



RAPHAELA REIS C. CASTRO SILVA

**HUMOR NO ESPAÇO ORGANIZACIONAL: UM
ESTUDO INTERPRETATIVO EM UM *CALL-
CENTER***

**LAVRAS – MG
2013**

RAPHAELA REIS C. CASTRO SILVA

**HUMOR NO ESPAÇO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO
INTERPRETATIVO EM UM *CALL-CENTER***

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Lavras, como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Administração, área de concentração em Organizações, Gestão e Sociedade, para a obtenção do título de Mestre.

Orientador

Prof. Dr. Mozar José de Brito

**LAVRAS – MG
2012**

**Ficha Catalográfica Preparada pela Divisão de Processos Técnicos da
Biblioteca da UFLA**

Silva, Raphaela Reis Conceição Castro.

Humor no espaço organizacional : um estudo interpretativo em um Call Center / Raphaela Reis Conceição Castro Silva. – Lavras : UFLA, 2013.

117 p. : il.

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal de Lavras, 2012.

Orientador: Mozar José de Brito.

Bibliografia.

1. Humor organizacional. 2. Processos de trabalho. 3. Recursos humanos. I. Universidade Federal de Lavras. II. Título.

CDD – 658.3

RAPHAELA REIS C. CASTRO SILVA

**HUMOR NO ESPAÇO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO
INTERPRETATIVO EM UM *CALL-CENTER***

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Lavras, como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Administração, área de concentração em Organizações, Gestão e Sociedade, para a obtenção do título de Mestre.

APROVADA em 14 de dezembro de 2012.

Dra. Ana Carolina de Aguiar Rodrigues	UNINOVE
Dr. José Roberto Pereira	UFLA
Dra. Mônica Carvalho Alves Cappelle	UFLA

Prof. Dr. Mozar José de Brito
Orientador

**LAVRAS – MG
2012**

*Ao meu grande amor, Leandro de Castro, com quem compartilho os melhores
momentos da minha vida.*

DEDICO

AGRADECIMENTOS

Sem Ele nada seria possível. Por isso, agradeço a Deus pela possibilidade de concretizar este sonho. Tenho certeza de que foi Ele quem me suportou e me deu forças durante estes dois anos: “Em tudo que fizerdes, seja em palavra ou ação, fazei-o em nome do Senhor Jesus, dando por ele graças a Deus Pai” (COLOSSENSES, 3, 17).

Agradeço mais uma vez ao meu Pai Maior, por ter-me concedido o prazer de ter alguém tão especial ao meu lado, que é meu marido. Leandro sempre foi um companheiro leal, mas, durante este período, demonstrou muita firmeza e apoio. Tomar a decisão de deixar meu emprego de que tanto gostava e me enveredar pela pesquisa científica não foi nada fácil. Leandro não gostou da ideia e tive de convencê-lo durante um bom tempo. Mas vendo hoje os frutos que estamos colhendo, temos a certeza de que a decisão certa foi tomada e que muito Deus nos amparou até aqui. Eu te amo, meu lindo! Você é a pessoa mais incrível que conheço e por quem me apaixono todos os dias. “Depois de tudo, te amarei como antes” (Pablo Neruda).

Não poderia deixar de falar da minha irmã querida, Tábata, para quem, muitas vezes, liguei para desabafar e encher a cabecinha dela com minhas angústias lavrenses. Ela sempre tinha uma palavra amiga e confortante para o meu coração.

Agradeço a minha mãe, Luisa, por todo suporte e carinho dado nesta trajetória. Agradeço pelos depósitos feitos para que eu pudesse voltar a Juiz de Fora e ficar quietinha em casa, com meu amado. Mãe, você é a responsável por tudo isso! Por quem eu sou e por tudo que serei capaz ainda de fazer. Foi você quem me ensinou os valores mais importantes sob os quais constrói minha vida. E também ao meu padraсто que está conosco há mais de 10 anos.

Agradeço a minha amiga linda, Adriana, que nunca teve dúvida quanto à minha decisão. E foi quem demonstrou muito certeza no caminho que eu estava escolhendo. Ela me dizia: “Amiga, você sempre gostou de estudar e isso que tem que fazer!”

Agradeço também ao Weslem, respeitado doutor em Economia, a quem sempre admirei pela inteligência e dedicação.

Agradeço também ao meu pai, Dalmo, que, mesmo sem entender muito bem o que eu estava fazendo, de fato, sempre me ligava e me perguntava: “como andam os estudos?” Eu te amo, pai.

Não poderia deixar de citar meu *boss*, Antônio, que será para sempre meu mentor, que sempre me surpreendia com uma mensagem de carinho e apoio. Foi você quem me fez enxergar muito do que eu não conseguia ver em mim mesma.

Tia Márcia e tio Cláudio, meus sinceros agradecimentos por terem vibrado comigo esta conquista. Tenham certeza, vocês são responsáveis por muito do que sou hoje. A sementinha foi plantada por vocês em 2001, quando eu fazia estágio na Prefeitura Municipal de Juiz de Fora e almoçava na casa de vocês. Todos os dias, conversávamos muito e muito sobre carreira, finanças e respeito. Amo vocês!

Aos meus sogros Rita e Aparecido, que me apoiaram durante este período, com palavras sinceras e diretas. Ao meu sogro, agradeço pela ajuda na mudança e por ter conseguido um novo “lar” para mim durante alguns meses.

Agradeço, imensamente, à família Rodrigues, que me acolheu em um momento muito difícil e por alguns meses em Lavras. Muito obrigada, Horácio, Anita, Gabi e Ju. Vocês me surpreenderam com tamanha hospitalidade e carinho. Obrigada, Horácio, pelo delicioso café da manhã, prontinho sobre a mesa, quando eu me levantava.

Obrigada também pela preocupação com meus horários. Obrigada por ir me buscar e levar na rodoviária. Obrigada, Anita, pelos almoços deliciosos, pelo doce de abacaxi (que comi praticamente sozinha), pelos lanches da tarde, sempre com algo muito especial. Há muito tempo, não me sentia tão bem acolhida e cuidada. Obrigada por tudo. Vocês foram muito especiais para mim. E peço a Deus que continue a abençoar a linda família de vocês.

Agradeço a Gabriela, minha companheira de república, que sempre tinha uma palavra de apoio e humor para descontrair a saudade que eu sentia de casa. Obrigada por estar acordada naquele dia que tive um pesadelo e fui correndo até você. Agradeço demais pela oportunidade de aprendizagem que tive ao seu lado. Você é muito especial e querida. Tenho certeza de que coisas muitas boas acontecerão a você.

Agradeço a minha amiga Cíntia. Temos uma sintonia sem explicação. Fico triste ao pensar que perdemos muito tempo separadas, mas fico feliz em saber que posso contar com você, que foi a responsável por tudo isso. Foi você quem preparou tudo em Lavras para mim, quem tinha certeza de que estava fazendo o que era certo e melhor. Obrigada, amiga!

Agradeço a minha amiga do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA), Carol Fontes, companheira de trabalho, que sempre suportou minha distância. Obrigada, Carol! Outro amigo do PPGA muito especial que não poderia deixar de citar é o Tonny. Amigo zeloso, sempre presente e prestativo. Obrigada pelo apoio e ajuda!

Também quero lembrar de uma amiga que agora descansa ao lado do nosso Pai, Marília. Foram poucos os momentos que pude compartilhar de sua alegria, mas sempre ouvia com atenção seus conselhos ao falar do nosso orientador Prof. Dr. Mozar. Obrigada, Marília, pela ajuda! Talvez você nunca fosse imaginar o quanto contribuiu para este trabalho.

À Universidade Federal de Lavras (UFLA) e ao Programa Pós-Graduação em Administração, pela oportunidade concedida para a realização do Mestrado. Agradeço, especialmente, a Deila, secretária do PPGA, que, sempre ocupadíssima e atenciosa, nunca deixou de me ajudar nas dúvidas sobre os protocolos.

À Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), pela concessão da bolsa de estudo, sem a qual esta pesquisa não se concretizaria.

Agradeço, especialmente, ao prof. Dr. José Roberto, com quem sempre pude contar e que demonstrou sabedoria ao lidar com as pesquisas. E também ao prof. Dr. Virgílio, da Universidade Federal da Bahia, e à prof^a. Dr^a. Ana Carolina de Aguiar Rodrigues, da Universidade Nove de Julho, que aceitaram participar deste trabalho, dando uma contribuição valiosa como membros externos. Agradeço também à prof^a. Dr^a. Mônica, pelas observações acerca do tema de pesquisa. Obrigada pelas contribuições que foram, sem sombra de dúvida, essenciais para a realização deste trabalho!

E por último, e não menos importante, agradeço, do fundo do coração, primeiro a oportunidade por trabalhar com você, meu orientador e professor Dr. Mozar. Com você, pude aprender o que é uma pesquisa científica. Sua experiência foi indispensável para a realização deste trabalho. Obrigada pela paciência, pelos ensinamentos, pelo apoio, pelo carinho e pelo aprendizado. Muito obrigada, Prof. Dr. Mozar!

“O humorismo alivia-nos das vicissitudes da vida, ativando o nosso senso de proporção e revelando-nos que a seriedade exagerada tende ao absurdo”.

Charles Chaplin

RESUMO

Humor é um elemento importante da interação humana; portanto, tem um impacto sobre grupos de trabalho e organizações. Esta dissertação é produto de uma reflexão sobre o humor e sua importância para o espaço organizacional e tem como objetivo auxiliar na compreensão dos elementos contextuais presentes no local de trabalho, com vistas a analisar o surgimento do senso de humor em espaços organizacionais, apontando sua potencial contribuição para o avanço do entendimento do humor em ambientes organizacionais específicos, de modo a facilitar a sua gestão no contexto do trabalho. A presente pesquisa apresenta as reflexões produzidas a partir de observações não participantes em um *call-center* localizado no município de Juiz de Fora, em Minas Gerais. O olhar cuidadoso durante o estudo, configurado pelas observações registradas no Diário de Campo, pelas entrevistas com o Gerente de Produção e a Diretora do Sindicato dos Trabalhadores em Telecomunicações em Minas Gerais (SINTTEL), pelo diálogo entre diversos autores que pesquisam o tema, possibilitou a reflexão sobre o papel do humor nos espaços organizacionais. Dessa forma, a pesquisa evidencia que o papel do humor não se limita à diversão. O humor atua também como recurso de mediação do processo de interação construído pelas pessoas no ambiente de trabalho, facilitando a coesão do grupo e promovendo o enfrentamento do estresse.

Palavras-chave: Humor. Trabalho. Organizações.

ABSTRACT

Humor is an important element of human interaction, and therefore has an impact on work groups and organizations. This dissertation is the product of a reflection on the mood and its importance to the organizational space and is intended to assist in understanding the contextual elements present in the workplace, in order to analyze the emergence of a sense of humor in organizational spaces, indicating its potential contribution to the advancement of the understanding of mood specific organizational environments in order to facilitate their administration in the workplace. This research presents the reflections produced from observations participating in a call-center in the city of Juiz de Fora, Minas Gerais. The careful look at the study, set by the observations recorded in Field Journal, the interviews with the Production Manager and Director of the Telecommunications Workers Union in Minas Gerais (SINTTEL), dialogue between various authors who research the topic, enabled the reflection on the role of humor in organizational spaces. Thus, the research shows that the role of humor is not limited to entertainment. The humor also acts as a resource for mediating the interaction process built by people in the workplace, facilitating group cohesion and promoting coping with stress.

Keywords: Humor. Work. Organizations.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1	Posições de atendimento	63
Figura 2	Configuração da ilha 31	77
Quadro 1	Principais ocorrências de humor	87

LISTA DE SIGLAS

ABT	Associação Brasileira de Telesserviços
ANATEL	Agência Nacional de Telecomunicações
CAS	Centro de Atendimento e Serviços
CLT	Consolidação das Leis do Trabalho
MG	Minas Gerais
PA	Posição de Atendimento
POP	Procedimentos
PUC-SP	Pontifícia Universidade Católica de São Paulo
PPGA	Programa de Pós-Graduação em Administração
SAC	Serviço de Atendimento ao Cliente
SINTELL	Sindicato dos Trabalhadores em Telecomunicações de Minas Gerais
TI	Tecnologia da Informação
TMA	Tempo Médio de Atendimento
UFLA	Universidade Federal de Lavras

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	15
1.1	Problemática de pesquisa	16
1.2	Objetivos	17
1.2.1	Objetivo geral	17
1.2.2	Objetivos específicos	17
1.3	Justificativa e importância do tema escolhido	17
1.4	Estrutura do trabalho	18
2	FUNDAMENTOS TEÓRICOS	19
2.1	O humor e seu papel nas organizações	19
2.2	Teorias clássicas do humor	31
2.3	Call-center e a organização do processo de trabalho	39
3	A PESQUISA	46
3.1	Método de pesquisa	48
3.2	O procedimento utilizado para a coleta de dados	51
3.3	A análise dos dados	52
4	PROCESSO DE TRABALHO NO ESPAÇO ORGANIZACIONAL PESQUISADO	55
5	ESTILOS DE HUMOR ENCONTRADOS NA PESQUISA DE CAMPO	67
5.1	Humor afiliativo	68
5.3	Humor de autorreforço	72
5.3	Humor agressivo	75
5.4	Humor agressivo leve	81
5.5	Humor autodestrutivo	85
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	93
	REFERÊNCIAS	99
	ANEXOS	104

1 INTRODUÇÃO

Neste início de século, a competitividade continua afetando as organizações, tornando o ambiente de trabalho mais estressante. Esse fator levou as organizações a enfatizar a necessidade de inovação e criatividade; essas, por sua vez, exigem mais dos trabalhadores. Além disso, problemas com baixa produtividade podem contribuir para fracos laços sociais. O aumento da diversidade no local de trabalho pode ser não somente uma fonte de novas ideias, mas também de conflitos, se não for gerida de forma adequada. Tendo em vista esses e outros fatores, é um desafio para os gestores manter ou criar sistemas sociais saudáveis dentro das empresas. Estas são compostas por recursos humanos, que, por sua vez, formam grupos de trabalho os quais são impulsionados por interação humana; por isso, é fundamental compreender o papel multifuncional do humor, a fim de contribuir para a eficiência da gestão administrativa de pessoal.

Diante desse cenário, buscou-se evidenciar o papel que o humor desempenha no espaço organizacional, objetivando analisar os estilos de humor que emergem em um *call-center*. Para tanto, serão resgatadas as contribuições de Bergson (2007 [1978]), cujas reflexões têm contribuído para a compreensão do humor incorporado ao processo de trabalho, sugerindo a existência de relação entre esses dois fenômenos. Em outros termos, o autor sugere que o humor deve ser visto como algo capaz de alterar o processo de trabalho devido a seu sentido dialético, por expressar, simultaneamente, um sentimento de resistência e amenizar o processo de trabalho.

O objeto de estudo desta pesquisa está presente em um contexto específico: um *call-center*¹ instalado na cidade de Juiz de Fora, em Minas Gerais. A escolha desse ambiente se deu por suas características peculiares: o trabalho realizado no local é repetitivo, intenso e, frequentemente, estressante (TAYLOR; BAIN, 2003). Trata-se de um ambiente propício para o surgimento de sátiras, piadas e brincadeiras, utilizadas, sobretudo, para aliviar o tédio e a rotina nos grupos de trabalho.

Neste capítulo introdutório, serão apresentados o problema da pesquisa, os objetivos, bem como as justificativas para o estudo e a estrutura desta dissertação.

1.1 Problemática de pesquisa

Ao estudar o humor no espaço organizacional, Korczynski (2011) sinalizou que a maneira pela qual o humor tem sido incorporado no processo de trabalho ainda não foi devidamente explorada pelos pesquisadores da área da administração. Neste sentido, reconhece-se, para efeitos deste estudo, a relevância da relação entre humor e processo de trabalho e procura-se responder às seguintes questões de pesquisa: quais são os estilos de humor que emergem no ambiente de trabalho? Por que e como esses estilos de humor marcam a interação entre pessoas que trabalham em um *call-center*?

¹ Segundo Mancini (2001), *call-center* é um conceito ampliado do *telemarketing*, no qual o telefone era meio simples e barato para efetivar vendas. O *call-center* utiliza-se de tecnologias avançadas com o intuito de atender às chamadas de clientes relacionadas aos diversos serviços, tais como suporte técnico, vendas de produtos, sugestões, solicitação de informações, reclamações, etc.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

Analisar os estilos de humor que emergem no ambiente de trabalho de um *call-center*, evidenciando o papel que o humor desempenha no referido espaço organizacional estudado.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Caracterizar o ambiente de trabalho estudado, destacando as especificidades de sua organização e gestão;
- b) Diagnosticar os principais estilos de humor que são construídos pelas pessoas durante a realização do trabalho;
- c) Interpretar como e porque os estilos de humor marcam a interação entre as pessoas que trabalham em um *call-center*.

1.3 Justificativa e importância do tema escolhido

De acordo com Cooper (2008), uma série de estudos tem demonstrado que o humor pode afetar tanto as relações horizontais quanto as verticais dentro das organizações, mas pouco se sabe sobre os processos envolvidos nessas relações. Assim, integrando a teoria e a prática, é possível analisar esses processos no intuito de explicar a capacidade do humor em criar, manter ou até mesmo destruir as relações no ambiente de trabalho. Daí, reside a importância da práxis para o avanço das ciências, e principalmente pelo fato de que as relações de trabalho têm implicações distintas para indivíduos e empresas. Para os indivíduos, as relações podem ser úteis para alcançar recompensas ou até mesmo

gerar satisfação no trabalho, e, por outro lado, para as empresas, os relacionamentos podem afetar sua competitividade.

Acredita-se que a realização deste estudo possa contribuir para que os profissionais que trabalham com gestão de pessoas possam compreender o humor em ambientes organizacionais específicos, de modo a facilitar a sua gestão no contexto do trabalho. Espera-se também que esta pesquisa agregue novas reflexões aos estudos já realizados e sirva de referência para outros pesquisadores que tenham interesse de estudar o humor como um fenômeno organizacional. Portanto, trata-se de trabalho de pesquisa que cumpre uma função social e acadêmica, especialmente quando se leva em consideração o fato de o tema ter sido pouco explorado pelos estudiosos das organizações brasileiras. Em outros termos, o trabalho poderá agregar novos conhecimentos sobre o humor nas organizações, oferecendo reflexões que possam ampliar a compreensão dos gestores e pesquisadores sobre o humor incorporado no processo de trabalho. O tema abordado neste estudo constitui, por conseguinte, uma contribuição para um crescente corpo de literatura.

1.4 Estrutura do trabalho

Neste capítulo introdutório, foram apresentados o problema, os objetivos e as justificativas do estudo. No capítulo 2, apresentam-se os fundamentos teóricos; no capítulo 3, indica-se o método e os procedimentos utilizados; nos capítulos 4 e 5, apresenta-se os resultados alcançados e, finalmente, as considerações finais.

2 FUNDAMENTOS TEÓRICOS

Este capítulo está dividido em três partes principais: o humor e seu papel nas organizações, algumas teorias sobre o humor e *call-center* e a organização do processo de trabalho. Na primeira e segunda parte, apresentam-se conceitos acerca do humor, a visão de alguns autores sobre seus impactos, com destaque para as contribuições de Bergson (2007 [1978]) e as teorias sobre o humor em diferentes abordagens, bem como a evolução dessas contribuições. E, por fim, na terceira parte, a organização do processo de trabalho nos *call-centers*.

2.1 O humor e seu papel nas organizações

Quando se fala de humor, todos parecem saber do que se trata; entretanto, o humor é um fenômeno complexo (GRUGULIS, 2002; DUARTE, DUARTE, 2009; ROTH, VIVONA, 2010) e composto por muitas facetas e estilos (GRUGULIS, 2002; HOLMES, 2007; LYNCH, SCHAEFER, 2009; CARRIERI, 2004), visto que não há uma teoria geral do humor ou mesmo uma definição com a qual todos concordem (DUARTE; DUARTE, 2009). Os psicólogos, sociólogos, filósofos, economistas, antropólogos e administradores, entre outros estudiosos de várias áreas do conhecimento, têm-se empenhado em encontrar uma teoria abrangente para o humor e o riso (CARRIERI, 2004).

A explicação de Cooper (2008) ajudou com o seguinte dilema:

A construção do humor não se presta facilmente a uma única e generalizada definição. A expansividade deste constructo requer que pesquisadores coloquem limites sobre o aspecto específico de humor que é o seu objeto de interesse (p. 1089).

O objetivo deste trabalho é a aplicação de humor por um tipo específico de local de trabalho, pois, como asseveraram Roth e Vivona (2010), as bases teóricas sobre o humor advêm da psicologia; no entanto, é importante considerar o contexto social, uma vez que o indivíduo está inserido nesse contexto e sua compreensão se faz necessária para o todo.

Por meio da revisão bibliográfica, identificaram-se algumas definições que contribuíram para a delimitação do presente estudo.

Duarte e Duarte (2009, p. 96) apresentaram o seguinte conceito:

[...] humor é mais que a simples propriedade de ser cômico. A comicidade é seguramente uma de suas manifestações, entretanto a ironia também pode utilizar-se de tal propriedade. O humor é mais que fazer rir, é sorrir; é um estado de espírito, um bem-estar fisiologicamente comprovado, é uma virtude.

Segundo Romero e Cruthirds (2006), o humor é uma “instância comunicativa qualquer que é percebida como cômico, que consiste em comunicações verbais e não verbais e que produza uma resposta positiva ou afetiva nos ouvintes” (p. 59); já o humor organizacional “consiste em divertidas comunicações que produzem emoções positivas e cognitivas no indivíduo, organização ou grupo” (ROMERO; CRUTHIRDS, 2006, p. 59). Essa definição é geral, pois existe a possibilidade de aquele que recebe a piada ou o fato cômico não os receber dessa forma. Heiss e Carmack (2011) adotaram o conceito de humor organizacional como um “evento comunicativo que desempenha um papel na forma discursiva onde os significados são articulados e contestados no trabalho e indivíduos criam e exibem suas identidades organizacionais por meio de *performances* humorísticas” (p. 2).

Cooper (2008) apresentou a seguinte definição de humor: “Como qualquer caso, compartilhado por um agente com o outro agente (alvo), onde

pretende-se ser divertido para o alvo e o alvo percebe como um ato intencional” (p. 1090). Essa definição é adequada porque a) concentra-se sobre o uso intencional de humor; b) o humor pode não ter sido, originalmente, produzido por um indivíduo, mas é compartilhado pelo indivíduo; c) abrange todos os tipos e formas de humor (por exemplo, o sarcasmo, os trocadilhos, as imagens visuais); e d) especifica um entendimento do público quanto à intenção dos estímulos, mas não o efeito (ou seja, a fonte pode encontrar uma piada humorístico).

Roth e Vivona (2010) adotaram uma definição próxima à de Cooper (2008): “é uma forma intencional de comunicação social produzida por um iniciador e dirigida para um ou mais receptores” (p. 317).

Korczynki (2011) apresentou importantes contribuições para a compreensão do humor, sinalizando a necessidade de compreender os elementos contextuais no local de trabalho, a fim de analisar o surgimento do senso de humor em espaços organizacionais. Para tanto, analisou o humor sob diferentes contextos, sendo eles: a) processo de trabalho; b) relacionamento entre pares; e c) relações de poder, sendo que, nesses contextos, pode haver três tipos de humor: provocação, sátira e palhaçada. Esses diferentes contextos serão tratados, em detalhes, a seguir.

Sobre o processo de trabalho nas organizações, Korczynki (2011) classificou o humor encontrado em ambientes onde trabalhadores brincavam com o processo de trabalho em três categorias: a) *humor de rotina*: esta forma de humor envolve a rotina de atos e palavras no ambiente de trabalho, podendo gerar outras formas de comportamentos. Geralmente, as piadas estão relacionadas com termos utilizados durante o trabalho, sua essência está em atribuir significados a ações que, naturalmente, não teriam significado ou humor; b) *absurdo de rotina*: humor criado por meio das relações sociais em torno da repetição, tornando-se um “absurdo”. Essa modalidade de humor denota o

sentido de ser ridículo e envolve até mesmo risadas causadas pelo trabalho sem sentido; e c) *derrubando a rotina*: esta categoria está mais próxima do conceito de palhaçadas. Esta foi a forma menos comum na fábrica de persianas localizada na Inglaterra pesquisada pelo autor.

Esta caracterização demonstrou, claramente, ao autor que se trata da compreensão crítica da rotina criada pelo “taylorismo”. Os dois primeiros tipos de humor são gerados de piadas com base nos atos de trabalho. O autor afirmou que fábricas “tayloristas” são espaços perfeitos para o surgimento do humor caracterizado como “Absurdo de rotina”, pois são espaços nos quais os dirigentes esperam que os trabalhadores ajam como se suas ações tivessem algum sentido, sendo que, na verdade, há uma completa falta de sentido.

