

BURNOUT EM CALL CENTERS: AÇÕES PREVENTIVAS AO DESENVOLVIMENTO DA DOENÇA

Maria Eduarda da Silva
mariae.lourenco@hotmail.com
UGB

Sharlene Siqueira Braga
siqueirasharlene26@gmail.com
UGB

Marcus Vinicius Barbosa
marcus.barbosa1979@gmail.com
UGB/UV/UFRRJ

Valeria Marques de Oliveira
leriamarques@gmail.com
UFRRJ

Fábio Souza da Silva
mestrefabioamat@gmail.com
UGB

Resumo: A síndrome de burnout é um distúrbio emocional causado pelo esgotamento físico e mental devido a situações de trabalho desgastantes. Portanto, o trabalho teve como objetivo propor ações preventivas que as empresas de teleatendimento possam adotar para mitigar os impactos da síndrome de burnout nos colaboradores. Na metodologia, o estudo utilizou uma pesquisa descritiva e exploratória, utilizando o questionário desenvolvido pela psicóloga Christina Maslach,

Palavras Chave: Teleatendimento - Síndrome de burnout - Ambiente de trabalho - Bem estar -

1. INTRODUÇÃO

As atividades rotineiras e o excessivo volume de trabalho têm levado profissionais das mais diferentes áreas a níveis extremos de esgotamento físico e mental, acarretando em problemas de performance, especialmente devido ao excesso de atividades. Segundo uma matéria publicada na revista *Bernardo* (2022), o Brasil ocupa a 1º posição em uma escala mundial de profissionais afetados pela síndrome, superando países como Singapura, Estados Unidos e Índia.

Segundo Maslach e Jackson (1981), a síndrome de *burnout* ou do esgotamento mental consiste em um distúrbio emocional, com sintomas de exaustão extrema, estresse e esgotamento físico, resultante de situações de trabalho desgastantes, que demandam muita competitividade ou responsabilidade. Trata-se de um estado mental negativo que atinge os trabalhadores expostos a intenso estresse laboral.

Alguns artigos apontam que os profissionais mais afetados, conforme pesquisa apresentada por Caixeta *et al.* (2021), são profissionais da saúde, policiais militares, bombeiros, professores, bancários e motoristas de transporte coletivo. Embora não tenham sido observados nos estudos mencionados, é importante ressaltar que existe um grande número de profissionais atuando no segmento de teleatendimento, uma atividade que tem crescido significativamente desde a década de 1980, ampliando as possibilidades de uma nova fronteira de trabalho. No entanto, alguns estudos voltados para profissionais desse setor têm apontado para esse agravamento, especialmente considerando elementos como condições de trabalho e pressões excessivas por entregas em prazos, fatores que causam de estresse e resultam na ausência de bem-estar como um todo (LIPP, 2001).

O trabalho tem o objetivo de propor ações mitigadoras para a síndrome de *burnout* no ambiente das áreas de apoio ao serviço de teleatendimento, bem como apontar os indícios e as condições de trabalho presentes no dia a dia de uma empresa de teleatendimento, a fim de verificar os fatores desencadeadores do agravamento.

Diante dessa problemática, ao considerar o presente trabalho, busca-se responder à seguinte questão: que medidas podem ser propostas às empresas atuantes no segmento de teleatendimento que possam mitigar os impactos acarretados pela síndrome de *burnout* em seus colaboradores?

Sob o enfoque metodológico, o trabalho pauta-se por uma pesquisa de cunho exploratório e descritivo, com aplicação de questionário já consagrado na literatura, conhecido como "Inventário de *Burnout* de Maslach-MBI-HSS", aplicado a um grupo de 34 colaboradores. Esse questionário tem como premissa identificar os três níveis de dimensão constituintes do *burnout*: despersonalização, exaustão emocional e realização profissional. Com esse questionário, é possível identificar se o participante da pesquisa apresenta ou não a síndrome de *burnout*.

Como expectativa deste trabalho, espera-se propor ações que sejam validadas e referendadas pela empresa pesquisada, como forma de agregar mais qualidade de vida e criar um ambiente mais favorável à produção por parte de seus colaboradores.

2. DESENVOLVIMENTO

2.1. Estudos introdutórios sobre a síndrome de *burnout* e caminhos para sua detecção

O estudo sobre a síndrome de *burnout* iniciou-se em 1974 pelo psicanalista Herbert Freudenberger (FREUDENBERGER, 1974). Logo, o *burnout* tem sido estudado com bastante intensidade nos últimos vinte anos, procurando identificar suas causas, consequências e possíveis intervenções na esfera preventiva e terapêutica no ambiente de trabalho (CARLOTTO, 2001). Codo (1999) e Benevides-Pereira (2002) explicam que o termo surgiu como uma metáfora para significar algo que chegou ao seu limite e não tem mais condições de desempenho físico ou mental.

A síndrome foi efetivamente constatada e teve maior amplitude a partir do ano de 1976, com estudos de Christina Maslach. Sua definição da síndrome é mais consolidada e amplamente aceita cientificamente, sendo descrita como uma resposta ocasionada por episódios de estresse crônico no ambiente de trabalho, que pode se apresentar em três dimensões correlativas: exaustão emocional, despersonalização e redução da realização pessoal (SILVA *et al.*, 2018).

No Brasil, o Ministério da Saúde (2023) aponta a síndrome de *burnout* como um **distúrbio emocional** com sintomas de exaustão extrema, estresse e esgotamento físico resultante de situações de trabalho desgastantes. Em resumo, o Ministério da Saúde afirma que a principal causa da doença é o excesso de trabalho, sendo comum em profissionais que atuam diariamente sob pressão e com responsabilidades constantes, ou com metas de trabalho estabelecidas com um alto grau de dificuldade, levando a pessoa a achar, por algum motivo, que não tem capacidade suficiente para cumpri-las. Entre os profissionais afetados estão médicos, enfermeiros, professores, policiais, jornalistas, entre outros. Cumpre lembrar que, segundo as Organização das Nações Unidas (ONU), o agravo foi incluído como doença na 11ª Revisão da Classificação Internacional de Doenças (CID) (OMS, 2019).

Gallego e Ríos (1991) destacam, ainda, que não é possível determinar com exatidão a origem, a sequência e as correlações das diferentes fases implicadas no desenvolvimento da síndrome. Em sua definição, *burnout* é um "incêndio interno", um "esgotamento dos recursos físicos e mentais". É "esgotar-se para atingir uma meta irrealizável" imposta pelo próprio indivíduo ou pela sociedade. Para eles, tal esgotamento vai ocorrer na área da vida onde há mais expectativa de sucesso, geralmente no trabalho (FREUDENBERGER; RICHELSON, 1987).

No contexto atual, a síndrome de *burnout* é uma doença que vem sendo pesquisada há muitos anos, porém não era amplamente conhecida pela população, e também não era classificada como doença pela OMS. Somente em janeiro de 2022, a síndrome recebeu reconhecimento oficial.

