

UNILEÃO
CENTRO UNIVERSITÁRIO DOUTOR LEÃO SAMPAIO
CURSO DE GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA

LAYANE KESLEY DE SOUSA FERREIRA

**O PROBLEMA NÃO É O ATENDIMENTO AO CLIENTE, MAS SIM A
GESTÃO: Uma análise da cultura organizacional das empresas de telemarketing**

JUAZEIRO DO NORTE - CE
2025

LAYANE KESLEY DE SOUSA FERREIRA

**O PROBLEMA NÃO É O ATENDIMENTO AO CLIENTE, MAS SIM A GESTÃO:
Uma análise da cultura organizacional das empresas de telemarketing**

Trabalho de Conclusão de Curso – Artigo Científico, apresentado à Coordenação do Curso de Graduação em Psicologia do Centro Universitário Dr. Leão Sampaio, em cumprimento às exigências para a obtenção do grau de Bacharel em Psicologia.

Orientador: Prof. Esp. Larissa Vasconcelos Rodrigues

LAYANE KESLEY DE SOUSA FERREIRA

O PROBLEMA NÃO É O ATENDIMENTO AO CLIENTE, MAS SIM A GESTÃO:

Uma análise da cultura organizacional das empresas de telemarketing

Este exemplar corresponde à redação final aprovada do Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado à Coordenação do Curso de Graduação em Psicologia do Centro Universitário Dr. Leão Sampaio, em cumprimento às exigências para a obtenção do grau de Bacharel em Psicologia.

Data da Apresentação: 26/06/2025

BANCA EXAMINADORA

Orientador: Profa. Esp. LARISSA VASCONCELOS RODRIGUES

Membro: Me. RAFAELA PEREIRA BENJAMIM

Membro: Profa. Me. MARIA APARECIDA TRINDADE PEREIRA

JUAZEIRO DO NORTE - CE
2025

O PROBLEMA NÃO É O ATENDIMENTO AO CLIENTE, MAS SIM A GESTÃO: Uma análise da cultura organizacional das empresas de telemarketing

Layane Kesley de Sousa Ferreira¹
Larissa Vasconcelos Rodrigues²

RESUMO

Este trabalho teve como objetivo compreender de que forma a cultura organizacional e os modelos de gestão adotados por empresas de telemarketing impactam diretamente na saúde mental dos colaboradores. Por meio de uma revisão teórica e de um relato de experiência vivenciado pela autora, evidenciou-se que, em muitos desses ambientes, ainda prevalecem práticas autoritárias, cobrança excessiva e ausência de estratégias voltadas ao bem-estar dos trabalhadores. Fatores como metas abusivas, falta de reconhecimento, comunicação ineficaz e uso de estratégias punitivas foram apontados como prejudiciais, contribuindo para o aumento de quadros de ansiedade, estresse e burnout, além de afetar negativamente o clima organizacional e os resultados da empresa. A pesquisa destaca a importância de uma comunicação interna mais clara, aberta e empática, e reforça a necessidade urgente de práticas de gestão mais humanizadas. Conclui-se que a valorização do trabalhador e o cuidado com sua saúde mental devem ser vistos como pilares essenciais para o desenvolvimento sustentável das organizações.

Palavras-chave: Condições de trabalho; Telemarketing; Saúde mental; Cultura organizacional.

¹Discente do curso de psicologia da UNILEÃO. Email: lalaysousa1@gmail.com

²Docente do curso de psicologia da UNILEÃO. Email: larissavasconcelos@leaosampaio.edu.br

1 INTRODUÇÃO

O presente artigo provém da inquietação e reflexão de uma discente do curso de graduação em Psicologia sobre os impactos da gestão em empresas de telemarketing na saúde mental dos colaboradores e como isso está atrelado a uma cultura organizacional. Estudos apontam que essa gestão pode levar a problemas como ansiedade, depressão e burnout, afetando não apenas o desempenho na área profissional, mas também a qualidade de vida dos colaboradores. Quando a organização do trabalho é rígida, autoritária e imutável, a personalidade do trabalhador não é exercida, gerando um aumento da carga psíquica e provocando sentimentos de fadiga e tensão (Filho, 1997).

Assim como pergunta de partida para esta pesquisa busca-se compreender "Como a cultura organizacional das empresas de telemarketing pode influenciar a saúde mental dos colaboradores?". Nesse sentido, vale salientar que a análise do trabalho nessas empresas é fundamental para compreender as diversas maneiras pelas quais a gestão impacta a saúde mental dos colaboradores. Fatores como a pressão por resultados, o controle excessivo e a falta de autonomia são identificados como contribuintes para o aumento do estresse e da ansiedade.

Ademais, esta pesquisa se refere também a um relato de experiência vivenciada pela autora da pesquisa em um call center, onde foi possível observar como a cultura da instituição pode afetar profundamente a saúde mental dos colaboradores. Em um ambiente de telemarketing, a pressão constante por metas abusivas e a falta de apoio emocional criaram momentos de estresse intenso. Essa vivência reforçou a compreensão da importância de ambientes que priorizam o bem-estar dos colaboradores, não apenas para melhorar sua qualidade de vida, mas também para fomentar um clima organizacional mais saudável e produtivo.

A contribuição desta pesquisa para o campo acadêmico visa elucidar as relações entre cultura organizacional, gestão e saúde mental, oferecendo subsídios para o desenvolvimento de intervenções que possam mitigar os efeitos negativos identificados. Pretende-se estimular novas investigações e debates sobre a necessidade de políticas mais eficazes que promovam um ambiente de trabalho mais saudável. Espera-se ainda que os resultados contribuam para a formação de um conhecimento mais robusto e aplicável. Além disso, a contribuição social desta pesquisa reside em destacar os impactos negativos da organização na saúde mental, buscando sensibilizar empresas e gestores sobre a importância de adotar práticas que valorizem o bemestar dos trabalhadores. Assim, acredita-se que uma melhoria na qualidade de vida dos

colaboradores pode estar equilibrada com o aumento da produtividade, beneficiando toda a sociedade.

