicals Eletronics Library (SPELL) e Google Acadêmico. Esses dados estão sintetizados em um quadro revisional, estando organizado da seguinte forma: título do artigo, ano, autor(es) e objetivo do trabalho.

Após a escolha dos estudos que abordam o tema em questão, foram selecionados os enunciados que discute sobre as condições de trabalho no ambiente do call center, a relação da saúde mental e trabalho e quais fatores influenciam no sofrimento e adoecimento mental dos trabalhadores. A partir desses fatores encontrados nos estudos analisados, foram identificados quais deles são influenciados pela relação entre gestores e operadores. De posse desses dados foi possível fazer uma análise dos conteúdos encontrados e alcançar os objetivos propostos.

Para dar conta, foram utilizados 15 artigos que falam acerca da temática da saúde mental e o trabalho, bem como saúde mental e operadores de call centers. Dentro desses 15 artigos, 5

deles falam sobre a mundo do trabalho, organização do trabalho em call center, gestão, gestão de call center. Os outros 10 dissertam a respeito da saúde mental, saúde mental no trabalho, saúde mental dentro do ambiente de call center, fatores psicossociais.

Quadro 1 - Artigos utilizados na pesquisa

(continua)

<b>Título do artigo</b>	<b>Ano</b>	<b>Autor(es)</b>	<b>Objetivo do trabalho</b>
Perspectivas acerca do conceito de saúde mental: Análise das produções científicas brasileiras.	2022	ALCÂNTARA; VIEIRA	Analisar a partir da compreensão de seus modelos teóricos, construídos pelo recorte da produção científica.
Gestão em Call Centers: Uma Análise dos Impactos da Atuação Gestora na Vida dos Trabalhadores.	2018	ALMEIDA; BENEVIDES	Investigar como a gestão, analisada sob a ótica dos operadores de Call Centers contribui para a precarização do trabalho.
A sociedade dos adoecimentos no trabalho.	2015	ANTUNES; PRAUN	Contribuir para as reflexões sobre os processos de saúde-adoecimento que impactam o mundo do trabalho no capitalismo contemporâneo.
Da relação entre trabalho e saúde à relação entre trabalho e saúde mental.	2007	BORSOI	Discutir a relação entre saúde/saúde mental e trabalho, pontuando algumas dificuldades no reconhecimento dos determinantes dos processos de sofrimento e adoecimento.
Prevendo o tempo de atendimento em um call center.	2017	BOUZADA	Descrever e atacar o problema de uma grande empresa brasileira de call centers.
Trabalho, alienação e adoecimento mental: As metamorfoses no mundo do trabalho e seus reflexos na saúde dos trabalhadores	2017	CAMPOS	Apresentar uma revisão da literatura sobre a categoria trabalho e suas metamorfoses históricas, desde a sua concepção enquanto categoria ontologia central do processo de humanização do homem, aos dias atuais.
Organização do trabalho e saúde mental: Quais são as responsabilidades do manager?	2015	DEJOURS	Examinar as reformas gerenciais e quais são seus efeitos sociais.
Relações de trabalho no serviço de teleatendimento	2013	RICCI; RACHID	Analisar como a organização do trabalho nas centrais de teleatendimento interfere no processo social de identificação com a profissão e na organização coletiva dos trabalhadores.

## Quadro 1 - Artigos utilizados na pesquisa

(conclusão)

Título do artigo	Ano	Autor(es)	Objetivo do trabalho
A Organização do Trabalho em Call Centers: Implicações na Saúde Mental dos Operadores	2014	ZILLOTTO; OLIVEIRA	Analisar os impactos do trabalho sobre os operadores de <i>call centers</i> , avaliando especialmente os aspectos que podem ser desencadeadores de sofrimento psíquico.
Os Impactos da Globalização no Mundo do Trabalho	2004	LIMA	Demonstrar como a emergência da sociedade global e as modificações que esta tem provocado nas relações capitalistas de produção, principalmente no Brasil, têm levado as Ciências Sociais a repensarem suas análises em torno dessas problemáticas.
O telemarketing e o perfil sócio-ocupacional dos empregados em call centers	2008	MOCELIN; SILVA	Realizar uma pesquisa que visa analisar combinadamente como se trabalha e quem trabalha em atividades de telemarketing.
Fatores de estresse relacionado ao trabalho: as vozes dos atendentes de telemarketing	2014	LUCCA et al	Analisar os fatores organizacionais e psicossociais relacionados ao estresse e sofrimento psíquico percebidos pelos atendentes de uma empresa de telemarketing.
Fatores de riscos psicossociais no trabalho: limitações para uma abordagem integral da saúde mental relacionada ao trabalho	2020	PEREIRA; LUCCA; IGUTI	Contribuir com o debate a respeito das limitações dos fatores de riscos psicossociais no trabalho e refletir sobre a necessidade de uma abordagem ampliada e integral na atenção à saúde mental dos trabalhadores.
Percepção do Estresse em Operadoras de Telemarketing	2016	ROCHA; ARAÚJO	Analisar de acordo com a visão de operadoras de telemarketing os fatores de estresse desencadeados durante o seu labor.
Saúde Mental e trabalho: reflexões a partir de estudos com trabalhadores afastados do trabalho por adoecimento profissional	2008	TITTONI; NARD	Analisar os processos históricos e sociais em questão nas concepções da saúde-doença e trabalho-não trabalho, buscando referência na experiência dos trabalhadores afastados do trabalho por adoecimento profissional.