2.2. Principais fatores que acarretam a síndrome

Segundo Carlotto e Gobbi (1999), a definição de *burnout* mais utilizada e aceita na comunidade científica é a fundamentada na perspectiva sociopsicológica. Nessa perspectiva, a síndrome de *burnout* pode ser compreendida como um processo constituído por três dimensões: exaustão emocional (EE), que é caracterizada por falta ou carência de energia, entusiasmo e um sentimento de esgotamento de recursos; despersonalização (DE), caracterizada pelo tratamento de clientes, colegas e organização como objetos; e baixa realização profissional (BRP), que é um fenômeno comportamental evidenciado por uma tendência do trabalhador de se autoavaliar de forma negativa (MASLACH; JACKSON, 1981).

Estudiosos pesquisam há anos sobre doenças que influenciam o ambiente de trabalho, como a exaustão emocional crônica, a despersonalização e a baixa realização profissional, que afetam os trabalhadores de todo o mundo. A síndrome está presente, principalmente, nas áreas assistenciais (FARBER, 1991). Um desses estudos inclusive embasa as teorias de administração, pautados nas Escolas das Relações Humanas, com estudos de Elton Mayo, em uma das fases do Estudo de Hawthorne.

Muitas divergências acerca da síndrome são encontradas pelos pesquisadores: Maslach e Jackson (1996) indicam a análise de cada dimensão do *burnout* separadamente, por meio do Inventário de *Burnout* de Maslach-MBI-HSS, pressupondo seu diagnóstico a partir de pontuações altas na dimensão de Exaustão Emocional (EE) e Despersonalização (DP), associadas a baixos valores em Realização Pessoal (RP).

Vale lembrar, por outro lado, que, além das dimensões, os fatores externos relacionados às condições de trabalho impactarão no desenvolvimento dos elementos que acarretam a síndrome. Dentre eles, pode-se citar: *feedbacks* negativos pelas lideranças, falta de recursos e infraestrutura, demandas em demasia, conflitos decorrentes da falta de comunicação e falta de ética nas relações, equipe reduzida, problemas com superiores, entre outros (CAMPINAS, 2016).

Por outro lado, Ramirez *et al.* (1995) afirmam que é preciso a presença das três dimensões em nível grave para o diagnóstico do agravo. Outros autores ainda afirmam que níveis graves de exaustão emocional ou de despersonalização, mas não de baixa realização pessoal, podem diferenciar indivíduos com a síndrome daqueles que não a apresentam (SCHAUFELI *et al.*, 2001).

Apesar das divergências citadas pelos autores acima, podemos ver os três principais fatores nos quais se destacam, entre os inúmeros outros pesquisados ao longo dos anos, sobre a síndrome de *burnout*.

2.3. Consequências do *burnout* nos trabalhadores de demanda exaustiva

O trabalho de telemarketing, com suas demandas exaustivas e repetitivas, apresenta um cenário propício para o desenvolvimento do *burnout* nos profissionais envolvidos. O *burnout* é um estado de exaustão física, emocional e mental que surge devido a condições de trabalho estressantes e desgastantes. Nesta análise, serão examinadas as consequências específicas do *burnout* nos trabalhadores de telemarketing submetidos a altas demandas, como apontado no quadro 1:

Quadro 1: Consequências do *burnout*

Consequências	Fatores
Exaustão física e mental	O trabalho intenso, muitas vezes com longas horas e ritmo acelerado, pode levar à exaustão física e mental. Isso pode resultar em fadiga crônica, dificuldade de concentração, diminuição do desempenho e aumento do risco de erros;
Estresse e ansiedade	A pressão constante para atingir metas, lidar com clientes insatisfeitos e enfrentar objeções frequentes pode causar altos níveis de estresse e ansiedade. O estresse crônico pode levar a problemas de saúde física e mental, como dores de cabeça, distúrbios do sono, problemas gastrointestinais e até mesmo transtornos de ansiedade;
Baixa satisfação no trabalho	A monotonia das tarefas, a falta de autonomia e reconhecimento, juntamente com o ambiente de trabalho estressante, podem resultar em baixa satisfação no trabalho. Isso pode levar a uma diminuição da motivação, engajamento e comprometimento com o trabalho, afetando a produtividade e a qualidade do atendimento;
Desgaste emocional e <i>burnout</i>	A exposição constante a clientes irritados, reclamações e objeções pode levar a um desgaste emocional significativo. O <i>burnout</i> , um estado de exaustão física, emocional e mental profunda, pode se desenvolver quando os profissionais de telemarketing estão continuamente expostos a altos níveis de estresse e demandas exaustivas;
Impacto nas relações pessoais	A exaustão e o estresse relacionados ao trabalho de telemarketing podem ter um impacto negativo nas relações pessoais dos profissionais. A falta de energia, irritabilidade e dificuldade de desconectar do trabalho podem afetar a vida familiar, social e afetiva.

Fonte: Elaborado pelas autoras (2023)

Ao compreender essas consequências, poderão ser identificados os impactos negativos no bem-estar dos profissionais, no desempenho do trabalho e nas organizações como um todo.

2.4. Serviço de telemarketing e sobrecarga de atividades

Os serviços de telecomunicação e vendas, conhecidos como telemarketings, tiveram sua expansão a partir da década de 1980, nos [Estados Unidos e na Europa, e na década de 1990 atingiram o Brasil](#) (SOUZA, 2012).

No final dos anos 80, as empresas multinacionais, o setor financeiro ligado a cartões de crédito e as editoras que comercializavam assinaturas de revistas implementam as primeiras ações de telemarketing em território nacional (WOCC, 2019).

A globalização, a expansão dos serviços de telecomunicações e a maior facilidade de acesso a serviços de telefonia, juntamente com a evolução das Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) e o lançamento do Código de Defesa do Consumidor, que fez com que empresas estabelecessem canais de comunicação com os clientes para garantir seus direitos individuais e coletivos no país, resultaram na grande expansão do setor (MEZACASA, 2021).

As empresas, anteriormente conhecidas como Central de Telemarketing, passaram a ser chamadas de *call center*. Com a chegada da internet, os *call centers* ampliaram os canais de comunicação, surgindo os *Contact Centers*, que visavam fidelizar clientes. Os serviços praticados pelos *call centers* são de vasta diversidade, fato este que gera significativa influência no que se refere às definições de políticas de recursos humanos, estrutura organizacional, organização do trabalho e estratégias de negócios. Tal diversificação é apresentada por Oliveira Júnior *et al.* (2006), comprovando que, de acordo com o serviço prestado, o perfil dos teleatendentes e demais colaboradores dos *call centers* necessita ser diferenciado, exigindo diferentes habilidades e competências.

