

ASSÉDIO MORAL COMO FATOR DE RISCO ERGONÔMICO ORGANIZACIONAL EM OPERADORES DE TELEMARKETING

MORAL HARASSMENT AS AN ORGANIZATIONAL ERGONOMIC RISK
FACTOR IN TELEMARKETING OPERATORS

Ciências da Saúde • 10/04/2026

REGISTRO DOI: [10.70773/revistatopicos/775779954](https://doi.org/10.70773/revistatopicos/775779954)

Thiago Inocência Trofelli¹

Giovanna Oliveira Hara de Moraes²

Hiago Torralbo Quintana³

Alexsandro Narciso de Oliveira⁴

Paulo Henrique Dias Trofelli⁵

RESUMO

O presente estudo tem como objetivo analisar o assédio moral como fator de risco ergonômico organizacional no trabalho de operadores de telemarketing. A pesquisa caracteriza-se como qualitativa, de natureza descritiva e exploratória, sendo desenvolvida por meio de levantamento bibliográfico em obras e artigos científicos das áreas de ergonomia, saúde ocupacional e psicodinâmica do trabalho. O setor de telemarketing apresenta um modelo organizacional baseado em forte controle do tempo, metas rigorosas e monitoramento constante, com destaque para o uso do Tempo Médio de Operação (TMO), que contribui para a intensificação do trabalho e redução da autonomia dos operadores. Observou-se que a restrição de pausas, inclusive para necessidades fisiológicas básicas, configura uma prática recorrente, associada ao assédio moral organizacional. Os resultados evidenciam que tais condições de trabalho impactam diretamente a saúde dos trabalhadores, desencadeando problemas físicos, como infecções do trato urinário, e psicológicos, como estresse, ansiedade e síndrome de burnout. Conclui-se que o assédio moral no telemarketing está intrinsecamente ligado à organização do trabalho, sendo necessário repensar os modelos de gestão adotados. A ergonomia organizacional apresenta-se como uma ferramenta fundamental para a promoção de ambientes de trabalho mais saudáveis, por meio da implementação de medidas preventivas que respeitem os limites físicos e psicológicos dos trabalhadores.

Palavras-chave: Assédio Moral; ergonomia organizacional; saúde do trabalhador; telemarketing e trabalho.

ABSTRACT

This study aims to analyze moral harassment as an organizational ergonomic risk factor in the work of telemarketing operators. The

research is characterized as qualitative, with a descriptive and exploratory approach, developed through a bibliographic review of books and scientific articles in the fields of ergonomics, occupational health, and work psychodynamics. The telemarketing sector presents an organizational model based on strict time control, high productivity targets, and constant monitoring, especially through the use of Average Handling Time (AHT), which contributes to work intensification and reduced worker autonomy. It was observed that the restriction of breaks, including those for basic physiological needs, is a recurring practice associated with organizational moral harassment. The results indicate that such working conditions directly impact workers' health, leading to physical problems, such as urinary tract infections, and psychological issues, such as stress, anxiety, and burnout syndrome. It is concluded that moral harassment in telemarketing is intrinsically linked to work organization, highlighting the need to rethink current management models. Organizational ergonomics emerges as a key tool for promoting healthier work environments through preventive measures that respect workers' physical and psychological limits.

Keywords: Moral Harassment; Occupational Health; Organizational Ergonomics; Telemarketing; Work.

1. INTRODUÇÃO

O setor de telemarketing tem se expandido significativamente nas últimas décadas, impulsionado pelo avanço das tecnologias de comunicação e pela crescente demanda por serviços de atendimento ao cliente. Nesse contexto, os operadores de telemarketing tornaram-se peças fundamentais na mediação entre empresas e consumidores, desempenhando funções tanto no atendimento ativo, voltado à oferta de produtos e serviços, quanto

no atendimento receptivo, direcionado à resolução de demandas, dúvidas e reclamações. Apesar de sua relevância estratégica, as condições de trabalho desses profissionais frequentemente são marcadas por intensa pressão organizacional, o que levanta preocupações no campo da saúde e segurança do trabalho.

A ergonomia, especialmente em sua dimensão organizacional, busca compreender e adequar as condições de trabalho às características psicofisiológicas dos trabalhadores. No entanto, em ambientes de telemarketing, observa-se a presença de práticas que contrariam esses princípios, como o controle excessivo do tempo, a imposição de metas rigorosas e a vigilância constante do desempenho. Um dos principais instrumentos utilizados nesse controle é o Tempo Médio de Operação (TMO), indicador que estabelece o tempo ideal para cada atendimento, contribuindo para a intensificação do ritmo de trabalho e a redução da autonomia dos operadores.