Deste modo, os objetivos desta pesquisa são: compreender de que forma a cultura organizacional das empresas de telemarketing pode influenciar a saúde mental dos colaboradores, apresentar como a ausência ou presença dos subsistemas da gestão de pessoas pode influenciar no trabalho dos atendentes; e identificar como as práticas e políticas de bemestar podem impactar na saúde mental desses profissionais.

2 DESENVOLVIMENTO

2.1 METODOLOGIA

A presente pesquisa possui uma natureza aplicada, tendo em vista que esta tem como ponto principal gerar conhecimentos novos e aplicá-los para solucionar problemas específicos, tendo, portanto, uma preocupação com a aplicação prática da pesquisa, como esta busca aprofundar-se na compreensão sobre os possíveis impactos das condições de trabalho em empresas de telemarketing na saúde mental dos colaboradores, adequa-se a tal natureza (Tumelero, 2019).

O procedimento escolhido trata-se da pesquisa bibliográfica, tendo em vista que esta utiliza como fonte materiais e outras pesquisas, já que o presente trabalho teve como base a análise de livros e artigos científicos, sendo possível analisar conceitos, questionamentos e dados de outros pesquisadores. (Tumelero, 2019)

No que tange a abordagem, utilizou-se a qualitativa, que é um tipo de investigação que busca compreender fenômenos sociais e comportamentais por meio de perspectivas, o objetivo é explorar significados, experiências e interpretações, permitindo uma compreensão mais profunda, sendo estes fenômenos e experiências apresentados pelos artigos científicos e livros utilizados, bem como o relato pessoal da autora (Gil, 2017).

Os objetivos da pesquisa configuram-se como descritivos, já que estes respaldam-se na análise detalhada de estudos anteriores, que oferecem uma base teórica sólida para identificar padrões e relações entre as variáveis em questão, o que pode ser identificado no presente trabalho, adequando-se então a tais objetivos. (Gil, 2017).

Na pesquisa utilizou-se artigos científicos, publicados em português, por meio das bases de dados, tais como: Scielo e Google Acadêmico. Sob esse íterim, inicialmente foram selecionadas obras voltadas à temática da pesquisa, com os seguintes descritores: condições de

trabalho; telemarketing; saúde mental; cultura organizacional”. Além destes meios utilizou-se também um relato pessoal da autora sobre o tema, para que seja possível uma ampliação das informações sobre o tema, dando uma possibilidade de utilização futura desta pesquisa em outros trabalhos.

2.2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.2.1 Telemarketing: breve histórico e os fundamentos da cultura organizacional

O telemarketing tem suas origens associadas ao uso comercial do telefone, pouco tempo após sua invenção por Alexander Graham Bell em 1876. Em 1880, em Berlim, um fabricante de doces inovou ao formar uma equipe de cem pessoas dedicadas a cadastrar e contatar clientes por telefone, estruturando uma das primeiras formas de televendas (Mancini, 2001). Desde então, o telefone passou a ser incorporado gradualmente às estratégias de comunicação empresarial, destacando-se especialmente nas ações voltadas para vendas diretas ao consumidor (Jamil; Silva, 2005).

Durante a década de 1970, esse modelo ganhou maior sofisticação com o desenvolvimento de campanhas em larga escala. Um dos marcos históricos foi promovido pela Ford Motor Company, que mobilizou 15 mil mulheres treinadas para realizar, a partir de suas casas, milhões de ligações com o objetivo de mapear e atrair potenciais compradores (Jamil; Silva, 2005). Esse movimento consolidou o telemarketing como uma estratégia de marketing direto com grande alcance e eficácia.

No Brasil, o telemarketing começou a se consolidar nos anos 1980, quando a expansão da infraestrutura telefônica e a democratização do acesso à comunicação estimularam as empresas a adotar essa modalidade para atendimento, vendas e fidelização de clientes (Campos, 2010). A organização e o controle dos atendimentos passaram a ser sistematizados, com a utilização de listas segmentadas, scripts padronizados e metas de produtividade.

Com o avanço das tecnologias digitais, o setor passou por transformações significativas. A introdução de softwares de gerenciamento de relacionamento com o cliente (CRM), discadores automáticos e sistemas de monitoramento em tempo real permitiu uma maior integração entre as áreas de marketing, atendimento e pós-venda (Santana, 2012). Essas inovações ampliaram a eficiência das operações, mas também intensificaram as exigências sobre os operadores.

As transformações no comportamento do consumidor também influenciaram o setor. A busca por experiências mais personalizadas, o acesso facilitado à informação e o fortalecimento de novos canais de comunicação exigiram que as empresas adaptassem suas estratégias de abordagem e relacionamento (Freitas, 2015). O telemarketing, nesse contexto, passou a operar não apenas como canal de vendas, mas como ponto de contato estratégico para a construção da imagem da marca.

A cultura organizacional é fundamental para entender o funcionamento interno das empresas e a forma como os colaboradores se relacionam com seus processos. Segundo Schein (2010), a cultura organizacional consiste em um conjunto de crenças, valores e premissas básicas compartilhadas, que influenciam os padrões de comportamento, a percepção e a interpretação dentro do ambiente de trabalho. Esses elementos são assimilados, incorporados e transmitidos pelos membros da organização ao longo do tempo.

Fleury e Fischer (1996) explicam que a cultura organizacional atua como um mecanismo de coesão e de controle, influenciando tanto a estrutura formal da empresa quanto as relações interpessoais, os rituais corporativos e os critérios de valorização e reconhecimento. Em setores como o telemarketing, onde o trabalho é pautado por metas rígidas e rotinas intensas, a cultura tende a se orientar fortemente pela lógica da produtividade e da eficiência.

A centralidade das metas, o monitoramento constante das atividades e a padronização das interações com o cliente são práticas que definem uma cultura de desempenho, onde os indicadores quantitativos prevalecem sobre os aspectos subjetivos do trabalho. Segundo Dejours (1992), esse modelo organizacional pode gerar efeitos deletérios à saúde psíquica dos trabalhadores, como estresse, ansiedade, sentimento de despersonalização e perda de sentido do trabalho.