No entanto, a evolução dos serviços também acarretaram em aumentos significativos de produtividade e até mesmo sobrecarga de trabalho extenuante devido à sua repetição constante, levando à exaustão física. Assim, alguns estudos passaram a ser desenvolvidos para verificar causas de sobrecarga física e emocional, e alguns desses estudos estão sintetizados no quadro 2 abaixo:

Quadro 2: Estudos de sobrecarga de física e mental

Autor	Título do Trabalho	Objetivo da pesquisa	Aspectos observados relacionados a sobrecarga laboral
Paiva <i>et al.</i> (2016)	Síndrome de <i>burnout</i> em operadores de teleatendimento: o caso de duas empresas de <i>contact center</i> em Fortaleza/CE	Verificar se há indícios de síndrome de <i>burnout</i> em operadores de teleatendimento que atuam em Fortaleza/CE.	Demandas excessivas, estresse, fadiga, tensão, irritabilidade e ansiedade.
Mesquita <i>et al.</i> (2013)	Estresse e síndrome de <i>burnout</i> em professores: Prevalência e causas	Verificar estresse, <i>burnout</i> e suas causas em um grupo de professores.	Exaustão, desilusão e isolamento, à reação ao estresse emocional crônico.
Parmejani, Teixeira e Eleutério (2016)	A síndrome de <i>burnout</i> e os danos causados dentro de uma organização	Expor danos da síndrome de <i>burnout</i> nas organizações, justificando-se este tema pela necessidade de conscientização dos empreendedores para evitar a incidência do estresse ocupacional entre os funcionários.	Metas, desgastes psíquicos, situações de estresse e tensão.

Fonte: Adaptado de Paiva *et al.* (2016), Mesquita *et al.* (2013) e Parmejani, Teixeira e Eleutério (2016)

Conforme apontado pelo quadro 2, percebe-se que a maior causa ou fato causador de desgastes nos ambientes de Telemarketing, decorre de demandas excessivas, metas inalcançáveis, exaustão, entre outros motivos listados acima.

Dentre as pesquisas desenvolvidas, algumas apontam que os ambientes de trabalho podem ser prejudiciais à saúde mental. Codo, Soratto e Vasques-Menezes (2004) diferenciam as condições ambientais – ruído, temperatura, vibração, iluminação, poluição – dos fatores relacionados à organização do trabalho. Atividades monótonas, repetitivas e fragmentadas são prejudiciais à saúde devido à variação repentina das taxas hormonais, aos riscos de doenças cardiovasculares e à tensão psicológica.

O estresse em teleoperadores é um ciclo vicioso. Condições de trabalho desfavoráveis causam estresse nos teleoperadores, o que compromete a produtividade e, por consequência, os

negócios da empresa. Assim, os teleoperadores, ao verem que têm baixa produtividade e estão abalados emocionalmente, ficam cada vez mais estressados com a possibilidade de serem punidos e/ou demitidos (LIMA, 2007).

3. METODOLOGIA

O trabalho em questão foi realizado com o objetivo de elaborar ações preventivas ao desenvolvimento da síndrome, cujo fator é o esgotamento mental causado pelo estresse crônico no ambiente de trabalho.

A percepção da relevância desse tema se deu inicialmente pela vivência das autoras do presente artigo, levando à busca de uma compreensão mais aprofundada dos elementos constituintes da síndrome em questão. Para tanto, iniciou-se o desenvolvimento de um breve levantamento bibliográfico, cujo produto resultou, inicialmente, em um resumo acadêmico para apresentação de um evento científico local.

Uma vez validada a proposta inicial, a pesquisa foi aprofundada com o intuito de coletar referências bibliográficas que proporcionassem maior profundidade ao trabalho, de forma a alcançar os objetivos propostos desde o início.

O trabalho se pauta por uma pesquisa descritiva e exploratória, conforme apontado por Gil (2022, p. 41). Justifica-se como pesquisa descritiva, pois consiste na "[...] descrição das características de determinada população ou fenômeno. Podem ser elaboradas também com a finalidade de identificar possíveis relações entre variáveis".

Além disso, pode-se considerar a pesquisa como exploratória, conforme destacado por Gil (2022, p. 41), que diz que "[...] pesquisas exploratórias têm como propósito proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses [...]". Nesse sentido, após descrever os impactos do fato, espera-se buscar familiaridade com o tema e tornar os problemas percebidos pelo processo mais explícitos, visando desenvolver possíveis medidas mitigadoras dos efeitos da síndrome.

Das pesquisas realizadas, verificou-se que o instrumento mais utilizado para a detecção da síndrome por parte dos gestores trata-se do questionário *burnout* de Maslach-MBI-HSS, que é usado para medir o *burnout* no trabalho. Ele consiste em três subescalas: exaustão emocional, despersonalização e realização pessoal. Essas subescalas avaliam o esgotamento emocional, a atitude clínica em relação aos outros e a satisfação profissional, com o intuito de identificar o nível de *burnout* e orientar a prevenção para melhorar o bem-estar dos profissionais, como evidenciado no quadro 3 a seguir:

Quadro 3: Questionário *burnout* de Maslach-MBI-HSS

QUESTIONÁRIO DE MASLASH	PONTUAÇÃO					FAIXA DE <i>BURNOUT</i>
Sinto-me emocionalmente esgotado com o meu trabalho	5	4	3	2	1	EXAUSTÃO EMOCIONAL
Sinto-me esgotado no final de um dia de trabalho	5	4	3	2	1	
Sinto-me cansado quando me levanto pela manhã e preciso encarar outro dia de trabalho	5	4	3	2	1	
Trabalhar o dia todo é realmente motivo de tensão para mim	5	4	3	2	1	
Sinto-me acabado por causa do meu trabalho	5	4	3	2	1	
Só desejo fazer meu trabalho e não ser incomodado	5	4	3	2	1	
Sou menos interessado no meu trabalho desde que assumi essa função	5	4	3	2	1	DESPERSONALIZAÇÃO
Sou menos entusiasmado com o meu trabalho	5	4	3	2	1	
Sou mais descrente sobre a contribuição de meu trabalho para algo	5	4	3	2	1	
Duvido da importância do meu trabalho	5	4	3	2	1	
Sinto-me entusiasmado quando realizo algo no meu trabalho	5	4	3	2	1	REALIZAÇÃO PROFISSIONAL
Realizo muitas coisas valiosas no meu trabalho	5	4	3	2	1	
Posso efetivamente solucionar os problemas que surgem no meu trabalho	5	4	3	2	1	
Sinto que estou dando uma contribuição efetiva para essa organização	5	4	3	2	1	
Na minha opinião, sou bom no que faço	5	4	3	2	1	
No meu trabalho, me sinto confiante de que sou eficiente e capaz de fazer com que as coisas aconteçam	5	4	3	2	1	

Fonte: Maslach e Jackson (1986)

A partir deste ponto, a pesquisa será aplicada a 34 participantes que ocupam a função de operadores de telemarketing do setor de portabilidade do turno matutino de uma empresa de teleatendimento situada na cidade de Piraí-RJ. A coleta de dados será realizada por meio de um questionário *survey* anônimo, utilizando a ferramenta *Google Forms*. Os participantes responderão a um total de 16 perguntas (apêndice 1) divididas em 3 categorias, com a realização de um teste-piloto. São abordados temas como exaustão emocional nas 6 primeiras questões, despersonalização nas próximas 4 e realização profissional nas 6 últimas. O período de aplicação do questionário foi de 19/05/2023 a 29/05/2023.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

A proposta do trabalho é propor ações preventivas que possam ser adotadas pelas empresas de telemarketing para mitigar os impactos da síndrome de *burnout* nos colaboradores.