Além disso, a limitação de pausas, inclusive para necessidades fisiológicas básicas, como o uso do banheiro, evidencia uma forma de gestão que pode ser caracterizada como abusiva. Essa restrição não apenas compromete o bem-estar físico dos trabalhadores, mas também configura um ambiente propício ao desenvolvimento do assédio moral organizacional, caracterizado pela exposição contínua a situações humilhantes, constrangedoras e de pressão psicológica. Tais práticas são frequentemente naturalizadas no cotidiano laboral, o que dificulta sua identificação e enfrentamento.

As consequências desse cenário são amplas e afetam diretamente a saúde dos operadores. Do ponto de vista físico, podem surgir problemas como distúrbios urinários, decorrentes da retenção

prolongada, além de fadiga e outros agravos relacionados à sobrecarga de trabalho. Já no âmbito psicológico, destacam-se sintomas de estresse, ansiedade, esgotamento profissional e, em casos mais graves, o desenvolvimento da síndrome de burnout. Dessa forma, o ambiente organizacional passa a atuar como um fator de risco significativo para o adoecimento dos trabalhadores.

Diante desse contexto, surge a seguinte questão norteadora: de que forma o assédio moral, associado às práticas de controle organizacional no telemarketing, configura-se como um fator de risco ergonômico e impacta a saúde física e psicológica dos operadores? A partir dessa problemática, torna-se essencial analisar as condições de trabalho desses profissionais, bem como os mecanismos organizacionais que contribuem para a intensificação do assédio, visando à proposição de estratégias que promovam ambientes laborais mais saudáveis, éticos e alinhados aos princípios da ergonomia.

2. OBJETIVOS

2.1. Objetivo Geral

Analisar o assédio moral como fator de risco ergonômico organizacional no trabalho de operadores de telemarketing, destacando seus impactos na saúde física e psicológica desses trabalhadores.

- Identificar as principais características do trabalho de telemarketing, incluindo as funções ativa e receptiva;
- Descrever os mecanismos de controle organizacional, como metas de produtividade e o Tempo Médio de Operação (TMO);

- Analisar a relação entre a restrição de pausas (como para necessidades fisiológicas) e a configuração do assédio moral;
- Investigar os impactos do assédio moral na saúde física dos operadores, com ênfase em problemas como infecções do trato urinário;
- Examinar as consequências psicológicas decorrentes das condições de trabalho, como estresse, ansiedade e burnout;
- Discutir a ergonomia organizacional como ferramenta para prevenção de riscos ocupacionais no telemarketing.

3. MATERIAIS E MÉTODOS

O presente estudo caracteriza-se como uma pesquisa de natureza qualitativa, com abordagem descritiva e exploratória, tendo como objetivo analisar o assédio moral como fator de risco ergonômico organizacional no contexto do trabalho de operadores de telemarketing. A escolha por uma abordagem qualitativa justifica-se pela necessidade de compreender fenômenos sociais complexos relacionados às condições de trabalho, às relações interpessoais e aos impactos na saúde dos trabalhadores, os quais não podem ser plenamente quantificados, mas sim interpretados em sua profundidade (GIL, 2008; LAKATOS; MARCONI, 2010).

De acordo com Antônio Carlos Gil, a pesquisa descritiva tem como principal finalidade descrever as características de determinada população ou fenômeno, bem como estabelecer relações entre variáveis. Nesse sentido, este estudo busca descrever as condições de trabalho no setor de telemarketing e identificar elementos que configuram o assédio moral organizacional. Além disso, a pesquisa

também apresenta caráter exploratório, pois visa proporcionar maior familiaridade com o problema, tornando-o mais explícito e possibilitando a construção de hipóteses, conforme destaca Eva Maria Lakatos e Marina de Andrade Marconi (GIL, 2008; LAKATOS; MARCONI, 2010).

O procedimento metodológico adotado foi a pesquisa bibliográfica, desenvolvida a partir de materiais já publicados, como livros, artigos científicos, dissertações e documentos normativos relacionados à ergonomia, saúde ocupacional e assédio moral no trabalho. Segundo Antônio Carlos Gil, a pesquisa bibliográfica permite ao pesquisador analisar diferentes contribuições teóricas sobre determinado tema, possibilitando uma compreensão ampla e fundamentada do objeto de estudo. Foram utilizados autores consagrados nas áreas de ergonomia, psicologia do trabalho e saúde ocupacional, visando garantir rigor científico à análise (GIL, 2008).

Entre os referenciais teóricos utilizados, destacam-se as contribuições de Christophe Dejours, que aborda a relação entre organização do trabalho e sofrimento psíquico, evidenciando como ambientes laborais marcados por pressão e controle excessivo podem gerar adoecimento mental. Também foram consideradas as contribuições de Marie-France Hirigoyen, que define o assédio moral como toda conduta abusiva que se manifesta por comportamentos, palavras ou atitudes que atentam contra a dignidade ou integridade psíquica de um indivíduo (DEJOURS, 1992; HIRIGOYEN, 2002).