Nas relações entre pares, pesquisas focadas em grupos mostraram que o humor é um facilitador para haver coesão entre os integrantes de um grupo (COOPER, 2008). Heiss e Carmack (2011) concluíram, em sua pesquisa sobre a entrada de novos funcionários em uma empresa, que o humor é utilizado por todos os membros da organização, tanto os novatos quanto os veteranos, para gerir o estresse e a incerteza em torno das expectativas geradas em função do trabalho, mas também para construir as normas organizacionais.

O humor, geralmente, serve para expressar e criar uma comunidade sobre o chão de fábrica. O humor é um elemento básico da interação humana, evidenciado por seu papel na vida social, sendo também uma parte importante da cultura organizacional. A cultura organizacional, segundo Holmes (2007), está constantemente sendo modificada pelas interações sociais, e o humor desempenha um importante papel nesse processo, visto que modifica as relações e também ajuda na criação de um clima no ambiente de trabalho. A autora ressaltou que o humor é uma importante característica da cultura organizacional local e pode servir para caracterizá-la, ou seja, “o humor é reflexo de culturas locais” (KIDD et al., 2009, p. 1421). Cada equipe de trabalho cria a sua própria

combinação dos recursos discursivos (dentro dos padrões aceitáveis para este grupo), ou seja, em cada ambiente de trabalho, as pessoas utilizam um determinado tipo de humor que caracteriza o grupo, sendo que o tipo de humor usado é específico desse grupo (ROTH; VIVONA, 2010). Os autores propuseram que, como cada grupo utiliza o humor de forma particular e intencionalmente para suprir suas diversas necessidades, o grupo também possui estilos próprios para a aplicação do humor. Por exemplo, na pesquisa realizada na fábrica estudada por Korczynki (2011), houve pouca evidência de que o humor estivesse prejudicando o grupo, porquanto os entendimentos sociais eram comuns. Segundo o autor, o efeito negativo é mais susceptível em organizações que possuem modelos de remuneração baseados em bônus e quando há prevalência do sexo masculino e preconceitos raciais.

O autor concluiu que o humor não foi utilizado para rompimentos nessa comunidade, tendo servido como incentivador de negócios entre os membros do chão de fábrica. A existência do humor dá-se em uma área autônoma para os trabalhos, lembrando que os líderes são excluídos dessa associação.

Os elementos estruturais nas relações entre pares geradores dessa fratura podem advir da existência de bonificações pecuniárias, que transferem as tensões das relações de poder, geralmente ocasionadas pelas lideranças, para as relações com colegas. Portanto, estudiosos sobre senso de humor devem tomar o cuidado de não cair na armadilha de romantizar o humor dentro das classes trabalhadoras, visto que o humor pode surgir para mascarar uma realidade e demonstrar uma visão sentida pelas pessoas no local de trabalho, sendo capaz de desviar a atenção das condições alienantes vivenciadas pelos trabalhadores em seu cotidiano

Todos os exemplos de humor obtidos na pesquisa realizada por Korczynki (2011) envolveram uma interação social entre, pelo menos, duas pessoas, pois, para que haja humor, é necessário existir, no local de trabalho,

além do instigador, uma audiência ou plateia (COOPER, 2008). O humor tem a capacidade de criar comunidades, porquanto deve haver uma partilha de entendimentos e compreensão, pois cada um que participou de uma piada ou brincadeira, ocasionando um sorriso ou risada, ajudou a firmar o entendimento social entre os trabalhadores. Lynch e Schaefer (2009) concluíram que os indivíduos consideram o humor organizacional divertido porque viola a forma “normal” de organizar a vida profissional e traz uma interação afetiva entre os indivíduos. Além disso, os autores propõem que o humor dê “voz aos indivíduos marginalizados ou aos assuntos que são considerados ‘tabu’” (LYNCH; SCHAEFER, 2009, p. 517). Grugulis (2002) esclareceu que o uso do humor pode oferecer *insights* sobre sentimentos que não seriam facilmente ofertados em uma conversa séria. Também para Abrams e Bippus (2011), as piadas podem funcionar como meio para expressar os sentimentos que, muitas vezes, são difíceis de demonstrar.

E, por fim, as relações de poder afetam e são afetadas pelo humor nas organizações. Holmes (2007) afirmou que a liderança é uma atividade essencialmente comunicativa, e o humor é considerado uma ferramenta de comunicação importante, podendo contribuir muito para os líderes. Quando os funcionários constroem relações positivas com colegas de trabalho e gestores, é possível alcançar melhores resultados organizacionais, tais como maior satisfação no trabalho, comportamentos de cordialidade e aumento de negócios; portanto, essas relações são relevantes para as empresas. O líder está diretamente ligado ao tipo e à quantidade de humor presente no local de trabalho (HOLMES, 2007). A autora afirma que a capacidade de usar o humor identifica se a liderança é eficaz. No entanto, o humor também é um meio efetivo de afirmar autoridade e exercer poder no local de trabalho (HOLMES, 2007; SCHNURR, 2008). Segundo Holmes (2007), líderes bem-sucedidos usam o humor como valioso recurso discursivo para motivar e apoiar seus funcionários. Ou seja, o

humor é uma estratégia discursiva que facilita os processos de comunicação os quais permitem que os líderes alcancem os objetivos organizacionais (SCHNURR, 2008; HOLMES 2007). Isso se torna possível, segundo Schnurr(2008), pelo fato de o humor criar um ambiente propício e aberto para a troca de opiniões. Além disso, cria também um espírito de equipe no grupo e minimiza as diferenças entre líder e subordinados.

Assim, em relações hierárquicas, se o iniciador de humor é de menor *status* do que o alvo, então a piada não será considerada engraçada; por outro lado, caso o iniciador e o alvo sejam de mesmo *status*, a diversão será em conjunto. No entanto, Cooper (2008) percebeu a dinâmica entre o humor e o poder, ao avaliar outras pesquisas que têm como temática o humor, nas quais os resultados foram diferentes. A autora apontou a ausência dos estudiosos no sentido de enxergarem o humor como um artefato envolvido nos relacionamentos.

Segundo Korczynki (2011), nesse contexto, há um potencial real para o humor de maneira agressiva, a fim de articular a resistência explícita à hierarquia no trabalho e também à estrutura alienante. O humor é frequentemente utilizado para zombar daqueles que ocupam níveis hierárquicos superiores, envolvendo, neste item, a estrutura alienante do local de trabalho. A base desse humor está no discurso oficial de trabalho utilizado por um líder em que as mesmas palavras e expressões serão, posteriormente, utilizadas em piadas. Por meio do humor, uma comunidade autônoma foi criada e sustentada como uma forma de resistência contra os efeitos da alienação (GREATBATCH; CLARK, 2003). Korczynki (2011) concluiu que o humor presente na fábrica pesquisada na Grã-Bretanha significava uma forma de resistência, que contribuiu para a criação de uma cultura com atos de resistência coletivos, os quais foram motivados pelo processo de trabalho repetitivo a que os funcionários estavam expostos.

Roth e Vivona (2010) salientaram que os ambientes de trabalho deveriam ser locais sérios; no entanto, ocorre o oposto, o riso está presente e ocorre com muita frequência. Além disso, facilita a execução de tarefas desagradáveis e tem potencial para resolver problemas advindos de relações sociais e promover relações saudáveis no local de trabalho. Segundo Lynch e Schaefer (2009, p. 514), “A brincadeira tem o potencial de transformar as práticas organizacionais”. De acordo com Cooper (2008), uma série de estudos tem demonstrado que o humor pode afetar tanto as relações horizontais quanto as verticais, dentro das organizações, mas pouco se sabe sobre os processos envolvidos nessas relações. Assim, integrando a teoria e a prática, é possível analisar esses processos com o intuito de explicar a capacidade do humor em criar, manter ou até mesmo destruir as relações no ambiente de trabalho. Lynch e Schaefer (2009) afirmaram que o humor pode incentivar os trabalhadores a aceitar o *status quo*, a hierarquia organizacional e quaisquer outras características opressivas da vida organizacional. Os autores também acreditam que o humor pode ser utilizado pelo discurso gerencial como uma ferramenta de controle e manipulação. Contrários a essa afirmativa, Heiss e Carmack (2011) asseveraram que o humor pode ser utilizado para exercer o controle, podendo também ser usado para resistir ao *status quo*.

O humor tem por objetivo primeiro divertir, mas também realiza diversas outras funções (ROTH, VIVONA, 2010; SCHNURR, 2008; HOLMES, 2007; LYNCH, SCHAEFER, 2009; HEISS, CARMACK, 2011; KIDD et al., 2009). A literatura sobre humor destaca alguns temas relevantes para o campo da gestão, quais sejam: Coesão do grupo (ROMERO, CRUTHIRDS, 2006; GREATBATCH, CLARK, 2003; KIDD et al., 2009; SANTOS, 2003), Estresse (ROMERO, CRUTHIRDS, 2006; HEISS, CARMACK, 2011; GREATBATCH, CLARK, 2003; MARMO, 2010; DUARTE, DUARTE, 2009; SANTOS, 2003), Comunicação (ROMERO, CRUTHIRDS, 2006; MARMO, 2010; SANTOS,

2003), Criatividade (ROMERO, CRUTHIRDS, 2006; SANTOS, 2003), Cultura organizacional (ROMERO, CRUTHIRDS, 2006; HOLMES, 2009; SANTOS, 2003) e Liderança (ROMERO, CRUTHIRDS, 2006; HOLMES, 2009).

Holmes (2007), por exemplo, citou estabelecer estratégias de relações de trabalho, manter e desenvolver um espírito de equipe. Além disso, afirmou que o humor contribui para o desempenho dos líderes no local de trabalho. Outro exemplo seria o trabalho em que Roth e Vivona (2010) destacaram o humor como um mecanismo usado por trabalhadores como enfrentamento de condições estressantes de trabalho. Schnurr (2008) assinalou a utilização do humor como uma ferramenta valiosa para que as mulheres líderes sobrevivam no mundo de um homem e escapem dos dilemas relacionados com as questões de gênero. Esses estudos demonstram como o humor facilita a construção e reprodução da cultura organizacional e da identidade dentro de uma variedade de contextos. Duarte e Duarte (2009), em pesquisa realizada no setor hoteleiro no Brasil, afirmaram que um ambiente bem-humorado nas organizações hoteleiras pode ser desenvolvido e mantido pela cultura organizacional para melhorar a qualidade do atendimento aos clientes.

As pesquisas existentes em torno do tema humor demonstram seus efeitos benéficos para a organização, porém há estudos que indicam o lado maléfico do humor, como, por exemplo, Taylor e Bain (2003), que realizaram um estudo em dois *call-centers* localizados no Arizona, objetivando encontrar uma outra faceta do humor no local de trabalho – o humor de caráter subversivo, rejeitando as perspectivas que percebem o humor como contribuidor para a harmonia organizacional. Evidenciaram também que as brincadeiras eram motivadas para aliviar o tédio e a rotina. Em certas ocasiões, a tentativa de escapar da alienação ocorreu em um dos *call-centers* pesquisados. Um outro trabalho bastante interessante, que analisa as charges de um grupo sindical, é o do Carrieri (2004). Esse pesquisador analisou as charges consideradas como

“mini-narrativas que iluminam certas regularidades e características do objeto caracterizado nos desenhos, mas podem suprimir outras, no interesse do grupo que manipula, cria as charges” (CARRIERI, 2004, p. 33). O autor concluiu que as charges traduzem, nas devidas proporções, o modo como o grupo sindical via a empresa, e, para os membros do grupo, a alta administração não se identificava com a organização, não se interessava por sua história. Além do mais, o uso das charges foi considerado como uma estratégia de resistência, possibilitando, assim, aos trabalhadores criar suas próprias subjetividades e manter uma identidade.

Por outro lado, Romero e Cruthirds (2006) afirmaram, ainda, que o humor é construtivo na criação e manutenção da cultura organizacional, na promoção efetiva da liderança e na geração de camaradagem. Holmes (2007, p. 21) esclareceu que “o humor é utilizado para construir e aprovar diversos tipos de relacionamentos no local de trabalho, e para expressar seus significados”. Roth e Vivona (2010) alertaram para o fato de muitas pesquisas sobre o humor representarem uma equação simples: maiores dosagens de humor são iguais a um ambiente mais criativo e produtivo; contudo, essa correlação não é tão simplista e positivista, uma vez que é preciso, inicialmente, entender melhor como o humor existe no local de trabalho.

Segundo Romero e Cruthirds (2006), a fim de que o humor traga benefícios para uma organização, faz-se necessário utilizar o estilo de humor mais adequado para atingir esses resultados. Assim, a proposta dos autores é que o gestor adapte as mensagens humorísticas para que haja possibilidade de produzir os resultados organizacionais desejados. Também classificam alguns temas que são sensíveis a determinados tipos de humor: diferenças pessoais, questões étnicas e gênero, pois, ao iniciar uma mensagem humorística, tais temas deverão ser tratados com precaução; no entanto, não serão aqui descritos, visto que não constituem o foco deste estudo.

Korczynki (2011), bem como Romero e Cruthirds (2008), afirmaram que, para haver um ambiente propício ao humor, é necessário existir um entendimento social compartilhado entre os participantes, com o objetivo de expressar e até mesmo de criar um grupo. Cumpre assinalar que o humor serve, ainda, para a resolução de problemas sociais advindos da socialização. Holmes (2007) esclareceu que o humor pode ser útil na resolução de problemas, tomada de decisão e mediação de conflitos, e, além do mais, ajuda a controlar o comportamento de seus subordinados.

Por conseguinte, para que as organizações se beneficiem do humor, é preciso que seja engraçado para todos os participantes, ou seja, que haja um entendimento compartilhado (SANTOS, 2003). Assim, o humor apresenta uma natureza organizacional significativa, uma vez que aproxima as pessoas por meio dos entendimentos compartilhados e quebras as barreiras sociais (LYNCH; SCHAEFER, 2009). Conforme Grugulis (2002), muitos tipos de humor são situacionais e justificáveis pelo contexto social em que ocorrem.

Romero e Cruthirds (2006) sugeriram que, para que haja entendimento da dinâmica do humor, torna-se necessário aplicar uma conceitualização multidimensional por meio de quatro estilos de humor de Martin, sendo eles: *humor afiliativo*, *humor de autorreforço*, *humor agressivo* e *humor autodestrutivo*. Os autores incluíram, ainda, um quinto estilo-*humor agressivo leve*, que será tratado neste trabalho.

Esclareceram que é possível empregá-los em combinação ou graus variados. Além disso, o indivíduo pode usar um estilo de humor em uma situação especial e um outro, em uma situação diferente. O *humor afiliativo* é um tipo de humor que tem por objetivo atrair pessoas, focando na melhoria da interação social (ROMERO; CRUTHIRDS, 2006). Inclui histórias engraçadas, piadas e brincadeiras bem-humoradas, que ocorrem, sobretudo, em eventos sociais, pois ajuda na construção de relacionamentos nas organizações, sendo

empregado na tentativa de trazer pessoas e construir a coesão social (ROTH; VIVONA, 2010). O *humor de autorreforço* trata-se de um mecanismo de enfrentamento para lidar com o estresse, o que auxilia na manutenção de uma perspectiva positiva. Quando utilizado nas organizações, o iniciador tem por intenção aumentar sua imagem em relação aos outros membros do grupo (ROMERO; CRUTHIRDS, 2006). Em comparação ao estilo anterior, este é mais centrado no indivíduo e focado na vida diária (ROTH; VIVONA, 2010).

Já o *humor agressivo* é empregado pelos indivíduos com o objetivo de manipular os outros por meio de uma implícita ameaça do ridículo, tentando vitimizá-los, diminuí-los, a fim de menosprezá-los. Esse estilo de humor faz com que o iniciador possa sentir-se melhor à custa do outro, buscando alcançar um *status* superior (ROMERO; CRUTHIRDS, 2006). Heiss e Carmack (2011) descobriram que esse estilo de humor era utilizado pelos veteranos de uma organização educacional, pois esses queriam afirmar o seu poder, manter a estabilidade cultural e preservar a coesão do grupo

O *humor agressivo leve* pode ter funções positivas quando se manifesta como sátira ou provocações; esse estilo pode comunicar uma mensagem reprimida, mas com tom positivo e bem-humorado. Por fim, há o *humor autodestrutivo*. As pessoas que utilizam esse humor tentam se divertir e buscar a aceitação dos outros. Nas organizações, os indivíduos usam esse tipo de humor para reduzir seu nível de *status* e fazerem-se mais próximos (ROMERO; CRUTHIRDS, 2006). Roth e Vivona (2010) reforçaram que os estilos *agressivo*, *agressivo leve* e *autodestrutivo* podem trazer efeitos negativos para o iniciador da piada ou brincadeira.

Conforme salientaram Romero e Cruthirds (2006, 2008), o humor pode ser percebido como “humor” por uma pessoa, mas, para outra, pode ser bastante ofensivo. Em outras palavras, pode ter efeitos negativo e/ou positivo para os indivíduos envolvidos em uma piada, brincadeira, etc. Assim, o humor

indesejado pode causar problemas nas organizações, como repressão, humilhação, degradação, angústia, insultos e ridicularização. Além disso, pessoas que usam o humor em excesso podem perder a credibilidade, fato que também é problemático. Também Santos (2003) afirmou que o humor é um causador de mal-estar, se não for bem entendido ou se for utilizado em momento inadequado.

Cooper (2008) enfatizou que o humor, como uma atividade social, tem implicações para as relações interpessoais, desempenhando, assim, um papel significativo nas relações de trabalho. O humor pode facilitar ou prejudicar a formação de novos relacionamentos, podendo fortalecer ou destruir relacionamentos existentes. O humor, para ser considerado de sucesso, necessita de uma construção conjunta, envolvendo uma complexa interação entre as pessoas que fizerem um comentário bem-humorado e aqueles com o potencial de responder (HOLMES, 2007).

Com base nas considerações apresentadas, a próxima seção revisitará as teorias clássicas de humor. Cumpre assinalar, neste estudo, que todos os esforços para aumentar o conhecimento sobre humor devem levar em consideração tais teorias.

2.2 Teorias clássicas do humor

Segundo Ávila (2009), os principais teóricos sobre humor são Freud (1905), Propp (1976), Bergson (2007, [1978]) e Skinner (2002). E, para compreender as questões deste estudo, será utilizado o enquadramento teórico de Bergson, escrito em 1978, que auxilia na compreensão sobre o humor, no processo de trabalho. A relevância desse autor para a presente pesquisa está na discussão detalhada de suas ideias no contexto do ambiente de trabalho rotinizado.

O livro desse autor, intitulado **O riso**: ensaio sobre a significação docômico, originou-se de três artigos publicados sobre o riso, com o intuito de examinar, com profundidade, o pensamento dos predecessores e fazer uma crítica rigorosa das teorias do riso. Bergson (2007 [1978], p. 6), de antemão, advertiu que não pretendia encontrar uma definição para o cômico: “Por mais trivial que seja, tratá-lo-emos [cômico] com o respeito que se deve”. O objetivo do autor é determinar os processos de produção do cômico e parte de questões como: “O que significa o riso? O que há no fundo do risível? O que haverá de comum entre uma careta de palhaço, um jogo de palavras, um quiproquó de Vaudeville, uma cena de fina comédia?” (BERGSON, 2007 [1978], p. 13). O autor ressaltou também o cuidado necessário com as teorias sobre o riso, pois há certa dificuldade de classificá-lo ou conceituá-lo tão minuciosamente, visto que o cômico é dinâmico e ativo.

Para iniciar essa compreensão, Bergson (2007 [1978], p. 8) apresentou três observações fundamentais. O autor afirmou que o homem deveria ter sido definido como “um animal que ri”, uma vez que defendeu a ideia de que a comicidade é algo propriamente humano: “O riso deve ter um significado social”. Outro destaque dado pelo autor refere-se à insensibilidade que deve acompanhar o riso, ou seja, não seria possível rir de alguém que nos inspire piedade ou afeição. Vale lembrar que o cômico só surge em um ambiente natural, isento de emoções. O terceiro fato que chama atenção é a presença indispensável da plateia para que haja o riso: “O nosso riso é sempre o riso de um grupo” (BERGSON, 2007 [1978]), mas é preciso que a “plateia” seja participante e presente; portanto, “o cômico surgirá quando homens reunidos em grupos dirijam sua atenção a um deles, calando a sensibilidade e exercendo tão-só a inteligência” (Ibid., p. 9).

Bergson (2007 [1978], p. 18) afirmou o seguinte sobre a comicidade presente nas formas e nos movimentos: “Atitudes, gestos e movimento do corpo

são risíveis na exata medida em que esse corpo nos leva a pensar num simples mecanismo”, sendo essa a lei que governa nesse gênero. O autor apontou que, na presença de um mecanismo que funcione automaticamente, sem vida, mas imitando a vida, surge a motivação para que haja o riso, lembrando que muitos estudiosos procuram por explicações esplendorosas, mas o fato é simples: “Imitar algo é destacar a parte do automatismo que ele deixou introduzir-se em sua pessoa” (BERGSON, 2007 [1978]), p. 20), pois somos tão inconstantes e complexos que, dificilmente, nossos atos e ações se repetiriam. Uma operação mecânica torna-se cômica, não por sua simplicidade, mas por imaginarmos que ela fosse mecânica de propósito: “É que a vida bem ativa não deveria repetir-se. Onde há repetição, há mecanismo” (Ibid., p. 20). E esse efeito ganha em intensidade quando parece que não há mais movimento e, sim, algo estatístico, sem vida. Desse modo, o corpo obtém um efeito cômico: “Automatismo, rigidez, hábito adquirido e conservado são traços que nos causam riso” (Ibid., p. 16). Segundo o autor, o uso do humor no local de trabalho está intimamente ligado aos processos de trabalho, quando estes são rotineiros e repetitivos, servindo de apoio ao funcionamento do trabalho.

As teorias do humor propõem que os componentes de comentários bem-humorados estão em confronto, onde há a presença do conflito ou contradição. As teorias de humor divergem ao explicar as funções e os impactos do humor, que não podem ser facilmente definidos e generalizados (BERGSON, 2007 [1978]; GREATBATCH, CLARK, 2003; COOPER, 2008). Portanto, Cooper (2008) e Holmes (2007) sugeriram que a construção desse conceito precisa de delimitação, que dependerá do objeto de pesquisa. Assim, há três perspectivas na literatura que tentam oferecer definições de humor. A primeira procura descrever o objeto humor em si, seus atributos, buscando mostrar o que motiva os indivíduos a utilizar o humor. Na segunda, os pesquisadores descrevem o humor como uma característica individual, um estilo, um meio de autoproteção.

Por fim, muitos estudiosos estudam o humor como fenômeno social. A maioria das pesquisas voltadas para o campo da gestão realizam o estudo a partir da terceira perspectiva, sendo que, inclusive, nesta dissertação, o foco do humor está voltado para o lado social.

Por meio da revisão de literatura, foi possível identificar o reconhecimento de três teorias principais sobre humor: Teoria do Alívio (ROMERO, PESCOSOLIDO, 2008; COOPER, 2008; GREATBATCH, CLARK, 2003), Teoria da Superioridade (ROMERO, PESCOSOLIDO, 2008; COOPER, 2008; GREATBATCH, CLARK, 2003) e Teoria da Incongruência (ROMERO, PESCOSOLIDO, 2008; COOPER, 2008; GREATBATCH, CLARK, 2003; LYNCH, SCHAEFER, 2009). Essas teorias possuem perspectivas diferentes sobre o motivo de as pessoas expressarem o humor, ou seja, o que motiva o humor nos indivíduos.

A Teoria do Alívio é atribuída a Sigmund Freud. De acordo com Cooper (2008), o psicanalista argumentou que uma atitude humorística era um mecanismo de defesa para rejeitar uma realidade e proteger-se do sofrimento. Essa teoria traz em seu bojo a concepção de que o humor e o riso aliviam a tensão que tenha sido, intencionalmente, construída em uma situação. Além disso, pode fornecer também liberações de emoções reprimidas. O presente trabalho tem como base essa teoria, pois evidenciou-se que as sátiras e ironias eram motivadas para aliviar o tédio e a rotina.

Já a Teoria da Superioridade, citada por Lundberg (1969 apud COOPER, 2008), visualiza o humor como decorrente de um sofrimento de superioridade sobre outros ou sobre sua própria posição passada, lembrando que, em ambas as situações, o intuito central é depreciar e/ou agredir. Assim, Cooper (2008) afirmou que o humor pode ser utilizado como meio para que o iniciador melhore sua autoestima e seus sentimentos de superioridade, depreciando e rindo dos outros. O humor pode ser até mesmo utilizado para obtenção de

controle, conforme Romero e Cruthirds (2008), para, desse modo, o indivíduo sentir-se superior aos demais. Também pode ser utilizado para atacar os outros de uma forma socialmente aceita e/ou para aumentar a autoestima à custa dos outros (GREATBATCH; CLARK, 2003).