Referente à metodologia de cálculo dos dados gerados, o questionário MBI-HSS envolve a atribuição de pontuações para cada dimensão, com base nas respostas dos participantes em uma escala de *Likert*. Essa escala consiste em uma escala de medição de 5 pontos utilizada em pesquisas e questionários para avaliar atitudes, opiniões, sentimentos e comportamentos dos

participantes. As respostas são somadas e a média é calculada para cada dimensão específica. Essas pontuações médias indicam o nível de exaustão emocional, despersonalização e realização profissional do indivíduo. É importante destacar que o questionário pode variar em suas afirmações e pontos de corte, dependendo do contexto em que é aplicado.

As possíveis respostas, quando somadas as pontuações obtidas no questionário, podem apresentar níveis leves, moderados ou graves do agravo. Essa pontuação pode variar de ≤ 13 a 30, conforme apresentado no quadro 4:

Quadro 4: Escala aplicada para categorizar o nível de *burnout* em graus leves, moderados e graves

MBI SUBESCALADA	LEVE	MODERADO	GRAVE
EXAUSTÃO EMOCIONAL	≤ 13	13-17	17-30
DESPERSONALIZAÇÃO	≤ 13	13-17	17-30
REALIZAÇÃO PROFISSIONAL	17-30	13-17	≤ 13

Fonte: Adaptado de Souza (2016)

No quadro 4, definiu-se um valor intermediário entre 13 e 17 como referência. Valores acima desse intervalo indicam um nível elevado de esgotamento para os indicadores de exaustão emocional e despersonalização, enquanto valores abaixo desse intervalo são um alerta de um alto nível de esgotamento para classificar o indicador de realização profissional.

Posteriormente, os dados foram tabulados em uma planilha eletrônica, a partir da qual foi possível gerar os gráficos para análise individualizada das respostas. Logo, o gráfico 1, a seguir, busca entender como a pessoa se sente emocionalmente esgotada devido às exigências e pressões do trabalho, que é parte do questionário de Maslach-MBI-HSS e ajuda a identificar um dos principais elementos do *burnout*. A resposta a essa pergunta fornece informações valiosas sobre o estado emocional da pessoa, ajudando a avaliar o nível de *burnout* e planejar intervenções adequadas para melhorar o bem-estar no ambiente de trabalho.

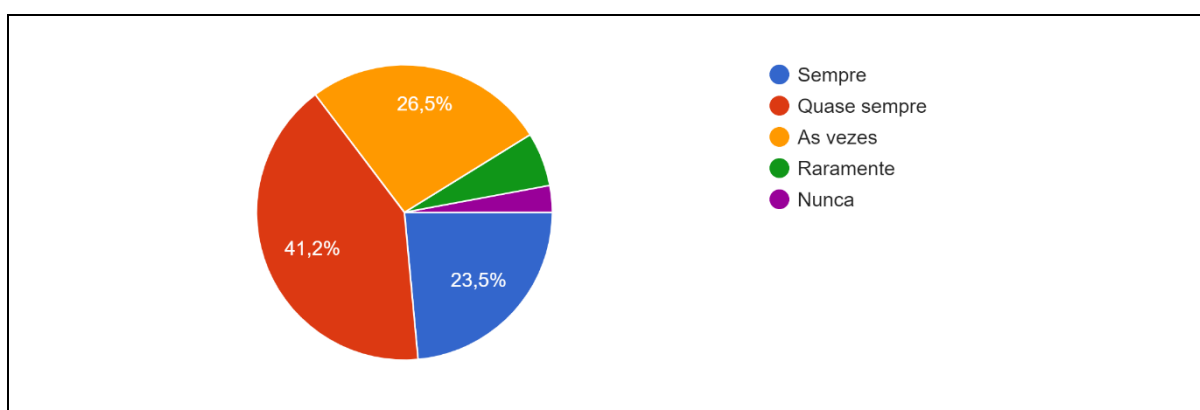


Gráfico 1: Sinto-me emocionalmente esgotado com o meu trabalho

Fonte: Elaborado pelas autoras (2023)

A fim de diminuir o impacto dessa ação, é sugerido que sejam implementadas internamente ações, como:

- Implementar políticas de gerenciamento de estresse: criar um ambiente de trabalho que reconheça e aborde o estresse pode ajudar os colaboradores a se sentirem mais capacitados e menos exaustos. Isso pode envolver a oferta de programas de bem-estar, sessões de relaxamento ou treinamentos de gerenciamento de estresse;
- Reconhecer e respeitar os colaboradores: o reconhecimento e a valorização do trabalho dos colaboradores são fundamentais para promover um ambiente de trabalho positivo. As empresas

devem celebrar as conquistas individuais e coletivas, fornecer *feedback* positivo e incentivar o desenvolvimento profissional. Isso cria um senso de realização e motivação nos colaboradores, garantindo a pressão e fortalecendo a relação com a empresa;

- c) Comunicação efetiva: promover uma comunicação clara e aberta entre gestores e colaboradores é fundamental. Os colaboradores devem se sentir à vontade para expressar suas preocupações e necessidades, enquanto os gestores devem fornecer *feedback* construtivo e orientação adequada. Isso ajuda a reduzir a sensação de pressão e estabelece um ambiente de trabalho mais colaborativo.

Por sua vez, o gráfico 2 destaca que 58,9% do time possuem um desgaste emocional com a atividade exercida, conforme apresentado abaixo:

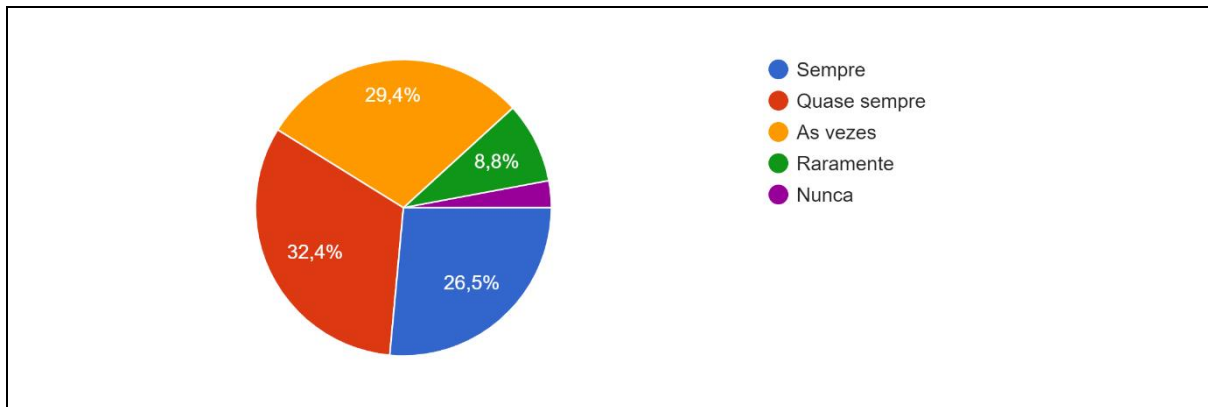


Gráfico 2: Sinto-me esgotado no final de um dia de trabalho

Fonte: Elaborado pelas autoras (2023)

Para minimizar o impacto dessa ação, sugere-se que internamente sejam desenvolvidas ações, tais como:

- Estabelecer uma boa gestão do tempo: organizar as tarefas de forma eficiente, definindo prioridades e evitando sobrecarregar-se. Planejar pausas regulares ao longo do dia para descanso e recuperação;
- Promover um ambiente de trabalho saudável: criar um ambiente de trabalho que incentive a colaboração, o respeito mútuo e o apoio entre colegas. Evitar conflitos excessivos e incentivar a comunicação aberta;
- Incentivar o reconhecimento e o *feedback* positivo: estimular a valorização do trabalho dos operadores, proporcionando *feedback* construtivo e positivo. Essa prática pode fortalecer a motivação e promover um senso de realização pessoal.