Fonte: Elaboração própria (2024).

Este artigo se estrutura portanto nesta introdução, durante o desenvolvimento veremos temas que abordará sobre o mundo do trabalho, call center e gestão, saúde mental, bem como a

interseção da saúde mental e call center, tecendo esses conceitos com os resultados da pesquisa. Em seguida, serão abordados as considerações finais relacionadas ao que foi discutido ao longo do trabalho.

## 2 MUNDO DO TRABALHO

No século XIX, como observado por Marx, o trabalho era percebido pelos trabalhadores como uma fonte de infelicidade, esgotamento e negação da própria humanidade. As condições de trabalho eram duras, com jornadas extensas, exploração desmedida e salários rebaixados. A sobrevivência era a principal preocupação dos trabalhadores, independentemente de sua saúde (MARX, 1993 apud BORSOI, 2007).

De acordo com Dejours (1992 apud Borsoi, 2007), à medida que o século XX avançou, houve mudanças significativas no mundo do trabalho, com um processo de industrialização acelerado, avanços tecnológicos e a introdução de modelos de gestão mais exigentes. Isso resultou em um impacto crescente nas capacidades físicas e psíquicas dos trabalhadores em razão da organização do trabalho taylorista-fordista.

Essas ideias trazidas por Dejours (1992) comungam com o que Bertolino (1997, p. 20) apud Lima (2004), elucida:

As máquinas modernas por si só não são capazes de aumentar a produtividade. Elas obrigam os trabalhadores a acelerar a velocidade das operações. Com as novas técnicas de organização do trabalho, muitas vezes, os intervalos de paradas são eliminados. Além da energia muscular, o trabalhador é obrigado a uma concentração maior, o que ocasiona desgaste psicológico. A tensão emocional é constante e as doenças profissionais crescem assustadoramente. São novas formas de exploração assalariada.

Esse modelo de gestão que visa a incessante busca por produtividade e qualidade do produto-mercadoria se tornou hegemônica em todos os setores de produção, incluindo o trabalho em call centers. O foco na satisfação do cliente-consumidor tem sido uma prioridade para os gestores, independentemente do setor de atuação.

A ideia de que o trabalho moderno tende a ser caracterizado por uma atividade de sobrevivência imediata, em que os trabalhadores muitas vezes não dominam o processo de produção levando-os a tornarem-se “servos” da sua atividade laboral. Isso levanta questões sobre a verdadeira finalidade do trabalho na contemporaneidade, bem como faz repensar de que forma a gestão vem conduzindo o ambiente de trabalho dentro do universo do Call Center.

### 3 CALL CENTER E GESTÃO

Ao definir o ambiente de trabalho em que o atendente de telemarketing vive, Sakamoto (2001) apud Ziliotto e Oliveira (2014), nos esclarece que o “call center é o lugar onde os chamados são feitos, ou recebidos, em grandes quantidades, que visa apoiar processos de vendas, marketing, serviços ao cliente, suporte técnico ou outra atividade específica”.

Desde a década de 90, o setor cresce de forma exponencial no Brasil. Gerando milhares de postos de emprego, onde predominantemente os operadores são jovens, sem experiência de trabalho, como também indivíduos com mais de 40 anos e com dificuldades de acesso no mercado de trabalho.

Ziliotto e Oliveira (2014), endossam:

pode-se observar que o mercado de call center investe em situações específicas em função da dificuldade de reter profissionais: primeira experiência profissional, excluídos do mercado de trabalho em função de questões como idade, opção sexual, apresentação pessoal ou afastamento por tempo prolongado do mercado (p. 173).

Complementando essa visão, Braga (2006) citado por Ricci e Rachid (2013), fala sobre as características do setor de teleatendimento e como é composto por atividades de baixo valor agregado e que atraem uma força de trabalho pouco qualificada e formada basicamente por jovens e estudantes. Nesse contexto, o emprego no call center geralmente requer baixos níveis de qualificação, oferece remunerações modestas e condições laborais desafiadoras.

A mão de obra é frequentemente considerada substituível, resultando em uma alta taxa de rotatividade de operadores de telemarketing. A natureza da atividade está associada a problemas que afetam a saúde mental relacionado ao estresse, que surge das demandas desproporcionais impostas pela realidade do ambiente de trabalho. Isso ocorre devido à falta de autonomia, ao ritmo de trabalho intenso e a outras condições adversas, revelando uma influência da taylorização na organização do trabalho.