Abrams e Bippus (2011) esclareceram que piadas de cunho depreciativo são uma saída para que os indivíduos realcem sua identidade no grupo ao qual pertencem. Por isso, a Teoria da Superioridade tem sido amplamente utilizada para explicar o motivo de os indivíduos usarem o humor depreciativo, contudo não esclarece os efeitos psicológicos do humor nem os processos sociais.

Por fim, será citada a Teoria da Incongruência, que difere das anteriores por descrever as condições que podem motivar o humor nas pessoas, além de descrever o objeto do humor. Essa teoria parte da ideia de que, para que haja humor, é preciso existir uma incongruência entre o que o indivíduo espera e o que realmente ocorre. Em outras palavras, o riso está relacionado com a surpresa após a resolução de incongruências percebidas e pode expressar o afeto, bem como a malícia ou o alívio (GREATBATCH, CLARK, 2003; COOPER, 2008; ROMERO, PESCOLIDO, 2008). A Teoria da Incongruência sugere que "o humor é produzido pela experiência de uma incongruência entre o que sentimos, sabemos ou esperamos ser, e que de fato acontece na piada" (WESTWOOD; RHODES, 2007, p. 19). Os autores argumentaram que o humor constrói uma visão alternativa de mundo, que está em conflito com as formas naturais de fazer as coisas, ou seja, o senso comum.

Usar piadas para desenvolver uma compreensão partilhada da incongruência pode, potencialmente, levar a uma confusão, uma vez que piadas podem ter várias interpretações ou englobar as informações que uma pessoa de fora pode não entender (HEISS; CARMACK, 2011). Por outro lado, o humor pode ajudar os indivíduos na busca de informações ou fornecer *feedback*, porque sua ambiguidade limita os efeitos negativos (GRUGULIS, 2002).

Independentemente de motivação, a interpretação do humor afeta os membros da organização por meio dos entendimentos compartilhados e os sistemas simbólicos de significado (HEISS; CARMACK, 2011).

Recentemente, uma quarta teoria surgiu na literatura de psicologia – Teoria de Compreensão-Elaboração. Segundo Cooper (2008), foram precursores dessa teoria Wyer e Collins. Trata-se de uma teoria que procura entender como as pessoas avaliam o humor, ou seja, busca compreender por que alguns encontram diversão e outros não. Para Cooper (2008), essa teoria é mais abrangente por responder à seguinte questão: por que o humor, no local de trabalho, provoca reações positivas e também reações negativas?

De acordo com essa teoria, o grau que uma pessoa vai desfrutar do humor é determinado pela dificuldade de compreensão da piada ou brincadeira. Caso o alvo do humor dependa de tempo para compreender, significa que o indivíduo está refletindo sobre as seguintes questões: a) os motivos do iniciador; b) se o humor é socialmente apropriado para determinada situação; c) se o humor é ofensivo para ele ou outros grupos. Essas questões interferem no gozo imediato, pois o indivíduo reflete se o humor é prejudicial ou não.

Segundo a Teoria da Compreensão-Elaboração, em uma situação particular, como no caso do trabalho, os “humoristas” tendem a pensar diferente e a avaliar melhor o contexto por meio das normas do grupo e da cultura organizacional. Embora os grupos, normalmente, compartilhem os valores e as normas da empresa, algumas vezes, isso não ocorre, acarretando surgimento de subculturas. Vale assinalar que o humor pode ser utilizado para diminuir conflito, tensão ou comunicar uma mensagem, facilitando, portanto, o processo de trabalho, em vez de prejudicá-lo. Nesse caso, o iniciador será motivado a pensar se o humor que se pretende será ofensivo. Esse processo se dará por meio da comparação entre seus próprios valores com os do grupo. Tratando-se de espaços organizacionais, esses valores tenderão a ser do conhecimento de todos.

Cooper (2008), a partir de uma revisão teórica, esclareceu o que motiva os indivíduos a expressarem o humor e o que determina o gozo. A autora concluiu que o humor interpessoal opera por meio de quatro processos: afeto-reforço, semelhança-atração, autodivulgação e importância hierárquica. Além disso, propôs um modelo relacional de humor, contribuindo, desse modo, para uma compreensão mais apurada sobre o tema para a literatura organizacional.

Os três primeiros processos são de suma importância para qualquer relacionamento, e a “importância hierárquica” é relevante para as relações que envolvem algum tipo de poder. Esses processos são conceitualmente distintos, mas relacionados na medida em que afetam o humor. Os quatro processos oferecem uma visão holística de como o humor opera, mostrando que há outros mecanismos relacionados. A autora salienta que dois ou mais processos podem operar simultaneamente. Neste estudo, será apresentada uma breve descrição de cada um desses processos, lembrando que parte de uma expressão humorística envolve pelo menos duas pessoas, em que uma é apontada como fonte de humor e a outra, o público, o “alvo”. No entanto, como se trata de uma relação social, muitas vezes, as posições se invertem, tornando o iniciador, o alvo e, obviamente, o alvo, o iniciador.

O primeiro processo seria o “Afeto-reforço”, no qual, conforme Cooper (2008), os indivíduos são atraídos por outras pessoas na medida em que aqueles procuram efeitos positivos, afirmando, ainda, que a comunicação social pode ser um reforço positivo ou até mesmo uma punição. O humor é uma forma de comunicação social que age impactando positiva ou negativamente. Com base em pesquisas empíricas, a autora afirma que, em situações desconfortáveis, o humor pode agir reforçando afetivamente a situação, tornando-a mais atenuada, concluindo que o “humor pode afetar a qualidade dos relacionamentos, recolhendo reações afetivas” (Ibid., p. 1102).

O outro processo seria a “Percepção de similaridade”, em que as teorias sobre humor têm demonstrado que as pessoas são atraídas por outras que compartilham de atitudes e crenças similares, por conseguinte, no campo do humor, as pessoas são atraídas por acharem os mesmos eventos ou estímulos engraçados. Nas organizações, o humor pode sinalizar semelhanças ou diferenças entre as pessoas, informando tais percepções.

No terceiro processo, ou seja, a “Autorrevelação”, o indivíduo é capaz de revelar-se por meio do humor; trata-se de um processo que possui um aspecto importante na construção de relacionamento. No ambiente de trabalho, o humor ajuda os outros a se conhecerem em níveis mais profundos; no entanto, ao se revelar, o indivíduo poderá aproximar ou repelir as pessoas por violar as expectativas normativas. A autora sugere que é necessário ter cautela ao expressar o humor quando não se está familiarizado com os colegas de trabalho. Além disso, há tipos de piadas apropriadas para cada contexto e para cada grupo a que se dirige.

E por fim, no processo “Importância hierárquica”, o humor pode melhorar ou prejudicar relacionamentos em diferentes níveis hierárquicos. A hierarquia é aqui classificada como a distância do poder percebido e o recebido. O humor, nesse processo, pode ser usado para diminuir a distância entre líderes e funcionários, ou pode servir também para reforçar as posições de poder (COOPER, 2008; ROMERO, PESCOLIDO, 2008). Com a utilização do humor, é possível quebrar barreiras impostas pela hierarquia e, dessa forma, encorajar uma comunicação mais livre e aberta entre o grupo.

Em suma, conforme Cooper (2008), o humor pode construir relacionamentos: a) por meio da criação de afetos positivos em qualquer uma das partes, quando eles interagem com os outros; b) permitindo que as partes vejam que são tipos semelhantes (ou seja, através de similaridade-atração); c) funcionando como um tipo de comportamento que ajuda a revelar as partes que

se tornam mais familiarizadas (isto é, por meio da autorrevelação); e/ou d) diminuindo a quantidade de distância sentida entre os dois: líder e subordinado. Esta visão apresenta importantes implicações tanto para a pesquisa acadêmica quanto para a prática administrativa no cotidiano das organizações.

2.3 *Call-center* e a organização do processo de trabalho

A expansão da indústria de *call-center* é um fenômeno global e, no Brasil, não poderia ser diferente. Taylor e Bain (1999) atribuíram este rápido crescimento ao baixo custo de despesas gerais e racionalização das funções de *back-office*, além de ganhos em economia de escala. O grande impulsionador para a criação de *call-centers* é a busca por vantagem competitiva. Segundo Mancini (2001), o *call-center* “agiliza as relações com fornecedores, distribuidores, público interno ou institucional, agregando valor ao produto” (p. 10).

Coordenado pelo Programa de Pós-graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, com o apoio da Associação Brasileira de Telesserviços (ABT), foi realizado, em 2005, um Relatório da Indústria de *Call-Centers* no Brasil. Esse relatório contou com a participação de 103 empresas, que empregam 125.806 trabalhadores, dos quais 89% estão em *call-centers* terceirizados e 11% em *call-centers* próprios, perfazendo um total de 62.201 posições de atendimento (PA). Assim, dos *call-centers* respondentes, 25,4% podem ser considerados de grande porte, com mais de 500 posições de atendimento, os de médio porte, ou seja, abaixo de 500 e acima de 100 PA's, representam 24,6% da amostra, e os pequenos, com menos de 100 PA's, 50%.

Conforme o Relatório da Indústria de *Call-Centers* no Brasil, a grande maioria dos atendentes possui ensino médio (74%). Os atendentes com ensino fundamental correspondem a 4%, e os de nível superior correspondem a 22%.A

força de trabalho feminina predomina no setor de *call-center*, conforme se pode observar a partir dos seguintes dados: 76,2% dos atendentes são mulheres no geral, não havendo diferenças significativas entre *call-centers* próprios ou terceirizados. O menor percentual feminino aparece nos *call-centers* que atendem a serviços de *help desk*, e, nesse caso, o percentual é de 57,2%. Importa ressaltar que um *call-center* pode atender a diversos segmentos econômicos, utilizados para atingir fins tão diferentes quanto os de realizar uma prospecção de mercado ou ainda conferir o recebimento de uma mercadoria. Na pesquisa realizada pela PUC-SP, os principais segmentos encontrados foram varejo, bancos e telecomunicações, sendo o setor de varejo o mais significativo.

Taylor e Bain (1999) afirmaram que os *call-centers* são vistos negativamente pela sociedade, sendo considerados pela literatura como “moinhos escuros e satânicos” ou como panópticos eletrônicos. Os autores afirmaram que a linha de montagem presente em uma indústria não se compara com o controle que uma administração pode exercer por meio do computador e do telefone. No entanto, mesmo diante de tal domínio, não se pode negar as possibilidades de uma organização coletiva e de resistência dos trabalhadores. Os autores esclareceram que o processo de trabalho é composto pelo trabalho físico e mental, mas existe algo além, ou seja, o trabalho emocional.

Taylor e Bain (1999) asseveraram que os estudos acadêmicos sobre o tema ainda são limitados, e essa limitação se inicia pela dificuldade em se definir o que venha a ser considerado um *call-center*, enfatizando ainda que “nem todos os trabalhadores com um telefone e uma tela de computador é um operador de *call-center*” (p. 101). Segundo dados presentes na Portaria SIT n.º 9, de 30 de março de 2007, Art. 1.1.1.1.: “Entende-se como *call-center* o ambiente de trabalho no qual a principal atividade é conduzida via telefone e/ou rádio com utilização simultânea de terminais de computador” (p. 1).

Taylor e Bain (1999) conceituaram o *call-center* como:

[...] uma operação dedicada em que os funcionários utilizam o computador para receber *inbound* – ou fazer *outbound* – chamadas telefônicas, e tais chamadas são processadas e controladas por uma distribuição automática de chamadas ou sistema de discagem preditiva (p. 102).

Mancini (2001) acrescentou que a ligação pode partir do cliente que usa o *telemarketing* receptivo ou *inbound*, porém, quando a ligação parte da empresa, chama-se *telemarketing* ativo ou *outbound*. O *telemarketing* ativo, geralmente, é empregado em: pesquisas, ações de pós-vendas, retorno de ligações, promoções, atendimento ao consumidor, processamento de pedidos, vendas, respostas de reclamações; já no *telemarketing* receptivo, o cliente busca por informação, além de comprar produtos, realizar reclamações, dar sugestões, entre outros.

Autores como Mancini (2001), Vasconcelos (2010) e Sonntag (2008) destacaram os seguintes benefícios dos *call-centers*: rapidez, eficiência e baixo custo. Mancini (2001) assinalou também a melhoria das relações com o público – a empresa ganha em agilidade e interatividade, pois é capaz de detectar, monitorar questões, problemas, dificuldades do cliente –; a flexibilidade, maior controle em operações críticas (todos os procedimentos podem ser monitorados e transformados em relatórios para análises diversas); melhor relação custo x benefício, justamente devido à possibilidade de atender a um número maior de clientes do que outros meios; ampla cobertura: um *call-center* é capaz de atender a clientes que seriam inacessíveis (porteiros eletrônicos, seguranças, etc.); maior direcionamento e personalização de ações empresariais (um banco de dados completo, com perfil minucioso do cliente, facilita à empresa relacionar-se com os públicos específicos e segmentados); rapidez (com sistemas integrados, é possível adotar procedimentos eficientes).

De acordo com Mancini (2001), o registro mais antigo da utilização do telefone para oferecer um produto ou serviço data de 1880, apenas quatro anos

após a invenção do telefone. O autor afirma que um fabricante de doces resolveu vender seu produto por telefone. Obviamente, isso ocorreu de uma maneira muito mais simplista do que acontece no mercado hoje, em termos de métodos e técnicas. Na década de 1980, a ideia do *telemarketing* chega ao Brasil juntamente com as multinacionais, sendo este o setor que cresce acima da média no país: 22% ao ano.

Desse modo, conforme Mancini (2001), após 18 anos do surgimento do *telemarketing*, o conceito evoluiu para o modelo de *call-center*, que passou a integrar a informática. Os primeiros *call-centers* instalados foram nos Estados Unidos e na Inglaterra, no setor financeiro. No entanto, rapidamente essa técnica foi introduzida em outros setores como no turismo, nas telecomunicações, nos produtos de TI e serviços públicos, com o objetivo de estender as facilidades de atendimento a clientes e vendas, por meio da exploração de um grande banco de dados.

No que tange à gestão de pessoas, os *call-centers* enfrentam uma infinidade de problemas relativos à motivação e ao comprometimento, ao volume de trabalho, à eficácia da supervisão e da relação qualidade *versus* quantidade. Os recentes desenvolvimentos tecnológicos têm procurado minimizar o desperdício de operações realizadas manualmente e maximizar a utilização do tempo com os clientes. As consequências são a velocidade e intensificação do trabalho, pois os intervalos de tempo entre as chamadas são progressivamente menores. Taylor (1995) afirmou que o principal objetivo da administração é assegurar o máximo de prosperidade ao patrão e, ao mesmo tempo, o máximo de prosperidade ao empregado, ou seja, dar ao trabalhador o que ele mais deseja – altos salários – e também ao empregador o que ele, realmente, almeja – baixo custo de produção. De acordo com Taylor (1995), o objetivo mais importante de ambos, trabalhador e administração, deve ser a formação e o aperfeiçoamento do pessoal da empresa, de modo que os homens

possam executar, em ritmo mais rápido e com maior eficiência, os tipos mais elevados de trabalho, de acordo com suas aptidões naturais. Para desenvolver sua ciência, o autor argumentou que a direção exerce três tipos de atribuições que envolverão novos e pesados encargos para ela:

- a) Primeiro – Desenvolver para cada elemento do trabalho individual uma ciência que substitua os métodos empíricos.
- b) Segundo – Selecionar cientificamente, depois treinar, ensinar e aperfeiçoar o trabalhador. No passado, ele escolhia seu próprio trabalho e treinava a si mesmo como podia.
- c) Terceiro – Cooperar cordialmente com os trabalhadores para articular todo trabalho com os princípios da ciência que foi desenvolvida.
- d) Quarto – Manter divisão equitativa de trabalho e de responsabilidade entre a direção e o operário. A direção incumbem-se de todas as atribuições, para as quais esteja mais bem aparelhada do que o trabalhador, ao passo que no passado todo trabalho e a maior parte das responsabilidades pesavam sobre o operário (TAYLOR, 1995, p. 49).

Peaucelle (2000), ao comparar o taylorismo e o pós-taylorismo, afirmou que este “inova com novas maneiras de se trabalhar, mas suas iniciativas, de muitas formas, se assemelham ao seu antecessor” (p. 5). Em outras palavras, o pós-taylorismo acrescenta novos objetivos ao taylorismo, todavia as consequências para as pessoas, em termos de sua relação com o trabalho, não se modificam. Para o autor, vários elementos da chamada “empresa tayloriana” ainda estão presentes nas empresas de hoje, e parece provável que irão permanecer ainda por muito tempo como, por exemplo, nos call-centers. Taylor e Bain (1999) salientaram que o trabalho em um call-center é caracterizado como taylorista, porém de “colarinho branco”, porquanto, trata-se de um trabalho de escritório muito contemporâneo.

Os autores informaram que há um call-center no Reino Unido cujo chefe sabe quando o seu pessoal tem diarreia, porque monitora até as visitas ao banheiro. Desmotivados e estressados, os operadores de call-center são menos capazes de atingir uma interação sensível ao cliente. Segundo os autores, vigilância e compulsão, por si só, não garantem a produtividade.

A legislação brasileira reconhece a natureza estressante do trabalho e a necessidade de padrões de turnos que correspondem aos picos de demanda de clientes no final das tardes, noites ou fins de semana; por isso, há uma previsão para minimizar tais efeitos nos artigos 227 a 231 da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) (BRASIL, 2012a). Além da CLT (BRASIL, 2012a), há também a Súmula 178 do TST (BRASIL, 2012b), que esclarece sobre a aplicabilidade desses artigos:

178 - Telefonista. Art. 227, e parágrafos, da CLT. Aplicabilidade.

É aplicável à telefonista de mesa de empresa que não explora o serviço de telefonia o disposto no art. 227, e seus parágrafos, da CLT. Ex-prejulgado nº. 59.

Segundo Oliveira (2007), a jornada reduzida de que trata o Art. 227 da CLT (BRASIL, 2012a) não é aplicável, por analogia, ao operador de televidas, que não exerce suas atividades, exclusivamente, como telefonista, pois, naquela função, não opera mesa de transmissão, fazendo uso apenas dos telefones comuns para atender aos clientes e fazer as ligações exigidas no exercício da função; no entanto, há jurisprudência Regional em sentido contrário:

EMENTA: Horas extras. Jornada especial. Artigo 227 da CLT. Atendente de telemarketing. Atendimento telefônico com fone de ouvido e monitor. O trabalho de atendimento telefônico, com fone de ouvido e monitor (0800), mesmo realizado em empresas que não explorem o serviço de telefonia, enseja direito à jornada especial porque a norma do artigo 227 da CLT é extensiva às "telefonistas de mesa"

(Súmula nº 178 do TST). 6ª Turma TRT 2ª Região, unânime, 07 de Agosto de 2006. Acórdão nº: 20060583333 Processo nº: 00313200505402001, RO.

O trabalho em *telemarketing* é comumente feito sob pressão e exploração. As atuais condições desse tipo de trabalho levaram, inclusive, à elaboração do Anexo II da NR-17, o qual determina que:

5.3. O tempo de trabalho em efetiva atividade de teleatendimento/telemarketing é de, no máximo, 06 (seis) horas diárias, nele incluídas as pausas, sem prejuízo da remuneração.

5.3.1. A prorrogação do tempo previsto no presente item só será admissível nos termos da legislação, sem prejuízo das pausas previstas neste Anexo, respeitado o limite de 36 (trinta e seis) horas semanais de tempo efetivo em atividade de teleatendimento/telemarketing.

5.3.2. Para o cálculo do tempo efetivo em atividade de teleatendimento/telemarketing devem ser computados os períodos em que o operador encontra-se no posto de trabalho.

Dessa forma, foi limitado o número de horas trabalhadas para os empregados dessa categoria, a fim de regular o exercício dessa profissão.

3 A PESQUISA

Com o objetivo de analisar os estilos de humor que emergem no ambiente de trabalho de um *call-center*, evidenciando o papel que o humor desempenha no referido espaço organizacional estudado, buscou-se explorar o fenômeno humor a partir de três aspectos distintos: (a) caracterizar o ambiente de trabalho estudado, destacando as especificidades da sua organização e gestão; (b) diagnosticar os principais estilos de humor que são construídos pelas pessoas durante a realização do trabalho; e (c) interpretar como e porque os estilos de humor marcam a interação entre as pessoas que trabalham em um *call-center*.

Para alcançar estes objetivos, este estudo baseou-se na perspectiva da pesquisa qualitativa, que envolve a observação intensiva em um ambiente natural. Richardson, Carey e Schuh (1989) afirmaram que, de forma ampla, pode-se classificar a pesquisa em dois grandes métodos: o quantitativo e o qualitativo, que se diferenciam, sobretudo, na forma de abordar o problema.

Os pesquisadores que adotam esse tipo de abordagem devem seguir um paradigma diferente daquele das ciências naturais, pois as ciências humanas são específicas e possuem uma metodologia própria, uma vez que buscam os dados e acontecimentos no contexto em que ocorrem. Toda pesquisa é baseada em uma suposição fundamental sobre quais métodos de pesquisa são válidos.

Neste trabalho, adotou-se a abordagem interpretativa, na qual valores e demais elementos não materiais da cultura servem como padrões de referência para o indivíduo interpretar o mundo e planejar suas ações (ALENCAR, 2009). O autor salientou que o pesquisador busca compreender o processo de orientação e os atores sociais, afirmando que não existe outra forma de obter essa compreensão, se o cientista não adotar a perspectiva daqueles que desenvolvem as ações, isto é, dos próprios atores sociais. O paradigma

interpretativo forneceu uma lente por meio da qual pode explorar a ação social significativa e interrogar o significado por trás da ação (SCHWANDT, 2005).

Segundo Santos (2007), a pesquisa nas ciências sociais tem sido marcada por estudos que valorizam a adoção de métodos qualitativos. Esse tipo de pesquisa requer a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e comportamentos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fenômenos, segundo a perspectiva dos participantes da situação em estudo. Conforme Soin e Scheytt (2006, p. 62), “As abordagens interpretativas em estudos organizacionais não tentam padronizar ou objetivar o material, mas procuram revelar uma rica compreensão de como as práticas que são constituídas e percebidas no mundo da vida dos indivíduos”. A pesquisa qualitativa foi eleita como abordagem metodológica deste trabalho, cujo enfoque é a investigação. Para tanto, a obtenção de dados descritivos é feita mediante contato direto e interativo do pesquisador com a situação do objeto de estudo.

Godoy (1995) enumerou um conjunto de características essenciais, capazes de identificar uma pesquisa desse tipo, a saber:

- a) o ambiente natural como fonte direta de dados e o pesquisador como instrumento fundamental;
- b) o caráter descritivo;
- c) o significado que as pessoas dão às coisas e à sua vida como preocupação do investigador;
- d) o enfoque indutivo.

Além disso, a pesquisa qualitativa permite analisar objetos subjetivos como percepções, compreensão do contexto organizacional e dinâmica das interações grupais. Tal abordagem, normalmente, envolve a coleta de diferentes materiais empíricos – estudo de caso, experiências pessoais, introspecção,

história de vida, textos visuais, interativos, históricos e observacionais – que descrevem a rotina, os momentos e os significados problemáticos da vida dos indivíduos (LEITE; LEITE, 2007).

Para analisar os dados obtidos na pesquisa, é necessário apresentar o método utilizado, levando-se em consideração o contexto onde foi realizado o estudo, ou seja, um *call-center* de grande porte localizado na cidade de Juiz de Fora, no Estado de Minas Gerais, o procedimento de coleta de dados e de análise de dados.

3.1 Método de pesquisa

A opção por um método de pesquisa dependerá da escolha epistemológica, tendo em vista que esta diz respeito à natureza da relação entre o pesquisador e o que pode ser pesquisado. Em outras palavras, a epistemologia refere-se à postura do pesquisador perante a realidade.

Segundo Alencar (2009), entre os tipos de pesquisa qualitativa, a:

[...] observação é provavelmente, o método que melhor proporciona ao pesquisador meios para apreender a noção de processo na vida social, ou seja, captar as ações em desenvolvimento e, por isso, são empregados pelos pesquisadores que adotam a perspectiva interpretativa (p. 103).

Cumpramos ressaltar que esse foi o método escolhido para o desenvolvimento do presente estudo. De acordo com Alencar (2009), a observação é de um termo abrangente; no entanto, para este trabalho, foi utilizado o mesmo como um processo empregado para obter o resultado da pesquisa.