Já o gráfico 3 aponta questionamentos sobre Como os operadores se sentem em relação a um dia de trabalho. De acordo com os resultados, como pode ser verificado abaixo, 67,7% dos colaboradores relatam um sentimento de cansaço e exaustão ao encarar outro dia de trabalho. Isso indica um possível desgaste emocional e físico causado pelas demandas e pressões do trabalho, como a sensação de monotonia, frustração, cansaço e ansiedade, entre outros.

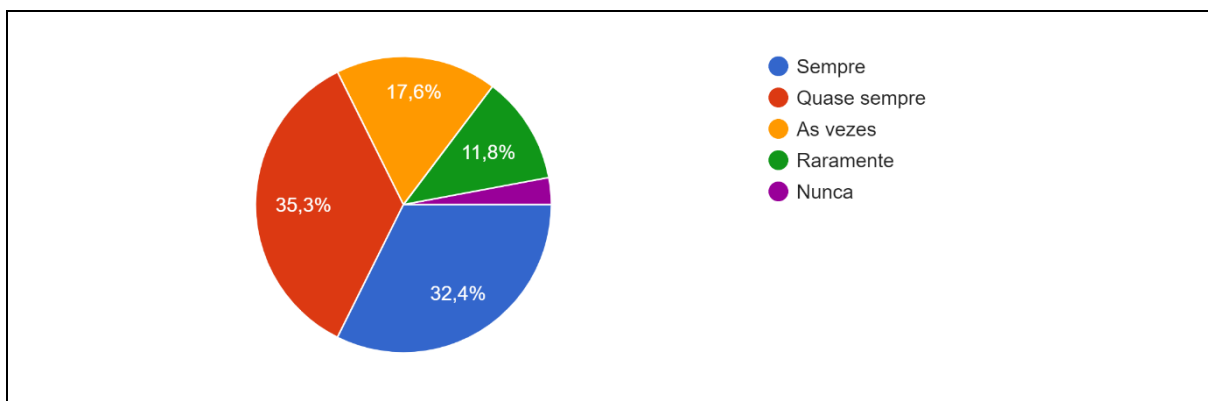


Gráfico 3: Sinto-me cansado quando me levanto pela manhã e preciso encarar outro dia de trabalho

Fonte: Elaborado pelas autoras (2023)

As possíveis ações que podem porventura reduzir esse sentimento são:

- Promover o reconhecimento e o *feedback* positivo: reconhecer e valorizar o trabalho dos operadores, fornecendo *feedback* construtivo e positivo. Isso pode fortalecer a motivação e o senso de realização pessoal;
- Reconhecer e valorizar os colaboradores: reconhecer e recompensar o trabalho bem-feito, seja por meio de incentivos financeiros, elogios públicos ou oportunidades de crescimento na carreira. Isso pode fortalecer o senso de realização e motivação dos colaboradores;
- Criar um ambiente de trabalho saudável: garantir que as condições físicas e psicológicas no local de trabalho sejam favoráveis. Isso pode incluir a disponibilidade de espaços de descanso, iluminação adequada, ergonomia adequada e a promoção de práticas de bem-estar, como programas de atividade física ou técnicas de gerenciamento de estresse.

Dando seguimento, merece destaque a pergunta 4 que aborda a exaustão emocional. Nessa questão, é observada uma divisão mais equilibrada da percepção do time entrevistado, como pode ser verificado no gráfico 4 abaixo:

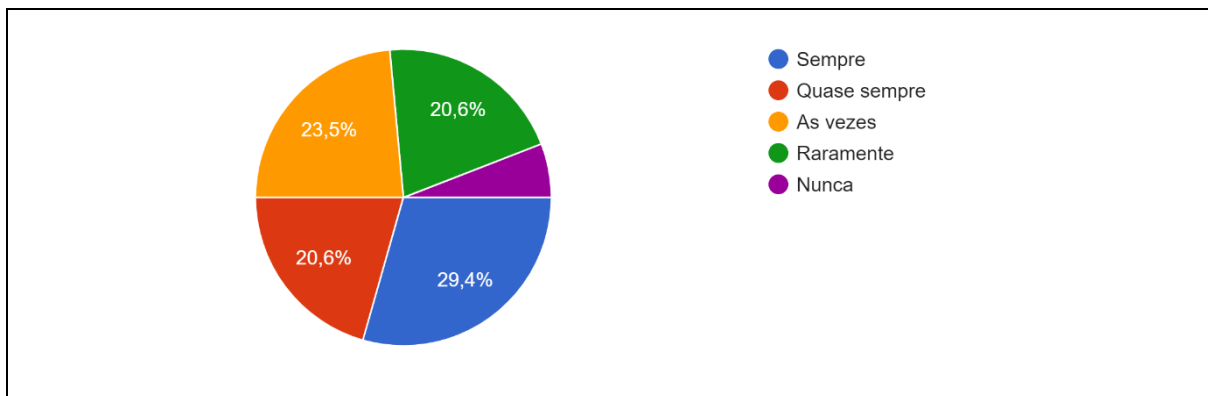


Gráfico 4: Trabalhar o dia todo é realmente motivo de tensão para mim.

Fonte: Elaborado pelas autoras (2023)

Como medidas, pode-se apontar a adoção de ações para minimizar esse sentimento e promover um ambiente de trabalho mais saudável e equilibrado. Dentre essas medidas, destacam-se:

- Ações de gestão de tempo e recursos, que visam otimizar a produtividade e reduzir o estresse dos operadores;
- Investir em recursos e tecnologias adequados pode ajudar a otimizar o trabalho dos operadores. Isso pode incluir a automação de processos repetitivos, o fornecimento de ferramentas eficientes e a capacitação dos colaboradores para utilizá-las de forma adequada. Dessa forma, é possível aumentar a eficiência e reduzir a carga de trabalho excessiva;
- Cultura de apoio e colaboração. Isso envolve incentivar a comunicação aberta e transparente, o trabalho em equipe e a delegação adequada de responsabilidades. Quando os operadores se sentem apoiados e têm suporte da equipe e dos gestores, a tensão é aliviada e as demandas de trabalho são melhores distribuídas.

O gráfico 5 aponta que 58,8% dos colaboradores anseiam apenas por realizar suas tarefas sem serem importunados.