Rosenfield (2007) apud Ricci e Rachid (2014), aponta a taylorização no call center ao observar que:

Os tempos são cronometrados nos segundos, inclusive as pausas e a produtividade, com mais precisão do que era possível no trabalho taylorista; há um forte controle dos movimentos e dos gestos, uma vez que o atendente fica preso ao head fone e seu escopo de movimentação restringe-se ao alcance do fio; o próprio processo de trabalho é constantemente monitorado e controlado por meio da gravação das ligações, da supervisão em tempo real, das auditorias, além do controle do volume de vendas em tempo real, de maneira a induzir a vender mais para atingir as metas; há uma importante rotatividade de operadores; a organização do trabalho em postos individualizados de atendimento impõe a individualização do trabalho, de maneira que os operadores devem se remeter sempre à supervisão e nunca aos pares [...] (ROSENFELD, 2007, p. 452-453).

Embora o trabalho de operador de teleatendimento envolva o uso de tecnologias modernas, esta é uma atividade altamente mecanicista e a essência do trabalho continua centrada em atender e realizar chamadas telefônicas, intensificando o volume de ligação do operador de telemarketing que agora precisam lidar com um número maior de chamadas em um período de tempo específico devido à eficiência das tecnologias.

As gestões dessas organizações, especialmente sob a lógica do modelo capitalista, em que seu desenvolvimento é orientado por interesses financeiros e pela maximização do lucro, cria tensões entre a eficiência produtiva e o bem-estar dos trabalhadores. (Gaulejac, 2015 apud Almeida e Benevides, 2018), as organizações operam sob uma lógica financeira que afeta a rotina de trabalho e a postura dos gestores, criando um ambiente de pressão por maior produção que pode ter consequências negativas para a saúde física e psicológica dos trabalhadores.

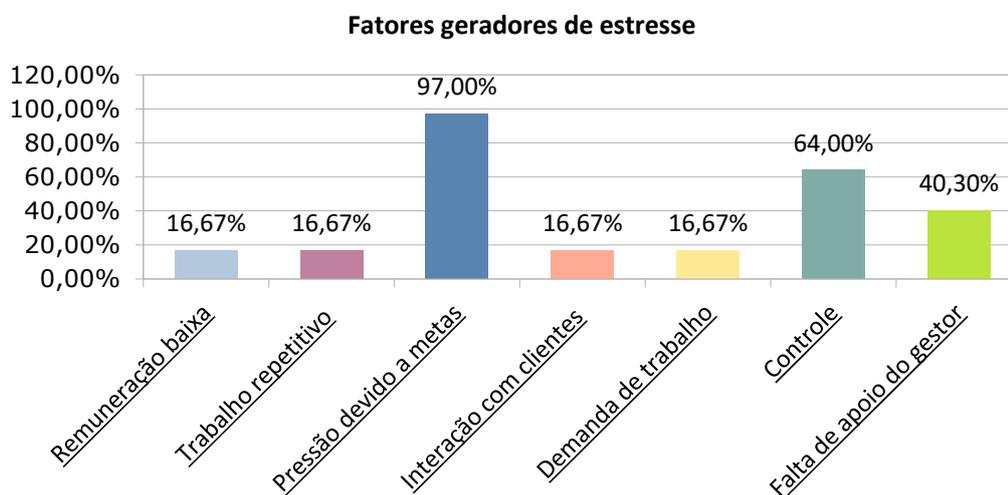
Ricci e Rachid (2013) fala sobre essa gestão do trabalho em call centers que segue abordagens que visam maximizar a produtividade, assim como nas linhas de produção de fábricas. O aumento do número de ligações e a eliminação dos tempos mortos entre as tarefas resultaram em uma intensificação do ritmo de trabalho.

Os operadores de call center desempenham sua atividade geralmente numa escala 6x1, com a carga horária de 6 h e 20 m, com uma pausa estipulada de 40 minutos, sendo dividida em 3 partes: Pausa: 10 min, Pausa: 20 min e Pausa: 10 min, sendo determinada pela gestão quando será o momento do descanso. Isso significa que os operadores frequentemente enfrentam uma carga de trabalho contínua, com pouco tempo de recuperação entre as chamadas, fatos estes que tem convertido em um ambiente que impacta na saúde mental desse operador.

Ricci e Rachid (2013) e Dejours (2004) expõe o controle sobre os trabalhadores, especialmente através do medo do desemprego, ocorre devido à pressão, insistindo na realização de metas inatingíveis, que levam os trabalhadores a temer perder seus empregos se não atenderem às expectativas da gestão. Esse medo pode ser um poderoso motivador para que os indivíduos se esforcem e façam mais do que o estritamente necessário e, conseqüentemente, adoçam mais.