Seligmann-Silva (2004) também aponta que em ambientes onde a cultura é estruturada unicamente a partir da lógica da eficácia, há maior propensão ao sofrimento psíquico, sobretudo quando não há reconhecimento simbólico do esforço ou espaço para expressão da subjetividade. No telemarketing, esse fenômeno é agravado pelo caráter repetitivo das tarefas, pelo tempo cronometrado entre atendimentos e pela pressão constante por resultados.

Além disso, a forma como a cultura organizacional lida com erros, feedbacks e conflitos é decisiva para o bem-estar dos colaboradores. Culturas que promovem escuta ativa, participação e valorização do trabalhador contribuem para um ambiente mais saudável e sustentável. Por outro lado, aquelas que reforçam o medo, a culpa e a competitividade excessiva geram insegurança, alienação e distanciamento afetivo dos trabalhadores em relação à empresa (Bendassolli, 2011).

A cultura organizacional no telemarketing, portanto, não apenas molda comportamentos e define normas, mas também impacta diretamente a forma como os trabalhadores vivenciam seu cotidiano laboral, suas relações com colegas e supervisores, e a percepção sobre si mesmos. Entender esses fundamentos é essencial para analisar as condições de trabalho e os efeitos psíquicos presentes nesse setor.

2.2.2 Gestão de Pessoas no Telemarketing: como os subsistemas organizacionais afetam a vida dos atendentes

A Gestão de Pessoas é estruturada em cinco subsistemas principais: provisão, aplicação, manutenção, desenvolvimento e controle. O subsistema de aplicação envolve as atividades de recrutamento, seleção e capacitação dos colaboradores. A provisão diz respeito ao processo de suprimento de talentos necessários à organização. Já a manutenção está relacionada às estratégias adotadas para retenção de pessoal, como planos de benefícios e incentivos. O de controle tem a função de gerir informações sobre os recursos humanos, contribuindo para decisões mais assertivas. Por fim, o desenvolvimento busca fortalecer as competências individuais e coletivas dos colaboradores, promovendo o crescimento profissional e organizacional (Marras, 2000).

Os subsistemas da gestão de pessoas referem-se a componentes inter-relacionados que atuam em conjunto para a administração eficaz do capital humano dentro das organizações. Segundo Chiavenato (2014), esses subsistemas são essenciais porque permitem uma abordagem sistemática na gestão de talentos, alinhando as necessidades individuais dos colaboradores com os objetivos estratégicos da organização. A integração desses subsistemas tem como objetivo contribuir para a criação de um ambiente de trabalho mais coeso e eficiente, onde cada função é valorizada e reconhecida.

Levando em consideração os subsistemas, é importante ressaltar que um aspecto que se destaca nas empresas de telecomunicação é a organização do trabalho em torno de conjuntos intermediários, onde os funcionários têm uma clara percepção de “serviço realizado”, frequentemente assegurada por meio de bonificações. Essa abordagem organizacional remonta ao início do século XX, sendo inicialmente sistematizada por Taylor, que introduziu suas ideias sobre a administração científica na gestão do trabalho em 1911. Ele observou os operários e, a partir de suas análises, desenvolveu estratégias destinadas a aumentar a produtividade, minimizando o tempo ocioso dos trabalhadores.

De acordo com Taylor (1970), a solução para a ineficiência no trabalho não está na busca por talentos excepcionais, mas na implementação de uma organização sistemática. Ele

também defende que a administração científica parte do princípio de que os interesses de empregados e empregadores são convergentes, enfatizando a necessidade de cooperação mútua entre as partes para alcançar o objetivo principal da organização: a maximização dos lucros.

A aplicação dos subsistemas da gestão de pessoas nas empresas de telemarketing revela um cenário contraditório: ao mesmo tempo em que há uma organização formal dos processos, há também um distanciamento em relação ao bem-estar e às necessidades subjetivas dos trabalhadores. No que se refere ao subsistema de provisão, por exemplo, observa-se que o suprimento de mão de obra tende a priorizar a rapidez na contratação e o preenchimento de vagas operacionais, com pouca atenção à retenção e à compatibilidade entre os perfis dos candidatos e a cultura organizacional (Chiavenato, 2014).

Isso reforça a rotatividade, que, segundo dados de mercado, pode ultrapassar 40% ao ano em grandes centrais de atendimento. A elevada rotatividade compromete diretamente o subsistema de desenvolvimento, pois dificulta a consolidação de uma política institucional voltada ao crescimento e capacitação contínua. Como Marras (2000) destaca, esse subsistema tem por objetivo aprimorar competências, atitudes e conhecimentos tanto individuais quanto coletivos. Entretanto, em muitos ambientes de telemarketing, a capacitação é vista como um custo e não como investimento. Os treinamentos, quando ocorrem, são generalistas e rapidamente executados, voltados majoritariamente para o cumprimento de metas operacionais e o domínio de sistemas e scripts de atendimento (Bendassolli, 2011).

A ausência de uma visão estratégica do desenvolvimento humano também prejudica a constituição de vínculos significativos entre os colaboradores e a organização. Isso se agrava quando se considera o modelo de gestão herdado das práticas tayloristas, ainda presente em grande parte das operações de telemarketing. Taylor (1970) defendia a racionalização das tarefas e a separação entre o planejamento e a execução, o que levou à fragmentação extrema do trabalho. Esse modelo, apesar de ultrapassado em muitos setores, ainda encontra espaço em empresas com estruturas rígidas, metas excessivas e pouca margem para autonomia.

A aplicação de bonificações por desempenho, como descrito anteriormente, está diretamente ligada ao que Dejours (1992) chama de “instrumentalização do reconhecimento”. Nessas organizações, o reconhecimento do trabalho está condicionado à produtividade e ao cumprimento de metas, muitas vezes desconsiderando o esforço subjetivo e emocional dos atendentes. O reconhecimento simbólico, que valoriza a pessoa e não apenas o resultado, é raro, o que pode gerar frustração, sofrimento psíquico e desmotivação.

