COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL: CONFLITOS EXISTENTES EM EMPRESAS DE *CALL CENTERS*.

Daniele Cristina Rocha Miloca / daniele.c.r@hotmail.com
Liliane Canopf Vera / lilianec@utfpr.edu.br

Palavras-chave*: Call center*, teleoperadores, conflitos.

INTRODUÇÃO

Compreender como as organizações do trabalho geram impactos na qualidade de vida, na saúde e no cotidiano dos trabalhadores; é de vital importância no processo de intervenção em situações que estejam gerando conflitos no ambiente.

É coerente afirmar que os conflitos acompanham a humanidade desde os primórdios, e para que tenham uma solução pacífica, às vezes é necessário recorrer à ajuda de um terceiro. Os conflitos fazem parte da natureza humana, e cada vez mais têm se tornado presente em ambientes empresariais. Segundo Thomas (1992), o conflito é o processo que começa quando uma das partes percebe que a outra parte a afetou de forma negativa, ou que a irá afetar de igual forma. Berg (2012) afirma que a palavra conflito vem do latim *conflictus*, que significa choque entre duas coisas, embate de pessoas, ou grupos opostos que lutam entre si, ou seja, é um embate entre duas forças contrárias. É um estado antagônico de ideias, pessoas ou interesses e não passa da existência de opiniões, de situações divergentes ou incompatíveis.

Segundo Berg (2012). as principais causas de conflito organizacionais são as mudanças que ocorrem principalmente por pressão do mercado, forçando a organização a adaptar-se às novas realidades. O principal desafio dos gestores é identificar esses conflitos e gerenciá-los, pois a causa desses fatores geralmente é o planejamento deficiente.

Ainda na visão do mesmo autor: “O conflito nos tempos atuais é inevitável e sempre evidente. Entretanto, compreendê-lo, e saber lidar com ele, é fundamental para o seu sucesso pessoal e profissional”.

De acordo com De Dreu e Gelfand, (2008) os conflitos são entendidos como tensões expressas entre, pelo menos, duas partes devido à percepção de objetivos incompatíveis e de recursos escassos para a obtenção dos objetivos, gerando-se um de sentimento de interferência de uma das partes na obtenção dos objetivos da outra parte. Estas divergências podem dizer respeito a interesses, recursos, crenças, valores ou ações distintas entre as partes.

A revolução tecnológica tem provocado mudanças profundas nos ambientes de *call centers*, redefinindo a maneira como as interações entre empresas e clientes ocorrem. A integração de tecnologias avançadas, como inteligência artificial, big data e automação, tem permitido que os *call centers* ofereçam um atendimento mais ágil e eficiente. Segundo McKinsey & Company (2020), essas inovações não apenas aumentam a produtividade, mas também proporcionam respostas mais rápidas e precisas.

No entanto, a implementação dessas tecnologias também traz desafios significativos. A pressão por desempenho e a necessidade de adaptação constante podem gerar um ambiente de trabalho estressante para os teleoperadores. De acordo com estudos de autores como

Stephen P. Robbins e Timothy A. Judge (2019), a gestão eficaz de conflitos é crucial para manter um clima organizacional positivo e saudável.

O ambiente de um *call center*, geralmente envolve interações entre operadores e clientes por meio de comunicações telefônicas ou eletrônicas. Esse ambiente tem características específicas, como metas de desempenho, monitoramento constante e procedimentos rigorosos. De acordo com Azevedo e Caldas, 2005; Sakamoto, 2001 um *call center* como objetivo de apoiar:

> ".processos de vendas, marketing, serviços ao cliente, suporte técnico ou outra atividade específica. É, por essência, uma atividade do setor de serviços que funciona como elo entre uma empresa e sua base de clientes, provocando uma reestruturação ampla no funcionamento dessas organizações".

No universo específico dos *call centers*, McPHAIL (2002) afirma que são locais tipicamente de intenso uso de tecnologia, altamente monitorado e altamente *networked* (em rede). Ainda nesse aspecto, McPHAIL (2002, p.10) fornece uma definição incorporando tecnologia, controle tecnológico e tarefas:

> "Nós definimos call centers da seguinte forma: i) empregados trabalham em operações especializadas que integram tecnologias de sistemas de telecomunicações e informação; ii) seus trabalhos são controlados por sistemas automáticos que virtualmente distribuem o trabalho, controlam o ritmo de trabalho e monitora seus desempenhos; iii) eles estão em contato direto com os consumidores através de chamadas entrantes, saintes ou uma combinação das duas".