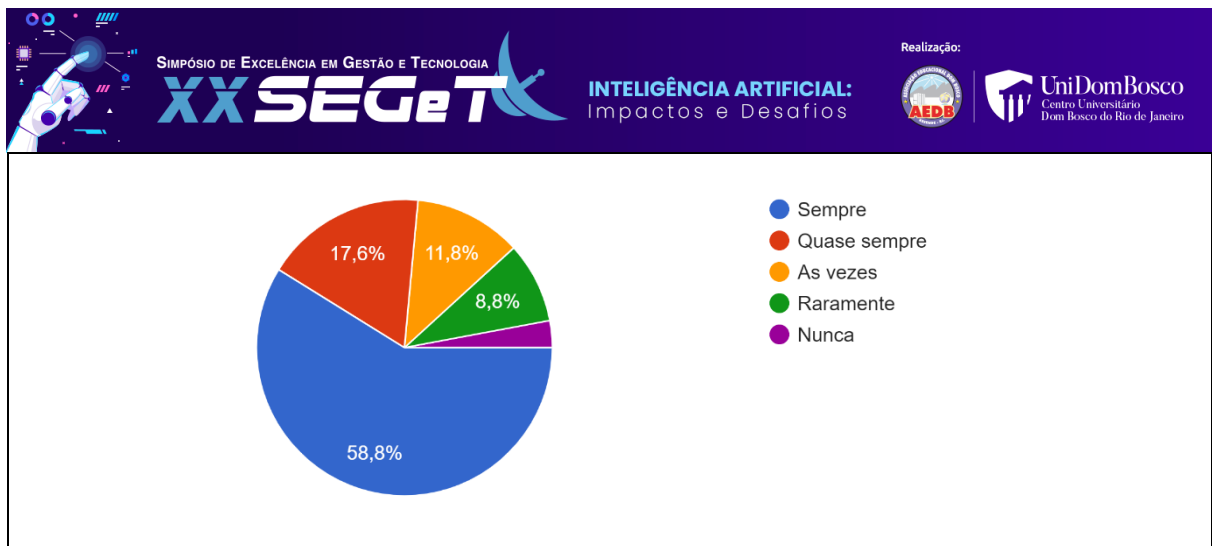


Gráfico 5: Só desejo fazer meu trabalho e não ser incomodado.

Fonte: Elaborado pelas autoras (2023)

As possíveis ações que podem ser sugeridas para melhorar tal relação perpassam por medidas, tais como:

- Definir expectativas realistas: é importante que os colaboradores tenham clareza sobre suas responsabilidades e metas, evitando pressões desnecessárias ou sobrecarga de trabalho. Estabelecer expectativas realistas e alcançáveis ajuda a reduzir a sensação de pressão e aumenta a motivação dos colaboradores;
- Reconhecer e valorizar os colaboradores: o reconhecimento e a valorização do trabalho dos colaboradores são fundamentais para promover um ambiente de trabalho positivo. As empresas devem celebrar as conquistas individuais e coletivas, fornecer *feedback* positivo e incentivar o desenvolvimento profissional. Isso cria um senso de realização e motivação nos colaboradores, reduzindo a pressão e fortalecendo a relação com a empresa;
- Comunicação efetiva: promover uma comunicação clara e aberta entre gestores e colaboradores é fundamental. Os colaboradores devem se sentir à vontade para expressar suas preocupações e necessidades, enquanto os gestores devem fornecer *feedback* construtivo e orientação adequada. Isso ajuda a reduzir a sensação de pressão e estabelece um ambiente de trabalho mais colaborativo.

Por fim, o gráfico 6, que aborda a Realização Profissional, revela que 41% dos entrevistados não têm a sensação de realização em relação às atividades que desempenham no trabalho, conforme evidenciado a seguir:

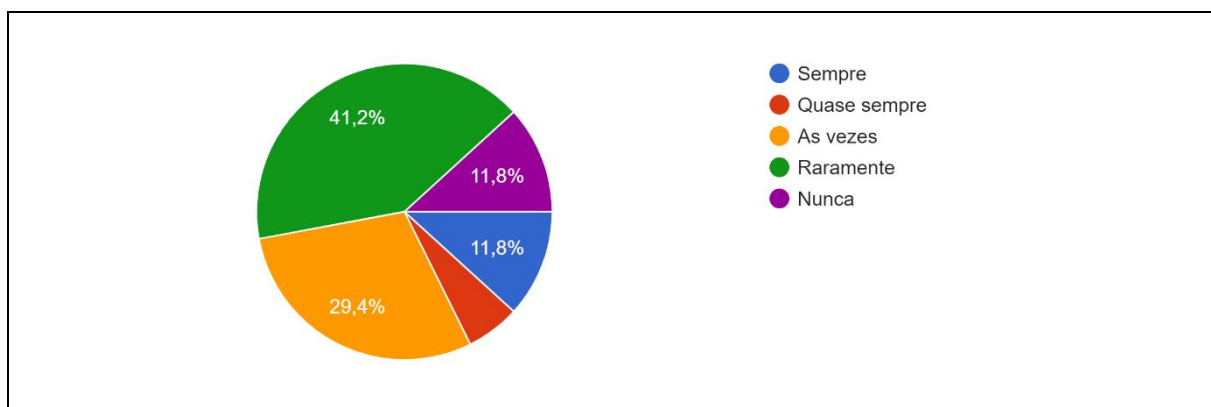


Gráfico 6: Realizo muitas coisas valiosas no meu trabalho

Fonte: Elaborado pelas autoras (2023)

Existem algumas ações que podem reduzir esse sentimento, tais como:

- Oferecer oportunidades de reconhecimento profissional: além do reconhecimento cotidiano, as empresas podem criar programas de premiação, reconhecendo publicamente o desempenho excepcional dos colaboradores. Isso ajuda a fortalecer o senso de valor e realizações profissionais;
- Estabelecer um ambiente de trabalho desafiador: proporcionar tarefas desafiadoras e estimulantes pode ajudar os colaboradores a sentirem-se mais engajados e realizados. Isso pode envolver a

atribuição de projetos significativos, atribuição de responsabilidades adicionais ou oportunidades de liderança;

- c) Promover a autonomia: dar aos colaboradores um certo grau de autonomia e liberdade na realização de suas tarefas pode aumentar seu senso de responsabilidade e controle sobre o trabalho. Sentir-se capacitado para tomar decisões e gerenciar suas próprias atividades pode levar a uma maior sensação de realização pessoal.

Os operadores de telemarketing podem não sentir que realizam atividades valiosas em seu trabalho devido à natureza repetitiva das tarefas, à falta de propósito percebido, ao reconhecimento insuficiente e às condições de trabalho desfavoráveis. Esses fatores podem afetar sua motivação e percepção de realização no trabalho. Cada indivíduo pode ter diferentes necessidades e expectativas, sendo importante considerar o contexto específico de trabalho ao abordar essa questão.

No cenário competitivo e exigente dos dias atuais, é cada vez mais comum que os colaboradores se deparem com altos níveis de estresse e pressão no ambiente de trabalho. Nesse contexto, torna-se fundamental que as empresas adotem medidas eficazes para prevenir e combater o *burnout*, um esgotamento físico e emocional que pode afetar negativamente a saúde mental e o desempenho dos funcionários.