Além disso, o subsistema de manutenção, responsável pela criação de condições favoráveis para a permanência dos trabalhadores na empresa, é comumente negligenciado.

Embora existam benefícios formais como vale-transporte, plano de saúde e alimentação, esses raramente são acompanhados de políticas efetivas de valorização, escuta ativa ou programas de saúde mental e qualidade de vida. Como apontam Silva e Barros (2010), os atendentes de telemarketing estão entre os profissionais mais vulneráveis ao adoecimento psíquico, vivenciando diariamente altos níveis de pressão, supervisão rígida e metas inalcançáveis, o que contribui para quadros de ansiedade, burnout e depressão.

O subsistema de controle, por sua vez, é utilizado predominantemente como instrumento de vigilância. Com o uso de softwares de monitoramento, é possível controlar em tempo real o tempo de atendimento, as pausas, os indicadores de produtividade e o comportamento dos operadores. Embora o controle de dados organizacionais seja essencial para a tomada de decisões gerenciais, sua aplicação excessiva e unilateral, sem contrapartidas éticas e sem diálogo, pode promover um ambiente de insegurança e medo. De acordo com Dejours (2007), esse tipo de gestão pode transformar o trabalho em uma experiência alienante, onde o trabalhador perde a conexão com o sentido do que faz.

A lógica da produtividade sobrepõe-se à lógica do cuidado, o que contraria os princípios básicos de uma gestão de pessoas estratégica. Chiavenato (2014) lembra que a função da área de recursos humanos é também mediar conflitos, alinhar expectativas e promover o desenvolvimento organizacional a partir da valorização das pessoas. Entretanto, no setor de telemarketing, ainda prevalece uma perspectiva reducionista e operacional da gestão de pessoas, que se limita a cumprir processos sem integrar de fato os subsistemas de maneira sistêmica e humana.

O contexto ainda se agrava quando se considera a sociologia do trabalho. Antunes (2009) discute como os novos modelos de organização produtiva, longe de representar uma evolução qualitativa nas relações de trabalho, têm ampliado a precarização. O telemarketing, por ser intensamente automatizado e orientado a metas, reproduz uma forma de trabalho desprovida de criatividade e autonomia, marcada pela repetição e pelo controle contínuo.

Dessa maneira, o ambiente organizacional passa a ser um espaço de tensão permanente, onde o colaborador é cobrado por resultados sem, contudo, receber suporte emocional, técnico ou institucional adequado. Isso evidencia a importância de uma gestão de pessoas realmente comprometida com os princípios do desenvolvimento humano e organizacional, que vá além da simples execução de subsistemas de forma isolada e passe a integrá-los numa lógica de respeito, valorização e escuta ativa dos trabalhadores.

2.2.3 Telemarketing e Saúde Mental: o impacto das práticas corporativas no bemestar dos atendentes

A relação entre trabalho e saúde mental tem se consolidado como um dos temas mais relevantes na contemporaneidade, sobretudo diante das transformações nas formas de organização do trabalho e da intensificação das exigências de desempenho. No setor de telemarketing, essas transformações são particularmente evidentes, dada a natureza operacional, repetitiva e altamente controlada das atividades desenvolvidas pelos atendentes. A forma como o trabalho é estruturado nesse setor, frequentemente marcada por metas rigorosas, supervisão constante e ausência de autonomia, revela práticas corporativas que favorecem o adoecimento psíquico dos trabalhadores.

De acordo com Dejours (2006), o trabalho pode ser tanto uma fonte de realização quanto de sofrimento, dependendo da forma como está organizado e das condições subjetivas e objetivas vividas pelo trabalhador. Quando o sujeito não consegue se reconhecer no que faz, ou quando precisa renunciar constantemente aos seus desejos e valores para se adequar às exigências da empresa, o risco de adoecimento psíquico aumenta significativamente. Essa lógica é especialmente presente no setor de call centers, que, conforme Azevedo e Caldas (2003), reproduz elementos típicos das fábricas do século XIX: tarefas mecânicas, controle exaustivo e padronização da atuação, configurando um ambiente de intensa pressão e desgaste físico e emocional.

Nesse contexto, a cultura organizacional entendida como o conjunto de valores, normas e práticas que orientam o funcionamento da empresa exerce um papel determinante na forma como o trabalhador vivencia sua atividade. Em ambientes corporativos onde predominam a competitividade, a vigilância e a cobrança por resultados imediatos, a saúde mental tende a ser comprometida. Mendes e Cruz (2004) destacam que o trabalho ocupa um lugar central na construção da identidade do sujeito, e quando essa experiência é negativa, marcada por relações autoritárias e ausência de reconhecimento, o impacto na saúde psíquica é inevitável. A rotina em telemarketing é caracterizada, em muitos casos, pela impossibilidade de pausas, por horários rígidos e por metas quantitativas que não levam em consideração as singularidades dos profissionais, o que contribui para o surgimento de sintomas como ansiedade, irritabilidade, exaustão e despersonalização.

O sofrimento psíquico nesse tipo de ambiente não é apenas resultado de fatores externos, como cobranças de supervisores ou indicadores de desempenho, mas também da pressão interna que os próprios trabalhadores impõem a si mesmos para manter o emprego, alcançar metas ou

evitar punições. Jacques (2007) reforça que o modo como as tarefas são organizadas e o ambiente físico e simbólico no qual se realizam têm implicações diretas sobre o bem-estar dos trabalhadores. A falta de controle sobre as próprias atividades, a invisibilidade das demandas emocionais envolvidas no atendimento ao público e a falta de perspectiva de crescimento são elementos que dificultam a resiliência psíquica e alimentam o ciclo de desgaste.

As consequências dessas condições são amplas e envolvem não apenas aspectos emocionais, como também físicos e sociais. Transtornos de ansiedade, depressão, distúrbios do sono, sintomas psicossomáticos, uso de psicofármacos, absenteísmo e rotatividade são comuns entre operadores de call center (Dal Rosso, 2008; Tamayo & Tróccoli, 2002). A Síndrome de Burnout, caracterizada por exaustão emocional, despersonalização e baixa realização profissional, tem sido amplamente relatada entre esses profissionais. Além disso, há uma perda progressiva do sentido do trabalho, que deixa de ser um espaço de expressão e criação para se tornar apenas uma obrigação alienante, comprometendo a autoestima e a qualidade de vida dos atendentes.