Os métodos de observação usados nas ciências sociais podem ser: “participante” ou “não participante”. E, nesse caso, adotou-se o método “não

participante”, no qual o pesquisador se inseriu no local onde os indivíduos pesquisados se encontram, mas não se faz passar por um deles. Realizou-se esse acompanhamento durante 15 dias, sendo 7 dias no final do mês de maio e 7 dias no final do mês de junho por toda a jornada de trabalho, em uma empresa de *call-center*, localizada em Juiz de Fora, especificamente em uma célula de trabalho, composta por 29 atendentes de *telemarketing*. O fim da observação deu-se por determinação da empresa pesquisada. Além disso, a pesquisadora, em 2001, trabalhou na referida empresa como estagiária, portanto, essa passagem facilitou, sobremaneira, a compreensão do processo de trabalho e suas variações.

A escolha da célula de trabalho foi realizada pelo gerente de produção. A gerente do piso apresentou a supervisora que iria acompanhar a pesquisadora. Foi-lhe esclarecido o objetivo da pesquisa e solicitado que não informassem aos representantes o mesmo, acreditando-se que, caso soubessem que se trata de uma pesquisa sobre senso de humor, a pesquisadora poderia incentivá-los a fazer brincadeiras e piadas na frente dela. A gerente selecionou a ilha de número 31 sob a liderança da supervisora Flávia, composta por 29 pessoas. Vale lembrar que 24 representados ficam sentados em uma mesma ilha e os demais, em uma ilha de “transbordo”. Essa é uma ilha-reserva, pois, quando a ilha original já está cheia, os remanescentes se sentam nessa ilha transacional. Os trabalhadores que compõem essa ilha possuem períodos de admissão diferenciados. Foi informado que há alguns que estão ali há três meses e outros, há um ano. Essa ilha apenas recebe ligações de clientes, uma modalidade denominada *outbound*. O horário de atendimento dessa ilha é de 8 horas da manhã até às 14 horas. A Flávia apresentou a pesquisadora à equipe, porém os representados não puderam parar o atendimento para tal. Alguns a olharam e outros nem se mexeram. As equipes sob a gerência da Augusta atendem os clientes categorizados como pequenas e médias empresas (PME).

A documentação foi realizada em Diário de Campo, e a definição do que deveria ser documentado na observação foi feita de acordo com a pesquisadora, que buscou as evidências de humor e interação entre eles, por meio de observações focais de aspectos relevantes ao problema de pesquisa. Além disso, para atingir um dos objetivos específicos, a pesquisadora se preocupou em compreender o funcionamento do processo de trabalho e suas variações e, para tanto, foram utilizadas observações descritivas que oferecessem uma apresentação geral e inicial do campo.

Vale lembrar, neste estudo, que um dos problemas apresentados na observação não participante é que quanto mais facilidade houver para se supervisionar um campo, maior dificuldade se encontrará para participar deste sem se tornar um membro. Durante o acompanhamento, a pesquisadora evitou conversas paralelas com os representantes e com a supervisora. Estes, por diversas vezes, tentaram dialogar sobre a pesquisa e seus objetivos. Nesse caso, o dilema da observação é descrito em três aspectos: o pesquisador deve encontrar um caminho para entrar no campo de interesse; ao observar, sua intenção é influenciar o mínimo possível o desenrolar dos eventos e, em atividades que imputem sanções, quer sejam proibidas, criminosas ou perigosas, surge o problema de como observá-las sem que o pesquisador se torne um cúmplice. No entanto, a contribuição para a discussão metodológica geral consiste na finalidade de intensificar a expressividade dos dados assim reunidos.

Para analisar os estilos de humor que emergem no ambiente de trabalho de um *call-center*, evidenciando o papel que o humor desempenha no espaço organizacional estudado, foi necessário, antes de qualquer coisa, caracterizar a Empresa, assim como a população pesquisada, o que será apresentado no capítulo a seguir, porém, antes disso, foi observado o estudo em si, o procedimento utilizado para a coleta e para a análise de dados.

3.2 O procedimento utilizado para a coleta de dados

A pesquisa foi realizada nos meses de maio e junho de 2012. Foi utilizado o Diário de Campo e uma entrevista estruturada. Além dos dados secundários extraídos do Relatório da Indústria de *Call-Centers* no Brasil 2005, pesquisa coordenada pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, com a estrutura metodológica desenvolvida por equipes nos Estados Unidos e Reino Unido.

O Diário de Campo é um documento de registro do estudo de campo, no qual o pesquisador descreveu o que escutou e também anotou alguns sentimentos e ideias que foram ampliados durante os 15 dias de convivência com os representantes de atendimento. Este método enriqueceu, sobremaneira, as análises realizadas e o tratamento qualitativo dos dados.

O segundo foi a entrevista semiestruturada com perguntas diretas. Foram elaborados dois questionários com aproximadamente 15 questões e aplicado ao Gerente de Produção e à diretora do SINTELL, a fim de caracterizar o ambiente estudado e seu funcionamento. O interesse inicial era realizar uma entrevista com os representantes de atendimento, porém não foi possível devido à dinâmica do trabalho. Não seria plausível (nem permitido) interrompê-los durante o trabalho para tal. Após o início ou final da jornada, também não seria viável, pois os horários são divergentes. O pesquisador verificou essa possibilidade com três representantes, porém afirmaram que não teriam tempo em razão de outros compromissos após a jornada de trabalho, tais como atividades físicas, eventos religiosos ou domésticos.

Além do Diário de Campo e das entrevistas, a pesquisadora acessou documentos e comunicações escritas da organização, que foram utilizados mais adiante nas análises. Optou-se pela gravação dos encontros e também pela

transcrição para o Diário de Campo dos relatos, respeitando-se a originalidade de cada diálogo, a partir da percepção do pesquisador sobre os encontros.

A coleta de dados foi consentida pelo Diretor-Geral, pelo Gerente de Recursos Humanos, pelo Gerente de Produção, pelo Gerente de Piso e pela Supervisora da ilha pesquisada.

Quanto aos sujeitos da pesquisa, a ilha foi escolhida pela Gerente de Piso, tendo em vista que sua escolha se deu pela possibilidade de a pesquisadora se assentar perto do grupo, o que não seria possível em outras ilhas devido à quantidade de pessoas. Todos os indivíduos participantes estavam cientes de que faziam parte de uma pesquisa sobre ambiente de trabalho, mas não lhes foi revelado o objeto de pesquisa, ou seja, eles não sabiam que o objeto de pesquisa era o humor, no intuito de evitar evocações não espontâneas de humor.

No decorrer do estudo, para os diálogos, as falas e os relatos coletados durante a pesquisa no *call-center*, foram utilizadas apenas as iniciais dos nomes dos autores. Para as observações, as reflexões, os sentimentos e as informações importantes, utilizou-se o Diário de Campo.

3.3 A análise dos dados

Segundo Souza (2011), a “maior dificuldade da disciplina de métodos e técnicas de pesquisa está na dificuldade de ensinar como analisa os dados” (p. 66), isto é, como se atribui a eles significados.

Para atender aos objetivos apresentados anteriormente, os dados foram analisados da seguinte forma: a transcrição do Diário de Campo permitiu uma avaliação primária, para que fosse possível chegar aos resultados do estudo, além de codificação pertinente de cada sujeito e de seus depoimentos, porquanto, configura-se como material imprescindível para que o pesquisador chegue a conclusões.

Cada diálogo foi codificado de acordo com a ordem que ocorreu, tendo sido utilizados datas e horários e, para identificação dos sujeitos pesquisados, foi usado um nome fictício aleatório. Os discursos foram transcritos, respeitando-se a ordem da fala proferida por cada sujeito, estratégia que auxilia na “compreensão dos significados que os indivíduos atribuem a situações específicas” (SOIN; SCHEYTT, 2006).

Após a codificação, foi feito um protocolo de pesquisa com a bricolagem, ou seja, o agrupamento dos discursos que tratam do mesmo tema, e o resultado desse processo gerou um grupo de cinco categorias de análise do humor: a) humor afiliativo; b) humor de autorreforço; c) humor agressivo; d) humor agressivo leve; e e) humor autodestrutivo.

Para analisar os diálogos e as conversas, optou-se pela adoção da abordagem de análise de narrativa pelo fato de ser a mais indicada como o meio mais útil e acessível de examinar a experiência da emoção nas organizações, acrescentando, ainda, que: “Uma das virtudes da narrativa é que ela pode transmitir informações indiretamente que não seria compreendida ou aceita se transmitida diretamente em termos literais e explícita” (BOUDENS, 2005, p. 1287). Froggatt e Chamberlayne (2004) acreditam que a análise narrativa muito tem a oferecer aos estudos qualitativos.

Segundo Soin e Scheytt (2006), nas ciências sociais, a análise de narrativa tem sido utilizada para compreender os significados que os indivíduos atribuem a situações específicas. Os autores destacaram três principais razões que tornam as narrativas esclarecedoras em pesquisas organizacionais: a) as narrativas não se limitam a apresentar fatos ou informações; ao contrário, elas são contadas por atores locais que são identificados como “especialistas” para a interpretação de sua própria cultura. Eles, portanto, fornecem *insights* sobre as atribuições emocionais e simbólicas, além de significados que os atores atribuem aos acontecimentos em relação à formação cultural; b) as narrativas são capazes

de revelar aspectos ocultos da cultura organizacional, o outro lado das normas, condutas, valores e regras. Assim, o pesquisador é capaz de compreender como os indivíduos interpretam, obedecem e violam as regras; c) as narrativas permitem ao pesquisador identificar as especificidades do contexto e o papel dos atores locais. Em outras palavras, as narrativas permitem explorar os significados por meio das pessoas ali inseridas, que são consideradas “socialmente competentes” (SOIN; SCHEYTT, 2006, p. 67), levando-se em conta os fatores contextuais.

De acordo com Boudens (2005), o campo da análise de narrativa é extremamente amplo, pois existem inúmeros tipos de análise e em uma variedade de disciplinas. Para este estudo, utilizou-se a técnica apresentada por esse autor. Inicialmente, foram extraídas histórias centrais a partir das observações, possibilitando, dessa forma, uma comparação com outras histórias contadas. O objetivo dessa etapa é levantar narrativas que mostrem o mesmo enredo ou tema por meio do número de contextos existentes. Em seguida, isolou-se o núcleo narrativo dessas histórias para as categorias de humor, e então reduziu-se o texto a apenas aquelas frases que foram necessárias para relacionar a experiência na mesma ordem dos eventos originais. Em seguida, as narrativas centrais foram divididas nessas categorias. E, finalmente, foram isoladas as emoções ligadas a cada categoria. Foi utilizado um destaque em negrito dos principais trechos, palavras e/ou expressões dos discursos como forma de identificar seus significados na tentativa de compreensão de sua correlação com a categoria em análise.

O capítulo que se segue demonstra os resultados a que se chegou à luz de cada um dos cinco estilos de humor e da caracterização do ambiente.

4 PROCESSO DE TRABALHO NO ESPAÇO ORGANIZACIONAL PESQUISADO

A empresa pesquisada nesta dissertação enquadra-se como uma empresa de grande porte. Os representantes de atendimento que compõem seu quadro possuem o seguinte nível de educação: 78% cursaram o ensino médio completo, 16% estão cursando ensino superior e 6% já concluíram o nível superior. Este índice se aproxima da média nacional conforme o Relatório da Indústria de *Call-Centers* no Brasil, realizado em 2005 e coordenado pelo Programa de Pós-graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, com o apoio da Associação Brasileira de Telesserviços (ABT).

O processo de trabalho é composto pelo trabalho físico e mental. Vale assinalar neste estudo que, no caso do operador de *call-center*, há necessidade de “sorrir para o telefone”, evidenciado no parágrafo seguinte.

É inquestionável que o *call-center* constitui uma ferramenta para promover maior interação entre empresas, instituições, clientes, governo e sociedade como um todo. O objetivo do *call-center* é aprimorar os relacionamentos por meio da implementação de banco de dados complexos e meios eletrônicos como a Internet, que permitem a transferência de informações.

O *call-center* é composto por estruturas físicas e de pessoal, que têm por objetivo centralizar o recebimento de ligações telefônicas, distribuindo-as automaticamente aos atendentes e possibilitando o atendimento aos usuários finais, para diversos fins, tais como realização de pesquisas de mercado por telefone, vendas, retenção e outros serviços por telefone, *Web*, *Chat* ou *e-mail*.

Os operadores ocupam uma posição de atendimento composta por computadores ligados em redes que permitem, por meio de *softwares*, consultar e efetuar registros das chamadas e dos atendimentos realizados. O *call-center* pesquisado possui tecnologia de ponta e plataformas informatizadas.

Medir o trabalho diário pode ser ainda um desafio para muitas organizações, mas este não é nem de longe um problema para o *call-center* que detém controle sob todas as ligações. A integração entre as tecnologias da informação e o telefone proporciona um aumento no volume, na velocidade e na intensidade do trabalho.

A localização central do serviço está concentrada no sistema Avaya (que efetua as ligações e as transfere), que recebe as chamadas e canaliza as mesmas para os operadores em espera, de acordo com pré-instruções programadas, eliminando, desse modo, a necessidade de telefonistas. Para o caso de todos os operadores estarem ocupados, as chamadas são “empilhadas” e depois distribuídas em sequência para os operadores que estão livres. Esses atendentes estão sentados à frente de um computador e atendem às chamadas por meio de um *headset*, que compreende um fone de ouvido e pequenos microfones.

A comunicação entre o operador e o cliente envolve combinações diferentes de consulta e resposta, mas, em todos os casos, exige referência ao monitor de computador, em que o operador recupera, adiciona ou manipula dados. As chamadas podem envolver simples pedidos, como, por exemplo, mudanças de data de vencimento de fatura, criação de senhas de acesso, etc. Outros podem exigir respostas complexas ou detalhadas sobre, por exemplo, erros em faturas, cobranças indevidas, bloqueios por furto ou roubo. Portanto, dentro de um processo de trabalho, existem variações entre atividades simples e complexas.

O processo de trabalho de um operador de *call-center* é composto pela digitalização e interpretação de informações através da tela de monitor do computador, haja vista que é necessário manipular os dados e se comunicar, simultaneamente, com o cliente por meio do telefone. Vale lembrar que é a integração do telefone e de tecnologias de informação que estruturam o processo

de trabalho e gera os níveis extremos de monitoramento e velocidade, que se manifestam no *call-center*.

Na tentativa de reduzir custos e assegurar a vantagem competitiva, a organização pesquisada possui um aplicativo com a seguinte potencialidade: controlar todas as ligações e armazenar informações dos clientes. Este aplicativo, em tempo real, monitora, continuamente, as mensagens associadas com cada posição de atendimento. Essas mensagens indicam quando um agente inicia uma chamada de entrada ou de saída. O *software*, com frequência, controla cada estado do agente de trabalho real e compara-o com o cronograma. No momento em que surge uma discrepância, o nome do atendente e o tempo envolvido aparecem em uma listagem com diferentes cores, sendo que cada notificação colorida mostra as diferentes naturezas dos problemas. Os supervisores podem criar alarme resumido, detalhado em relatórios sobre os atendentes que têm acompanhado. Os supervisores podem ver o *status* de um agente em qualquer momento e tomar as medidas adequadas para cumprir os objetivos da campanha em que opera.

Mesmo diante de tamanho aparato tecnológico de monitoramento, a figura humana da supervisão se faz necessária, visto que, diante dos relatórios e sinais emitidos, o supervisor é o responsável por avaliar as conversas gravadas e destacar suas deficiências, e, caso seja preciso, convocá-los para uma sessão de treinamento ou reciclagem. Na ilha observada, a média das notas recebidas pelo atendimento ao cliente foi de 74,4%, conforme dados transmitidos pela área de Produção.

Outro ponto a ser destacado é a utilização de *scripts*, que aparecem nas telas dos computadores, como uma tentativa para estruturar o próprio discurso dos trabalhadores, por meio de consultas e respostas previsíveis e regulamentadas. Os *scripts* nem sempre são utilizados, mas, nas operações de *inbound*, são mais comuns. Esse é um exemplo de controle sobre o processo de

trabalho dos atendentes de *call-center*. O uso de *scripts* combinado com a gravação de todas as ligações assegura o controle. A pesquisa realizada pela PUC SP aponta que o *script* é mais utilizado no *call-center* terceirizado, com um índice de 42%, denotando maior condicionamento na forma de atendimento, em comparação com o *call-center* próprio, onde o índice é de 28%.

Os operadores de *call-center* se juntaram a outros profissionais, como vendedores, comissários de bordo, cujo desempenho no trabalho é moldado pelo objetivo de satisfação do cliente. Esses profissionais são obrigados a estar de acordo com os *scripts*, as frases pré-determinadas e os modos de comportamento; entretanto, o que distingue os operadores de um *call-center* é a intensidade de controle e pressão em que estão sujeitos, além da exigência vocal, que é repetitiva e ininterrupta. Destaca-se que estar diante desses trabalhadores deixa claro que não é o desempenho do trabalho em si, mas uma combinação de pressões que torna o processo de trabalho tão exigente e estressante.

Cumprе assinalar que um operador tem de ouvir, com muita atenção, a voz do cliente no telefone, pensar e, prontamente, emitir uma resposta adequada (ou repetir um *script*), enquanto digita um teclado. A voz do cliente pode ser distante, parcialmente audível ou com um sotaque estranho. A tela pode ser difícil de ler por causa do brilho. Também dor de garganta e perda de voz são comuns entre esses profissionais, podendo surgir, ainda, as lesões por esforço repetitivo. Não é nenhuma surpresa perceber que os operadores demonstram níveis de exaustão físico, mental e emocional, que estão diretamente relacionados com a intensidade do trabalho. Os seguintes relatos dos representantes do *call-center* pesquisado confirmam o que é bem típico nesse ambiente de trabalho, resultando em indícios de humor.

Gabriela perguntou a Jeferson sobre seu horário de pausa (10 minutos), pois o horário de almoço ele já o havia retirado de 12h10 às 12h30. Jeferson disse: “– *Será às 13h15. Eu não estou aguentando mais atender, estou quase*

vomitando de tanta ligação que atendo. Minha comida está agarrada na garganta!” Eles riram e voltaram a atender. Alguns minutos depois desse diálogo, Jeferson cantou: “– *Lerê, lerê, lerê, lê, lê*”. E repetiu: “– *Estou quase vomitando*”.

O refrão cantado por Jeferson pertence à música “Retirantes”, de Dorival Caymmi, e faz referência à trama da novela *Escrava Isaura*, exibida na televisão brasileira, em 1976. A história se passa no Brasil do século XIX e retrata a escravidão e a luta pela libertação dos escravos. Essa narrativa demonstra que o representante se sente como um escravo.

Outro exemplo foi vivenciado no horário de almoço da supervisora da equipe: Luiz realizou as chamadas em pé, durante alguns minutos, e chegou ao ponto de colocar o pé no braço de sua cadeira, com o objetivo de alongar o corpo. Os demais representantes olharam-no e ele disse: “– *Preciso me esticar, estou me sentindo todo enrugado!*”. Todos que estavam próximos dele riram de seu comportamento.

O operador está ciente de sua própria produção e desempenho através do sistema. Além de o supervisor alertá-lo sobre atrasos, o operador é capaz de visualizar, individualmente, sua *performance*. O operador pode até acelerar, mas tem consciência de que, assim que a chamada atual se encerrar, ele receberá outra prontamente. Taylor e Bain (1999) descreveram isso como uma situação em que o operador tem “uma linha de montagem na cabeça” (p. 14), sempre se sentindo sob pressão e consciente de que a conclusão de uma tarefa é imediatamente seguida por outra.

A repetitividade, a monotonia e o estresse podem ser exacerbados pela imposição de metas, que, no caso observado, era mensurada por meio do Tempo Médio de Atendimento (TMA), que era de 1 minuto e 30 segundos. O TMA é definido pela empresa por intermédio de métricas das previsões, utilizando a quantidade de chamadas dos últimos 3 anos, 3 meses e 6 semanas e por meio de

cálculos para prever a quantidade de chamadas e TMA por dia. Os dias são chatos, repetitivos e sem sentido; por isso, os funcionários sentem cansaço mental e têm pouquíssimas chances de promoção de carreira.

O *turnover* anual brasileiro, apresentado pela pesquisa da PUC-SP, apresentou uma média geral de 38,6%, com diferenças entre o tipo de *call-center*: próprios, 29,9%, e terceirizados, 36,0%. O índice de empregados demitidos ficou em 12,8% para os próprios e em 18,0% para os terceirizados. Na empresa em estudo, o índice é de 7% ao mês.

A rotatividade no *call-center* em estudo é atribuída aos gestores, em grande parte, às pressões do trabalho e às possibilidades de crescimento, que restringem as oportunidades de promoção. O *call-center* pesquisado prevê esse índice de rotatividade e enfrenta tal situação por meio de grande banco de currículos e processos de recrutamento e seleção constantes. Acrescenta-se que há uma preocupação dos gestores quanto a esse índice.

Segundo dados do Sindicato dos Trabalhadores em Telecomunicações de Minas Gerais, na cidade de Juiz de Fora, há 3 *call-centers* de grande porte, que empregam em torno de 4 mil pessoas, que, em sua maioria, são jovens entre as idades de 18 a 32 anos. Eles estão, constantemente, comparando as alternativas de emprego, com base em um conhecimento informal coletivo, que permite a comparação dos salários, dos bônus e das condições de oferta ao seu emprego atual. Em uma conversa na ausência da supervisora, os atendentes comentaram sobre essas alternativas:

Pablo: “– *Eles podiam mudar a cor da Intranet. Se eles quiserem, eles podem. Prá azul. Olha aqui, ela é vermelha. Eles podem mudar, é lógico que eles podem mudar*”.

Maria: “– *O sistema de contingência também é vermelho*”.

Pablo e Dumila: “– *É porque a [nome da empresa 1] é vermelha. A [nome da empresa 2] deve ser azul*”.

Dumila: “– *A [nome da empresa 3] deve ser roxa*”.

Maria: “– A [nome da empresa 4] é amarela. A Intranet na [nome da empresa 2] é amarela”.

Dumila: “– Minha amiga foi trabalhar lá, e eles não pagam em dia”.

Pablo: “– A [nome da empresa 5] atende a [nome da empresa 2] e a [nome da empresa 6] também”.

Dumila: “– Minha amiga me falou que o melhor é trabalhar para a [nome da empresa 6] é de segunda a sexta”.

Maria: “– Eu não sei se é assim não. Só se ela trabalha no Backoffice. Lá também é 24 horas”.

Pablo: “– É sim, Dumila. E lá também eles ganham variável”.

Dumila: “– Posso te falar uma coisa, minha amiga me disse que ganha no máximo 400 reais”.

Pablo: “– De variável não é? A minha amiga também trabalha lá e me disse que ganha 800 quase 900 por mês. Porque eles ganham a variável. E eles ganham todo mês essa variável”.

Maria: “– Não, só se bater meta que ganha. Porque lá você tem que vender os pacotes”.

Pablo: “– Ah! eu não sei como funciona”.

Maria: “– Eu trabalhei lá”

Dumila: “– Você trabalhou lá, Gabriela? Mentira! Você ficou quanto tempo lá?”

Maria: “– Fiquei 6 meses”.

Dumila: “– O que você fazia lá?”

Maria: “– Ah! Eu era atendente. Eu tive que fazer uma cirurgia e não voltei”.

Dumila: “– Minha amiga fala que lá é uma bagunça. Ela falta e eles descontam, e ela vai lá reclamar e eles devolvem tudo. É uma bagunça. Lá não paga no dia certo”.

Pablo: “– Se eu for demitido, porque eu não vou pedir demissão. Eu vou procurar emprego em outro call-center. Eu já acostumei a trabalhar em call-center. Sei lá”.

Dumila: “– Tem a [nome da empresa 7] também”.

Maria: “– Eu e a Ana trabalhamos lá, a gente não aguentava. [nome da empresa 7] é cobrança”.

Pablo: “– Ah! Não, então não quero trabalhar lá não”.

Maria: “– Lá folga final de semana. Trabalha só dois sábados por mês. Mas é muito pesado”.

Após algum tempo, os representantes voltam a atender e encerram essa conversa. Esse diálogo durou em torno de 10 minutos. Este fato evidencia a ausência de atendimento a clientes por um período longo.

Para combater as pressões do mercado de trabalho, a organização pesquisada introduziu uma série de incentivos não financeiros, como premiações mensais e anuais, programas de talentos, ações de comunicação e envolvimento, entre outros. Essas tentativas mostram que o monitoramento eletrônico intensivo não pode garantir o desempenho de qualidade exigido dos operadores. Seria errado supor, no entanto, que esses métodos, realmente, entregam os níveis de motivação e comprometimento que a administração procura.

O trabalho em equipe é perceptível. O desenvolvimento de trabalho em equipe é inevitável, portanto, há constante interação verbal entre os operadores: esclarecem dúvidas entre eles tanto quanto ao procedimento como quanto à utilização de sistema. Normalmente, os representantes procuram auxílio do supervisor, e, caso este esteja indisponível ou ausente, eles procuram pelos supervisores das ilhas ao lado, mas, se também não obtiverem sucesso, procuram pelo representante que é supervisor eventual. Supervisor eventual é um representante que substitui o supervisor em suas férias ou licenças médicas, tem capacidade de operar todos os sistemas, além de efetuar monitoramento e *feedbacks*.