No campo da ergonomia, foram utilizadas as abordagens propostas por Itiro Iida, que destaca a importância da adaptação das condições de trabalho às capacidades humanas, e por Dulce Maria Figueiredo, que enfatiza a ergonomia organizacional como elemento

fundamental para a melhoria das condições de trabalho e prevenção de riscos psicossociais (IIDA, 2016).

A coleta de dados foi realizada por meio de levantamento bibliográfico em bases de dados acadêmicas, como periódicos científicos, livros especializados e documentos institucionais relacionados à saúde do trabalhador. Foram selecionados materiais que abordam especificamente o setor de telemarketing, as condições de trabalho dos operadores, os mecanismos de controle organizacional (como metas e TMO) e os impactos dessas práticas na saúde física e mental dos trabalhadores (GIL, 2008).

Os critérios de inclusão dos materiais analisados envolveram: relevância temática, atualidade das publicações e credibilidade das fontes. Foram priorizados estudos que discutem o assédio moral organizacional, a ergonomia do trabalho e os riscos ocupacionais em atividades que envolvem alta demanda cognitiva e controle rigoroso do tempo. Já os critérios de exclusão abrangeram materiais que não apresentavam fundamentação científica consistente ou que não estavam diretamente relacionados ao tema proposto (LAKATOS; MARCONI, 2010).

A análise dos dados foi realizada por meio da técnica de análise de conteúdo, conforme proposta por Laurence Bardin. Essa técnica permite a interpretação sistemática das informações coletadas, possibilitando a identificação de categorias temáticas relevantes, como: organização do trabalho, controle do tempo, restrição de pausas, assédio moral e impactos na saúde dos trabalhadores. A análise foi conduzida de forma a relacionar os conceitos teóricos com a realidade do trabalho em telemarketing, buscando evidenciar

como as práticas organizacionais podem configurar riscos ergonômicos (BARDIN, 2011).

Além disso, foram considerados aspectos relacionados à saúde ocupacional, com base em estudos que abordam os efeitos da sobrecarga de trabalho e da pressão psicológica sobre o organismo humano. Nesse contexto, destacam-se pesquisas que relacionam a restrição de pausas fisiológicas ao desenvolvimento de problemas como infecções do trato urinário, bem como estudos que apontam o aumento de transtornos mentais entre trabalhadores submetidos a ambientes organizacionais altamente controlados (DEJOURS, 1992).

Cabe ressaltar que, por se tratar de uma pesquisa bibliográfica, não houve a necessidade de submissão a comitê de ética em pesquisa, uma vez que não foram realizados estudos com seres humanos diretamente. No entanto, todos os princípios éticos foram respeitados, garantindo a correta citação das fontes utilizadas e a fidelidade às ideias dos autores referenciados (GIL, 2008).

Por fim, a metodologia adotada neste estudo permite uma análise crítica e fundamentada do assédio moral no contexto do telemarketing, evidenciando sua relação com a ergonomia organizacional e seus impactos na saúde dos trabalhadores. A utilização de diferentes autores e abordagens teóricas contribui para uma compreensão mais ampla do fenômeno, possibilitando a identificação de falhas nas práticas organizacionais e a necessidade de implementação de medidas preventivas no ambiente de trabalho (IIDA, 2016; DEJOURS, 1992).

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1. Organização do Trabalho em Telemarketing e Mecanismos de Controle

A análise dos dados evidencia que a organização do trabalho no setor de telemarketing é fortemente estruturada com base em princípios de produtividade, padronização e controle rigoroso do tempo. Esse modelo organizacional tem como objetivo maximizar a eficiência operacional, porém, ao mesmo tempo, cria um ambiente altamente pressionador, que pode comprometer a saúde e o bem-estar dos trabalhadores (IIDA, 2016; KARASEK; THEORELL, 1990).

Os operadores de telemarketing desempenham suas atividades em dois principais formatos: o atendimento ativo, no qual realizam chamadas para ofertar produtos ou serviços, e o atendimento receptivo, no qual recebem ligações de clientes com diferentes demandas. Em ambos os casos, o trabalho é caracterizado por repetitividade, alta exigência cognitiva e necessidade constante de adaptação às demandas do sistema e dos usuários. Essa dinâmica contribui para um cenário de sobrecarga mental e emocional (DEJOURS, 1992).

Um dos principais mecanismos de controle identificados nesse contexto é o Tempo Médio de Operação (TMO), indicador utilizado pelas empresas para mensurar o tempo gasto em cada atendimento. O TMO funciona como um parâmetro de desempenho, estabelecendo metas que os operadores devem cumprir. Embora seja apresentado como uma ferramenta de gestão, na prática, esse indicador atua como um instrumento de intensificação do trabalho, uma vez que impõe ritmo acelerado e reduz a autonomia dos trabalhadores (IIDA, 2016).