As condições de trabalho nesses ambientes geralmente são estressantes. Como aponta um estudo desenvolvido por Ruy Braga (2006), o teleoperador é a face moderna e despolitizada do mundo do trabalho.

Segundo Ziliotto e Oliveira (2014), é necessário compreender algumas especificidades deste tipo de setor. O trabalho realizado em C*all Center* é dividido em três tipos: receptivo, quando o trabalhador recebe a solicitação do atendimento dos clientes, seja para tirar dúvidas, solicitar serviços ou receber reclamações; ativo, quando o trabalhador realiza a ligação com o intuito de ofertar produtos e serviços; e o misto, que realiza os dois tipos de atividades acima citadas.

A proposta deste trabalho é fazer um levantamento dos principais conflitos existente nestes ambientes.

1 PROBLEMA

Quais os principais tipos de conflitos existentes em ambiente de *call center*?

2 OBJETIVO GERAL

O objetivo geral deste estudo é fazer um levantamento dos principais conflitos que existentes em um ambiente de *call center*, levando em consideração as relações de trabalho neste tipo de setor.

-

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

De acordo com Berg (2012), a palavra conflito vem do latim *conflictus*, que significa choque entre duas coisas, embate de pessoas, ou grupos opostos que lutam entre si, ou seja, é um embate entre duas forças contrárias

Na visão de Zaparolli (2013) conflito é um desacordo, e em geral, as pessoas entram em conflito por divergência (incompatibilidade) de valores, necessidades, opiniões e desejos de uma ou de ambas as partes.

Afirmam Burbridge e Burbridge (2012): que cabe ao gestor encontrar maneiras adequadas para promover mudanças significativas, entretanto, essas mudanças devem ser acompanhadas de diálogos, conhecimento e meios alternativos que contribuam para essas mudanças.

Burbridge e Burbridge (2012) também defendem a ideia de que conflitos são naturais e em muitos casos necessários. São o motor que impulsiona as mudanças. No entanto muitos conflitos são desnecessários e destroem valores, causando prejuízo para as empresas e pessoas que nela trabalham.

De acordo com Costa e Martins (2011) quanto Dimas e Lourenço (2011), e Marques (2014) os principais tipod de conflitos se divdem em duas grandes vertentes, o conflito de tarefa ou cognitivo e o conflito sócio afetivo ou emocional:

De acordo com (COSTA e MARTINS 2011. p.3).: "O conflito de tarefa ou conflito cognitivo decorre da percepção de desacordo entre membros de um grupo sobre o conteúdo de suas decisões, podendo envolver diferenças entre pontos de vistas, ideias e opiniões.

Já Conflito de relacionamento ou conflito emocional decorre da percepção de incompatibilidade interpessoal, envolvendo tensão, irritação e raiva entre os membros do grupo considerando suas possíveis consequências para o grupo" (COSTA e MARTINS 2011. p.3).

Neste entendimento, Marques (2019) afirma que:

> "o conflito afetivo é relativo à tensão associada às relações interpessoais entre os elementos do grupo, e pode dever-se tanto a características pessoais como a divergências em nível de visões políticas, crenças ou valores, este tipo de conflito diz respeito a aspectos não relacionados com a tarefa a executar. Além disso, envolve emoções negativas e ataca a identidade pessoal e o amor-próprio dos indivíduos, estando por isso associado a consequências como a diminuição dos níveis de produtividade, satisfação, comprometimento e qualidade de decisão".

Ainda na visão do mesmo autor:

> "o conflito de tarefa diz respeito a situações de tensão causadas por desentendimentos entre os membros da equipe no que diz respeito ao conteúdo das tarefas a executar, incluindo pontos de vista, ideias e opiniões divergentes, este tipo de conflito parece estar associado a consequências menos prejudiciais, e até benéficas, nomeadamente ao nível do desempenho (especialmente em tarefas complexas) e da satisfação relativa às decisões grupais".