Durante a realização da pesquisa, identificamos os fatores geradores de estresse, conforme ilustrado no Gráfico 1.

Gráfico 1 - Fatores geradores de estresse



Fonte: Elaboração própria (2024).

Para realizar o levantamento dos fatores estressores, foram utilizados dois autores como referência: Lucca *at al* (2014) e Rocha e Araújo (2016). A partir da análise destes estudos, identificaram-se sete fatores recorrentes e a partir dessa análise foi possível elaborar as porcentagens conforme a elucidação do Gráfico 1. Neste gráfico podemos que a remuneração baixa, o trabalho repetitivo, a interação com os clientes e a demanda do trabalho, todos com uma porcentagem de 16,67%, Rocha e Araújo (2016) cita como fatores, mas não tão significativo para estresse gerado no trabalho. Já a falta de apoio do gestor com 40,3%, o controle 64% e a pressão devido as expectativas com as metas a serem alcançadas com 97%, são os 3 fatores percebidos e citados por Lucca *at al* (2014) como estressores preponderantes dentro deste ambiente, tais fatores formam uma tríade que muito diz a respeito da gestão e como operam para que maximizem sua produtividade.

Abrahão e Torres (2004) apud Ziliotto e Oliveira (2014), advertem sobre essa inflexibilidade no controle sobre as atividades:

Supervisão humana e eletrônica constante, no controle do comportamento e da produtividade provocam consequências no corpo e na mente do teleoperador, sem contar com o padecimento da emoção, constrangida, tomada e modelada para os objetivos dos capitais.

Sendo assim, é importante reconsiderar o papel desses gestores, que deveriam criar um ambiente acolhedor e saudável, mas termina se tornando agentes que contribuem para adoecer o ambiente de trabalho, impactando significativamente na saúde mental desses operadores.

#### 4 SAÚDE MENTAL

Vivemos em uma era caracterizada por rápidas mudanças, avanços tecnológicos e crescente interconectividade. No entanto, esse panorama contemporâneo também traz consigo uma série de desafios que impactam significativamente a saúde mental. Fatores como estresse, pressões sociais, incertezas econômicas e a constante exposição digital contribuem para um cenário propício ao surgimento de distúrbios mentais e desequilíbrios emocionais.

No Brasil, em dados obtidos no boletim quadrimestral 2017, pela Previdência Social “[...] os transtornos mentais e comportamentais ocupam a terceira posição como motivo para afastamento do trabalho, totalizando 668.927 casos, cerca de 9% do total de auxílios-doença e aposentadorias por invalidez no período [...]”. Este dado chama a atenção para saúde mental do trabalhador como sendo um componente essencial do bem-estar humano transcendendo a mera ausência de transtornos mentais. É importante ressaltar a intrincada teia de elementos que compõem o conceito de saúde mental, destacando sua natureza multifacetada e desafiadora em um contexto contemporâneo marcado por diversas pressões e demandas.

O conceito de saúde mental possui uma complexidade, pois o termo é frequentemente utilizado em diversos contextos, como legislações, políticas governamentais, manuais, artigos científicos e na comunidade em geral. No entanto, a repetição constante não reflete um consenso claro sobre o significado preciso de saúde mental (ALCÂNTARA; VIEIRA; ALVES, 2022).

Apesar dessa falta de consenso de uma definição universal, a Organização Mundial de Saúde (OMS), define a saúde mental como “um estado de bem-estar no qual o indivíduo é capaz de usar suas próprias habilidades, recuperar-se do estresse rotineiro, ser produtivo e contribuir com a sua comunidade” (OMS, 2017).

Ainda nesse sentido da procura por uma definição, a Norma Técnica sobre Lesões por Esforços Repetitivos ou Distúrbios Osteomusculares Relacionados ao Trabalho da Previdência Social diz que “Os fatores psicossociais do trabalho são as percepções subjetivas que o trabalhador tem dos fatores da organização do trabalho. Fatores psicossociais que podemos citar: considerações relativas à carreira, à carga e ritmo de trabalho e ao ambiente social e técnico do trabalho. A “percepção” psicológica que o indivíduo tem das exigências do trabalho

é o resultado das características físicas da carga, da personalidade do indivíduo, das experiências anteriores e da situação social do trabalho.” A compreensão da saúde mental vai além da simples ausência de doença, englobando aspectos positivos do funcionamento psicológico e o contexto social no qual a pessoa está inserida.

Apoiando essa percepção sobre a saúde mental na organização do trabalho para Dejours (2015), o trabalho tem um impacto significativo na saúde mental dos indivíduos: ele pode ser extremamente prejudicial, chegando ao ponto de provocar situações extremas como o suicídio. Por outro lado, o trabalho pode ser altamente benéfico, sendo um fator crucial para muitas pessoas na manutenção de sua saúde mental. Em suma, o trabalho pode tanto prejudicar quanto promover a saúde mental, dependendo das condições e circunstâncias em que é realizado. Cenário este que se repete nas empresas de call center.