Em resposta a esse cenário, a legislação brasileira vem se atualizando para incluir, de forma mais explícita, a preocupação com os aspectos psicossociais do trabalho. A Portaria MTE nº 1.419/2024, que altera a Norma Regulamentadora nº 1 (NR-1), estabelece que, a partir do ano de 2026, os fatores psicossociais deverão ser obrigatoriamente considerados no Gerenciamento de Riscos Ocupacionais (GRO). Essa atualização normativa representa um avanço significativo na proteção à saúde mental dos trabalhadores, pois reconhece oficialmente que as práticas de gestão, os modos de controle e as exigências simbólicas também constituem riscos ocupacionais. No setor de telemarketing, essa mudança representa a possibilidade de um enfrentamento mais efetivo das condições adversas que historicamente afetam esse grupo profissional.

A introdução dos fatores psicossociais no GRO exige das empresas não apenas o mapeamento de riscos tradicionais, como ruído ou ergonomia, mas também o reconhecimento de aspectos subjetivos, como o assédio moral, a sobrecarga emocional, a precarização dos vínculos e a ausência de reconhecimento simbólico. Segundo Mendes e Borges (2017), ambientes de trabalho saudáveis são aqueles em que o sujeito pode experienciar o prazer de se reconhecer em sua atividade, desenvolver laços de cooperação e encontrar sentido naquilo que faz. A valorização do trabalhador como sujeito de saber e afeto é, portanto, uma condição indispensável para a promoção da saúde psíquica nas organizações.

Dessa forma, os impactos das práticas corporativas no setor de telemarketing não podem ser compreendidos apenas como questões individuais ou clínicas, mas devem ser analisados no

âmbito das políticas organizacionais e das estruturas institucionais que sustentam determinada lógica de gestão. O reconhecimento normativo dos riscos psicossociais, aliado a uma mudança efetiva na cultura organizacional, pode representar um caminho possível para a construção de ambientes de trabalho mais humanos, respeitosos e saudáveis. Mais do que atender a uma exigência legal, repensar as formas de gestão e escuta nas organizações é uma tarefa ética e política, que envolve reconhecer o trabalhador como sujeito de direitos e como agente ativo na construção de seu bem-estar.

2.2.4 A Gestão e o Adoecimento do Operador de Telemarketing: um relato de experiência

O setor de telemarketing é caracterizado por altas exigências, metas agressivas e uma rotina repetitiva que pode ser mentalmente e emocionalmente desgastante. Apesar de ser uma das principais portas de entrada para o mercado de trabalho, a falta de suporte organizacional e a gestão despreparada facilita o desenvolvimento de quadros de adoecimento psicológico entre os operadores, levando ao aumento da rotatividade, absenteísmo e queda na produtividade. “A pressão constante por resultados e a falta de suporte emocional e organizacional no ambiente de trabalho são fatores que contribuem para o adoecimento psicológico dos trabalhadores, resultando em altos índices de rotatividade e absenteísmo (Silva, 2018, p. 45).”

Neste relato, será compartilhado a experiência profissional da autora em uma determinada empresa, analisando como a ausência de uma liderança qualificada pode contribuir para um ambiente de trabalho tóxico, afetando a motivação e a saúde mental dos funcionários. A partir dessa vivência, será discutido a necessidade de um modelo de gestão mais humanizado e atento às necessidades dos trabalhadores.

Desde o início na empresa, foi percebido que a gestão não estava voltada para o desenvolvimento dos colaboradores, mas sim para a obtenção de resultados imediatos. Os treinamentos iniciais eram curtos e padronizados, focados apenas nos produtos e serviços, sem preparar os funcionários para lidar com a alta pressão e a sobrecarga emocional do trabalho.

A liderança da empresa era composta, em sua maioria, por supervisores e coordenadores que não possuíam qualificação para gestão de pessoas, esses, assumiam cargos por meio de seleção interna e por terem alcançado bons resultados individuais como operadores, mas sem qualquer preparo para lidar com equipes. Goleman (2000), traz que um líder que não possui formação em gestão de pessoas pode acabar adotando um estilo de liderança autoritário,

caracterizado pela cobrança excessiva e pela falta de reconhecimento, o que pode prejudicar a motivação e o desempenho da equipe.

Em vez de promover uma cultura organizacional que incentivava o crescimento profissional e o bem-estar, a gestão utilizava métodos punitivos para tentar aumentar a produtividade. Seguiam o que a empresa chama de “escala pedagógica”, um sistema que, na prática, apenas reforçava o medo e a insegurança entre os funcionários. No contexto educacional, as escalas pedagógicas são utilizadas para interpretar o nível de proficiência e aprendizado dos indivíduos (INEP, 2014). No entanto, nesse ambiente de trabalho, essa escala era utilizada de forma punitiva, criando um sistema progressivo de sanções.

O primeiro passo era um feedback formal, seguido por uma advertência. O feedback formal, conforme Chiavenato (2014), é um processo estruturado em que o desempenho de um colaborador é avaliado e discutido de forma planejada, sendo muitas vezes documentado e baseado em critérios previamente definidos. No entanto, em vez de servir como ferramenta de desenvolvimento profissional, esse feedback era utilizado como um primeiro alerta para possíveis punições.

Caso o operador continuasse sem atingir as metas estipuladas, receberia uma suspensão de um dia, depois de dois dias, em seguida de três dias, até que, por fim, vinha a demissão por justa causa. A suspensão, segundo Martins (2015), é uma medida disciplinar aplicada pelo empregador como forma de penalização pelo descumprimento de regras internas. Quando as advertências e suspensões não resultaram em melhoria de desempenho, a empresa aplicava a demissão por justa causa. Essa modalidade de desligamento ocorre quando o trabalhador comete uma falta grave, justificando a rescisão imediata do contrato de trabalho sem direito a aviso prévio, multa do FGTS ou indenização (Nascimento, 2016).