Um operador responde a um fluxo contínuo de chamadas e, sentado em sua posição de atendimento, fica, portanto, fisicamente separado de outras equipes, mas está muito próximo de seus colegas pela arquitetura instalada, como se pode observar na Figura 1.



Figura 1 Posições de atendimento
Fonte: Empresa pesquisada, 2012.

Nesse ambiente, há necessidade de manter um nível elevado de chamadas durante o horário de trabalho, sendo também uma tentativa para não distrair os operadores, lembrando que as reuniões da equipe ou são superficiais ou inexistentes. Há utilização maciça de meios eletrônicos para transmissão de informações sobre procedimentos e rotinas.

No dia em que foi iniciada a coleta de dados, a pesquisadora foi apresentada ao gerente do setor e depois à supervisora. Flávia apresentou a pesquisadora à equipe, porém os representantes não puderam interferir no atendimento para tal. Alguns olharam a pesquisadora, porém outros nem se mexeram.

Um exemplo da maciça utilização de meios eletrônicos para transmissão de informações sobre procedimentos e rotinas ocorre quando João retorna do café e, em sua tela, há uma mensagem grande e vermelha, informando que um dos sistemas voltará ao ar daí a uma hora. Ele voltou, sentou-se, fechou o aviso e perguntou à representante ao lado: “– *O que havia na mensagem?*” Ela explicou-lhe a mensagem, dizendo que se trata da inoperação de um sistema por prazo determinado. Ele respondeu: “– *Ah, é só isso? Nunca uso este sistema mesmo. Se usei, foi uma vez na vida e outra na morte*”. Acrescentou: “*Eu nunca usei*”.

Mesmo diante da ideia do panóptico eletrônico, Taylor e Bain (1999) afirmaram que os trabalhadores criam mecanismos de resistência individuais e coletivos, com o objetivo de evitar o trabalho. Não é incomum aos operadores dar a impressão de estarem envolvidos em chamadas quando não há interação alguma. Marcelo, por exemplo, falou em voz alta que irá “enrolar um pouco”, pois o cliente foi tão gentil, porém, na realidade, o sistema não está funcionando. Ele disse que vai fingir que está pesquisando, ri e volta ao atendimento. Ao terminar o atendimento, disse: “– *Eu quase não usei minha pausa*”.

Apesar de o operador parecer que está atuando, seja clicando em opções diversas ou procurando por algum procedimento, ele é capaz de fazer isso para gastar mais tempo em ligações. Além disso, os funcionários indicaram estratégias e, por isso, foram capazes de influenciar o tempo em atendimento de uma ligação. Bruno colocou o telefone no mudo e disse: “– *Sem educação!*” Voltou a procurar informações no sistema e disse: “– *Esses clientes são todos mentirosos. Só porque é sem educação, vai esperar mais. Ela não sabe quando pediu a ativação e quer que eu saiba*”. Mas, na verdade, o sistema indica os protocolos, ou seja, os contatos realizados. É possível, sim, que ele tenha a informação.

Os operadores descreveram as limitações dos mecanismos de controle do seguinte modo: “– *Você sabe quando eles estão ouvindo a ligação. E você*

pode caprichar mais e seguir o procedimento". Esses trabalhadores desenvolvem formas emocionais sofisticadas de ter o controle quando falam com os clientes. Um operador de *telemarketing* relatou: “– *Alguns clientes são ‘saco’ e eles tratam como lixo. Mas eu os coloco em seu lugar. É só você não dar boqueira, senão eles montam em você*”.

Ao desenvolver uma análise do processo de trabalho, o objetivo é dar uma contribuição útil para a literatura quanto aos *call-centers*, além de desmistificar algumas imagens propostas que existem sobre essas empresas, tais como a imagem de relaxamento e cooperativas entre funcionários e “sorrindo para o telefone”, ao se comunicarem com clientes. Esta pesquisa aponta para uma realidade muito diferente. O operador de *call-center* é, tipicamente, uma mulher jovem e trabalha em um grande escritório plano e aberto. Trabalha em tempo parcial, conforme o Art. 227 da Consolidação das Leis do Trabalho (Anexo A). A promoção e progressão na carreira são limitadas fazendo com que pequenos atrativos oferecidos em outros *call-center* possam ser irresistíveis.

O atendente é aquele que tem o contato mais direto com o cliente. Ocupa uma posição sujeita a pressões constantemente, pois atende os clientes dos mais diversos tipos e personalidades. O trabalho consiste em uma sequência ininterrupta e interminável de ligações semelhantes com clientes. Esse profissional precisa se concentrar, ao mesmo tempo, no que está sendo dito pelos clientes e nas diversas telas do computador, certificando-se de que os dados introduzidos são precisos e que suas palavras passaram mensagens corretas e de uma forma agradável. O trabalho é intenso, pois uma conversa termina e, logo em seguida, há outra voz no fone de ouvido. A pressão é também muito grande, porque o operador sabe que seu trabalho está sendo medido, seu discurso monitorado, o que, muitas vezes, leva-o a ficar esgotado mental, física e emocionalmente.

Não há dúvidas de que a integração da telefonia com as tecnologias de informática que define o *call-center* produziu novos desenvolvimentos no processo de trabalho taylorista. O volume de evidências apresentado mostra que é incontestável que o processo de trabalho é exigente e, na maioria das vezes, estressante. Na ânsia de maximizar os lucros e minimizar os custos, os trabalhadores de *call-center* estão sob pressão competitiva constante, e os líderes precisam extrair mais valor de seus funcionários. A partir do ponto de vista do capital, este não é um projeto simples. Os gestores estão diante de uma variedade de problemas e dilemas insolúveis, como: priorizar quantidade ou qualidade?

Além disso, os operadores enfrentam a contradição do controle e o compromisso na gestão do trabalho, visto que é impossível abandonar os mecanismos de monitoramento, porquanto estes são parte integrante da operação do *call-center*. Por conseguinte, pode-se afirmar que os operadores de *call-center* não são trabalhadores passivos, pois são capazes de resistir individual e coletivamente às pressões.

5 ESTILOS DE HUMOR ENCONTRADOS NA PESQUISA DE CAMPO

Estilos de humor têm a ver com a forma em que o humor é expresso seja positiva ou negativamente nas interações sociais. Utilizando a sugestão de Romero e Cruthirds (2006), aplicou-se, neste capítulo, a conceituação multidimensional por meio de quatro estilos de humor de Martin, sendo eles: *humor afiliativo*, *humor de autorreforço*, *humor agressivo* e *humor autodestrutivo*, a fim de entender a dinâmica do humor no ambiente do *call-center* pesquisado. O humor autodestrutivo foi o tipo de humor menos comum utilizado pelos representantes de *telemarketing*.

Os autores sugerem a utilização dos estilos de humor que são mais adequados para atingir resultados organizacionais como redução de estresse, melhorar a liderança e incentivar a coesão do grupo, a criatividade, comunicação e cultura organizacional. Parte-se do pressuposto de que a compreensão dessa conceituação multidimensional pode auxiliar na eficiência da gestão administrativa de pessoas.

Romero e Cruthirds (2006) afirmaram que é possível utilizar qualquer um desses estilos de “forma combinada ou em graus diferentes” (p. 59). Os indivíduos podem também utilizar um estilo de humor em uma situação especial e outro estilo em uma situação diferente. Enfatizaram também que não se trata de um modelo exaustivo, mas tem sido amplamente utilizado devido à sua natureza abrangente (p. 60), como os autores Mesmer-Magnus, Glew e Viswesvaran (2012), em sua meta-análise sobre o humor no espaço organizacional. Cada um dos estilos de humor embutido no processo de trabalho será explicado a seguir. Posteriormente, será realizada uma análise sobre a utilização desses tipos de humor no processo de trabalho.

5.1 Humor afiliativo

Segundo Yip e Martin (2006), o *humor afiliativo*, assim como o *humor de autorreforço*, está relacionado com a divulgação pessoal. Em outras palavras, o humor pode ser um modo de transmitir uma informação pessoal sobre si mesmo para os outros. No exemplo a seguir, as representantes de atendimento Michele e Ana conversam durante uma ligação. Elas colocaram o telefone no *mute* e teceram seus comentários sobre o atendimento. O cliente que Michele atendeu chama-se Tony. Ao repetir o nome do cliente, Ana, que está ao seu lado, ouviu e gritou: “– *Credo! É o nome do meu namorado*”. Soraia, uma terceira representante, ouviu e também disse: “– *Nossa! Eu nem lembro do nome do meu primeiro namorado*”. Elas riram. Nesse caso, pode-se afirmar que usaram de humor para transmitir uma informação pessoal, de foro íntimo, para as demais amigas, objetivando uma aproximação. No quarto dia de pesquisa, ocorreu o mesmo tipo de brincadeira. Marcos elogiou a camisa listrada de Alex, outro representante da ilha. E todos riram. Marcos pediu à pesquisadora para anotar no Diário de Campo e disse: “– *Representante, fica ‘encarnando’ garoto da PA*”. Sobre isso, Dumila fala: “– *Você acha que ela tá escrevendo pro Facebook, é?*” Marcos fingiu não ouvir o comentário de Dumila e continuou o diálogo entre eles:

Marcos: “– *Alex, você fica bonitinho de listras*”. E todos riram.

Dumila: “– *Todo dia você fala isso com ele*”.

Marcos: “– *Mentira, hoje é a primeira vez que eu falo das listras*”.

A conversa que será transcrita a seguir ocorreu no primeiro dia da pesquisa: dois representantes, Dumila e Marcos, conversaram:

Marcos: “– *Nossa, Dumila, você não presta nada. É a maior fofoqueira*”. O rapaz olhou a pesquisadora e disse: “– *Anota aí no caderninho: Dumila é a maior fofoqueira da ilha. Ela sempre está cheia de fofocas para contar*”. Nesse diálogo, pode-se afirmar que não se trata de um humor ameaçador ou hostil, ele foi usado para melhorar a interação social entre a pesquisadora e os pesquisados. O representante desejava se aproximar da pesquisadora.

Outro exemplo ocorreu em seguida com o outro representante: Adriano estava realizando atendimento e, de repente, voltou-se para a pesquisadora e disse: “– *Eu vou transferir esse cara!*”. Ele riu, recompôs-se rapidamente e voltou ao atendimento, dizendo o protocolo de atendimento. Trata-se de um humor referente ao processo de trabalho e, conforme a classificação de Korczynki (2011): *humor de rotina*, pois envolve termos utilizados durante o trabalho. No exemplo retratado, o ato de transferir o cliente indica não o ajudar a resolver seu problema e sim postergá-lo por mais alguns minutos. Em seguida, Adriano perguntou à supervisora Flávia: “– *Quantas pessoas estão na fila? Não para um minuto de ‘cair’ ligações*”.

Vale lembrar que aquele foi um dia atípico, segundo a supervisora, visto que um dos sistemas utilizados por eles estava com problemas técnicos. A supervisora esclareceu que há uma Intranet contendo todos os procedimentos (POP) utilizados pelos representantes e necessários para a realização dos atendimentos, mas, naquele momento, estava fora de operação. Quando está em perfeito funcionamento, ao receber a ligação, o representante acessa a Intranet e digita uma palavra-chave sobre o atendimento desejado, e as informações tornam-se disponíveis. Importa assinalar que os representantes não são obrigados a conhecer todos os procedimentos. A falha técnica ocorre da seguinte forma: ao realizar uma pesquisa, não aparece a busca desejada, pois há uma falta de sincronismo entre o banco de dados e o sistema. E, quando isso ocorre, há um

procedimento contingencial informado pela própria empresa, ou seja, o representante deverá solicitar ao cliente que ligue após as 18 horas. No entanto, o problema persiste há 3 dias; nesse caso, os clientes são instruídos a ligar após as 18 horas, mas, quando ligam, não conseguem resolver as questões solicitadas. Dessa forma, o fluxo de ligações aumenta consideravelmente, e a insatisfação dos clientes também. E isso é percebido pelo representante que está na “ponta da ligação”, recebendo o cliente. Assim, percebeu-se que, em razão de qualquer problema que impede o fluxo normal das atividades na empresa, o processo de trabalho influencia o humor dos representantes de *telemarketing*. Desse modo, observou-se também o efeito inverso: o humor afetando o processo de trabalho.

No segundo dia da pesquisa, José retornou do horário de lanche de 15 minutos e fez a marcação errada no sistema de ponto eletrônico. O representante ressaltou o erro em voz alta, pois é indispensável a presença da plateia para que haja o riso e pediu à pesquisadora para anotar em seu caderno: “– *Representante sempre erra a marcação. Todo dia, representante fica desesperado ao errar o ponto*”. Ele riu. Nesse outro exemplo, o humor foi utilizado novamente como uma forma de aproximação, e, segundo Romero, Alsua, Hinrichs e Pearson (2007), serve para unir as pessoas. A mesma situação se repete horas depois: José saiu de sua posição de atendimento para encher de água sua garrafa e, ao voltar, falou: “– *Anota aí, representante reclama que tem que trabalhar com a garganta doendo*”.

Segue um diálogo que ocorreu durante o horário de almoço da supervisora. Além da ausência da chefia, o número de ligações é menor do que nos demais horários. Os representantes comentaram sobre um parque que estava na cidade.

Dumila: “– *Gente, o parque é bem de passaporte*”. A moça vai chamando cada um dos representantes e repetindo: “– *O*

parque é passaporte. A bilheteria fica na porta, daí compra o passaporte”.

Pablo: “– *Mas quanto que está?*”

Dumila: “– *Ah, eu não sei*”.

Pablo: “– *Com certeza, deve estar uns 22 reais*”.

Dumila: “– *Acho que não é isso*”.

Pablo: “– *É sim, porque o brinquedo avulso é três reais*”.

Dumila: “– *Mas não é brinquedo avulso. É passaporte*”.

Pablo: “– *Mas tem como você comprar para ir em um só brinquedo*”.

Dumila: “– *Eu tava querendo ir*”.

Ana: “– *Mas que brinquedos tem lá?*”

Pablo: “– *Tem o minhocão*”.

Dumila: “– *Tem aquele de subir*”.

Ana: “– *Tem o kamikaze?*”

Dumila: “– *Não sei, mas deve ter*”.

Ana: “– *Mas é perigoso né?*”

Pablo: “– *Eu pergunto várias vezes, antes de subir. Eu ainda falo com a pessoa que está do meu lado: você tá de prova que ele tá falando, né?*”

Dumila: “– *Mas se você morrer, nada vai adiantar*”.

Todos riram após esse diálogo.

Dumila: “– *Mas eu acho que deve estar uns 20 reais de início. O outro parque foi 18 reais*”.

Pablo: “– *Ah, será que tem trem fantasma? Adoro trem fantasma*”.

Rapaz da ilha ao lado: “– *Imagina, uma loira branquela, e uma morena desta [referindo-se a Ana] entrando em um parquinho de rodoviária? O que vai acontecer?*”. Todos riram.

Dumila: “– *Ah, eu vou!*”

Pablo: “– *Quando a Dumila passa perto do parque, os olhos dela devem brilhar igual aos desenhos animados*”. [Risos]

Dumila: “– *Não, não brilha. Eu só quero ir*”.

Pablo: “– *Dumila, é só você que toca em assunto do parque. Sempre é você*”.

Trata-se de uma conversa corriqueira sobre o cotidiano, envolvendo piadas e brincadeiras que facilitam os vínculos interpessoais entre os empregados e descontraem o ambiente de trabalho (COOPER, 2008).

5.3 Humor de autorreforço

O uso do humor de autorreforço foi encontrado como uma estratégia de enfrentamento em face de uma situação adversa, como esta vivida pela representante de atendimento Crislene, ou seja, em seu primeiro atendimento do dia, o cliente não ficou satisfeito com a resposta recebida e ameaçou fazer uma reclamação à Agência Nacional de Telecomunicações (ANATEL). Nesses casos, a ligação deve ser encaminhada para o supervisor da ilha. Crislene fez isso. Entretanto, 45 minutos depois desse fato, a atendente procura sua supervisora novamente, uma vez que um outro cliente (diferente do anterior) deseja fazer uma reclamação na ANATEL. Então, ela chamou a supervisora Flávia [que estava ocupada em um outro atendimento no telefone] e disse: “– Hoje é meu dia”! Ao dizer isso, ela não expressa aborrecimento, muito pelo contrário, ela sorriu e falou com tom de deboche.

Minutos depois, o sistema ficou inoperante. Crislene não conseguiu contornar a situação com o cliente, que insistiu em fazer a reclamação na ANATEL. O cliente não aceitou a resposta, ou seja, a existência de um problema técnico no sistema. Ela procurou a supervisora e disse:

“– Flávia, hoje eu tô ‘zicada’”. Ela riu e voltou ao seu posto de atendimento dizendo: “– Hoje é meu dia!” e transferiu a ligação para que a supervisora solucionasse o problema junto ao cliente. A representante encontrava-se em uma situação adversa e desconfortável; por isso, usou o senso de humor para enfrentar e minimizar o impacto deste em seu trabalho. Vale ressaltar que a representante comentou o ocorrido com outros colegas de trabalho. Um representante saiu de sua mesa para a pausa de lanche e, ao passar pela representante Crislene, fez um sinal de revolver com os dedos, apontou para ele e disse:

“– Atendidois clientes ANATEL”. Houve risos.

Em seguida, contou-lhes o ocorrido, e eles riram. Horas depois, durante o horário de almoço da supervisora, os representantes estavam disponíveis, e a conversa entre eles aconteceu mais livremente. A Crisleine, por exemplo, cantou uma música e disse: “– Hoje estou de boa. Quatro clientes queriam reclamar na ANATEL. Hoje eu tô de boa”. A moça riu, de modo irônico.

Na manhã do segundo dia de pesquisa, havia apenas três representantes na ilha e, enquanto não recebiam ligações, Gabriela verificou as funcionalidades ativas no sistema, contudo, ao perceber que nem todas funcionam perfeitamente, diz: “– Hoje o dia vai ser tenso!” Ana respondeu: “– Não vai não, vamos tirar de letra”. E elas riram com tom de ironia. Trata-se de uma tentativa de utilizar o humor para atenuar os efeitos negativos do estresse no trabalho, que foi a previsão feita pela representante após verificar o sistema, ou seja, de que o dia não seria tão agradável. Segundo Mesmer-Magnus, Glew e Viswesvaran (2012), o uso do humor permite uma reinterpretação positiva desses eventos.

Ainda nesse dia, horas depois, Pablo chegou ao trabalho e também percebeu que algumas funcionalidades do sistema não estão disponíveis e disse em voz alta: “– Hoje vai ter atendimento!”, suspirando. Mais algumas horas se passaram, todos estavam atendendo e muito concentrados. Crisleine também comentou sobre o não funcionamento do sistema e brincou em seguida: “– Tô bolada! Tô bolada”. O humor é claramente utilizado pelos três representantes de atendimento como forma de enfrentamento do estresse (MESMER-MAGNUS; GLEW; VISWESVARAN, 2012) de um dia atípico, pois estão com problemas nos sistemas.

Nesse mesmo dia, Valter, em um atendimento, não encontrou um determinado procedimento e, conforme orientação da empresa, deveria solicitar ao cliente que retornasse a ligação às 18 horas. Valter, feliz, confirmou com a supervisora Flávia o procedimento e disse: “– Me livrei de um”. Ocorreu um diálogo:

Flávia: “– *Você procurou direitinho?*”

Valter: “– *Claro, um por um*” [referindo-se a uma lista]. *A Flávia acha que eu fico fazendo maldade com as pessoas. Eu sou uma pessoa boa, Flávia*”. Valter tem intenção de aumentar sua imagem em relação aos outros, ao dizer que é uma pessoa boa, incapaz de não atender com presteza ao cliente (ROMERO; CRUTHIRDS, 2006). No entanto, o representante fez uma piada com o fato de encerrar rapidamente a ligação, amparado pelo procedimento.

Vale assinalar que até mesmo errar o nome do cliente se torna motivo de uma grande piada, provocando vários risos:

André: “– *Bom dia, meu nome é André. Com quem eu falo por favor? Senhor Denis, em que posso ajudá-lo? Me informe o número do telefone por favor*”.

André: “– *O nome dele é James e eu tô chamando ele de Denis*”. O rapaz riu. Ao inserir o número do telefone do cliente no *software*, André viu o nome dele e notou que cometeu um erro, então deu gargalhadas. Conforme Veselka et al. (2010), o *humor de autorreforço* é caracterizado pela capacidade de encontrar diversão em tensões da vida.

Durante a coleta de dados, a supervisora chamou o representante Washington para dar um *feedback*. Flávia esclareceu que ele foi monitorado por uma equipe de monitoramento, localizada no Rio de Janeiro. Veja-se o diálogo entre eles:

Washington: “– *Por que pegaram o meu login? Dentro de 1 milhão?*”

Flávia: “– *Não foi só você...Gabriela, Alex, Ana*”.

Washington: “– *Todo mundo, então?*”

Flávia: “– *Não, na ilha da Loren foi todo mundo. Na minha não. Mas eles só querem ver cordialidade. Só isso. Não quer saber se está fazendo certo. Querem ver o sorriso na voz*”.

Washington: “– *De manhã, eles querem ver o sorriso na voz?*” Todos riram.

Nessa situação, a representante Rafaela teceu comentários a respeito de seu atendimento com Dumila:

Rafaela: “– *Você não sabe quem me ligou! O Marco Aurélio*”.

Dumila: “– *Mentira. Me conta tudo*”.

Rafaela: “– *Chama Quintadinha a empresa dele*”.

Dumila: “– *Não me diga que o Marco Aurélio tem empresa*”.

Dumila e Rafaela riram. O cliente que Rafaela estava atendendo tem o mesmo nome de um paquera dela, ou seja, um fato simples se transforma em piada para atenuar os efeitos negativos do estresse no trabalho, pois permite uma reinterpretação positiva desses eventos (MESMER-MAGNUS; GLEW; VISWESVARAN, 2012).

5.3 Humor agressivo

O *humor agressivo* é considerado como negativo dentro das organizações; no entanto, percebe-se sua frequência e intensidade nesta pesquisa. Esse estilo de humor faz com que o iniciador possa sentir-se melhor à custa do outro, buscando alcançar um *status* superior (ROMERO; CRUTHIRDS, 2006), como no caso vivenciado pela representante Fernanda. Ela está realizando um atendimento, coloca o telefone no *mute* e fala com a colega ao lado: “– *A cliente recebeu 600 chips em casa! [Risos e gargalhadas] Imagina! Foi erro do sistema, mas bem feito, fica ligando para cá mil vezes, é nisso que dá*”. Ela faz o comentário e continua o atendimento. Airton ouviu o que Fernanda disse e comentou: “*Não quero ser atendido pela Fernanda não, ela é má*”. E riu, insinuando que ela não trata os clientes com paciência e calma.

Pablo fez essa brincadeira, buscando alcançar um *status* superior (ROMERO; CRUTHIRDS, 2006).

Outro exemplo que caracteriza esse estilo de humor foi percebido quando Dumila, representante de atendimento, precisou de ajuda da supervisora, mas a atitude causou estranhamento em outro representante, que brincou, objetivando diminuí-la: “– *Você fundou o CAS e não sabe?*” E, em seguida, ajuda a colega. Ela argumentou que, realmente, não conhecia esse procedimento de trabalho e concluiu o atendimento com as novas informações.

Joaquim também fez uma brincadeira em torno da origem de um cliente, a fim de vitimizar, ridicularizar ou minimizá-lo (MESMER-MAGNUS; GLEW, VISWESVARAN, 2012). Ele disse: “– *Pararealizar os procedimentos que o senhor deseja, preciso confirmar dados com o senhor. Me informe seu nome completo. Sim. A senha de atendimento do senhor aqui na [nome da empresa]*”. Houve um silêncio e continua o diálogo. “– *Então, existe uma senha de atendimento de quatro dígitos aqui na [nome da empresa]. Nunca falaram da senha pro senhor?*” Joaquim colocou o telefone no *mute*, riu e voltou ao atendimento: “– *Só um momento que vou verificar. Só um momento, vou verificar e fazer um cadastro de senha pro senhor*”. O representante colocou o telefone novamente no *mute* e disse: “– *Ai eu fico com dó quando a pessoa é da roça sabe e tá tocando música sertaneja ainda. Ele não sabe nada, coitado!*” A supervisora Flávia escutou o atendimento e disse: “– *Zezé di Camargo é da roça*”.

Joaquim: “– *Mas eu fico com dó*”.

Flávia: “*Se o Zezé ligar para cá você vai ficar com pena dele?*”

Pablo: “*Nesse caso não, ele é mais rico do que eu*”. Todos riram.