De acordo com Christophe Dejours, a organização do trabalho pode ser uma das principais fontes de sofrimento psíquico quando há discrepância entre as exigências impostas e a capacidade real do trabalhador de executá-las. No caso do telemarketing, o controle constante do tempo e a cobrança por metas criam um ambiente em que o trabalhador precisa lidar simultaneamente com a pressão por produtividade e com a necessidade de manter um atendimento de qualidade, o que gera tensão contínua (DEJOURS, 1992).

Além do TMO, outros mecanismos de controle são amplamente utilizados, como monitoramento de chamadas, avaliações de desempenho em tempo real e supervisão constante. Esses elementos contribuem para a construção de um ambiente de vigilância permanente, no qual o trabalhador se sente constantemente observado e avaliado. Segundo Michel Foucault, esse tipo de estrutura remete a modelos disciplinares baseados na vigilância contínua, nos quais o controle é internalizado pelos indivíduos, influenciando seu comportamento e sua subjetividade (FOUCAULT, 2014).

Outro aspecto relevante identificado na análise é a imposição de metas quantitativas elevadas, frequentemente descoladas das condições reais de trabalho. Essas metas não consideram fatores como complexidade das demandas, perfil dos clientes ou limitações individuais dos operadores, o que intensifica a pressão e contribui para o desgaste físico e mental. Nesse contexto, o trabalhador passa a ser visto como um agente produtivo, cuja performance é medida exclusivamente por indicadores numéricos (KARASEK; THEORELL, 1990).

A padronização dos atendimentos, por meio de scripts rígidos, também se configura como um elemento de controle organizacional. Embora tenha como objetivo garantir uniformidade no atendimento, essa prática limita a autonomia do trabalhador e reduz sua capacidade de expressão, tornando o trabalho mecanizado e alienante. Segundo Karl Marx, a alienação ocorre quando o trabalhador perde o controle sobre o processo de trabalho, tornando-se apenas um executor de tarefas previamente definidas, sem autonomia ou participação nas decisões (MARX, 2004).

Outro ponto crítico refere-se à gestão do tempo de pausa. Em muitos casos, os operadores possuem pausas previamente determinadas e rigidamente controladas, sendo necessário justificar ou solicitar autorização para interrupções fora dos horários estabelecidos. Essa rigidez evidencia uma organização do trabalho que prioriza a produtividade em detrimento das necessidades humanas básicas, configurando um ambiente potencialmente adoecedor (DEJOURS, 1992).

A literatura aponta que ambientes de trabalho com alto nível de controle e baixa autonomia estão diretamente associados ao aumento de riscos psicossociais. De acordo com Robert Karasek, situações em que há alta demanda de trabalho combinada com baixo controle por parte do trabalhador tendem a gerar maior nível de estresse e adoecimento. O telemarketing se encaixa perfeitamente nesse modelo, evidenciando a vulnerabilidade desses profissionais (KARASEK; THEORELL, 1990).

Dessa forma, os resultados indicam que a organização do trabalho em telemarketing não apenas estrutura as atividades produtivas, mas também atua como um elemento central na geração de

pressões e riscos ocupacionais. Os mecanismos de controle, embora voltados à eficiência, acabam contribuindo para a intensificação do trabalho, redução da autonomia e aumento do sofrimento dos operadores (DEJOURS, 1992; KARASEK; THEORELL, 1990).

Portanto, ao analisar a organização do trabalho nesse setor, torna-se evidente que os mecanismos de controle adotados desempenham papel fundamental na configuração de um ambiente propício ao desenvolvimento de assédio moral e ao adoecimento dos trabalhadores. Essa constatação reforça a necessidade de repensar os modelos de gestão adotados, buscando equilibrar produtividade e respeito às condições humanas de trabalho (IIDA, 2016; DEJOURS, 1992).

4.2. Assédio Moral e Restrição de Pausas Como Forma de Controle Organizacional

A partir da análise das condições de trabalho no setor de telemarketing, observa-se que a restrição de pausas, especialmente aquelas relacionadas às necessidades fisiológicas, configura-se como um dos principais mecanismos de controle organizacional, estando diretamente associada à prática de assédio moral. Esse tipo de controle ultrapassa os limites da gestão produtiva e passa a interferir na dignidade e na autonomia do trabalhador, caracterizando um ambiente de trabalho potencialmente abusivo (HIRIGOYEN, 2002; DEJOURS, 1992).

Nos call centers, as pausas são, em geral, previamente estipuladas e rigidamente controladas por sistemas informatizados e pela supervisão direta. Qualquer necessidade fora do previsto, como ir ao banheiro, muitas vezes exige autorização do superior imediato, o

que expõe o trabalhador a situações constrangedoras. Em diversos casos, essa solicitação pode ser negada ou retardada, gerando desconforto físico e psicológico. Tal prática evidencia uma forma de gestão que desconsidera as necessidades humanas básicas em prol da produtividade (IIDA, 2016).