Além disso, os operadores eram constantemente expostos a rankings de desempenho por meio de uma planilha, onde cada funcionário era identificado por sua matrícula individual. A prática de expor os operadores a rankings de desempenho, como mencionado, pode ser analisada à luz da teoria da motivação e do clima organizacional. Segundo Maslow (1943), a necessidade de segurança é uma das necessidades básicas do ser humano. Quando os funcionários são constantemente avaliados e comparados, isso pode gerar um ambiente de trabalho que compromete essa necessidade, levando a um clima de insegurança e medo.

Aqueles com os piores resultados eram destacados na cor vermelha para ficarem em evidência, uma estratégia que mais desmotivava do que incentivava. Além disso, havia comentários em que os supervisores comparavam o desempenho com o dos colaboradores, reforçando um ambiente competitivo e hostil. Esse tipo de abordagem reflete o que Dejours

(2007) chama de “gestão por pressão”, um modelo organizacional que sobrecarrega emocionalmente o trabalhador, levando ao adoecimento mental e ao sofrimento psíquico.

A comunicação com os gestores era praticamente inexistente. Sempre que procurados para sugerir melhorias ou relatar dificuldades, os colaboradores eram ignorados, silenciados ou rebebiavam respostas desmotivadoras. O modelo de gestão adotado reforçava a ideia de que os operadores eram apenas números em um gráfico descartáveis e facilmente substituíveis. O medo de represálias era constante, o que inibia qualquer tentativa de questionamento ou reivindicação.

A empresa possuía um canal de ouvidoria que, em teoria, permitiria que os funcionários registrassem reclamações de forma anônima. No entanto, entre os operadores, existe uma forte desconfiança de que esse anonimato não era garantido. De alguma forma, os gestores pareciam sempre descobrir quem havia feito a denúncia. Não era entendido exatamente como isso acontecia, se havia um vazamento de informações ou se era apenas uma estratégia da empresa para desestimular novas reclamações. Em alguns momentos, os próprios supervisores insinuavam que conseguiriam identificar os responsáveis, o que criava um clima de incerteza e medo. Segundo Chiavenato (2014), uma gestão autoritária e centralizadora gera um ambiente organizacional marcado pelo receio, dificultando a comunicação interna e comprometendo o bem-estar dos trabalhadores.

Diante desse cenário, os operadores preferiam desabafar apenas entre si, evitando qualquer tentativa de diálogo com os gestores no geral. Quem ousava questionar regras ou denunciar práticas injustas logo se tornava alvo de represálias. Diariamente os membros de equipe eram monitorados de perto, recebendo advertências constantes e, em alguns casos, sendo desligados sem justificativa clara.

Em diversas ocasiões, a autora buscou se posicionar e questionar práticas que considerava prejudiciais à operação e aos trabalhadores. Recusava-se a permanecer em silêncio diante de situações de abuso e procurava argumentar sobre a falta de preparo da gestão, ressaltando os impactos negativos das cobranças desproporcionais sobre os colaboradores. No entanto, essa postura crítica não foi bem recebida. Passou a ser tratada com hostilidade, especialmente por parte da coordenadora e de alguns supervisores, que passaram a demonstrar evidente desconforto com sua presença.

Mesmo diante desse cenário de hostilidade, a colaboradora não temia uma possível demissão. À medida que aprofundava seus conhecimentos no curso de Psicologia, particularmente na área de Gestão de Pessoas, tornava-se cada vez mais claro o caráter abusivo e tóxico das práticas adotadas pela empresa. Ao tentar expor essas questões à coordenadora,

deparou-se com uma resposta arbitrária, teve seu horário de trabalho alterado, sendo obrigada a sair da empresa às 1h30 da madrugada. Quando tentou dialogar sobre a possibilidade de retornar ao horário anterior, que lhe permitia encerrar o expediente à meia-noite, a coordenadora reagiu com completo desprezo, virando as costas e se retirando sem qualquer demonstração de consideração ou respeito.

Em certa ocasião, a coordenadora esteve presente na operação com o objetivo de compreender a origem da alta demanda de clientes. Naquele momento, a trabalhadora já se encontrava emocionalmente fragilizada, o que contribuiu para que sua reação durante a interação fosse mais ríspida do que o habitual, resultando em uma breve discussão. A partir desse episódio, os atritos se intensificaram, e ela passou a perceber indícios de que uma possível perseguição por parte da coordenação poderia se iniciar. Em um momento de maior angústia, chegou a informar à coordenadora que, caso esse comportamento se confirmasse, tomaria as devidas providências legais, incluindo a possibilidade de abrir um processo judicial.

Posteriormente, a trabalhadora foi demitida. A justificativa oficial não foi dada pela coordenação, mas veio por meio de um supervisor próximo, que confidenciou que a decisão havia sido motivada pela forma como a coordenadora a rotulava, classificando-a como “desaforada”. O termo, comumente usado para descrever alguém que se posiciona de maneira rude ou ousada, foi interpretado como um indicativo de insubordinação.

A gestão da empresa, ao invés de reconhecer a postura crítica da trabalhadora como uma tentativa legítima de promover melhorias no ambiente organizacional, passou a tratá-la como uma ameaça à ordem hierárquica. Esse tipo de reação evidencia uma característica comum em estruturas organizacionais autoritárias, nas quais a crítica é deslegitimada e vista como um comportamento desestabilizador. Como aponta Siqueira (2008), em ambientes em que a autoridade se sobrepõe ao diálogo, o questionamento é frequentemente interpretado como afronta, em vez de ser encarado como uma oportunidade para reflexão e aprimoramento das práticas de gestão.

Essa experiência reflete o funcionamento de uma cultura organizacional autoritária e punitiva, em que a gestão adota práticas repressivas como resposta a qualquer tentativa de questionamento, ao invés de promover um ambiente de diálogo e respeito às demandas dos colaboradores. A análise de tais situações revela a necessidade urgente de um modelo de gestão mais humanizado, que valorize o bem-estar dos trabalhadores e reconheça a importância do feedback construtivo e da comunicação aberta para o aprimoramento organizacional.