## 5 SAÚDE MENTAL E CALL CENTER

Com base na percepção de Antunes e Praun (2015), a automatização dos processos produtivos e a presença de tecnologias sofisticadas impactam de maneira desigual os trabalhadores. Aqueles que atuam no núcleo mais avançado, onde a tecnologia é predominante, enfrentam uma exposição crescente à flexibilização e intensificação do ritmo de trabalho. Esse fenômeno não se limita apenas à velocidade imposta pela robotização, mas estende-se a práticas fundamentadas na multifuncionalidade, polivalência e trabalho interdependente, acompanhadas pela pressão psicológica visando aumentar a produtividade.

Contrastando com esse cenário, uma parcela significativa da classe trabalhadora, numericamente superior, encontra-se em ambientes de trabalho menos tecnologicamente desenvolvidos, caracterizados por jornadas extensas, maior insegurança e vulnerabilidade. Essa dicotomia, evidenciada nas condições da cadeia produtiva a nível global, desenha um mapa de doenças laborais que reflete as disparidades entre o centro e a periferia do sistema econômico mundial.

A flexibilização é evidenciada pela diminuição das fronteiras entre atividade laboral e vida privada, pela reconfiguração da legislação trabalhista, pela diversificação das formas de contratação e pelo aumento do desemprego estrutural. Essa flexibilidade também se manifesta no cotidiano do trabalho, onde a percepção do tempo comprimido, a densificação da jornada de trabalho e a adoção de práticas como bancos de horas e metas de produção variáveis refletem as adaptações organizacionais promovidas por inovações tecnológicas.

Antunes e Praun (2015), elucidam sobre a pressão gerada por essa flexibilização:

A pressão pela capacidade imediata de resposta dos trabalhadores às demandas do mercado, cujas atividades passaram a ser ainda mais controladas e calculadas em frações de segundos, assim como a obsessão dos gestores do capital em eliminar completamente os tempos mortos dos processos de trabalho, tem convertido, paulatinamente, o ambiente de trabalho em espaço de adoecimento.

Rocha e Araújo (2016), agregam essa visão que toda pressão gerada por esse ambiente contribui para um espaço de trabalho estressante que afeta negativamente o bem-estar físico e psicológico dos trabalhadores, como o do operador de call center. Fatores extrínsecos, como repetição de tarefas, pressões e sobrecarga de trabalho, são comuns e contribuem para esse estresse. Em resumo, essas condições podem ter consequências significativas para a saúde dos trabalhadores.

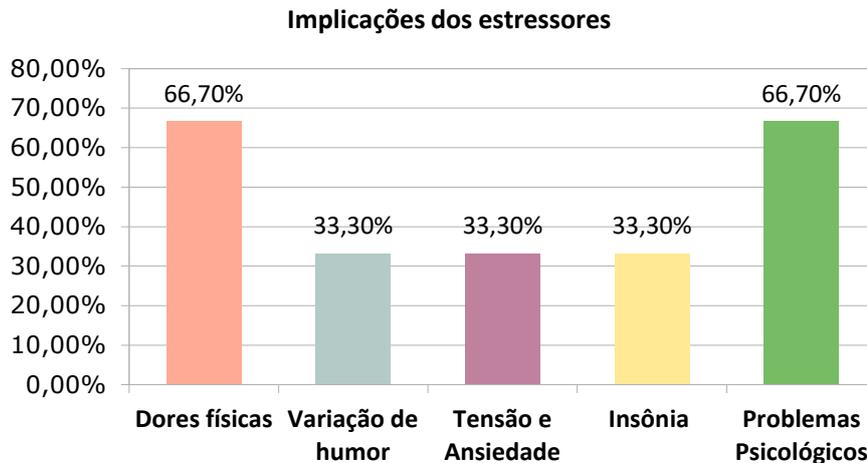
Segundo Soares e Miranda (2012) apud Rocha e Araújo (2016) destacam que o estresse ocupacional incide das influências estressoras que passam a gerar reações negativas e se torna um fenômeno tão complexo que não deveria ser tratado como uma variável, mas como uma área de estudo e prática que se preocupa com diversas variáveis interligadas, tais como estímulos do ambiente de trabalho e respostas não saudáveis de pessoas expostas a eles, afetando inclusive a vida pessoal do indivíduo.

A pressão constante imposta pela natureza da atividade, cria um ambiente adoecedor. Esse ambiente é frequentemente marcado por altos níveis de estresse devido à combinação de alta demanda de trabalho, metas de desempenho rigorosas, interações difíceis com clientes, falta de autonomia, e horários irregulares. Além disso, a monotonia das tarefas repetitivas, a falta de reconhecimento e recompensas adequadas, bem como condições físicas de trabalho inadequadas, contribuem para a desgaste da saúde mental dos operadores, fazendo com que o estresse seja uma preocupação constante nesse setor.