De acordo com Marie-France Hirigoyen, o assédio moral no trabalho caracteriza-se pela repetição de condutas abusivas que atentam contra a dignidade ou integridade psíquica do trabalhador. No contexto do telemarketing, a limitação do direito a pausas fisiológicas pode ser compreendida como uma dessas condutas, uma vez que expõe o trabalhador a situações humilhantes, além de reforçar uma relação de poder desigual entre gestão e empregado (HIRIGOYEN, 2002).

Esse tipo de prática também pode ser analisado sob a perspectiva da psicodinâmica do trabalho. Segundo Christophe Dejours, o sofrimento no ambiente laboral surge quando o trabalhador é impedido de exercer controle sobre sua própria atividade, especialmente quando suas necessidades básicas são ignoradas. A impossibilidade de realizar pausas quando necessário gera um conflito interno, no qual o trabalhador precisa escolher entre atender às exigências da empresa ou preservar sua própria saúde (DEJOURS, 1992).

Além disso, a restrição de pausas está frequentemente associada a mecanismos de punição indireta. Operadores que ultrapassam o tempo permitido ou solicitam pausas adicionais podem ser penalizados por meio de avaliações negativas, advertências ou exposição perante a equipe. Esse tipo de prática reforça o caráter coercitivo da gestão, criando um ambiente de medo e insegurança.

Segundo Michel Foucault, o poder disciplinar se manifesta justamente por meio de mecanismos que controlam o corpo e o comportamento dos indivíduos, tornando-os mais dóceis e produtivos (FOUCAULT, 2014).

Do ponto de vista da saúde física, a restrição ao uso do banheiro pode acarretar sérias consequências. A retenção urinária prolongada está associada ao desenvolvimento de infecções do trato urinário, além de outros problemas como desconforto abdominal e disfunções urinárias. Esse tipo de agravo evidencia como práticas organizacionais aparentemente simples podem gerar impactos significativos na saúde dos trabalhadores, configurando-se como um risco ocupacional relevante (DEJOURS, 1992).

No âmbito psicológico, os efeitos também são expressivos. A constante necessidade de solicitar autorização para atender a funções fisiológicas básicas pode gerar sentimentos de humilhação, ansiedade e perda de autonomia. O trabalhador passa a internalizar a lógica de controle, evitando ao máximo interromper suas atividades, mesmo quando necessário. Esse comportamento contribui para o aumento do estresse e para o desenvolvimento de quadros de esgotamento emocional (KARASEK; THEORELL, 1990).

Outro aspecto importante é a naturalização dessas práticas dentro das organizações. Muitos trabalhadores passam a encarar essas restrições como parte normal do trabalho, o que dificulta a identificação do assédio moral. De acordo com Margarida Barreto, o assédio moral organizacional frequentemente se manifesta de forma sutil e repetitiva, sendo incorporado à rotina de trabalho e, por isso, pouco questionado (BARRETO, 2006).

A análise dos dados também evidencia que a restrição de pausas está diretamente relacionada ao modelo de gestão baseado em metas e indicadores, como o Tempo Médio de Operação (TMO). Nesse contexto, qualquer interrupção é vista como prejuízo à produtividade, o que leva à adoção de práticas cada vez mais rígidas de controle. Essa lógica reforça a desumanização do trabalho, na medida em que o trabalhador é tratado como um recurso produtivo, e não como um indivíduo com necessidades próprias (KARASEK; THEORELL, 1990).

Dessa forma, os resultados apontam que a limitação de pausas no telemarketing não se trata apenas de uma questão operacional, mas de um elemento central na configuração do assédio moral organizacional. Ao restringir direitos básicos e impor controle sobre o corpo do trabalhador, a organização cria um ambiente de trabalho hostil, que favorece o adoecimento físico e mental (HIRIGOYEN, 2002; DEJOURS, 1992).

Portanto, a discussão evidencia que a restrição de pausas deve ser compreendida como um fator crítico dentro da ergonomia organizacional, exigindo atenção por parte das empresas e dos órgãos reguladores. A garantia de condições mínimas de dignidade no trabalho, incluindo o livre acesso a necessidades fisiológicas, é fundamental para a promoção da saúde e do bem-estar dos trabalhadores, além de ser um direito básico que não pode ser negligenciado em nome da produtividade (IIDA, 2016).

4.3. Impactos do Assédio Moral na Saúde Física e Psicológica dos Operadores de Telemarketing

A análise das condições de trabalho no setor de telemarketing evidencia que o assédio moral, associado aos mecanismos de controle organizacional, produz impactos significativos na saúde física e psicológica dos operadores. Esses impactos não ocorrem de forma isolada, mas resultam de um conjunto de fatores que envolvem pressão por metas, restrição de pausas, vigilância constante e baixa autonomia no ambiente de trabalho (HIRIGOYEN, 2002; DEJOURS, 1992).