Além disso, quando os colaboradores iam atrás de respostas ou marcar reuniões para discutir suas dificuldades, os coordenadores simplesmente ignoravam, recusando-se a dialogar.

Esse silenciamento imposto pela empresa reforçava a sensação de impotência e contribuiu para um ambiente de trabalho marcado pelo medo. De acordo com Siqueira (2008), a falta de canais de comunicação eficazes e confiáveis dentro das empresas pode gerar um clima organizacional negativo, aumentando os níveis de estresse e insatisfação dos colaboradores.

A combinação de insegurança, ausência de um canal confiável para denúncias e medo constante de retaliação tornava o ambiente de trabalho extremamente desgastante. A sensação de estarem sob vigilância e ameaça constante não apenas minava qualquer sentimento de pertencimento, mas também compromete a motivação e o desempenho dos operadores. Em vez de promover um espaço saudável e produtivo, a gestão utilizava mecanismos de repressão para garantir o cumprimento das metas, sem se preocupar com o impacto na saúde mental dos colaboradores.

Com o passar dos meses, a ausência de reconhecimento e o excesso de cobranças passaram a impactar diretamente a saúde mental da trabalhadora. As metas, que já eram de difícil alcance, tornaram-se ainda mais rígidas, sem levar em conta as adversidades enfrentadas cotidianamente. Tal contexto contribuiu para o desenvolvimento de estresse crônico, condição que, segundo a Organização Mundial da Saúde (OMS), constitui um fator de risco significativo para o surgimento de transtornos mentais como ansiedade e depressão.

A ansiedade tornou-se parte constante da rotina laboral. Antes mesmo do início do expediente, já era possível identificar sinais de sofrimento psíquico, como a sensação de aperto no peito diante da simples ideia de retornar ao ambiente de trabalho. Durante os atendimentos, o medo de cometer erros ou de não alcançar a produtividade esperada provocava um estado contínuo de tensão emocional.

Em determinado momento, o desgaste alcançou níveis tão elevados que a trabalhadora precisou ser afastada por 15 dias em decorrência do estresse intenso. O psiquiatra responsável pela avaliação recomendou um afastamento de 90 dias, considerando a gravidade do quadro emocional apresentado. No entanto, devido à ausência de respaldo financeiro que garantisse estabilidade durante o período, não foi possível seguir a recomendação médica integralmente. O retorno ao trabalho ocorreu antes do tempo necessário para a recuperação plena, ainda em estado de fragilidade psíquica. Apesar disso, a relação respeitosa com o supervisor direto evitou um tratamento hostil, realidade distinta da vivenciada por outros colegas em situações semelhantes.

Observou-se que muitos trabalhadores, ao retornarem de licenças médicas relacionadas à saúde mental, eram recebidos com desconfiança, cobranças excessivas e, em alguns casos, atitudes de ridicularização por parte da supervisão. O adoecimento era frequentemente

interpretado como sinal de fraqueza ou de falta de comprometimento, desconsiderando-se que tais condições derivavam diretamente de um ambiente organizacional hostil e desumanizante.

Um episódio marcante foi o de uma operadora que sofreu uma crise de ansiedade durante o expediente e precisou se recolher ao banheiro para tentar se estabilizar emocionalmente. Ao sair, ainda visivelmente abalada, foi abordada por seu supervisor, que afirmou: “É melhor você pedir as contas. O dinheiro que você ganhar aqui não vai pagar o seu tratamento.” A ausência de empatia e a naturalização do sofrimento psíquico ilustram uma cultura organizacional insensível às demandas emocionais dos trabalhadores.

Nos momentos de pausa, relatos semelhantes eram frequentes: insônia, crises de ansiedade, fadiga extrema, desmotivação e o uso de psicofármacos como estratégia para suportar a pressão cotidiana. Outros, diante da exaustão, optavam pela demissão voluntária.

A experiência no setor de telemarketing revelou não apenas a resiliência exigida para a permanência nesse contexto, mas também os danos que um ambiente tóxico pode causar à saúde mental dos profissionais. O setor, muitas vezes visto como uma alternativa temporária de emprego, apresenta uma gestão despreparada e uma cultura baseada na pressão e no medo, tornando o cotidiano um fardo. É urgente que as empresas reconheçam que a produtividade não deve ocorrer em detrimento do bem-estar psíquico dos trabalhadores. A adoção de práticas mais humanizadas, o respeito aos limites individuais e a criação de mecanismos eficazes para o combate ao assédio moral são medidas fundamentais para transformar essa realidade e garantir condições dignas de trabalho.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa buscou compreender de que forma a cultura organizacional e os modelos de gestão adotados por empresas de telemarketing podem impactar diretamente na saúde mental dos colaboradores. A partir de uma revisão teórica e de um relato de experiência vivenciado em um ambiente real de trabalho, foi possível identificar que, em muitos desses espaços, ainda predomina uma cultura organizacional marcada pelo autoritarismo, pela cobrança excessiva e pela ausência de práticas voltadas ao cuidado com o bem-estar dos trabalhadores.

Fatores como a imposição de metas abusivas, a ausência de comunicação eficaz, a falta de reconhecimento e apoio emocional, além do uso de estratégias punitivas como ferramenta de gestão, se mostraram altamente prejudiciais, contribuindo para o aumento de casos de

ansiedade, estresse, burnout e outros transtornos mentais. Tais práticas, longe de promoverem melhorias nos resultados, comprometem o clima organizacional, geram alta rotatividade e reduzem a motivação e o comprometimento dos colaboradores.

Além disso, evidenciou-se que o adoecimento mental no setor não se dá apenas pelas condições objetivas de trabalho, mas também pela forma como os trabalhadores são tratados, ou seja, pela maneira como são escutados (ou silenciados), valorizados (ou descartados) e conduzidos (ou negligenciados) dentro da organização. O relato de experiência expôs, de forma sensível e realista, como a falta de uma gestão humanizada pode contribuir para a construção de um ambiente de trabalho tóxico, onde o sofrimento psíquico passa a ser parte da rotina.