Campos (2017) endossa afirmando que a falta de controle mínimo dos trabalhadores sobre o processo de trabalho, a pressão constante e a busca pela eliminação de tempos ociosos, além de contribuir para doenças físicas como osteoarticulares, distúrbios gastrointestinais, alterações cardiovasculares, o mental é afetado e passa expressar seu adoecimento através de queixas como angústia, insônia, ansiedade, agitação, desânimo, medo, agressividade, sufocamento e isolamento social, constituem uma resposta direta às condições de trabalho impostas. Esse cenário revela não apenas uma transformação nas condições laborais, mas também uma crescente preocupação com o impacto negativo dessas mudanças na saúde mental dos trabalhadores.

Por fim, foi possível identificar, a partir dos fatores estressores, as implicações à saúde do trabalhador, conforme ilustrado no Gráfico 2.

Gráfico 2 - Implicações dos estressores



Fonte: Elaboração própria (2024).

No decorrer do levantamento das implicações dos estressores, foram utilizados três autores como referência: Ziliotto e Oliveira (2014), Rocha e Araújo (2016), Ducci, Zaneie Whitaker (2008) apud Rocha e Araújo (2016). A partir da análise desses estudos, identificaram-se cinco fatores recorrentes, o que permitiu elaborar as porcentagens apresentadas no Gráfico 2. No Gráfico 2, detalha as implicações dos estressores no ambiente de trabalho, indicando diferentes tipos de impactos entre os operadores. As dores físicas, Ziliotto e Oliveira (2014) cita como exemplo as Lesões por Esforço Repetitivo (LER) e problemas auditivos, afetam 66,7% dos trabalhadores, indicando um alto nível de desgaste físico. Rocha e Araújo (2016) cita os problemas psicológicos, que podem incluir depressão e outros distúrbios mentais, também são relatados por 66,7% dos operadores, pode refletir um grave impacto na saúde mental devido às condições de trabalho.

Ducci, Zaneie Whitaker (2008) apud Rocha e Araújo (2016) demonstra como a variação de humor, tensão e ansiedade, cada uma afetando 33,3% dos operadores, mostram que o ambiente estressante contribui para a instabilidade emocional e o aumento de sentimentos de ansiedade. Além disso, 33,3% dos trabalhadores relatam insônia, indicando que o estresse no trabalho pode prejudicar a qualidade do sono e, conseqüentemente, a saúde geral e o bem-estar dos operadores. Esses dados sinalizam a necessidade de melhorias nas condições de trabalho para atenuar esses efeitos na saúde mental desses operadores.

Portanto, este artigo buscou discutir o tema da saúde mental no ambiente de call center e suas condições de trabalho, abordando questões relevantes para responder à pergunta levantada no início da pesquisa. Além disso, pretende oferecer um outro olhar sobre este setor de trabalho, visando transformá-lo em um ambiente que não apenas maximize os resultados,

mas também leve em consideração a saúde mental dos trabalhadores.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo destacou a importância de entender e abordar os impactos das condições de trabalho na saúde mental dos trabalhadores de call centers. A análise histórica e teórica revelou que o setor de telemarketing, surgiu na década de 90 no Brasil, e se desenvolveu dentro de uma lógica de intensificação do trabalho, caracterizada por uma forte mecanização das atividades, metas rigorosas e alta pressão. Essa estrutura organizacional, inspirada no modelo taylorista-fordista, tem gerado um ambiente propício ao adoecimento mental, refletindo uma realidade que desafia a gestão contemporânea.

O trabalho de operador de telemarketing, majoritariamente realizado por jovens e pessoas com poucas opções no mercado de trabalho, é marcado por uma intensa repetição de tarefas e uma pressão constante por resultados. Este ambiente, onde as interações são padronizadas e monitoradas de perto, contribui significativamente para o surgimento de problemas de saúde mental, como estresse, ansiedade e depressão.

A pesquisa identificou que a relação entre gestores e operadores desempenha um papel crucial no adoecimento mental dentro do ambiente de trabalho. Esses gestores recorrem ao medo como uma forma de impor controle na busca de resultados e a maximização dos lucros, o que resulta em exigências desproporcionais e, conseqüentemente impacta negativamente a saúde mental dos trabalhadores.

Portanto, é imperativo que as organizações de call center revisem suas práticas de gestão e implementem políticas de bem-estar, como programas de apoio psicológico e ambientes de trabalho mais saudáveis. A formação e sensibilização dos gestores, a redefinição de metas e expectativas, a promoção da autonomia e controle no trabalho, bem como a melhoria das condições físicas e tecnológicas, são sugestões práticas que podem minimizar os efeitos estressantes desse ambiente de trabalho.