No que se refere à saúde física, um dos principais agravos identificados está relacionado à restrição de pausas para necessidades fisiológicas, especialmente o uso do banheiro. A retenção urinária prolongada, prática comum entre operadores que evitam solicitar pausas para não comprometer seu desempenho, pode levar ao desenvolvimento de infecções do trato urinário (ITU), além de outros problemas, como dores abdominais e disfunções urinárias. Esse tipo de adoecimento evidencia a relação direta entre a organização do trabalho e o comprometimento da saúde dos trabalhadores (IIDA, 2016).

Além disso, a permanência prolongada em posições estáticas, associada à repetitividade das tarefas, pode desencadear problemas musculoesqueléticos, como dores na coluna, nos ombros e nos membros superiores. Embora esses fatores estejam tradicionalmente associados à ergonomia física, sua intensificação está diretamente ligada à organização do trabalho, que limita pausas e impõe ritmo acelerado, dificultando a recuperação do corpo durante a jornada laboral (IIDA, 2016).

No campo da saúde mental, os impactos são ainda mais expressivos. A pressão constante por metas, o controle rigoroso do tempo por

meio do Tempo Médio de Operação (TMO) e a vigilância contínua criam um ambiente de trabalho altamente estressante. De acordo com Christophe Dejours, quando o trabalhador não encontra espaço para exercer sua autonomia ou expressar suas dificuldades, o sofrimento psíquico tende a se intensificar, podendo evoluir para quadros de adoecimento mental (DEJOURS, 1992).

Entre os principais problemas psicológicos identificados estão o estresse crônico, a ansiedade e a síndrome de burnout, caracterizada pelo esgotamento físico e emocional decorrente do trabalho. Esses transtornos são frequentemente observados em ambientes onde há alta exigência e baixo controle por parte do trabalhador, como é o caso do telemarketing. Segundo Herbert Freudenberger, o burnout resulta de um estado de exaustão prolongada, associado à sobrecarga e à falta de reconhecimento no ambiente de trabalho (FREUDENBERGER, 1974; KARASEK; THEORELL, 1990).

Outro aspecto relevante diz respeito ao sentimento de desvalorização e perda de identidade profissional. A padronização excessiva das atividades, por meio de scripts rígidos e controle constante, reduz a autonomia do trabalhador e limita sua capacidade de expressão. Esse processo pode gerar alienação e afastamento emocional em relação ao trabalho, conforme discutido por Karl Marx, ao abordar a perda de sentido do trabalho em contextos altamente mecanizados (MARX, 2004).

A exposição contínua a situações de assédio moral também contribui para o desenvolvimento de sentimentos de humilhação, insegurança e medo. Operadores que são constantemente cobrados, monitorados e, por vezes, constrangidos por supervisores

ou sistemas de avaliação internalizam essa pressão, o que afeta diretamente sua autoestima e seu equilíbrio emocional. De acordo com Marie-France Hirigoyen, o assédio moral tem como efeito a desestabilização psicológica do indivíduo, podendo levar a quadros graves de sofrimento mental (HIRIGOYEN, 2002).

Além disso, a literatura aponta que ambientes de trabalho com essas características apresentam maior incidência de afastamentos por doenças ocupacionais. O adoecimento, tanto físico quanto mental, impacta não apenas o trabalhador, mas também a organização, gerando queda de produtividade, aumento do absenteísmo e rotatividade elevada (KARASEK; THEORELL, 1990).

Outro ponto importante é a dificuldade de reconhecimento desses agravos como doenças ocupacionais. Muitas vezes, os sintomas são tratados de forma isolada, sem considerar sua relação com o ambiente de trabalho. Isso dificulta a implementação de medidas preventivas e contribui para a perpetuação das condições que levam ao adoecimento (DEJOURS, 1992).

Dessa forma, os resultados evidenciam que o assédio moral no telemarketing não se limita a um problema relacional, mas constitui um fator de risco significativo para a saúde dos trabalhadores. Sua associação com práticas organizacionais inadequadas potencializa os efeitos negativos, tornando o ambiente de trabalho um espaço de adoecimento (HIRIGOYEN, 2002; DEJOURS, 1992).

Portanto, a discussão reforça a necessidade de reconhecer os impactos do assédio moral como um problema de saúde ocupacional, que exige intervenções tanto no nível organizacional quanto institucional. A promoção de condições de trabalho mais

humanas, com respeito às necessidades dos trabalhadores e redução dos mecanismos de controle abusivos, é fundamental para prevenir o adoecimento e garantir a qualidade de vida no trabalho (IIDA, 2016; KARASEK; THEORELL, 1990).

4.4. Ergonomia Organizacional e Estratégias de Prevenção no Ambiente de Telemarketing

A análise dos dados permite compreender que o assédio moral no setor de telemarketing não ocorre de forma isolada, mas está diretamente relacionado à maneira como o trabalho é organizado. Nesse sentido, a ergonomia organizacional surge como uma abordagem fundamental para compreender e intervir nas condições que favorecem o adoecimento dos trabalhadores, especialmente no que diz respeito aos riscos psicossociais (IIDA, 2016; DEJOURS, 1992).