Frente a esse cenário, torna-se urgente repensar as práticas de gestão nas empresas de telemarketing, adotando modelos mais humanizados e respeitosos, que reconheçam a importância da saúde mental como fator fundamental para o sucesso organizacional. Políticas de bem-estar, escuta ativa, apoio psicológico e investimento em lideranças preparadas são medidas essenciais para a construção de ambientes mais saudáveis e sustentáveis.

Esta pesquisa espera contribuir não apenas para o avanço das discussões acadêmicas sobre trabalho e saúde mental, mas também para despertar a consciência social sobre a urgência de mudanças no setor. É necessário que empresas, gestores, pesquisadores e profissionais de saúde estejam atentos a essa realidade e se comprometam com a construção de ambientes de trabalho mais dignos, respeitosos e humanos.

A valorização do trabalhador não deve ser vista como um obstáculo à produtividade, mas sim como um pilar fundamental para o desenvolvimento organizacional. Um ambiente onde o colaborador se sente seguro, respeitado e valorizado é, sem dúvida, um ambiente mais produtivo, criativo e sustentável. É nessa direção que se deve caminhar, se quisermos construir um mercado de trabalho mais justo e saudável para todos.

Ademais, é importante ressaltar que a comunicação interna nas empresas de telemarketing desempenha um papel crucial na saúde mental dos colaboradores. A falta de clareza nas orientações e a escassez de feedback aplicados corretamente podem gerar insegurança e desmotivação entre os profissionais, contribuindo para um ambiente de trabalho tóxico. Quando os colaboradores se sentem desvalorizados ou ignorados, isso pode intensificar o estresse e a ansiedade, prejudicando não apenas o desempenho individual, mas também a coesão da equipe. Portanto, fomentar uma comunicação aberta e transparente é fundamental para criar um espaço onde os colaboradores se sintam ouvidos e apoiados.

REFERÊNCIAS

ANTUNES, R. **Os sentidos do trabalho: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho**. 8. Ed. São Paulo: Boitempo, 2009.

AZEVEDO, M; CALDAS, M. **Seriam os Call Centers os Sweatshops do Século XXI?** Recife. ANPAD. 2002.

BENDASSOLLI, P. **Psicodinâmica do trabalho e gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2011.

CAMPOS, L. **Telemarketing: Práticas e Tendências**. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2010.

CHIAVENATO, I. **Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3 ed. São Paulo: Elsevier, 2014.

DEJOURS, C. **A Loucura do Trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho**. 5 ed. São Paulo: Cortez, 1992.

DEJOURS, C. **A banalização da injustiça social**. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

DEJOURS, C. **A Loucura do Trabalho: Estudo de Psicopatologia do Trabalho**. 6 ed. São Paulo: Cortez, 2007.

FILHO, W. D. L. Prazer e sofrimento no trabalho: contribuições à organização do processo de trabalho da enfermagem. **Revista Brasileira de Enfermagem**, v. 50, n. 1, 1997.

FLEURY, M; FISCHER, R. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1996.

FREITAS, M. **A Nova Era do Telemarketing: Desafios e Oportunidades**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2015.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

GOLEMAN, D. **Liderança: a inteligência emocional na formação do líder**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2000.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA (Inep). **Interpretação pedagógica das escalas de proficiência**. Brasília: Inep, 2014.

JACQUES, M. **O nexos causal em saúde/doença mental no trabalho: uma demanda para a psicologia**. *Psicologia & Sociedade*, v. 19, n. especial, p. 112-119, 2007. JAMII, G. L;

- SILVA, F. B. **Call Center e Telemarketing**. Rio de Janeiro: Axcel Books, 2005.
- MANCINI, L. **Call Center: estratégia para vencer**. Florianópolis: APEC, 2001.
- MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 3. ed. São Paulo: Futura, 2000.
- MARTINS, S. P. **Manual de direito do trabalho**. 34. ed. São Paulo: Atlas, 2015.
- MASLOW, A. H. Uma teoria da motivação humana. **Revista de Psicologia**, v. 50, n. 4, p. 370-396, 1943.
- MENDES, A. M.; CRUZ, R. M. **Trabalho e saúde no contexto organizacional**: algumas vicissitudes teóricas. Em A. Tamayo. *Cultura e saúde nas organizações* (pp. 39-55) Porto Alegre, Rio Grande do Sul: Artmed, 2004.
- NASCIMENTO, A. M. **Curso de direito do trabalho**. 27. ed. São Paulo: Saraiva, 2016.
- OLIVEIRA, S.; REZENDE, M. S.; BRITO, J. Saberes e estratégias dos operadores de telemarketing frente às adversidades do trabalho. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, v. 31, n. 114, p. 125-134, 2006.
- ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE. **Saúde mental no trabalho: uma abordagem prática**. Genebra: OMS, 2000.
- PEREIRA, A. S. et al. **Metodologia da pesquisa científica** [recurso eletrônico]. Santa Maria, RS: UFSM, NTE, 2018.
- SANTANA, P. **Gestão do Telemarketing: Estruturas e Processos**. São Paulo: Pearson Education Brasil, 2012.
- SELIGMANN-SILVA, E. **O trabalho e seus efeitos sobre a saúde mental**. In: Lancman, S.; Sznelwar, L. I. (Orgs.). **Trabalho e saúde mental: a contribuição da psicodinâmica do trabalho**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2004.
- SILVA, J. R. **Saúde mental no trabalho: desafios e perspectivas**. São Paulo: Editora XYZ, 2018.
- SIQUEIRA, M. M. **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008.
- TAYLOR, F. W. **Princípios de administração científica**. Trad.: A. V. Ramos. São Paulo: Atlas, 1970.
- SCHEIN, E. H. **Cultura organizacional e liderança**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- TUMELERO, N. **Metodologia de pesquisa**. Disponível em: <https://blog.mettzer.com/metodologia-de-pesquisa/>. Acesso em: 13 maio 2025.