É bastante comum as conversas sobre os atendimentos realizados, entre os representantes que trabalham mais próximos. Essas narrativas possuem características humorísticas como neste caso vivido por Gabriela, que atendeu uma cliente, colocou o telefone no *mute* e falou com Jeferson: “– *Eu quero ‘broquear’ a linha que eu perdi*”. Jeferson respondeu: “– *Então, vamos ‘broquear’*”, debochando da cliente que pronunciou, incorretamente, a palavra “bloquear”.

Outra situação inusitada ocorreu quando Dumila tentou enxergar a tela de atendimento de Pablo. Eles são separados por baias de atendimento, conforme a Figura 2. Ao perceber a tentativa da colega, Pablo disse: “– *Que pescoço é esse?*”?



Figura 2 Configuração da ilha 31
Fonte: Empresa pesquisada, 2012.

Nesse caso, ele zombou da moça por ela ter-se aproximado da tela do computador para enxergar melhor as letras pequenas. Ele usou uma piada agressiva para se sentir melhor sobre si à custa de outra pessoa, uma vez que a representante tentava verificar se o procedimento que ele fazia estava correto e, se obtivesse êxito em sua visualização, ela o questionaria e o colocaria em situação embaraçosa.

No diálogo a seguir, Dumila utilizou-se de sarcasmo para ferir ou manipular o alvo (VESELKA et al., 2010), que acabara de ser elogiada pela supervisora Flávia por ter alcançado uma boa pontuação n monitoramento realizado pelo Setor de Qualidade:

Flávia: “– *Maira! Você tirou 100. Novata! Que bonitinho*”.
A supervisora vai até a P.A. dela a fim de parabenizá-la.
Dumila diz: “– *Maira, você não fez mais do que sua obrigação, linda*”. Todos riram.

Situação semelhante aconteceu no oitavo dia de pesquisa. Jeferson, representante de atendimento da ilha que fica ao lado da pesquisadora, perguntou-lhe qual é o objetivo da pesquisa e sugeriu que pesquisasse sobre estresse vivido pelos representantes. Pablo ouviu a conversa e disse: “– *Isso é obvio*”. Jeferson disse: “– *Oh coisinha insignificante de segundo grau, não estou falando com você*”, remetendo à escolaridade de Pablo, que ainda não concluiu o ensino médio, com o intuito de diminuí-lo perante os demais.

Em outro episódio, Gabriela, já bastante irritada, foi agressiva com uma cliente e relatou para Jeferson o ocorrido: “– *Ah! ontem... deixa eu te contar. Escuta essa. A mulher falou assim: Quem vai fazer a ativação do meu chip? O Papa? Daí, eu falei para ela: Não, o Papa não trabalha na [nome da empresa]*”. Jeferson deu gargalhadas. O diálogo continuou:

Gabriela: *“Falei sim! Ela pediu”*. Jeferson, em seguida, também compartilhou uma experiência sobre a dificuldade de compreensão de uma outra cliente.

Jeferson: *“E a outra ontem. Pedi a confirmação do Gestor Online e a mulher não sabia. E eu disse a ela que é só no Gestor Online. Ela disse para mim: mas você tem que falar. Olha que mulher burra. Eu fiquei uns 5 minutos com ela, até ela entender que o acesso é pela Internet”*.

No nono dia de pesquisa, em um quadro informativo da ilha, havia algumas informações sobre o não funcionamento de sistemas, um deles é o Forponto – um sistema utilizado para marcação de registro de jornada de trabalho. Gabriela perguntou: *“– Vocês conseguiram fazer login?”* Ana e Soraia responderam: *“– Sim. Você não?”* Gabriela acrescentou: *“– Uai, vou logartambém então. E o Forponto?”* Ana e Soraia: *“– Não sei, não abri ainda”*. Soraia: *“– Olhao meu login, gente! Eu sou mais bonita que vocês, né?”* Soraia utiliza-se de uma brincadeira, mostrando ser superior às demais por conseguir efetuar o *login*. Elas riram e a conversa não avançou. Alguns minutos depois, Soraia pergunta: *“– Cadê todo mundo?”* E Gabriela aproveitou para também se impor: *“A mais importante tá aqui. Que sou eu!”* E repete. *“– A mais importante está aqui: que sou eu”*. As moças riram. É importante sinalizar que essas duas representantes – Soraia e Gabriela – são as supervisoras eventuais da ilha de número 31. Pode-se asseverar que tentam afirmar o seu poder, pois Heiss e Carmack (2011) descobriram que esse estilo de humor era utilizado pelos veteranos de uma organização educacional para tal objetivo.

Pablo também usou o humor para se colocar em superioridade perante os demais no dia em que a supervisora ensinou aos representantes como utilizar um sistema para verificar os *feedbacks* recebidos pela supervisora. Simone

tentou logar nesse sistema e disse à supervisora: “– Flávia, tá dando que eu não existo”.

Flávia: “– Seu user é a matrícula”.

Simone: “– Ah! tá! [Simone diz para Flávia]: Vixi, mesmo assim. Não consigo logar – Usuário inexistente”.

Pablo: “– Você é inexistente. Flávia, pode dar a cartinha do RH para ela logo. Não tem problema não. Não precisa enganar ela não”. No final desse diálogo, eles riram. A “cartinha do RH” citada por Pablo é um documento que formaliza o processo de desligamento do empregado.

No nono dia de pesquisa, na parte da tarde, João Paulo e Washington não estavam atendendo, mas estavam disponíveis para receber ligações. João Paulo se aproximou de Washington e pediu bala. Washington disse: “– Olha bem para minha cara: eu tenho cara de São Cosme? Não sou São Cosme”. Nesse caso, ele usou de agressividade com o colega, porém não teve a intenção de prejudicá-lo. Em outro momento, Washington se irritou novamente. Dumila pediu-lhe ajuda, mas ele estava atendendo a um cliente e disse que não é supervisor. A supervisora Flávia tentou amenizar a situação, dizendo: “– Mas você é chique”. A supervisora utilizou-se do estilo de *humor afiliativo* na tentativa de manter a coesão no grupo, evitando tornar o clima desagradável.

Vivian comentou sobre seu casamento, e Dumila fez uma piada na tentativa de menosprezar a data e enfatizar o trabalho (ROMERO; CRUTHIRDS, 2006):

Vivian: “– Ah! Eu tenho um negócio para falar. Eu tenho que sair de folga dia 3”.

Dumila: “– Por quê?”

Vivian: “– Meu casamento. Não vai dar prá trabalhar, né?”

Dumila: “– Verdade, você vai casar né? Se você quiser, pode dar uma passadinha por aqui”. Houve risos.

O humor empregado nesses exemplos tem por objetivo vitimizar, diminuir o outro, de forma sutil e implícita.

5.4 Humor agressivo leve

A conceituação multidimensional apresentada por Romero e Cruthirds (2006) acrescentou o estilo de humor “agressivo leve” da análise inicial feita por Martin. Portanto, pouco se encontra na literatura sobre tal estilo, mas suas características foram fortemente encontradas nesta pesquisa. Segundo os autores, o humor agressivo leve pode ter funções positivas quando se manifesta como sátira ou provocações; esse estilo pode comunicar uma mensagem reprimida, mas com tom positivo e bem-humorado. O uso do humor a seguir oferece insights sobre sentimentos que não seriam facilmente ofertados em uma conversa séria (GRUGULIS, 2002; ABRAMS, BIPPUS, 2011). A piada funciona como meio para expressar os sentimentos que, muitas vezes, é difícil demonstrar. Na portaria da empresa pesquisada, um dos representantes de atendimento esperava pelo elevador, observou uma caixa de papelão sobre o balcão e perguntou ao porteiro:

Representante: “– *O que é essa caixa?*”

Porteiro: “– *É uma caixa para colocar sugestões sobre sustentabilidade [sugestões de ações sustentáveis a serem implementadas na empresa]*”.

Representante: “– *Eu tenho uma ideia muito boa: folga todos os finais de semana*”.

Porteiro: “– *Eu tenho uma ideia melhor: folga todos os dias*”.

O elevador chegou, e o representante entrou sorrindo. Percebe-se, aqui, um exemplo de uma mensagem reprimida, que é a vontade de horas de trabalho mais brandas, sendo expressa por meio de uma sátira.

Os representantes, ao se referirem ao excesso de trabalho e ao desejo pelo descanso, deixaram sair, naturalmente, piadas e brincadeiras, como se poderá observar a seguir. Ana perguntou à supervisora sobre seu recibo de pagamento (*holerith*), referente às suas férias. A representante Gabriela, que se senta ao lado, ouviu a conversa e disse: “– *Calma! Olha o desespero dela*”. Na saída, a pesquisadora encontrou no corredor uma representante da ilha número 38. Ela disse a um outro colega o seguinte: “– *Aqui, você não quer trabalhar para mim não?*”. Outro evento dessa natureza ocorreu com Pablo, que checou seu *headset* e disse:

“– *Ah, pensei que estivesse mudo! Ah, que pena*”. Imaginando que se estivesse mudo ele não precisaria trabalhar. Dumila, remetendo ao desejo de ir embora para casa descansar, disse: “– *Eu quero voar daqui*”. Essa moça acabou de atender a um cliente que ameaçou ir à ANATEL e disse: “– *O bicho tá pegando, Lissandra. Não estou querendo te fazer medo não. Mas se prepara*”. E ainda: “– *Eu já tô cansada de atender*”. Pablo riu e continuou em atendimento que já durava cerca de 43 minutos, em que o cliente solicitou a gravação de todas as ligações que já fez para a SAC da empresa. O diálogo entre os representantes continuou e Dumila perguntou à supervisora:

Dumila: “– *Quantos clientes estão na linha, Flávia?*”

Pablo: “– *Na fila, né Dumila?*”

Dumila: “– *É, na fila*”.

Flávia: “– *31*”.

Pablo: “– *Ai que bom! Só para nossa ilha ou pro CAS inteiro?*”

Flávia: “– *Pro CAS inteiro*”.

Já no piso de atendimento, os representantes da ilha pesquisada discutiam sobre o parque de diversões que está na cidade. Discutiam sobre a correta pronúncia da palavra *kamicaze* e um deles falou: “– *Vocês estão discutindo sobre isso até agora?*” O outro respondeu: “– *É a falta do que fazer*”. E todos riram. Aqui, observou-se mais um exemplo de uma mensagem reprimida, pois os representantes estavam em horário de almoço, portanto,

disponíveis. Um representante se assustou por ainda conversarem sobre o mesmo assunto e percebeu o ócio entre os representantes.

Além do humor em torno da carga horária, muitas piadas e brincadeiras surgem a partir das ligações atendidas. Os representantes, costumeiramente, colocam o telefone no *mute* e falam em voz alta alguma piada sobre o cliente. Serão apresentadas aquelas que mostram um tom agressivo, mas que não deixam de referenciar ao cansaço e estresse causado pela função que esses sujeitos desempenham:

Dumila: “– *Ai que homem chato, gente! Eu fui boazinha com ele e ele quer montar nas costas*”. [Essa fala ocorreu na hora do almoço da supervisora, momento em que eles se sentem bastante confortáveis em tecer comentários livremente].

Uma representante pediu ajuda à supervisora e a resposta é “*pedir ao cliente para ligar após as 18 horas*”. A representante confirmou: “– *É?*” E assim o diálogo continuou:

Supervisora: “– *Sim, mas nunca será solucionado mesmo*”.
Eles riram.

A representante Dumila deixou o cliente no *mute* e pediu ajuda à supervisora, mas, ao mesmo tempo, a cliente ficou chamando pela representante, ela tirou o telefone do *mute* e disse: “– *Sim, senhora, estou aqui. Só mais um minuto, senhora*”. Minutos depois, volta para o *mute*, e diz: “– *Que mulher desesperada! Ela fica com medo da gente desligar*”. A moça riu.

Crisleine estava atendendo e algo aconteceu. Ela fez sinal obsceno com os dedos, apontando para o computador, e disse: “– *Filho de uma égua*”. Pablo continuou atendendo o cliente que desejava as gravações e disse: “– *Agora ele se ferrou, vai ter que anotar todos os protocolos*”. O diálogo continuou:

Gabriela: “– *Não, mas ele não precisa anotar, ele receberá uma mensagem automaticamente. Todos os protocolos que você registrar na linha é encaminhado para o cliente*”.

Pablo: “– *Ah! Não tô nem aí. Ele vai se ferrar. Vai ter que anotar tudo*”.

Outras piadas surgiram em decorrência do processo de trabalho, principalmente relacionadas aos sistemas, que são ferramentas indispensáveis para a execução do trabalho. As brincadeiras mostraram a insatisfação quanto à utilização e ao funcionamento dos sistemas. A supervisora avisou que recebeu informação de quando um sistema voltará a funcionar. Um representante disse: “*Oh! Glória a Deus!*”. Nesse momento, houve um diálogo entre Ana e a supervisora Flávia:

Ana: “– *Os POP's estão voltando*”.

Flávia: “– *Que bom!*”

Ana: “*Graças a Deus!*” Todos riram.

Um outro sistema estava fora do ar e Jeferson (da ilha ao lado) perguntou: “– *O que vamos fazer hoje sem sistema?*” Gabriela respondeu:

“– *Nada*”.

Jeferson: “– *Nada?*”

Gabriela: “– *Nada, não podemos nem abrir protocolos, apenas atender, mas, se for suspensão, podemos atender normalmente*”.

Havia uma fila de representantes para falar com a supervisora Flávia. Eles esperavam para receber um *feedback*. Dumila chegou da pausa e falou: “– *Fila do SUS, é?*” O sistema da Dumila não funciona e Flávia diz: “– *Fecha e abre*”. Dumila: “– *Mas de novo eu já fiz isso, Flávia do Céu*”.

Flávia: “– *Dumila do Céu, tenta de novo*”. Elas riram. E continua: “– *Peraí que tenho um e-mail com novas informações de procedimentos*”.
Dumila: “– *Agora que você fala, meu Deus*”.

Flávia continuou checando a informação e disse: “– *Dumila, peraí ai*. Dumila respondeu: “– *Eu e o cliente estamos esperando. Não se preocupe*”. Elas riram. A representante, por meio da brincadeira, cobrou da supervisora, maior agilidade, tendo em vista que estava com cliente em atendimento.

Para finalizar, a brincadeira a seguir está diretamente relacionada com o contexto do trabalho, visto que a representante Rafaela, ao abrir um dos sistemas utilizados, por meio do qual é possível gerenciar todas as ações a respeito da linha do cliente, percebe que a opção de suspender a linha está ativa. Ela comenta isso com os demais colegas, e todos vibram, inclusive a supervisora: “– *Que lindo!*” A brincadeira está relacionada com termos utilizados durante o trabalho, sua essência está em atribuir significados a ações que, naturalmente, não teriam significado ou humor, caracterizando o tipo descrito por Korczynski (2011) como *humor de rotina*.

5.5 Humor autodestrutivo

Esse estilo de humor tende a ser correlacionado com os aspectos negativos. Segundo Yip e Martin (2006), pessoas com dificuldade em se expressar emocionalmente tendem a utilizar essa forma de humor para provocar ou menosprezar os outros ou para se depreciar e esconder seus verdadeiros sentimentos. Por meio da observação, foi possível identificar uma situação em que a supervisora Flávia fala sobre sua dificuldade em mandar mensagens pelo *facebook* – a rede social mais utilizada nos dias atuais – para Loren (supervisora) e Pablo (representante de atendimento). No entanto, os demais integrantes da ilha ouviram a conversa e debocharam dela do seguinte modo: “– *Como assim,*

Flávia? Não sabe usar o facebook? Que vergonha!” Esse diálogo mostrou a tentativa de depreciar a supervisora, que ocupa uma posição de liderança perante os demais representantes, pelo fato de não saber usar, adequadamente, a rede social mencionada.

Em uma outra situação, a representante Beatriz pediu ajuda à supervisora Flávia, que estava em uma ligação, do seguinte modo: “– *Tô em um atendimento e o cliente quer falar com você. Ele ameaçou ligar no PROCON e ANATEL. Ele quer ser atendido, mas não acertou a senha*”. Flávia respondeu: “– *Me passa então*”. Flávia atendeu e confirmou as informações, mas o cliente ficou nervoso. Ela desligou o telefone, ajudou outros representantes em outros assuntos. Após isso, ela gritou na ilha: “– *Bia, o Sr. Délcio me irritou*”. E fechou cara[brincando]. A representante levantou da sua P.A. e disse: “– *Não é mesmo? Em menos de três minutos de ligação, ele já estava irritado*”. Ambas riram. Flávia utilizou-se de humor para reduzir sua imagem de supervisora e deveria se mostrar forte diante da situação, mas, ao contrário, ela se igualou à representante, demonstrando seu aborrecimento diante do cliente.

Após algumas horas, Beatriz retornou da pausa e passou perto de Flávia, que disse: “– *O ‘seu’ Délcio me irritou hoje, viu?*” Beatriz respondeu: “– *A culpa é minha?*” Todos riram. E mais uma vez, Flávia não se eximiu em mostrar seus sentimentos para seus subordinados, utilizando-se de humor para reduzir o *status*, a fim de se tornar mais acessível (MESMER-MAGNUS; GLEW; VISWESVARAN, 2012). Pode-se afirmar que o líder está diretamente ligado ao tipo e à quantidade de humor presente no local de trabalho (HOLMES, 2007). As relações positivas demonstradas pela supervisora por meio do humor refletem nos resultados organizacionais de sua equipe, que possui a melhor pontuação em termos de monitoramentos realizados pela qualidade.

Conclui-se, portanto, que todos os estilos de humor descritos pelos autores foram identificados, porém houve poucas ocorrências envolvendo o

humor autodestrutivo. Pode-se inferir que, devido à caracterização desse ambiente de trabalho como estressante e rotineiro, a liderança possui uma postura de aproximação dos representantes de atendimento, a fim de minimizar esses impactos. Segue quadro-síntese (Quadro 1) com as principais ocorrências de humor.

Quadro 1 Principais ocorrências de humor

Estilo	Contexto	Efeitos
Humor afiliativo	Durante o atendimento, duas representantes conversam sobre o nome do primeiro namorado de uma delas.	Elas usaram de humor para transmitir uma informação pessoal, de foro íntimo, para as demais amigas, objetivando uma aproximação.
Humor afiliativo	Um representante elogia a camiseta do colega e pede a pesquisadora para anotar no Diário de Campo.	O humor foi usado para melhorar a interação social entre a pesquisadora e o pesquisado. O representante desejava se aproximar da pesquisadora. Assim, a própria pesquisadora passa a um elemento contextual que incentiva o surgimento do humor.
Humor afiliativo	Representante de atendimento, irritado, comenta com a pesquisadora a ação que tomará com o cliente.	Novamente, o humor foi usado para a interação social entre a pesquisadora e o pesquisado.
Humor afiliativo	Um representante realiza marcação incorreta no sistema de ponto eletrônico e pede a pesquisadora para anotar no Diário de Campo.	Novamente, o humor foi usado para a interação social entre a pesquisadora e o pesquisado.
Humor afiliativo	Representante reclama de dor de garganta e pede a pesquisadora para anotar no Diário de Campo.	Novamente, o humor foi usado para a interação social entre a pesquisadora e o pesquisado.

“continua”

Quadro 1 “continuação”

Estilo	Contexto	Efeitos
Humor afiliativo	Durante o horário de almoço da supervisora, cinco representantes conversam sobre um parque que está instalado na cidade.	Trata-se de uma conversa corriqueira sobre o cotidiano, envolvendo piadas que facilitam os vínculos interpessoais entre os empregos e descontraem o ambiente de trabalho
Humor de autorreforço	Cliente ameaçou fazer uma reclamação à Agência Nacional de Telecomunicações e representante utiliza de sátiras junto a supervisora e alguns colegas.	O humor foi utilizado como uma estratégia de enfrentamento em face de uma situação adversa.
Humor de autorreforço	Uma previsão feita pela representante após verificar a funcionalidade de um sistema, ou seja, de que o dia não seria tão agradável. No mesmo dia, outros dois representantes fazem piadas em torno do mesmo tema.	Trata-se de uma tentativa de utilizar o humor para atenuar os efeitos negativos do estresse no trabalho.
Humor de autorreforço	Representante não encontrou um determinado procedimento e, conforme orientação da empresa, deveria solicitar ao cliente que retornasse a ligação às 18 horas e rapidamente encerrou a ligação.	Questionado pela supervisora sobre sua atitude, ele usou de uma sátira para atenuar a imagem negativa perante a líder.
Humor de autorreforço	Representante erra o nome do cliente.	Aliviar a tensão causado pelo erro.
Humor de autorreforço	Representante recebe <i>feedbacks</i> da supervisora sobre um monitoramento que visava perceber o “sorriso no telefone”.	Utiliza-se de humor para justificar seu baixo desempenho, atenuando, assim, a imagem negativa.
Humor de autorreforço	Duas representantes conversam sobre o nome de um cliente que é o mesmo que o nome do namorado de uma delas.	Atenuar os efeitos negativos do estresse no trabalho, pois permite uma reinterpretação positiva desses eventos.

“continua”

Quadro 1 “continuação”

Estilo	Contexto	Efeitos
Humor agressivo	Cliente recebe 600 <i>chips</i> da operadora e representante faz humor em torno do fato. E outro cliente critica a postura da colega.	O iniciador busca sentir-se melhor à custa do outro, procurando alcançar um <i>status</i> superior perante a colega que ocupa a posição de supervisora eventual.
Humor agressivo	Representante que possui maior tempo de casa pede ajuda à supervisora, e um representante a critica por pedir ajuda.	O iniciador busca sentir-se melhor à custa do outro, procurando alcançar um <i>status</i> superior perante a colega que tem maior tempo de admissão.
Humor agressivo	Representante faz piada sobre o cliente que não fornece as informações adequadas.	Objetivando diminuir e ridicularizar o cliente.
Humor agressivo	Representante faz piada sobre o cliente que pronuncia incorretamente as palavras.	Objetivando diminuir e ridicularizar o cliente.
Humor agressivo	Representante tenta visualizar na tela do colega as ações efetuadas por este.	O representante usou uma piada agressiva para se sentir melhor sobre si à custa de outra pessoa
Humor agressivo	Representante foi elogiada pela supervisora. Outra representante fez piada em torno do elogio.	Representante utilizou-se de sarcasmo para ferir ou manipular o alvo.
Humor agressivo	Representantes conversavam sobre escolaridade de cada um. Um deles ainda não havia completado o segundo grau.	Representante usou humor com intuito de minimizar o colega perante os demais.
Humor agressivo	Representante comenta sobre uma resposta agressiva que deu a um cliente.	Representante usou uma piada agressiva para se sentir melhor à custa de outra pessoa.
Humor agressivo	Três representantes comentam sobre o êxito ao acessar um sistema. E apenas uma delas conseguiu.	Ele usou uma piada agressiva para se sentir melhor sobre si à custa de outra pessoa.

“continua”

Quadro 1 “continuação”

Estilo	Contexto	Efeitos
Humor agressivo	A supervisora ensinou aos representantes como utilizar um sistema para verificar os <i>feedbacks</i> recebidos pela supervisora, sendo que apenas uma delas logrou êxito.	Representante utilizou-se do humor para se colocar em superioridade perante os demais colegas.
Humor agressivo	Representante pede uma bala ao colega que responde com uma piada agressiva, pois estava ocupado em um atendimento.	Representante usou agressividade com o colega, porém não teve a intenção de prejudicá-lo.
Humor agressivo	Representantes conversam sobre a data de casamento de uma delas e diz que precisará de folga.	Representante fez uma piada na tentativa de menosprezar a data do casamento e enfatizar o trabalho por meio de uma sátira.
Humor agressivo leve	Porteiro e representante conversam sobre ações de sustentabilidade.	Uma mensagem reprimida, que é a vontade de horas de trabalho mais brandas, sendo expressa por meio de uma sátira.
Humor agressivo leve	Representante e supervisora conversam sobre o pagamento das férias.	Oferece <i>insights</i> sobre sentimentos que não seriam facilmente ofertados em uma conversa séria
Humor agressivo leve	Representante deseja que seu equipamento de trabalho não funcione a fim de ficar disponível.	Uma mensagem reprimida, que é a vontade de horas de trabalho mais brandas, sendo expressa por meio de uma sátira.