A ergonomia organizacional, também denominada macro ergonomia, preocupa-se com a otimização dos sistemas sociotécnicos, incluindo estruturas organizacionais, políticas de gestão e processos de trabalho. Segundo Itiro Iida, a adaptação do trabalho ao ser humano deve considerar não apenas aspectos físicos, mas também fatores cognitivos e organizacionais. No contexto do telemarketing, essa adaptação ainda é limitada, uma vez que as práticas de gestão priorizam a produtividade em detrimento do bem-estar dos trabalhadores (IIDA, 2016).

Os resultados evidenciam que elementos como controle excessivo do tempo, metas abusivas, restrição de pausas e vigilância constante configuram falhas ergonômicas significativas. Essas práticas demonstram que o trabalho não está sendo ajustado às capacidades e limites humanos, mas sim o contrário, ou seja, o trabalhador é

submetido a condições rígidas que exigem constante adaptação, muitas vezes à custa de sua saúde (KARASEK; THEORELL, 1990).

Diante desse cenário, torna-se essencial a implementação de estratégias de prevenção voltadas à melhoria das condições de trabalho. Uma das principais medidas refere-se à flexibilização das pausas, garantindo ao trabalhador o direito de atender suas necessidades fisiológicas sem constrangimento ou penalização. Essa medida, além de respeitar a dignidade humana, contribui diretamente para a prevenção de problemas de saúde, como infecções do trato urinário e estresse (IIDA, 2016).

Outra estratégia importante é a revisão dos indicadores de desempenho, especialmente o Tempo Médio de Operação (TMO). Embora seja um instrumento relevante para a gestão, seu uso deve ser equilibrado, considerando a complexidade dos atendimentos e evitando a imposição de metas irrealistas. A adoção de indicadores mais qualitativos pode contribuir para a redução da pressão sobre os operadores e melhorar a qualidade do atendimento (KARASEK; THEORELL, 1990).

A promoção de um ambiente de trabalho mais saudável também passa pela capacitação de gestores e supervisores. É fundamental que esses profissionais estejam preparados para lidar com equipes de forma ética e respeitosa, evitando práticas abusivas e reconhecendo os limites dos trabalhadores. De acordo com Christophe Dejours, o reconhecimento no ambiente de trabalho é um fator essencial para a construção da saúde mental, pois contribui para o sentimento de valorização e pertencimento (DEJOURS, 1992).

Além disso, é importante a implementação de políticas institucionais de combate ao assédio moral, com canais de denúncia eficazes e garantia de proteção aos trabalhadores. A existência dessas políticas demonstra o compromisso da organização com a saúde e o bem-estar de seus colaboradores, além de contribuir para a construção de um ambiente mais justo e equilibrado (HIRIGOYEN, 2002).

No campo da saúde ocupacional, a atuação preventiva deve incluir o acompanhamento periódico dos trabalhadores, com foco na identificação precoce de sinais de adoecimento físico e mental. Programas de qualidade de vida no trabalho, apoio psicológico e ações educativas podem contribuir significativamente para a redução dos impactos negativos do ambiente laboral (DEJOURS, 1992).

Outro aspecto relevante diz respeito à participação dos trabalhadores nas decisões relacionadas à organização do trabalho. A inclusão dos operadores no processo de construção de melhorias permite identificar problemas reais do cotidiano e desenvolver soluções mais eficazes. Segundo Enid Mumford, a participação ativa dos trabalhadores é essencial para o sucesso de mudanças organizacionais, pois promove maior engajamento e adequação das práticas às necessidades reais (MUMFORD, 1983).

Os resultados também reforçam a importância da atuação dos órgãos reguladores e da legislação trabalhista na garantia de condições dignas de trabalho. Normas voltadas à ergonomia e à saúde ocupacional devem ser efetivamente aplicadas, com fiscalização adequada, a fim de coibir práticas abusivas e assegurar os direitos dos trabalhadores (IIDA, 2016).

Dessa forma, a ergonomia organizacional apresenta-se como uma ferramenta essencial para a prevenção do assédio moral e dos riscos ocupacionais no telemarketing. Ao promover a adaptação do trabalho às capacidades humanas, é possível reduzir os níveis de estresse, melhorar a qualidade de vida dos trabalhadores e, conseqüentemente, aumentar a eficiência organizacional de forma sustentável (IIDA, 2016; KARASEK; THEORELL, 1990).

Portanto, a discussão evidencia que a transformação do ambiente de trabalho no setor de telemarketing depende de uma mudança de paradigma, na qual o foco deixe de ser exclusivamente a produtividade e passe a incluir o respeito à dignidade, à saúde e aos limites dos trabalhadores. A adoção de práticas ergonômicas e preventivas não deve ser vista como um custo, mas como um investimento na qualidade do trabalho e na sustentabilidade das organizações (DEJOURS, 1992; HIRIGOYEN, 2002).