4.1. Ações preventivas

Complementarmente, vale ressaltar algumas das questões aplicadas e, a partir desse momento, é possível identificar medidas que podem ser adotadas para minimizar os impactos no grupo afetado pelo problema:

- a) Autoconsciência: reconheça os sinais de *burnout* e esteja atento aos seus próprios limites físicos e emocionais. Fique atento aos sintomas e procure ajuda assim que identificá-los;
- b) Autocuidado: priorize o autocuidado e reserve tempo para atividades que promovam relaxamento e recuperação. Isso inclui ter uma alimentação saudável, praticar exercícios físicos regularmente, dormir adequadamente e dedicar tempo para hobbies e momentos de lazer;
- c) Sinais de alerta do corpo: estar consciente de si mesmo para perceber quaisquer diferenças ou sintomas de *burnout* caso ocorram;
- d) Ter uma rede de apoio: contar com uma rede de suporte dentro e fora do ambiente de trabalho para obter auxílio e suporte emocional;
- e) Compreender os gatilhos de estresse: identificar as situações que causam estresse, como cobranças excessivas, competição intensa e falta de intervalos adequados;
- f) Estabeleça metas realistas: defina metas realistas e alcançáveis no trabalho. Isso pode ajudar a evitar uma sobrecarga excessiva e a sensação de desânimo quando as expectativas são muito altas;
- g) Estabeleça limites: defina limites claros entre o trabalho e a vida pessoal. Procure separar esses dois aspectos, estabelecendo horários e espaços específicos para o descanso e para as atividades fora do trabalho;
- h) Pratique técnicas de gerenciamento do estresse: experimente técnicas de gerenciamento do estresse, como meditação, respiração profunda, ioga ou terapia cognitivo-comportamental. Essas práticas podem ajudar a reduzir a ansiedade e promover um maior equilíbrio emocional;
- i) Busque suporte profissional: se os sintomas persistirem ou se tornarem severos, considere buscar ajuda profissional de um médico, psicólogo ou terapeuta especializado em saúde mental e estresse relacionado ao trabalho. Eles podem oferecer orientações personalizadas e estratégias eficazes para lidar com o *burnout*;
- j) Implementar políticas de gerenciamento de estresse: criar um ambiente de trabalho que reconheça e aborde o estresse pode ajudar os colaboradores a se sentirem mais capacitados e menos esgotados. Isso pode envolver a oferta de programas de bem-estar, sessões de relaxamento ou treinamentos de gerenciamento de estresse.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como pôde ser verificado ao longo desta pesquisa, o excesso de trabalho tem levado profissionais das mais diferentes áreas a níveis extremos de esgotamento físico e mental, resultando em problemas de desempenho, especialmente devido ao acúmulo de atividades. A síndrome de *burnout*, estudada e comprovada, representa um desafio a ser superado nas corporações modernas.

Uma das maneiras de enfrentar esse desafio é fornecer aos colaboradores conhecimento sobre o problema, seus sintomas e suas consequências. Ao compreenderem melhor essa condição, os funcionários estarão mais capacitados para identificar os sinais precoces e buscar apoio. Além disso, promover uma cultura de comunicação aberta e apoio mútuo é essencial para que os colaboradores se sintam confortáveis em pedir ajuda e compartilhar suas dificuldades, tanto em relação às tarefas quanto em relação ao seu bem-estar geral.

Considerando os objetivos deste trabalho, pôde-se verificar que, no que diz respeito à proposição de ações mitigadoras para redução dos efeitos da síndrome, algumas ações podem ser propostas, especialmente considerando as questões de maior impacto relatadas pelos respondentes. Podem-se destacar as principais ações a seguir: autoconhecimento, autocuidado, percepção dos sinais do corpo, apoio de pessoas próximas, compreensão das causas do estresse, definição de metas realistas, estabelecimento de limites, utilização de técnicas para lidar com o estresse, busca de ajuda profissional e implementação de políticas de gerenciamento de estresse.

Em relação aos indícios observados, destacam-se os seguintes elementos: demandas excessivas, estresse, fadiga, tensão, irritabilidade, ansiedade, exaustão e desgaste psicológico, que indicam que o trabalho apresenta aspectos que devem ser aprimorados para reduzir o esgotamento das equipes.

Dessa forma, entende-se que também foi respondida a problemática do trabalho, apresentando algumas medidas que podem ser levadas a empresas atuantes no segmento de teleatendimento para mitigar seus efeitos, conforme mencionado anteriormente, o que corrobora o alcance dos objetivos e a resposta à problemática proposta.

Para minimizar o agravo, é de suma importância que empresas identifiquem e compreendam os gatilhos de estresse presentes no ambiente de trabalho, como metas inalcançáveis, excesso de demandas e falta de tempo para descanso. Ao adotarem medidas para mitigar esses fatores estressantes.

Resumidamente, este trabalho traz breves considerações que por si só não se encerram, destacando a necessidade de aprofundamento no segmento, especialmente considerando o exponencial crescimento das atividades de teleatendimento. Além disso, instiga os gestores a adotarem ações positivas que revertam ou ao menos minimizem os impactos das atividades, a fim de garantir um ambiente de trabalho produtivo e saudável.

REFERÊNCIAS

BENEVIDES-PEREIRA, A. M. T. (org.) **Burnout**: quando o trabalho ameaça o bem-estar do trabalhador. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2002.

BERNARDO, A. **Burnout**: problema é reconhecido pela OMS e faz cada vez mais, 2022. Disponível em: <<https://saude.abril.com.br/mente-saudavel/burnout-e-reconhecido-pela-oms>>. Acesso em: 10 abr. 2023.

BRASIL. Ministério da Saúde. **Síndrome de burnout**, 2023. Disponível em: <https://www.gov.br/saude/pt-br/assuntos/saude-de-a-a-z/s/sindrome-de-burnout>. Acesso em: 04 mai. 2023.

CAIXETA, N. C.; SILVA, G. N.; QUEIROZ, M. S. C.; NOGUEIRA, M. O.; LIMA, R. R.; QUEIROZ, V. A. M. de. A síndrome de burnout entre as profissões e suas consequências. **Brazilian Journal of Health Review**, Curitiba, v. v.4, n.1, p. 593-610, 2021.

CAMPINAS. **Sua vida em alta definição: conhecimento e manejo do estresse**, 2016. Disponível em: <www.ee.usp.br/posgraduacao/mestrado/apostilas/sua_vida_em_alta_definicao.pdf>. Acesso em: 16 jun. 2023.

CARLOTTO, M. S. Síndrome de burnout: um tipo de estresse ocupacional. **Cadernos Universitários**. Canoas, v. 18, n. 1, p. 4-11, 2001.



CARLOTTO, M. S.; GOBBI, M. D. Síndrome de burnout: um problema do indivíduo ou do contexto de trabalho? *Alethéia*, n. 10, p. 103-114, 1999.

CODO, W. **Educação**: carinho e trabalho. Petrópolis: Vozes, 1999.

CODO, W.; SORATTO, L.; VASQUES-MENEZES, I. **Saúde mental e trabalho**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

FARBER, B. A. **Crisis in education**: stress and burnout in the american teacher. Jossey-Bass, 1991.

FREUDENBERGER, H. J.; RICHELSON, G. **L'Épuisement professionnel**: la brûlure interne. Tradução: Marc Pelletier. Ottawa: Gaëtan Morin, 1987.