“continua”

Quadro 1 “continuação”

Estilo	Contexto	Efeitos
Humor agressivo leve	Representantes, durante a disponibilidade entre as ligações, conversam sobre o parque que está na cidade por aproximadamente 30 minutos. Este fato causou estranhamento.	Observou-se mais um exemplo de uma mensagem reprimida, pois os representantes estavam em horário de almoço, portanto, disponíveis. Um representante se assustou por ainda conversarem sobre o mesmo assunto e percebeu o ócio entre os representantes.
Humor agressivo leve	Os representantes, costumeiramente, colocam o telefone no <i>mute</i> e falam em voz alta alguma piada sobre o cliente.	Essas piadas possuem um tom agressivo, mas que não deixam de referenciar ao cansaço e estresse causado pela função que esses sujeitos desempenham, objetivando expressar uma mensagem reprimida por meio do humor.
Humor agressivo leve	Supervisora anuncia retorno do funcionamento de um sistema.	As brincadeiras em torno deste contexto mostraram a insatisfação quanto à utilização e ao funcionamento dos sistemas, assim expressando uma mensagem que não seria facilmente transmitida em uma conversa séria.
Humor audestrutivo	Supervisora fala sobre sua dificuldade em mandar mensagens pelo <i>facebook</i> .	Representante tenta depreciar a supervisora, que ocupa uma posição de liderança perante os demais representantes, pelo fato de não saber usar, adequadamente, a rede social mencionada.

“continua”

Quadro 1 “conclusão”

Estilo	Contexto	Efeitos
Humor a destrutivo	Representante pede ajuda à supervisor porque não consegue solucionar o problema do cliente que ameaça fazer reclamação na ANATEL.	Supervisora utilizou-se de humor para reduzir sua imagem de líder. Ela deveria se mostrar forte diante da situação, mas, ao contrário, igualou-se à representante, demonstrando seu aborrecimento diante do cliente.

O humor aparece como um sistema que ameniza os efeitos negativos do estresse. Em outras palavras, no ambiente pesquisado, o humor, por meio de palhaçadas, faz parte da rotina dos representantes e também dos supervisores, como pode ser observado nos estilos de humor apresentados neste capítulo da pesquisa, e sua principal função é ser uma estratégia de enfrentamento da rotina e do estresse. Além disso, deve-se destacar também que o humor é utilizado fortemente como uma ferramenta de interação entre os componentes da ilha, mas que não deixa de ser uma forma de minimizar os efeitos do estresse.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Humor é um elemento importante da interação humana e, portanto, tem um impacto sobre grupos de trabalho e organizações. Este trabalho foi realizado com o objetivo de analisar os estilos de humor que emergem no ambiente de trabalho de um *call-center*, evidenciando o papel que o humor desempenha no espaço organizacional pesquisado. Os resultados apresentados, de alguma forma, fortalecem a ideia de que o humor ocupa um lugar relevante no contexto de trabalho estudado.

Para alcançar esse objetivo, empregou-se a abordagem análise de narrativas, tendo em vista sua capacidade, como método de análise útil e acessível, de examinar a experiência da emoção nas organizações. Sob esta perspectiva, traçaram-se três objetivos específicos, a fim de alcançar o objetivo geral. O primeiro deles foi caracterizar o ambiente de trabalho estudado, destacando as especificidades de sua organização e gestão; o segundo foi diagnosticar os principais estilos de humor que são construídos pelas pessoas durante a realização do trabalho. E por fim, interpretar como e saber por que os estilos de humor marcam a interação entre as pessoas que trabalham em um *call-center*.

Destaca-se que este estudo procurou contribuir para a geração de novos conhecimentos acerca do humor organizacional e do potencial reflexivo que o humor contém para o desenvolvimento de pesquisas no interior das organizações.

Em síntese, com este trabalho, buscou-se contribuir para a articulação conceitual e estratégica do humor como ferramenta gerencial. Para tanto, em um primeiro momento, foram apresentados conceitos e teorias acerca do humor, destacaram-se aspectos relacionados à sua função e os seus reflexos sociais e organizacionais. A fundamentação teórica evidenciou que as explicações sobre o

humor estão sendo desenvolvidas sob diferentes perspectivas. A Teoria do Alívio formulada por Sigmund Freud, por exemplo, sugere que a motivação do senso de humor encontrado no *call-center* em estudo. O psicanalista argumentou que uma atitude humorística era um mecanismo de defesa para rejeitar uma realidade e proteger-se do sofrimento. Essa teoria traz em seu bojo a concepção de que o humor e o riso aliviam a tensão que tenha sido, intencionalmente, construída em uma situação. Além disso, pode fornecer também liberações de emoções reprimidas. Evidenciou-se, neste trabalho, que as brincadeiras eram motivadas para aliviar o tédio e a rotina.

Em seguida, apresentam-se os resultados das análises realizadas. A escolha do espaço organizacional pesquisado – um *call-center* – foi motivada pela expansão desse segmento em Juiz de Fora – MG. O grande impulsionador para a criação de *call-centers* é a busca por vantagem competitiva. É inquestionável que o *call-center* constitui uma ferramenta para promover maior interação entre empresas, instituições, clientes, governo e sociedade como um todo. O objetivo do *call-center* é aprimorar os relacionamentos por meio da implementação de banco de dados complexos e meios eletrônicos, como a Internet, que permitem a transferência de informações.

No que tange à gestão de pessoas, os *call-centers* enfrentam uma infinidade de problemas relativos à motivação e ao comprometimento, ao volume de trabalho, à eficácia da supervisão e da relação entre qualidade *versus* quantidade. Os recentes desenvolvimentos tecnológicos têm procurado minimizar o desperdício de operações realizadas manualmente e maximizar a utilização do tempo com os clientes. As consequências são a velocidade e intensificação do trabalho, pois os intervalos de tempo entre as chamadas são progressivamente menores.

Mesmo diante de tamanho aparato tecnológico de monitoramento, a figura humana da supervisão se faz necessária, pois, diante dos relatórios e sinais

emitidos, o supervisor é o responsável por avaliar as conversas gravadas e destacar suas deficiências, e, caso seja necessário, convocá-los para uma sessão de treinamento ou reciclagem. No *call-center* pesquisado, a média das notas foi de 74,4%, conforme dados transmitidos pela área de Produção.

O operador está ciente de sua própria produção e desempenho através do sistema. Além de o supervisor alertá-lo sobre atrasos, o operador é capaz de visualizar, individualmente, sua *performance*. O operador pode até acelerar, mas tem consciência de que, assim que a chamada atual se encerrar, ele receberá outra prontamente, sempre se sentindo sob pressão e consciente de que a conclusão de uma tarefa é imediatamente seguida por outra. A legislação brasileira reconhece a natureza estressante do trabalho e a necessidade de padrões de turnos que correspondem aos picos de demanda de clientes no final das tardes, noites ou fins de semana; por isso, há uma previsão para minimizar tais efeitos nos artigos 227 a 231 da Consolidação das Leis do Trabalho (BRASIL, 2012a).

A repetitividade, a monotonia e o estresse podem ser exacerbados pela imposição de metas, que, no caso observado, era mensurada por meio do Tempo Médio de Atendimento, que era de 1 minuto e 30 segundo. O TMA é definido pela empresa, por intermédio de métricas das previsões, utilizando a quantidade de chamadas dos últimos 3 anos, 3 meses e 6 semanas e por meio de cálculos para prever a quantidade de chamadas e TMA por dia. Os dias são chatos, repetitivos e sem sentido; por isso, os funcionários sentem cansaço mental e têm pouquíssimas chances de promoção de carreira.

O *call-center* em estudo experimenta altos níveis de rotatividade, o que empregadores atribuem, em grande parte, às pressões do trabalho e às possibilidades de crescimento, que restringem as oportunidades de promoção. O *call-center* pesquisado prevê esse índice de rotatividade e enfrenta tal situação por meio de grande banco de currículos e processos de recrutamento e seleção

constante. Acrescenta-se que há uma preocupação dos gestores com a alta rotatividade no setor.

Além disso, os operadores enfrentam a contradição do controle e o compromisso na gestão do trabalho, pois é impossível abandonar os mecanismos de monitoramento, uma vez que estes são parte integrante da operação do *call-center*. Por conseguinte, pode-se afirmar que os operadores de *call-center* não são trabalhadores passivos, uma vez que são capazes de resistir individual e coletivamente. Assim, diante desse contexto, os operadores de *telemarketing* utilizam o humor com a finalidade predominante de aliviar o estresse e enfrentar as situações que o ocasionam sendo essa uma estratégia eficiente.

Na definição sobre humor de Cooper (2008), a autora destaca a importância do alvo em perceber a piada, brincadeira como ato intencional, ou seja, é preciso que haja um entendimento do público. É importante assinalar que os dados coletados demonstram que houve esse entendimento entre os representantes, não houve sequer um caso, em que o iniciador pretendeu ser divertido e não teve o respaldo do público. O tempo de casa do grupo estudado não é longo, uma vez que muitos foram admitidos há poucos meses e já fazem parte do grupo, o que facilita a troca de piadas e brincadeiras entre eles.

Esta pesquisa conclui que o uso do humor no local de trabalho está intimamente ligado aos processos de trabalho quando rotineiros e repetitivos, servindo de mecanismo de mediação do processo de trabalho e da interação entre as pessoas. O ambiente de trabalho estudado é marcado tanto pela seriedade quanto pelo humor, sendo que as suas manifestações serão sempre situacionais, respeitando-se os limites de tempo e espaço permitidos pelas pessoas e pela organização estudada.

Destaca-se que o humor reflete a cultura organizacional e cada grupo utiliza o humor de forma particular e intencionalmente para suprir suas diversas necessidades, relacionadas à interação social e incluindo aquelas relacionadas ao

emprego de estilos próprios de humor. As análises dos resultados desta pesquisa possibilitou a categorização de diversos estilos humos. Em outros termos, diversos estilos indicados pela literatura foram encontrados, todavia, em menor quantidade, o humor *autodestrutivo*, mas o que sobressaiu foi o estilo *agressivo-leve*. Destaca-se que humor na organização estudada assumiu múltiplas faces, ou estilos que se manifestam cotidianamente, na medida em que as pessoas interagem entre si.

A pesquisa permite concluir que o papel do humor no contexto do trabalho não se limita à diversão. Ele atua também como recurso de mediação do processo de interação construído pelas pessoas no ambiente de trabalho, facilitando a coesão do grupo e promovendo o enfrentamento do estresse. ~

Mesmo não sendo objeto de análise desta pesquisa, observou-se que as pessoas utilizam diversas formas comunicação na construção dos diversos estilos de humor. Nesta linha de reflexão, sugere-se o desenvolvimento de outras pesquisas para investigar a relação entre humor e processos comunicacionais, especialmente no que diz respeito a forma pela qual a comunicação é utilizada para a produção, distribuição e consumo do humor nas organizações? Outra questão que parece ser relevante, portanto também poderia ser objeto de pesquisa, diz respeito a compreensão de porque e como o humor pode ou não facilitar ou restringir a socialização de novos membros nos diferentes espaços organizacionais. Relevante também seria compreender o uso do humor em ambientes organizacionais específicos como hospitais, necrotérios, setores da administração pública etc. Outra sugestão de pesquisa seria analisar o humor como uma prática discursiva que também marcam as relações de gênero, a cultura, o processo de trabalho e entre outras esferas da vida organizacional.

As dificuldades de aproximação com os participantes da pesquisa, aliadas ao acesso limitado estabelecido pela empresa, dificultaram a exploração do tema de forma mais exaustiva. É possível que tais limitações tenham

provocado a omissão de informações importantes para este estudo. Além disso, é importante evidenciar que o humor está na linguagem; e portanto, ao ser reproduzido nem sempre cumpre seu papel de ser algo divertido ou engraçado, pois era reflexo de um momento, de um grupo específico de pessoas.

Acredita-se que esta dissertação pode servir como um quadro de pesquisa, bem como auxiliar os pesquisadores que estão estudando o papel do humor nas organizações. É útil também aos praticantes, devido à extensa revisão de literatura que se concentra nos estudos realizados sobre o tema, que se presta a ser facilmente utilizado por gestores. Portanto, a pesquisa fornece valiosos *insights* para gestores e pesquisadores.

REFERÊNCIAS

- ABRAMS, J.; BIPPUS, A. An intergroup investigation of disparaging humor. **Journal of Language and Social Psychology**, v. 30, n. 2, p. 193-201, 2011.
- ALENCAR, E. **Metodologia de pesquisa** [Material didático]. Lavras, MG: Universidade Federal de Lavras, 2009.
- ÁVILA, F. G. de O. **Análise do discurso humorístico**: as condições de produção das piadas de Joãozinho. Campinas, 2009. Trabalho de conclusão de curso (Mimeo.).
- BERGSON, H. **O riso**: ensaio sobre a significação do cômico. Lisboa: Guimarães Editores, 2007 [1978].
- BOUDENS, C. J. The story of work: a narrative analysis of workplace emotion. **Organization Studies**, v. 26, n. 9, p. 1285-1306, 2005.
- BRASIL. Consolidação das Leis Trabalhistas. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Decreto-Lei/De15452.htm>. Acesso em: 30 jul. 2012a.
- _____. Súmula do Tribunal Superior do Trabalho nº. 178. Disponível em: <http://www.dji.com.br/normas_inferiores/enunciado_tst/tst_0178.htm>. Acesso em: 30 jul. 2012b.
- CARRIERI, A. P. O humor como estratégia discursiva de resistência: as charges do Sinttel-MG. **Organizações & Sociedade**, v. 11, n. 30, p. 29-48, 2004.
- COOPER, C. Elucidating bounds of workplace humor: a relational process model. **Human Relations**, n. 61, p. 1087-1116, 2008.
- DUARTE, S. R.; DUARTE, L. C. R. de P. O humor nas organizações hoteleiras: um estudo de casos múltiplos. **Revista Hospitalidade**, ano VI, n. 1, p. 89-104, jun. 2009.
- FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

FROGATTI, L.; CHAMBERLAYNE, P. Narratives of social enterprise: form biography to practice and policy critique. **Qualitative Social Work**, v. 3, n. 1, p. 61-77, 2004.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista da Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar./abr. 1995.

GREATBATCH, D.; CLARK, T. Displaying group cohesiveness: Humour and laughter in the public lectures of management gurus. **Human Relations**, v. 56, n. 12, p. 1514-1544, 2003.

GRUGULIS, I. Nothing serious? Candidates use of humour in management training. **Human Relations**, v. 55, n. 4, p. 387-406, 2002.

HEISS, S. N., CARMACK, H. J. Knock, Knock; Who's There? Making Sense of Organizational Entrance Through humor. **Management Communication Quartely**, v. 20, n. 10, p. 1-27, 2011.

HOLMES, J. Humour and the construction of Māori leadership at work. **Leadership**, v. 3, n. 5, p. 5-27, Jan. 2007.

KIDD, S.A. et al. Relationships Between Humor, Subversion, and Genuine Connection Among Persons With Severe Mental Illness. **Qualitative Health Research**, v. 19, n. 10, p. 1421-1430, 2009.

KORCZYNSKI, M. The Dialectical sense of humour: routine joking in a tayolorized factory. **Organization Studies**, v. 32, n. 10, p. 1421-1439, Oct. 2011.

LEITE, N. R. P.; LEITE, F. P. Um estudo observacional do filme – Denise está chamando à luz da Teoria de Ação de Chris Argyris e Donald Schön. **Revista de Gestão USP**, São Paulo, v. 14, p. 77-91, 2007. Edição Especial.

LYNCH, O. H., SCHAEFER, Z. A. Review Essay: Humor Without Interaction : A Joke Without a Punch. **Management Communication Quartely**, v. 22, n. 3, p. 512-520, 2009.

MANCINI, L. **Call-center**: estratégia para vencer. São Paulo: Summus, 2001.

MARMO, J. Using humor to move away from abjection. **Qualitative Inquiry**, v. 16, n. 7, p. 588-595, Aug. 2010.

MESMER-MAGNUS, J., GLEW, D. J., VISWESVARAN, C.A. Meta-analysis of positive humor in the workplace. **Journal of Managerial Psychology**, v. 27, n. 2, p. 155-190, 2012.

MINAS GERAIS. **Anexo II da NR-17**. Disponível em: <http://www.unifal-mg.edu.br/segurancadotrabalho/files/file/nr_17_anexo2.pdf>. Acesso em: 30 jul. 2012.

OLIVEIRA, S. G. **Indenizações por acidente do trabalho ou doença ocupacional**. 3. ed. São Paulo: LTr, 2007.

PEAUCELLE, Jean-Louis. From Taylorism To Post-Taylorism Simultaneously Pursuing Several Management Objectives. **Journal of Organizational Change Management**, v. 13, n. 5, p. 452-464, 2000.

RICHARDSON, J. E.; CAREY, M. J.; SCHUH, D. T. The design of the E programming language. **ACM Transactions on Programming Languages and Systems**, v. 15, n. 3, p. 494-534, July, 1993.

ROMERO, E. J.; CRUTHIRDS, K. The use of humor in the workplace. **Academy of Management Perspectives**, v. 20, n. 2, p. 58 -69, May, 2006.

_____; ALSUA, C. J.; HINRICHS, K. T.; PEARSON, T. R. Regional humor differences in the United States: implications for management. **Humor**, v. 20, n. 2, p. 189-201, 2007.

_____; PESCOSOLIDO, A. Humor and group effectiveness. **Human Relations**, v. 61, n. 3, 395-418, 2008.

ROTH, G. L.; VIVONA, B. Mirth and murder: crime scene investigation as a work context for examining humor applications. **Human Resource Development Review**, v. 9, n. 4, p. 314-332, Nov. 2010.

SANTOS, A. R. dos. **Metodologia Científica: a construção do conhecimento**. São Paulo: DP&A, 2007.

SANTOS, E. M. **Percepções sobre o humor e o seu papel nas organizações de trabalho: um estudo de caso em uma empresa petroquímica**. 2003. 99 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal de Salvador, Salvador, 2003.

SANTOS, M. E. **Da observação participante à pesquisa-ação**: uma comparação epistemológica para estudos em Administração. [2001]. Disponível em: <http://www.angelfire.com/ms/tecnologia/pessoal/facef_pesq.pdf>. Acesso em: 6 fev. 2012.

SCHNURR, S. Surviving in a man's world with a sense of humour: An analysis of women leaders' use of humour at work. **Leadership**, v. 4, n. 3, p. 299-319, 2008.

SCHWANDT, D. R. When managers become philosophers: Integrating learning with sensemaking. **Academy of Management Learning and Education**, v. 4, p. 176-192, 2005.

SOIN, K.; SCHEYTT, T. Making the case for narrative methods in crosscultural organizational research. **Organizational Research Methods**, v. 9, n. 1, p. 55-77, 2006.

SONNTAG, A. A. **Call-center próprio ou terceirizado**: comparações utilizando com sistemas dinâmicos. 2008. 98 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia Elétrica) – Faculdade de Tecnologia, Universidade de Brasília. Brasília, 2008.

TAYLOR, F. W. Fundamentos da Administração Científica. In: _____. **Princípios de Administração Científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 1995. p. 29-44.

TAYLOR, P.; BAIN, P. An Assembly Line in the Head: Work and Employee Relations in the Call Centre. **Industrial Relations Journal**, v.30, n. 2, p. 101-17, 1999.

TAYLOR, P.; PETER, B. Subterranean Worksick Blues: Humour as Subversion in two Call Centres. **Organization Studies**, v. 24, n. 9, p. 1487-1509, 2003.

VASCONCELOS, L. H. R. **A contribuição do call-center para a inovação em empresas prestadoras de serviços**. 2010. 326 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010.

WESTWOOD, R.; RHODES, C. (Eds.). **Humour, Work and Organization**. New York: Routledge, 2007.

YIP, J. A., MARTIN, R. A. Sense of humor, emotional intelligence and social competence. **Journal of Research in Personality**, v. 40, n. 2006, p. 1202-1208, out. 2005.

ANEXOS

ANEXO A

**Decreto-Lei n.º 5.452, de 1º de Maio de 1943 – Consolidação das Leis
Trabalhistas – CLT.**

Presidência da República
Casa Civil
Subchefia para Assuntos Jurídicos

DECRETO-LEI N.º 5.452, DE 1º DE MAIO DE 1943

SEÇÃO II

**DOS EMPREGADOS NOS SERVIÇOS DE TELEFONIA, DE TELEGRAFIA
SUBMARINA E SUBFLUVIAL, DE RADIOTELEGRAFIA E
RADIOTELEFONIA**

Art. 227 - Nas empresas que explorem o serviço de telefonia, telegrafia submarina ou subfluvial, de radiotelegrafia ou de radiotelefonía, fica estabelecida para os respectivos operadores a duração máxima de seis horas contínuas de trabalho por dia ou 36 (trinta e seis) horas semanais.

§ 1º - Quando, em caso de indeclinável necessidade, forem os operadores obrigados a permanecer em serviço, além do período normal fixado neste artigo, a empresa pagar-lhes-á extraordinariamente o tempo excedente com acréscimo de 50% (cinquenta por cento) sobre o seu salário-hora normal.

§ 2º - O trabalho aos domingos, feriados e dias santos de guarda será considerado extraordinário e obedecerá, quanto à sua execução e remuneração, ao que dispuserem empregadores e empregados em acordo, ou os respectivos sindicatos em contrato coletivo de trabalho.

Art. 228 - Os operadores não poderão trabalhar, de modo ininterrupto, na transmissão manual, bem como na recepção visual, auditiva, com escrita manual ou datilográfica, quando a velocidade for superior a 25 (vinte e cinco) palavras por minuto.

Art. 229 - Para os empregados sujeitos a horários variáveis, fica estabelecida a duração máxima de 7 (sete) horas diárias de trabalho e 17

(dezesete) horas de folga, deduzindo-se deste tempo 20 (vinte) minutos para descanso, de cada um dos empregados, sempre que se verificar um esforço contínuo de mais de 3 (três) horas.

§ 1º - São considerados empregados sujeitos a horários variáveis, além dos operadores, cujas funções exijam classificação distinta, os que pertençam a seções de técnica, telefones, revisão, expedição, entrega e balcão.

§ 2º - Quanto à execução e remuneração aos domingos, feriados e dias santos de guarda e às prorrogações de expediente, o trabalho dos empregados a que se refere o parágrafo anterior será regido pelo que se contém no § 1º do art. 227 desta Seção.

Art. 230 - A direção das empresas deverá organizar as turmas de empregados, para a execução dos seus serviços, de maneira que prevaleça sempre o revezamento entre os que exercem a mesma função, quer em escalas diurnas, quer em noturnas.

§ 1º - Aos empregados que exerçam a mesma função será permitida, entre si, a troca de turmas, desde que isso não importe em prejuízo dos serviços, cujo chefe ou encarregado resolverá sobre a oportunidade ou possibilidade dessa medida, dentro das prescrições desta Seção.

§ 2º - As empresas não poderão organizar horários que obriguem os empregados a fazer a refeição do almoço antes das 10 (dez) e depois das 13 (treze) horas e a de jantar antes das 16 (dezesseis) e depois das 19:30 (dezenove e trinta) horas.

Art. 231 - As disposições desta Seção não abrangem o trabalho dos operadores de radiotelegrafia embarcados em navios ou aeronaves.

ANEXO B

Súmula do Tribunal Superior do Trabalho nº. 178

TST Enunciado nº 178 - RA 102/1982, DJ 11.10.1982 e DJ 15.10.1982 - Ex-Prejulgado nº 59 - Mantida - Res. 121/2003, DJ 19, 20 e 21.11.2003.

Telefonista de Mesa - Serviço de Telefonia

É aplicável à telefonista de mesa de empresa que não explora o serviço de telefonia o disposto no Art. 227 e seus parágrafos, da CLT.

ANEXO C

ANEXO II da NR-17

Publicação D.O.U.

Portaria SIT n.º 09, 30 de março de 2007.

TRABALHO EM TELEATENDIMENTO/TELEMARKETING

1. O presente Anexo estabelece parâmetros mínimos para o trabalho em atividades de teleatendimento/telemarketing nas diversas modalidades desse serviço, de modo a proporcionar um máximo de conforto, segurança, saúde e desempenho eficiente.

1.1. As disposições deste Anexo aplicam-se a todas as empresas que mantêm serviço de teleatendimento/telemarketing nas modalidades ativo ou receptivo em centrais de atendimento telefônico e/ou centrais de relacionamento com clientes (*call-centers*), para prestação de serviços, informações e comercialização de produtos.

1.1.1. Entende-se como *call-center* o ambiente de trabalho no qual a principal atividade é conduzida via telefone e/ou rádio com utilização simultânea de terminais de computador.

1.1.1.1. Este Anexo aplica-se, inclusive, a setores de empresas e postos de trabalho dedicados a esta atividade, além daquelas empresas especificamente voltadas para essa atividade-fim.

1.1.2. Entende-se como trabalho de teleatendimento/telemarketing aquele cuja comunicação com interlocutores clientes e usuários é realizada à distância por intermédio da voz e/ou mensagens eletrônicas, com a utilização simultânea de equipamentos de audição/escuta e fala telefônica e sistemas informatizados ou manuais de processamento de dados.