5. CONCLUSÃO

A Sistematização da Assistência de Enfermagem configura-se como um instrumento essencial para a organização do cuidado e para o fortalecimento da atenção continuada ao paciente, ao possibilitar uma prática profissional estruturada, reflexiva e fundamentada em princípios científicos. Ao longo deste estudo, evidenciou-se que a SAE contribui de maneira significativa para a qualificação da assistência de enfermagem, favorecendo a superação de práticas fragmentadas e promovendo um cuidado mais integral, seguro e centrado nas necessidades individuais do paciente.

Verificou-se que a aplicação efetiva da SAE permite o acompanhamento contínuo da evolução clínica do paciente,

assegurando a manutenção das condutas assistenciais e a coerência entre as ações de cuidado ao longo do tempo. A organização sistemática das informações e dos registros assistenciais fortalece a comunicação entre os profissionais e entre os diferentes níveis de atenção à saúde, reduzindo falhas no cuidado e contribuindo para a integralidade da assistência prestada.

Outro aspecto relevante identificado refere-se ao fortalecimento da autonomia profissional do enfermeiro, uma vez que a SAE favorece o desenvolvimento do raciocínio clínico, da tomada de decisão e da responsabilidade sobre o cuidado prestado. Ao utilizar instrumentos próprios da enfermagem, o profissional amplia sua capacidade de intervenção, reafirma sua identidade profissional e contribui para o reconhecimento da enfermagem como uma prática científica e socialmente indispensável no contexto da saúde.

Entretanto, constatou-se que a efetividade da SAE está diretamente relacionada às condições institucionais e organizacionais oferecidas pelos serviços de saúde. Fatores como dimensionamento adequado de pessoal, apoio da gestão, educação permanente e incorporação de tecnologias da informação mostram-se fundamentais para a consolidação da SAE no cotidiano assistencial. A ausência desses elementos pode comprometer sua aplicação e limitar seus impactos positivos sobre a qualidade do cuidado e a continuidade da assistência.

Como limitação deste estudo, destaca-se o fato de tratar-se de uma revisão bibliográfica narrativa, a qual, embora possibilite uma análise ampla e fundamentada da produção científica existente, não permite a generalização empírica dos achados nem a observação direta da aplicação da SAE nos diferentes contextos assistenciais.

Além disso, a dependência de estudos previamente publicados pode restringir a análise a realidades específicas e a diferentes níveis de aprofundamento metodológico.

Diante disso, sugere-se a realização de estudos empíricos, especialmente pesquisas de campo, estudos de abordagem qualitativa e quantitativa e investigações multicêntricas, que possibilitem avaliar de forma mais aprofundada a implementação da Sistematização da Assistência de Enfermagem na prática cotidiana, seus impactos nos desfechos assistenciais e os fatores institucionais que influenciam sua efetividade. Tais investigações poderão contribuir para o aprimoramento das estratégias de implementação da SAE e para o fortalecimento da enfermagem enquanto ciência e prática profissional comprometida com a qualidade, a segurança e a humanização do cuidado.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

DEJOURS, Christophe. **A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho**. 5. ed. São Paulo: Cortez, 1992.

DEJOURS, Christophe. **Subjetividade, trabalho e ação**. Revista Produção, São Paulo, v. 14, n. 3, p. 27-34, 2004.

FOUCAULT, Michel. **Vigiar e punir: nascimento da prisão**. 42. ed. Petrópolis: Vozes, 2014.

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

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

HIRIGOYEN, Marie-France. **Assédio moral: a violência perversa no cotidiano**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2002.

IIDA, Itiro. **Ergonomia: projeto e produção**. 3. ed. São Paulo: Blucher, 2016.

KARASEK, Robert; THEORELL, Töres. **Healthy work: stress, productivity, and the reconstruction of working life**. New York: Basic Books, 1990.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARX, Karl. **Manuscritos econômico-filosóficos**. São Paulo: Boitempo, 2004.

MUMFORD, Enid. **Designing human systems for new technology: the ETHICS method**. Manchester: Manchester Business School, 1983.

¹ Mestrado em Políticas Públicas pela Universidade de Mogi das Cruzes - UMC. E-mail: thiagoinocenciotrofelli@gmail.com

² Graduanda em Enfermagem pela Universidade de Mogi das Cruzes – UMC. E-mail: giovanaharaoliver@gmail.com

³ Especialista em Segurança e Medicina do Trabalho e Perícia Criminal pela faculdade UniMinas. E-mail: torralbo.hiago@gmail.com

⁴ Mestrado em Gestão de Cuidados da Saúde pela Universidade da Amazônia UNAMA. E-mail: ano_alexandro@yahoo.com

⁵ Paulo Henrique Dias Trofelli - Graduando em Enfermagem pela Universidade de Mogi das Cruzes - UMC. E-mail: paulotdias5@gmail.com