De acordo com (MARQUES, 2019), existem vários tipos de conflitos, sendo entre eles:

a) Conflito latente: este não é declarado e não há uma clara consciência de sua existência por parte dos envolvidos.

b) Conflito percebido: acontece quando as partes percebem e compreendem que o conflito existe ao sentirem que seus objetivos são diferentes dos objetivos dos outros e que existem oportunidades de interferência ou bloqueio.

c) Conflito sentido: atinge ambas as partes, emoções de diversos âmbitos e acontece de forma consciente onde existe o sentimento de raiva ou medo entre uma pessoa e outra e o mesmo não é manifestado.

d) Conflito manifesto: pode ser chamado também de conflito aberto e trata -se daquele que já atingiu ambas as partes, já sendo percebido por terceiros e pode interferir na dinâmica da organização.

Muitas empresas de telemarketing utilizam tecnologias avançadas na esfera da telemática, mas processos de trabalho precários, muitas vezes resultando no desenvolvimento de LER (Lesão por Esforços Repetitivos) nos operadores (Pena, Cardim e Araújo, 2011).

No entanto, a implementação dessas tecnologias também traz desafios significativos, pois a pressão por desempenho e a necessidade de adaptação constante podem gerar um ambiente de trabalho estressante para os teleoperadores.

Também é comum a prática de assédio ou violência moral exercida por supervisores e médicos do trabalho, intimidando, coagindo ou insultando os trabalhadores vítimas de LER, causando sentimentos de descrença e discriminação (Almeida, 2009).

De acordo com Burbridge e Burbridge (2012), os conflitos auxiliam no processo de mudanças necessárias e crescimento das organizações, mas em contrapartida, geram custos que passam despercebidos, mas que influenciam no funcionamento da empresa, como a alta taxa de rotatividade, absenteísmo, motivação reduzida, baixa produtividade, muito comum nas centrais de atendimento..

Afirma Berg (2012) que recursos limitados: a escassez de recursos, devido a enxugamentos promovidos pelas organizações para tornarem-se competitivas, são motivo de muitos atritos.

Ainda na visão do mesmo autor:

> “as limitações vão desde dinheiro até às pessoas, o que gera muitas vezes grandes jornadas de trabalho objetivando o alcance de metas em detrimento à interação entre gestores e subordinados, podendo ocasionar cansaço, estresse e descontentamento geral”.

“O conflito consiste em querer assumir posições que entram em oposição aos desejos do outro, que envolve uma luta pelo poder e que sua expressão pode ser explícita ou oculta atrás de uma posição ou discurso encobridor” (VEZZULLA, 2001).

Na visão de Silva, Araújo e Brito (2022) as mudanças importantes em relação ao setor organizacional estão ocorrendo de forma constante, levando em consideração os meios da

gestão aplicada e a comunicação com o funcionário. Entretanto, de acordo com Camargo et al.(2021):

> "...é necessário que a organização acompanhe a demanda dos funcionários, logo deve auxiliar o empregado contribuindo para a QVT (qualidade de vida no trabalho) para agregar ao bem-estar do funcionário e ao clima organizacional".

Processo de conflito segundo Robbins (2002):

Fase I – Incompatibilidade ou Oposição Inicial
Antes de existir de facto um conflito, as causas próximas podem ser a comunicação, a estrutura e as variáveis pessoais.

a) **Comunicação:** dificuldades semânticas: podem ocasionar desentendimentos porque a palavra pode não ter o mesmo significado para as duas partes.
b) **Incompreensão:** uma das partes pode desconhecer aquilo que a outra quer dizer e surgir daí a falta de compreensão da outra parte.
c) **Ruídos**: é importante que no canal de comunicação que liga as duas partes, não exista "ruído", que possa distorcer a emissão. Caso contrário a mensagem será recebida com um significado muito diferente daquela que foi originalmente pretendida.
d) **Diferenças de educação**: todo o passado que afetou a socialização duma pessoa ou ajudou a estruturar a sua personalidade de acordo com a cultura ou subcultura em que viveu, vai influenciar tanto a sua comunicação como a sua percepção.
e) **Percepção seletiva**: a educação que cada um teve, de acordo com a cultura ou subcultura específica de que a sua família está imbuída, pode ocasionar em ambas as partes uma percepção diferente da desejada conduzindo a um conflito.