2. MOBILIÁRIO DO POSTO DE TRABALHO

2.1. Para trabalho manual sentado ou que tenha de ser feito em pé, deve ser proporcionado ao trabalhador mobiliário que atenda aos itens 17.3.2, 17.3.3 e 17.3.4 e alíneas, da Norma Regulamentadora n.º 17 (NR 17) e que permita variações posturais, com ajustes de fácil acionamento, de modo a prover espaço suficiente para seu conforto, atendendo, no mínimo, aos seguintes parâmetros:

- a) o monitor de vídeo e o teclado devem estar apoiados em superfícies com mecanismos de regulagem independentes;
- b) será aceita superfície regulável única para teclado e monitor quando este for dotado de regulagem independente de, no mínimo, 26 (vinte e seis) centímetros no plano vertical;
- c) a bancada sem material de consulta deve ter, no mínimo, profundidade de 75 (setenta e cinco) centímetros medidos a partir de sua borda frontal e largura de 90 (noventa) centímetros que proporcionem zonas de alcance manual de, no máximo, 65 (sessenta e cinco) centímetros de raio em cada lado, medidas centradas nos ombros do operador em posição de trabalho;
- d) a bancada com material de consulta deve ter, no mínimo, profundidade de 90 (noventa) centímetros a partir de sua borda frontal e largura de 100 (cem) centímetros que proporcionem zonas de alcance manual de, no máximo, 65 (sessenta e cinco) centímetros de raio em cada lado, medidas centradas nos ombros do operador em posição de trabalho, para livre utilização e acesso de documentos;
- e) o plano de trabalho deve ter bordas arredondadas;
- f) as superfícies de trabalho devem ser reguláveis em altura em um intervalo mínimo de 13 (treze) centímetros, medidos de sua face superior, permitindo o apoio das plantas dos pés no piso;
- g) o dispositivo de apontamento na tela (mouse) deve estar apoiado na mesma superfície do teclado, colocado em área de fácil alcance e com espaço suficiente para sua livre utilização;
- h) o espaço sob a superfície de trabalho deve ter profundidade livre mínima de 45 (quarenta e cinco) centímetros ao nível dos joelhos e de 70 (setenta) centímetros ao nível dos pés, medidos de sua borda frontal;
- i) nos casos em que os pés do operador não alcançarem o piso, mesmo após a regulagem do assento, deverá ser fornecido apoio para os pés que se adapte ao comprimento das pernas do trabalhador, permitindo o apoio das plantas dos pés, com inclinação ajustável e superfície revestida de material antiderrapante;
- j) os assentos devem ser dotados de:
 1. apoio em 05 (cinco) pés, com rodízios, cuja resistência evite deslocamentos involuntários e que não comprometam a estabilidade do assento;
 2. superfícies onde ocorre contato corporal estofadas e revestidas de material que permita a perspiração;

3. base estofada com material de densidade entre 40 (quarenta) a 50 (cinquenta) kg/m³;
4. altura da superfície superior ajustável, em relação ao piso, entre 37 (trinta e sete) e 50 (cinquenta) centímetros, podendo ser adotados até 03 (três) tipos de cadeiras com alturas diferentes, de forma a atender as necessidades de todos os operadores;
5. profundidade útil de 38 (trinta e oito) a 46 (quarenta e seis) centímetros;
6. borda frontal arredondada;
7. características de pouca ou nenhuma conformação na base;
8. encosto ajustável em altura e em sentido anteroposterior, com forma levemente adaptada ao corpo para proteção da região lombar; largura de, no mínimo, 40 (quarenta) centímetros e, com relação aos encostos, de, no mínimo, 30,5 (trinta vírgula cinco) centímetros;
9. apoio de braços regulável em altura de 20 (vinte) a 25 (vinte e cinco) centímetros a partir do assento, sendo que seu comprimento não deve interferir no movimento de aproximação da cadeira em relação à mesa, nem com os movimentos inerentes à execução da tarefa.

3. EQUIPAMENTOS DOS POSTOS DE TRABALHO

3.1. Devem ser fornecidos gratuitamente conjuntos de microfone e fone de ouvido (*head-sets*) individuais, que permitam ao operador a alternância do uso das orelhas ao longo da jornada de trabalho e que sejam substituídos sempre que apresentarem defeitos ou desgaste devido ao uso.

3.1.2. Alternativamente, poderá ser fornecido um *head-set* para cada posto de atendimento, desde que as partes que permitam qualquer espécie de contágio ou risco à saúde sejam de uso individual.

3.1.3. Os *head-sets* devem:

- a) ter garantidas pelo empregador a correta higienização e as condições operacionais recomendadas pelos fabricantes;
- b) ser substituídos prontamente quando situações irregulares de funcionamento forem detectadas pelo operador;
- c) ter seus dispositivos de operação e controles de fácil uso e alcance;
- d) permitir ajuste individual da intensidade do nível sonoro e ser providos de sistema de proteção contra choques acústicos e ruídos indesejáveis de alta intensidade, garantindo o entendimento das mensagens.

3.2. O empregador deve garantir o correto funcionamento e a manutenção contínua dos equipamentos de comunicação, incluindo os conjuntos de *head-sets*, utilizando pessoal técnico familiarizado com as recomendações dos fabricantes.

3.3. Os monitores de vídeo devem proporcionar corretos ângulos de visão e ser posicionados frontalmente ao operador, devendo ser dotados de regulagem que permita o correto ajuste da tela à iluminação do ambiente, protegendo o trabalhador contra reflexos indesejáveis.

3.4. Toda introdução de novos métodos ou dispositivos tecnológicos que traga alterações sobre os modos operatórios dos trabalhadores deve ser alvo de análise ergonômica prévia, prevendo-se períodos e procedimentos adequados de capacitação e adaptação.

4. CONDIÇÕES AMBIENTAIS DE TRABALHO

4.1. Os locais de trabalho devem ser dotados de condições acústicas adequadas à comunicação telefônica, adotando-se medidas, tais como o arranjo físico geral e dos postos de trabalho, pisos e paredes, isolamento acústico do ruído externo, tamanho, forma, revestimento e distribuição das divisórias entre os postos, com o fim de atender o disposto no item 17.5.2, alínea “a” da NR-17.

4.2. Os ambientes de trabalho devem atender ao disposto no subitem 17.5.2 da NR-17, obedecendo-se, no mínimo, aos seguintes parâmetros:

a) níveis de ruído de acordo com o estabelecido na NBR 10152, norma brasileira registrada no INMETRO, observando o nível de ruído aceitável para efeito de conforto de até 65 dB(A) e a curva de avaliação de ruído (NC) de valor não superior a 60 dB;

b) índice de temperatura efetiva entre 20 e 23 °C;

c) velocidade do ar não superior a 0,75 m/s;

d) umidade relativa do ar não inferior a 40% (quarenta por cento).

4.2.1. Devem ser implementados projetos adequados de climatização dos ambientes de trabalho que permitam distribuição homogênea das temperaturas e fluxos de ar utilizando, se necessário, controles locais e/ou setorizados da temperatura, velocidade e direção dos fluxos.

4.2.2. As empresas podem instalar higrômetros ou outros equipamentos que permitam ao trabalhador acompanhar a temperatura efetiva e a umidade do ar do ambiente de trabalho.

4.3. Para a prevenção da chamada “síndrome do edifício doente”, devem ser atendidos:

a) o Regulamento Técnico do Ministério da Saúde sobre “Qualidade do Ar de Interiores em Ambientes Climatizados”, com redação da Portaria MS n.º 3.523, de 28 de agosto de 1998 ou outra que a venha substituir;

b) os Padrões Referenciais de Qualidade do Ar Interior em ambientes climatizados artificialmente de uso público e coletivo, com redação dada pela Resolução RE n.º 9, de 16 de janeiro de 2003, da ANVISA – Agência Nacional de Vigilância Sanitária, ou outra que a venha substituir, à exceção dos parâmetros físicos de temperatura e umidade definidos no item 4.2 deste Anexo;

c) o disposto no item 9.3.5.1 da Norma Regulamentadora n.º 9 (NR 9).

4.3.1. A documentação prevista nas alíneas “a” e “b” deverá estar disponível à fiscalização do trabalho.

4.3.2. As instalações das centrais de ar condicionado, especialmente o *plenum* de mistura da casa de máquinas, não devem ser utilizadas para armazenamento de quaisquer materiais.

4.3.3. A descarga de água de condensado não poderá manter qualquer ligação com a rede de esgoto cloacal.

5. ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

5.1. A organização do trabalho deve ser feita de forma a não haver atividades aos domingos e feriados, seja total ou parcial, com exceção das empresas autorizadas previamente pelo Ministério do Trabalho e Emprego, conforme o previsto no Artigo 68, “caput”, da CLT e das atividades previstas em lei.

5.1.1. Aos trabalhadores é assegurado, nos casos previamente autorizados, pelo menos um dia de repouso semanal remunerado coincidente com o domingo a cada mês, independentemente de metas, faltas e/ou produtividade.

5.1.2. As escalas de fins de semana e de feriados devem ser especificadas e informadas aos trabalhadores com a antecedência necessária, de conformidade com os Artigos 67, parágrafo único, e 386 da CLT, ou por intermédio de acordos ou convenções coletivas.

5.1.2.1. Os empregadores devem levar em consideração as necessidades dos operadores na elaboração das escalas laborais que acomodem necessidades especiais da vida familiar dos trabalhadores com dependentes sob seus cuidados, especialmente nutrízes, incluindo flexibilidade especial para trocas de horários e utilização das pausas.

5.1.3. A duração das jornadas de trabalho somente poderá prolongar-se além do limite previsto nos termos da lei em casos excepcionais, por motivo de força maior, necessidade imperiosa ou para a realização ou conclusão de serviços inadiáveis ou cuja inexecução possa acarretar prejuízo manifesto, conforme dispõe o Artigo 61 da CLT, realizando a comunicação à autoridade competente, prevista no §1º do mesmo artigo, no prazo de 10 (dez) dias.

5.1.3.1. Em caso de prorrogação do horário normal, será obrigatório um descanso mínimo de 15 (quinze) minutos antes do início do período extraordinário do trabalho, de acordo com o Artigo 384 da CLT.

5.2. O contingente de operadores deve ser dimensionado às demandas da produção no sentido de não gerar sobrecarga habitual ao trabalhador.

5.2.1. O contingente de operadores em cada estabelecimento deve ser suficiente para garantir que todos possam usufruir as pausas e intervalos previstos neste Anexo.

5.3. O tempo de trabalho em efetiva atividade de teleatendimento/telemarketing é de, no máximo, 06 (seis) horas diárias, nele incluídas as pausas, sem prejuízo da remuneração.

5.3.1. A prorrogação do tempo previsto no presente item só será admissível nos termos da legislação, sem prejuízo das pausas previstas neste Anexo, respeitado

o limite de 36 (trinta e seis) horas semanais de tempo efetivo em atividade de teleatendimento/telemarketing.

5.3.2. Para o cálculo do tempo efetivo em atividade de teleatendimento/telemarketing devem ser computados os períodos em que o operador encontra-se no posto de trabalho, os intervalos entre os ciclos laborais e os deslocamentos para solução de questões relacionadas ao trabalho.

5.4. Para prevenir sobrecarga psíquica, muscular estática de pescoço, ombros, dorso e membros superiores, as empresas devem permitir a fruição de pausas de descanso e intervalos para repouso e alimentação aos trabalhadores.

5.4.1. As pausas deverão ser concedidas:

a) fora do posto de trabalho;

b) em 02 (dois) períodos de 10 (dez) minutos contínuos;

c) após os primeiros e antes dos últimos 60 (sessenta) minutos de trabalho em atividade de teleatendimento/telemarketing.

5.4.1.1. A instituição de pausas não prejudica o direito ao intervalo obrigatório para repouso e alimentação previsto no §1º do Artigo 71 da CLT.

5.4.2. O intervalo para repouso e alimentação para a atividade de teleatendimento/telemarketing deve ser de 20 (vinte) minutos.

5.4.3. Para tempos de trabalho efetivo de teleatendimento/telemarketing de até 04 (quatro) horas diárias, deve ser observada a concessão de 01 pausa de descanso contínua de 10 (dez) minutos.

5.4.4. As pausas para descanso devem ser consignadas em registro impresso ou eletrônico.

5.4.4.1. O registro eletrônico de pausas deve ser disponibilizado impresso para a fiscalização do trabalho no curso da inspeção, sempre que exigido.

5.4.4.2. Os trabalhadores devem ter acesso aos seus registros de pausas.

5.4.5. Devem ser garantidas pausas no trabalho imediatamente após operação onde haja ocorrido ameaças, abuso verbal, agressões ou que tenha sido especialmente desgastante, que permitam ao operador recuperar-se e socializar conflitos e dificuldades com colegas, supervisores ou profissionais de saúde ocupacional, especialmente capacitados para tal acolhimento.

5.5. O tempo necessário para a atualização do conhecimento do operador e para o ajuste do posto de trabalho é considerado como parte da jornada normal.

5.6. A participação em quaisquer modalidades de atividade física, quando adotadas pela empresa, não é obrigatória, e a recusa do trabalhador em praticá-la não poderá ser utilizada para efeito de qualquer punição.

5.7. Com o fim de permitir a satisfação das necessidades fisiológicas, as empresas devem permitir que os operadores saiam de seus postos de trabalho a qualquer momento da jornada, sem repercussões sobre suas avaliações e remunerações.

5.8. Nos locais de trabalho, deve ser permitida a alternância de postura pelo trabalhador, de acordo com suas conveniência e necessidade.

5.9. Os mecanismos de monitoramento da produtividade, tais como mensagens nos monitores de vídeo, sinais luminosos, cromáticos, sonoros, ou indicações do tempo utilizado nas ligações ou de filas de clientes em espera, não podem ser utilizados para aceleração do trabalho e, quando existentes, deverão estar disponíveis para consulta pelo operador, a seu critério.

5.10. Para fins de elaboração de programas preventivos, devem ser considerados os seguintes aspectos da organização do trabalho: a) compatibilização de metas com as condições de trabalho e tempo oferecidas;

b) monitoramento de desempenho;

c) repercussões sobre a saúde dos trabalhadores decorrentes de todo e qualquer sistema de avaliação para efeito de remuneração e vantagens de qualquer espécie;

d) pressões aumentadas de tempo em horários de maior demanda;

e) períodos para adaptação ao trabalho.

5.11. É vedado ao empregador:

a) exigir a observância estrita do *script* ou roteiro de atendimento;

b) imputar ao operador os períodos de tempo ou interrupções no trabalho não dependentes de sua conduta.

5.12. A utilização de procedimentos de monitoramento por escuta e gravação de ligações deve ocorrer somente mediante o conhecimento do operador.

5.13. É vedada a utilização de métodos que causem assédio moral, medo ou constrangimento, tais como:

a) estímulo abusivo à competição entre trabalhadores ou grupos/equipes de trabalho;

b) exigência de que os trabalhadores usem, de forma permanente ou temporária, adereços, acessórios, fantasias e vestimentas com o objetivo de punição, promoção e propaganda;

c) exposição pública das avaliações de desempenho dos operadores.

5.14. Com a finalidade de reduzir o estresse dos operadores, devem ser minimizados os conflitos e ambiguidades de papéis nas tarefas a executar, estabelecendo-se, claramente, as diretrizes quanto a ordens e instruções de diversos níveis hierárquicos, autonomia para resolução de problemas, autorização para transferência de chamadas e consultas necessárias a colegas e supervisores.

5.15. Os sistemas informatizados devem ser elaborados, implantados e atualizados contínua e suficientemente, de maneira a mitigar sobretarefas como a utilização constante de memória de curto prazo, utilização de anotações precárias, duplicidade e concomitância de anotações em papel e sistema informatizado.

5.16. As prescrições de diálogos de trabalho não devem exigir que o trabalhador forneça o sobrenome aos clientes, visando resguardar sua privacidade e segurança pessoal.

6. CAPACITAÇÃO DOS TRABALHADORES

6.1. Todos os trabalhadores de operação e de gestão devem receber capacitação que proporcione conhecer as formas de adoecimento relacionadas à sua atividade, suas causas, efeitos sobre a saúde e medidas de prevenção.

6.1.1. A capacitação deve envolver, também, obrigatoriamente os trabalhadores temporários.

6.1.2. A capacitação deve incluir, no mínimo, aos seguintes itens:

- a) noções sobre os fatores de risco para a saúde em teleatendimento/telemarketing;
- b) medidas de prevenção indicadas para a redução dos riscos relacionados ao trabalho;
- c) informações sobre os sintomas de adoecimento que possam estar relacionados à atividade de teleatendimento/telemarketing, principalmente os que envolvem o sistema osteomuscular, a saúde mental, as funções vocais, auditivas e acuidade visual dos trabalhadores;
- d) informações sobre a utilização correta dos mecanismos de ajuste do mobiliário e dos equipamentos dos postos de trabalho, incluindo orientação para alternância de orelhas no uso dos fones mono ou biauriculares e limpeza e substituição de tubos de voz;
- e) duração de 04 (quatro) horas na admissão e reciclagem a cada 06 (seis) meses, independentemente de campanhas educativas que sejam promovidas pelos empregadores;
- f) distribuição obrigatória de material didático impresso com o conteúdo apresentado;
- g) realização durante a jornada de trabalho.

6.2. Os trabalhadores devem receber qualificação adicional à capacitação obrigatória referida no item anterior quando forem introduzidos novos fatores de risco decorrentes de métodos, equipamentos, tipos específicos de atendimento, mudanças gerenciais ou de procedimentos.

6.3. A elaboração do conteúdo técnico, a execução e a avaliação dos resultados dos procedimentos de capacitação devem contar com a participação de:

- a) pessoal de organização e métodos responsável pela organização do trabalho na empresa, quando houver;
- b) integrantes do Serviço Especializado em Segurança e Medicina do Trabalho, quando houver;
- c) representantes dos trabalhadores na Comissão Interna de Prevenção de Acidentes, quando houver;
- d) médico coordenador do Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional;
- e) responsáveis pelo Programa de Prevenção de Riscos Ambientais;
- f) representantes dos trabalhadores e outras entidades, quando previsto em acordos ou convenções coletivas de trabalho.

7. CONDIÇÕES SANITÁRIAS DE CONFORTO

7.1. Devem ser garantidas boas condições sanitárias e de conforto, incluindo sanitários permanentemente adequados ao uso e separados por sexo, local para lanche e armários individuais dotados de chave para guarda de pertences na jornada de trabalho.

7.2. Deve ser proporcionada a todos os trabalhadores disponibilidade irrestrita e próxima de água potável, atendendo à Norma Regulamentadora n.º 24 – NR 24.

7.3. As empresas devem manter ambientes confortáveis para descanso e recuperação durante as pausas, fora dos ambientes de trabalho, dimensionados em proporção adequada ao número de operadores usuários, onde estejam disponíveis assentos, facilidades de água potável, instalações sanitárias e lixeiras com tampa.

8. PROGRAMAS DE SAÚDE OCUPACIONAL E DE PREVENÇÃO DE RISCOS AMBIENTAIS

8.1. O Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional - PCMSO, além de atender à Norma Regulamentadora n.º 7 (NR 7), deve necessariamente reconhecer e registrar os riscos identificados na análise ergonômica.

8.1.1. O empregador deverá fornecer cópia dos Atestados de Saúde Ocupacional e cópia dos resultados dos demais exames.

8.2. O empregador deve implementar um programa de vigilância epidemiológica para detecção precoce de casos de doenças relacionadas ao trabalho comprovadas ou objeto de suspeita, que inclua procedimentos de vigilância passiva (processando a demanda espontânea de trabalhadores que procurem serviços médicos) e procedimentos de vigilância ativa, por intermédio de exames médicos dirigidos que incluam, além dos exames obrigatórios por norma, coleta de dados sobre sintomas referentes aos aparelhos psíquico, osteomuscular, vocal, visual e auditivo, analisados e apresentados com a utilização de ferramentas estatísticas e epidemiológicas.

8.2.1. No sentido de promover a saúde vocal dos trabalhadores, os empregadores devem implementar, entre outras medidas:

- a) modelos de diálogos que favoreçam micropausas e evitem carga vocal intensiva do operador;
- b) redução do ruído de fundo;
- c) estímulo à ingestão frequente de água potável fornecida gratuitamente aos operadores.

8.3. A notificação das doenças profissionais e das produzidas em virtude das condições especiais de trabalho, comprovadas ou objeto de suspeita, será obrigatória por meio da emissão de Comunicação de Acidente de Trabalho, na forma do Artigo 169 da CLT e da legislação vigente da Previdência Social.

8.4. As análises ergonômicas do trabalho devem contemplar, no mínimo, para atender à NR-17:

a) descrição das características dos postos de trabalho no que se refere ao mobiliário, utensílios, ferramentas, espaço físico para a execução do trabalho e condições de posicionamento e movimentação de segmentos corporais;

b) avaliação da organização do trabalho demonstrando:

1. trabalho real e trabalho prescrito; 2. descrição da produção em relação ao tempo alocado para as tarefas;

3. variações diárias, semanais e mensais da carga de atendimento, incluindo variações sazonais e intercorrências técnico-operacionais mais frequentes;

4. número de ciclos de trabalho e sua descrição, incluindo trabalho em turnos e trabalho noturno;

5. ocorrência de pausas interciclos;

6. explicitação das normas de produção, das exigências de tempo, da determinação do conteúdo de tempo, do ritmo de trabalho e do conteúdo das tarefas executadas;

7. histórico mensal de horas extras realizadas em cada ano;

8. explicitação da existência de sobrecargas estáticas ou dinâmicas do sistema osteomuscular;

c) relatório estatístico da incidência de queixas de agravos à saúde colhidas pela Medicina do Trabalho nos prontuários médicos;

d) relatórios de avaliações de satisfação no trabalho e clima organizacional, se realizadas no âmbito da empresa;

e) registro e análise de impressões e sugestões dos trabalhadores com relação aos aspectos dos itens anteriores;

f) recomendações ergonômicas expressas em planos e propostas claros e objetivos, com definição de datas de implantação.

8.4.1. As análises ergonômicas do trabalho deverão ser datadas, impressas, ter folhas numeradas e rubricadas e contemplar, obrigatoriamente, as seguintes etapas de execução:

a) explicitação da demanda do estudo;

b) análise das tarefas, atividades e situações de trabalho;

c) discussão e restituição dos resultados aos trabalhadores envolvidos;

d) recomendações ergonômicas específicas para os postos avaliados;

e) avaliação e revisão das intervenções efetuadas com a participação dos trabalhadores, supervisores e gerentes;

f) avaliação da eficiência das recomendações.

8.5. As ações e princípios do Programa de Prevenção de Riscos Ambientais – PPRA devem ser associados àqueles previstos na NR-17.

9. PESSOAS COM DEFICIÊNCIA

9.1. Para as pessoas com deficiência e aquelas cujas medidas antropométricas não sejam atendidas pelas especificações deste Anexo, o mobiliário dos postos de trabalho deve ser adaptado para atender às suas necessidades, e devem estar disponíveis ajudas técnicas necessárias em seu respectivo posto de trabalho para

facilitar sua integração ao trabalho, levando em consideração as repercussões sobre a saúde destes trabalhadores.

9.2. As condições de trabalho, incluindo o acesso às instalações, mobiliário, equipamentos, condições ambientais, organização do trabalho, capacitação, condições sanitárias, programas de prevenção e cuidados para segurança pessoal devem levar em conta as necessidades dos trabalhadores com deficiência.

10. DISPOSIÇÕES TRANSITÓRIAS

10.1. As empresas que, no momento da publicação da portaria de aprovação deste Anexo, mantiverem com seus trabalhadores a contratação de jornada de 06 (seis) horas diárias, nelas contemplados e remunerados 15 (quinze) minutos de intervalo para repouso e alimentação, obrigam-se somente à complementação de 05 (cinco) minutos, igualmente remunerados, de maneira a alcançar o total de 20 (vinte) minutos de pausas obrigatórias remuneradas, concedidos na forma dos itens 5.4.1 e 5.4.2.

10.2. O disposto no item 2 desta norma (MOBILIÁRIO DO POSTO DE TRABALHO) será implementado em um prazo para adaptação gradual de, no máximo, 05 (cinco) anos, sendo de 10% (dez por cento) no primeiro ano, 25% (vinte e cinco por cento) no segundo ano, 45% (quarenta e cinco) no terceiro ano, 75% (setenta e cinco por cento) no quarto ano e 100% (cem por cento) no quinto ano.

10.3. Será constituída comissão permanente para fins de acompanhamento da implementação, aplicação e revisão do presente Anexo. 10.4. O disposto nos itens 5.3 e seus subitens e 5.4 e seus subitens entrarão em vigor em 120 (cento e vinte) dias da data de publicação da portaria de aprovação deste Anexo, com exceção do item 5.4.4 que entrará em vigor em 180 (cento e oitenta) dias da publicação desta norma.

10.5. Ressalvado o disposto no item 10.2 e com exceção dos itens 5.3, 5.4, este anexo passa a vigorar no prazo de 90 (noventa) dias de sua publicação.