Em conclusão, este artigo reafirma a necessidade urgente de transformar o ambiente de trabalho dos call centers, adotando abordagens que valorizem o bem-estar mental dos operadores. Somente através de uma gestão consciente e da implementação de políticas de saúde mental eficazes, será possível criar um ambiente de trabalho que não apenas maximize a produtividade, mas também preserve a saúde mental e o bem-estar dos seus trabalhadores.

## REFERÊNCIAS

- ALCÂNTARA, Vírnia Ponte; VIEIRA, Camilla Araújo Lopes; ALVES, Samara Vasconcelos. Perspectivas acerca do conceito de saúde mental: análise das produções científicas brasileiras. **Ciência & saúde coletiva**, Sobral, Ceará, ano 2022, ed. 27, p. 351-361, 17 jan. 2022. DOI <https://doi.org/10.1590/1413-81232022271.22562019>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/csc/a/Q3q7tgFtypyLXf9c9tRHMNr/?lang=pt>. Acesso em: 11 out. 2023.
- ALMEIDA, Laila Taís da Conceição; BENEVIDES, Tânia Moura. **Gestão em Call Centers: Uma Análise dos Impactos da Atuação Gestora na Vida dos Trabalhadores**. 2018. 3 v., Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2018. Disponível em: <https://proceedings.ciaiq.org/index.php/ciaiq2018/article/view/1741/1695>. Acesso em: 15 set. 2023.
- ANTUNES, Ricardo; PRAUN, Luci. A sociedade dos adoecimentos no trabalho. **Serviço Social & Sociedade**, São Paulo, ano 2015, ed. 123, p. 407-427, 8 jun. 2015.
- BIBLIOTECA VIRTUAL EM SAÚDE. Biblioteca virtual em saúde: “Saúde mental no trabalho” é tema do Dia Mundial da Saúde Mental 2017, comemorado em 10 de outubro. Página inicial. Disponível em: <https://bvsmis.saude.gov.br/saude-mental-no-trabalho-e-tema-do-dia-mundial-da-saude-mental-2017-comemorado-em-10-de-outubro/>. Acesso em: 10 de abr. de 2024.
- BORSOI, Izabel Cristina Ferreira. **Da relação entre trabalho e saúde à relação entre trabalho e saúde mental**. 2007. 9 f. Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2007. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/psoc/a/ZK47NkYwTQv8w6cXcfVqP6S/?lang=pt>. Acesso em: 06 set. 2023.
- BOUZADA, M. A. C. Prevendo o tempo de atendimento em um call center. **Sistemas & Gestão, [S. l.]**, v. 11, n. 4, p. 367-379, 2017. DOI: 10.20985/1980-5160.2016.v11n4.650. Disponível em: <https://www.revistasg.uff.br/sg/article/view/650>. Acesso em: 10 set. 2023.
- BRASIL. Ministério da Fazenda. Adoecimento Mental e Trabalho: a concessão de benefícios por incapacidades relacionadas a transtornos mentais e comportamentais entre 2012 e 2016. **1º Boletim Quadrimestral sobre Benefícios por Incapacidade de 2017**. Disponível em: <https://www.gov.br/previdencia/pt-br/assuntos/previdencia-social/publicacoes-revidencia/publicacoes-sobre-previdencia-na-saude-e-seguranca-do-trabalhador/arquivos/1o-boletim-quadrimestral.pdf>. Acesso em: 05 mar. 2024.
- BRASIL. **Instrução Normativa DC/INSS nº 98, de 5 de dezembro de 2003**. Aprova Norma Técnica sobre Lesões por Esforços Repetitivos - LER ou Distúrbios Osteomusculares Relacionados ao Trabalho - DORT. Brasília: Diário Oficial da União, 2003. Disponível em: <https://cmqv.org/05-10-2017-norma-tecnica-sobre-ler-ou-dort-inss/>. Acesso em: 20 abr. 2024.
- CAMPOS, Maiara Reis. Trabalho, Alienação e Adoecimento Mental: as metamorfoses no mundo do trabalho e seus reflexos na saúde mental dos trabalhadores. **Revista de Políticas Públicas**, v. 21, n. 2, 2017, p. 797-811. Universidade Federal do Maranhão, São Luís, Brasil.

DEJOURS, C. Organização do trabalho e saúde mental: Quais são as responsabilidades do manager? *In*: MACÊDO (Ed), K. B. **O diálogo que transforma: A clínica psicodinâmica do trabalho**. PUC Goiás, 2015. p. 223-233.

LIMA, Ângela Maria de Sousa. Os Impactos da Globalização no Mundo do Trabalho. Centro Universitário Filadélfia. **Revista Terra e Cultura**, Londrina, v. 39, 2004. Disponível em: [https://web.unifil.br/docs/revista\\_eletronica/terra\\_cultura/39/Terra%20e%20Cultura\\_39-3.pdf](https://web.unifil.br/docs/revista_eletronica/terra_cultura/39/Terra%20e%20Cultura_39-3.pdf). Acesso em: 20 set. 2023.