4 DISCUSSÃO

Já na década de 50, Le Guillant (1950) escreveu um artigo sobre a "*Síndrome Geral de Fadiga Nervosa"*, que afetava as telefonistas de Paris. Esta seria caracterizada por sintomas somáticos, tais como insônia, palpitações, angústia, alterações de humor e do caráter (muito comuns nos dias de hoje). O autor descreveu também a Síndrome Subjetiva Comum da Fadiga Nervosa, que seria a transferência de hábitos do trabalho para o espaço fora do trabalho, com manifestações de irritabilidade, dificuldade para ler em casa e repetição de expressões verbais do trabalho (MERLO, 2002).

Mesmo que o assunto tenha sido abordado em décadas passadas, muitas das questões de saúde mental apontadas por Guillant continuam ocorrendo até hoje nas centrais de atendimento.

A estrutura do *call center* e sua influência na saúde mental dos trabalhadores são fatores preocupantes, considerando as demandas emocionais, a intensidade do trabalho e as condições de atividades desafiadoras, tornando-se um tema relevante e complexo que envolve diversas dimensões. Aqui estão alguns pontos a considerar sobre esse assunto:

De acordo com Garcia (2017) a natureza do trabalho de um c*all center* propícia ao surgimento de conflitos, pois os teleoperadores são constantemente levados a escutar reclamações, xingamentos e pedidos considerados insustentáveis em alguns casos.

Conflitos entre supervisores e agentes :

1) Conflitos relacionados a desempenho e metas
2) Conflitos com clientes
3) Conflitos entre horários e turnos de trabalho
4) Conflitos tecnológicos

5 CONCLUSÃO:

Entender as organizações do trabalho e seus reflexos na qualidade de vida, na saúde e no modo de adoecimento dos trabalhadores é de fundamental importância na compreensão e na intervenção em situações de trabalho que estejam gerando agravos à saúde. Essas organizações e os sistemas de produção que as influenciam, a combinação deles, as brechas e fragilidades desses sistemas adaptam modelos organizacionais e tecnológicos, muitas vezes de forma incompleta.

As condições de trabalho nesses ambientes de *call centers* são extremamente estressantes. É importante ressaltar que o sofrimento pode levar à paralisação. (MENDES, 2007, p. 33).

Como evidenciado, os conflitos organizacionais têm diversas origens, sendo imprescindível que o gestor realize um diagnóstico da situação para compreender suas causas e, a partir desse entendimento, buscar uma solução apropriada. Embora nem sempre seja possível eliminar a fonte do conflito, cabe ao administrador empenhar-se em minimizar os impactos negativos da melhor maneira possível.

Como contribuição acadêmica, espera-se que essa pesquisa possa instigar novos estudos, objetivando contribuir para uma melhor reflexão acerca dos trabalhos realizados em *call centers*, e que possam visualizá-la como suporte científico, sob o ponto de vista teórico, identificando os efeitos destes conflitos na vida dos trabalhadores.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

AZEVEDO, M. C., CALDAS, M. P. O discurso evolucionista e a prática involutiva: um estudo empírico sobre o impacto de mudanças tecnológicas sobre o desenho do trabalho em call centers. Revista de Administração Contemporânea, 9(3), 33-55, 2005.

BERG, Ernesto Artur. Administração de conflitos: abordagens práticas para o dia a dia, 1. ed. Curitiba: Juruá, 2012.

Berg, Jeff; Buesing, Eric; Gupta, Vinay; Jacobson, Raelyn. Organizações de atendimento ao consumidor: passando da gestão de crise para a recuperação; https://www.mckinsey.com/capabilities/operations/our-insights/customer-care-organizations-moving-from-crisis-management-to-recovery/pt-BR. Acesso em 29/06/2024.

BRAGA, R. “Nossa herança (info) taylorista: aspectos da degradação do trabalho e da relação de serviço em centrais de tele atividades”. Revista Brasileira de Saúde Ocupacional, São Paulo (no prelo), 2006.

BURBRIDGE, R. Marc; BURBRIDGE, Anna. Gestão de conflitos: desafios do mundo corporativo, São Paulo: Saraiva, 2012.

COSTA, C. Sociologia: Introdução à ciência da sociedade. 2. ed. São Paulo: Moderna, 1997.

COSTA, D. T.; MARTINS, M. C. F. Estresse em profissionais de enfermagem: impacto do conflito no grupo e do poder do médico. Rev. Esc. Enferm. USP, v. 45, n. 5, p. 1191-8, 2011. Disponível em: http://www.scielo.br/pdf/reeusp/v45n5/v45n5a23. Acesso em: 15 mar. 2016.