FREUDENBERGER, H. Staff burnout. *Journal of Social Issues*, v. 30, n. 1, p. 159-165, 1974.

GALLEGO, E. A.; RÍOS, L. F. El Síndrome de burnout o el desgaste profesional. *Revista de la Asociación Española de Neuropsiquiatría*, v. 11, n. 39, p. 257-265, 1991.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Grupo GEN, 2022.

LIMA, E. **As condições de trabalho e as estratégias de comunicação nas operações de call center**. 2007. 175 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2007.

LIPP, M. **Manual do inventário de sintomas de stress para adultos de Lipp (ISSL)**. 2. ed. São Paulo: Casa do psicólogo, 2001.

MASLACH, C.; JACKSON, S. E. & LEITER, M. P. **Maslach burnout inventory manual**. Palo Alto: Consulting Psychologist Press, 1996.

MASLACH, C.; JACKSON, S. E. The measurement of experienced burnout. *Journal off organizational behavior*, v. 2, n. 2, p. 99-113, 1981.

MESQUITA, A. A.; GOMES, D. S.; LOBATO, J. L.; GONDIM, L.; SOUZA, S. B. de. Estresse e síndrome de burnout em professores: prevalência e causas. *Psicologia Argumento*, Curitiba, v. 31, n. 75, p. 627-635, 2013.

MEZACASA, A. **Código de defesa do consumidor completa 31 anos**, 2021. Disponível em: <<https://procon.rs.gov.br/codigo-de-defesa-do-consumidor-completa-31-anos>>. Acesso: 14 abr. 2023.

OLIVEIRA JÚNIOR, M. de M.; HOYOS GUEVARA, A. J. de; TREVISAN, L. N.; NOGUEIRA, A. J. F. M.; GIÃO, P. R.; SILVA, M. de F.; MELO, P. L. de R. **Relatório da indústria de call centers no Brasil 2005**. São Paulo: PUC-SP, 2006.

OMS. **Síndrome de burnout é detalhada em classificação internacional da OMS**, 2019. Disponível em: <<https://brasil.un.org/pt-br/83269-s%C3%ADndrome-de-burnout-%C3%A9-detalhada-em-classifica%C3%A7%C3%A3o-internacional-da-oms>>. Acesso em: 15 jun. 2023.

PAIVA, L. E. B.; LIMA, T. C. B. de; SOUZA, I. C. S. de; PITOMBEIRA, S. S. R.; ARRUDA, S. C. Síndrome de burnout em operadores de teleatendimento: o caso de duas empresas de contact center em Fortaleza/CE. *Revista de Carreiras e Pessoas*, São Paulo, v. 6, n. 2, p. 216-233, 2016.

PARMEJANI, R. S.; TEIXEIRA, R. M. ELEUTÉRIO, W. N. **A síndrome de burnout e os danos causados dentro de uma organização**. 2016. 29 f. TCC (Graduação em Administração) – Faculdade Doctum de Administração da Serra, Serra, 2016.

RAMIREZ, A. J.; GRAHAM, J.; RICHARDS, M. A.; CULL, A.; GREGORY, W. M.; LEANING, M. S.; SNASHALL, D. C.; TIMOTHY, A. R. Burnout and psychiatric disorder among cancer clinicians. *British Journal of Cancer*, v. 71, n. 6, p. 1263-1269, 1995.

SCHAUFELI, W. B.; BAKKER, A. B.; HOOGRUIN, K.; SCHAAP, C.; KLADLER, A. On the clinical validity of the Maslach Burnout Inventory and the burnout measure. *Psychology & health*, v. 16, n. 5, p. 565-582, 2001.

SOUZA, J. **Os batalhadores brasileiros: nova classe média ou a nova classe trabalhadora?** Belo Horizonte: Editora da UFMG, 2012.

SOUZA, M. R. R. M. de. **Professores que ensinam matemática e a síndrome de burnout**: investigação desse mal-estar na rede estadual de Rio Branco. 2016. 34 f. Dissertação (Mestrado em Ensino de Ciências e Matemática) – Universidade Federal do Acre, Rio Branco, 2016.

WOCC. **A história do Telemarketing, um dos setores que mais emprega no Brasil, 2019.** Disponível em: <<https://wocc.com.br/blog/a-historia-do-telemarketing-um-dos-setores-que-mais-emprega-no-brasil/>>. Acesso em: 16 mar. 2023.

APÊNDICE 1 – FORMULÁRIO SOBRE *BURNOUT*

- 1. Sinto-me emocionalmente esgotado com o meu trabalho.**
 - () Sempre
 - () Quase sempre
 - () Às vezes
 - () Raramente
 - () Nunca
- 2. Sinto-me esgotado no final de um dia de trabalho.**
 - () Sempre
 - () Quase sempre
 - () Às vezes
 - () Raramente
 - () Nunca
- 3. Sinto-me cansado quando me levanto pela manhã e preciso encarar outro dia de trabalho.**
 - () Sempre
 - () Quase sempre
 - () Às vezes
 - () Raramente
 - () Nunca
- 4. Trabalhar o dia todo é realmente motivo de tensão para mim.**
 - () Sempre
 - () Quase sempre
 - () Às vezes
 - () Raramente
 - () Nunca
 - () Outro: _____
- 5. Sinto-me acabado por causa do meu trabalho.**
 - () Sempre
 - () Quase sempre
 - () Às vezes
 - () Raramente
 - () Nunca
- 6. Só desejo fazer meu trabalho e não ser incomodado.**
 - () Sempre
 - () Quase sempre
 - () Às vezes
 - () Raramente
 - () Nunca
- 7. Sou menos interessado no meu trabalho desde que assumi essa função.**
 - () Sempre
 - () Quase sempre
 - () Às vezes
 - () Raramente
 - () Nunca
- 8. Sou menos entusiasmado com o meu trabalho.**
 - () Sempre
 - () Quase sempre
 - () Às vezes
 - () Raramente
 - () Nunca
- 9. Sou mais descrente sobre a contribuição de meu trabalho para algo.**

- Sempre
- Quase sempre
- Às vezes
- Raramente
- Nunca

10. Duvido da importância do meu trabalho.

- Sempre
- Quase sempre
- Às vezes
- Raramente
- Nunca

11. Sinto-me entusiasmado quando realizo algo no meu trabalho.

- Sempre
- Quase sempre
- Às vezes
- Raramente
- Nunca

12. Realizo muitas coisas valiosas no meu trabalho.

- Sempre
- Quase sempre
- Às vezes
- Raramente
- Nunca

13. Posso efetivamente solucionar os problemas que surgem no meu trabalho.

- Sempre
- Quase sempre
- Às vezes
- Raramente
- Nunca

14. Sinto que estou dando uma contribuição efetiva para essa organização.

- Sempre
- Quase sempre
- Às vezes
- Raramente
- Nunca

15. Na minha opinião, sou bom no que faço.

- Sempre
- Quase sempre
- Às vezes
- Raramente
- Nunca

16. No meu trabalho, me sinto confiante de que sou eficiente e capaz de fazer com que as coisas aconteçam.

- Sempre
- Quase sempre
- Às vezes
- Raramente
- Nunca