LUCCA, Sérgio Roberto de *et al.* Fatores de estresse relacionado ao trabalho: as vozes dos atendentes de telemarketing. **Cad. psicol. soc. trab.** [online], v.17, n. 2, p. 290-304, 2014, [citado 2023-10-24]. Disponível em: [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1516-37172014000300011&lng=pt&nrm=iso](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1516-37172014000300011&lng=pt&nrm=iso). ISSN 1516-3717. Acesso em: 20 set. 2023.

MOCELIN, Daniel Gustavo; SILVA, Luís Fernando Santos Corrêa da. **O telemarketing e o perfil sócio-ocupacional dos empregados em call centers**. 2008. 21 v. Caderno Crh, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2008. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ccrh/a/ftZ53zYBPhs39fbBgRr4JfL/>. Acesso em: 15 set. 2023.

PEREIRA, A. C. L., Souza, H. A., Lucca, S. R., & Iguti, A. M. Fatores de riscos psicossociais no trabalho: limitações para uma abordagem integral da saúde mental relacionada ao trabalho. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, v. 45, n. 18, p. 1-9. 2020. doi:10.1590/2317-6369000035118.

RICCI, Marlucy Godoy; RACHID, Alessandra. **Relações de trabalho no serviço de teleatendimento**. 2013. Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2013. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/gp/a/hSSCh7R6DjnpNdNsJTbhXK/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 10 out. 2023.

ROCHA, Jusélia Correia; ARAÚJO, Giovana Fernandes. Percepção do Estresse em Operadoras de Telemarketing. ID on line **Revista de Psicologia**, [S. l.], v. 10, n. 32, p. 24-27, 22 nov. 2016. DOI <https://doi.org/10.14295/idonline.v10i32.570>. Disponível em: <https://idonline.emnuvens.com.br/id/article/view/570>. Acesso em: 16 maio 2024.

TITTONI, J., and NARDI, HC. Saúde mental e trabalho: reflexões a partir de estudos com trabalhadores afastados do trabalho por adoecimento profissional. *In*: JACQUES, MGC., *et al.* (org.). **Relações sociais e ética** [online]. Rio de Janeiro: Centro Edelstein de Pesquisas Sociais, 2008. p. 70-80. ISBN: 978-85-99662-89-2.

ZILIOTTO, Denise Macedo; OLIVEIRA, Bianca Oliveira de. A Organização do Trabalho em Call Centers: Implicações na Saúde Mental dos Operadores. 2014. 11 f. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, Universidade Feevale, Porto Alegre, 2014. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/rpot/v14n2/v14n2a04.pdf>. Acesso em: 10 out. 2023.

**MINI CURRÍCULO E CONTRIBUIÇÕES AUTORES**

<b>TÍTULO DO ARTIGO</b>	<b>UM OLHAR SOBRE A GESTÃO DE RECURSOS NA EDUCAÇÃO E O SUCESSO DA ECONOMIA BRASILEIRA</b>
<b>RECEBIDO</b>	08/07/2024
<b>AVALIADO</b>	15/09/2024
<b>ACEITO</b>	08/10/2024

<b>AUTOR 1</b>	
PRONOME DE TRATAMENTO	Sra.
NOME COMPLETO	Ane Caroline Jesus Marques de Oliveira
INSTITUIÇÃO/AFILIAÇÃO	Universidade do Estado da Bahia - UNEB
CIDADE	Salvador
ESTADO	Bahia
PAÍS	Brasil
RESUMO DA BIOGRAFIA	Discente do Curso de Bacharelado em Administração do DCH I - UNEB. Pesquisa desenvolvida como “Trabalho de Conclusão de Curso” do componente curricular “Trabalho de Conclusão de Curso (TCC)”.
<b>AUTOR 2</b>	
PRONOME DE TRATAMENTO	Prof. Ms.
NOME COMPLETO	Tula Ornallas Farias Santos
INSTITUIÇÃO/AFILIAÇÃO	Universidade do Estado da Bahia - UNEB
CIDADE	Salvador
ESTADO	Bahia
PAÍS	Brasil
RESUMO DA BIOGRAFIA	Mestre em Educação de Jovens e Adultos, MBA em Gestão Ambiental, Especialista em Metodologia do Ensino Superior, Graduada em Turismo e Psicologia.
CONTRIBUIÇÃO DO AUTOR NO ARTIGO	Todos os autores contribuíram na mesma proporção.

Endereço de Correspondência dos autores	de <b>Autor 1:</b> <a href="mailto:anecarolinemarques@outlook.com">anecarolinemarques@outlook.com</a> <b>Autor 2:</b> <a href="mailto:tulaibes@yahoo.com.br">tulaibes@yahoo.com.br</a>
---	---