De Dreu, C. K. W., & Gelfand, M. J. Conflict in the workplace: Sources, functions, and dynamics across multiple levels of analysis. In C. K. W. De Dreu & M. J. Gelfand (Eds.), The psychology of conflict and conflict management in organizations (pp. 3–54), 2008.

DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna S. Introdução: a disciplina e a prática da pesquisa qualitativa. In: _____; _____. (Orgs.). O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens. 2. ed. Tradução: Sandra Regina Netz. Porto Alegre, RS: Artmed, 2006.

DIMAS, I. D; LOURENÇO, P. R. Conflitos e Gestão de Conflitos em Contexto Grupal. Imprensa da Universidade de Coimbra. Coimbra, 2011. Disponível em: https://ria.ua.pt/bitstream/10773/9249/1/Dimas%20%26%20Louren%C3%A7o%202011.pdf. Acesso em: 12 jul. 2024.

Garcia, R. 5 dicas para fazer gestão de conflitos no call center. Disponível em: https://blog.guiacontato.com.br/5-dicas-para-fazer-gestao-de-conflitos-no-call-center/. Acesso em: 12 jul. 2024

Le GUILLANT, L. e Col.S . A neurose das telefonistas. Revista brasileira de saúde ocupacional, 17 (47), 7-11, 1984.

MARQUES, F. Contributos para o estudo da relação entre os tipos de conflito, sua gestão e eficácia grupal. Coimbra: Imprensa da Universidade de Coimbra, 2014. Disponível em: http://www.rcaap.pt/detail.jsp?id=oai:estudogeral.sib.uc.pt:10316/25643. Acesso em: 12 jul. 2024

MARQUES, José Roberto. Conheça os tipos de conflitos nas organizações. São Paulo: 22 de novembro 2019.

McPHAIL, Brenda. What is ¨on the line¨ in call centres studies?: A review of key issues in the academic literature. University of Toronto, 2002.

MENDES, A. M., BORGES, L. O., FERREIRA, M. C. Trabalho em transição, saúde em risco. Brasília: Universidade de Brasília, 2002.

PENA, P. G. L.; CARDIM, A.; ARAÚJO, M. P. N. Taylorismo cibernético e Lesões por Esforços Repetitivos em operadores de telemarketing em Salvador-Bahia. Caderno CRH, v. 24, n. spe1, pp. 133-153, 2011. Acesso em: 29 Ago. 2023. https://doi.org/10.1590/S0103-49792011000400010.

ROBBINS, S. P. Comportamento Organizacional. 11ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

ROBBINS, Stephen P. Fundamentos do comportamento organizacional. 12.ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2014.

SANTOS, L. S. S. Casa ou trabalho? reflexões sobre o teletrabalho e a intensificação do trabalho. Anais.. XXIII SEMEAD- Seminários em Administração. USP 2020. Anais.

SERRANO, G., & RODRÍGUEZ, M. D. Negociación en las Organizaciones, Madrid: Eudema, 1993.

SILVA, da Bruno Antônio Alexandre, ARAUJO, de Silva Barbosa Alice Elizabeth, BRITO, Ervanis Maria. Adoecimento mental e suicídio no trabalho: negação da condição humana pelo trabalho. Revista, 2022-12-22. Acesso em: 19 Nov. 2023. Disponível em: https://enit.trabalho.gov.br/revista/index.php/RevistaEnit/article/view/171/101.

THOMAS, Kenneth. Conflitos e negociação nas organizações. Manual de Psicologia Industrial e Organizacional, Palo Alto: Consultoria Psicólogo Press, 1992.

VEZZULLA, J. C. Mediação: guia para usuários e profissionais. Florianópolis: Instituto de Mediação e Arbitragem do Brasil, 2001.

ZAPPAROLLI, C. R. Mediação de conflitos de gênero e família, em contextos de violência e crimes processados pelas Leis nºs 11.340/2006 e 9.099/1995. In: SILVA, L. A. Machado Gonçalves (org.). Mediação de Conflitos. São Paulo: Atlas, 2013.

ZILIOTTO, D. M.; OLIVEIRA, B. O. A organização do trabalho em Call Centers: Implicações na saúde mental dos operadores. Revista Psicologia: Organizações e Trabalho, 14(2), 169-179, 2014.