

## O USO DO HUMOR EM UM CALL-CENTER

**Raphaella Reis Conceição Castro Silva**

Doutorando em Administração no Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina  
[castroreis@gmail.com](mailto:castroreis@gmail.com)

**Mozar José de Brito**

Professor Adjunto IV da Universidade Federal de Lavras  
[mozarjdb@dae.ufla.br](mailto:mozarjdb@dae.ufla.br)

### RESUMO

Este artigo enfatiza o caráter subversivo do humor no local de trabalho, rejeitando as perspectivas que ressaltam apenas o lado positivo do humor organizacional. A presente pesquisa apresenta as reflexões produzidas a partir de observações não-participante 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 do call-center, com a Diretora do Sindicato dos Trabalhadores em Telecomunicações em Minas Gerais (SINTTEL) e 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 para alívio do tédio e da rotina e a sátira pode ser subversiva decorrente do processo de trabalho específico na indústria de call-centers.

**Palavras-chave:** Humor. Trabalho. Organizações. Resistência. Call-center.

### 1 INTRODUÇÃO

Este artigo tem como objetivo caracterizar o ambiente de trabalho estudado, destacando as especificidades de sua organização e gestão a fim de interpretar como e porque o uso do humor marca o tédio e a rotina entre as pessoas que trabalham em um call-center. O objeto de estudo desta pesquisa está presente em um contexto específico: um call-center 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 e comunicar sentimentos que não seriam transmitidos em uma conversa séria.

---

A premissa subjacente a este trabalho é 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.

Espera-se que esta pesquisa agregue novas reflexões aos estudos já realizados e sirva de referência para outros pesquisadores que tenham interesse em estudar o humor como um fenômeno organizacional e seu caráter subversivo. 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 pesquisadores sobre o humor incorporado no processo de trabalho. Assim, o tema abordado neste estudo constitui, por conseguinte, uma contribuição para um crescente corpo de literatura.

Considerando essas questões, o presente trabalho buscou analisar por meio da observação não-participante, baseado na metodologia qualitativa de pesquisa e na técnica de análise de narrativa, o humor que emerge no ambiente de trabalho de um call-center, evidenciando o papel que o humor desempenha no referido espaço organizacional estudado. Os resultados apresentados mostram que o humor não se limita à diversão. O humor atua também como recurso para alívio do tédio e da rotina e a sátira pode ser subversiva decorrente do processo de trabalho específico no segmento de call-centers.

Esse estudo está estruturado em cinco partes. A primeira corresponde a essa introdução, que fornece um panorama sobre o artigo, sua natureza e seus objetivos. A segunda e a terceira seção trazem uma breve revisão teórica sobre o humor e call-center. Já na quarta seção, apresenta-se a metodologia utilizada, enfatizando a técnica de análise de narrativa. A quinta parte corresponde à análise propriamente dita, em que se evidencia o humor e seus efeitos. Por fim, na sexta e última seção são tecidas algumas considerações a que este estudo permitiu chegar.

## **2 CONSIDERAÇÕES SOBRE HUMOR**

Quando se fala em humor, todos parecem saber do que se trata; entretanto, o

humor é um fenômeno complexo (Duarte; Duarte, 2009; Grugulis, 2002; Roth; Vivona, 2010) e composto por muitas facetas e estilos (Carrieri, 2004; Grugulis, 2002; Holmes, 2007; Lynch; Schaeffer, 2009), visto que não há uma teoria geral do humor ou mesmo uma definição amplamente aceita (Duarte; Duarte, 2009). Os psicólogos, sociólogos, filósofos, economistas, antropólogos, 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 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. 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). Vale ressaltar que existe a possibilidade de aquele que ouve a piada ou o fato cômico não os perceber dessa forma. Cooper (2008) apresentou a seguinte definição de humor: “Como qualquer caso, compartilhado por um agente com o outro agente (alvo), em que se pretende 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 humorístico (ou seja, a fonte pode encontrar uma piada).

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. 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.

Segundo Korczynki (2011), nas relações hierárquicas, 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 (Clark; Greatbatch, 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.

Segundo Lynch e Schaefer (2009, p. 514), “A brincadeira tem o potencial de transformar as práticas organizacionais”. Os autores afirmaram que o humor pode incentivar os trabalhadores a aceitar o status quo, a hierarquia organizacional e quaisquer outras características opressivas da vida organizacional. Acreditam que o humor pode ser utilizado pelo discurso gerencial como uma ferramenta de controle e manipulação.

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 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. Outro trabalho bastante interessante, que analisa as charges de um grupo sindical, é o de 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 e 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.

Conforme salientaram Romero e Cruthirds (2006), 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.

### **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).

Autores como Mancini (2001), Sonntag (2008) e Vasconcelos (2010) destacam 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); e rapidez (com sistemas integrados, é possível adotar procedimentos eficientes).

Taylor e Bain (1999) afirmam que os call-centers são mal vistos pela sociedade, considerados pela literatura como “moinhos escuros e satânicos” ou como panópticos eletrônicos. Os autores afirmam 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 esclarecem 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) conceituam 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).

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.

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 relatam 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). Segundo Oliveira (2007), a jornada reduzida de que trata o Art. 227 da CLT (BRASIL, 2012a) não é aplicável, por analogia, ao operador de televendas, 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 é limitado o número de horas trabalhadas, 06 (seis) horas diárias, nele incluídas as pausas, sem prejuízo da remuneração, para os empregados dessa categoria, a fim de regular o exercício dessa profissão.

#### **4 CAMINHOS PERCORRIDOS**

Este trabalho desenvolveu-se sob a forma de uma pesquisa qualitativa, que envolve a observação intensiva em um ambiente natural. 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. 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 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).

O método de análise empírica utilizou-se da observação. 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).

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 a pesquisadora 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 autora, em 2001, já havia trabalhado na referida empresa como estagiária, o que acelerou a compreensão do processo de trabalho e suas variações. Os trabalhadores que compunham essa ilha possuíam períodos de admissão diferenciados. Alguns estavam ali havia três meses e outros, havia um ano. Essa ilha apenas recebia ligações de clientes, uma modalidade denominada outbound. O horário de atendimento dessa ilha era das 8 horas da manhã até às 14 horas. A escolha da célula de trabalho foi realizada pela empresa. 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 sobre a pesquisa acreditando-se que, caso soubessem que se tratava de uma pesquisa sobre senso de humor, a pesquisadora poderia incentivá-los a fazer brincadeiras e piadas na frente dela. A supervisora apresentou a pesquisadora à equipe, porém os representantes não puderam interromper o atendimento para tal.

---

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 o objetivo, 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. Este método objetivou enriquecer as análises realizadas e o tratamento qualitativo dos dados. 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.

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.

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).

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.

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 com tom humorístico, e então se reduziu 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. O capítulo que se segue demonstra os resultados a que se chegou.

## **5 PROCESSO DE TRABALHO NO ESPAÇO ORGANIZACIONAL PESQUISADO**

A empresa pesquisada neste artigo 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”. Durante a coleta de dados, a supervisora chamou o representante Washington para dar um feedback. Ela esclareceu que ele foi monitorado por uma equipe de monitoração:

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 meu sorriso na voz?” Todos riram.

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 Delta (que efetua as ligações e as transfere), que recebe as chamadas e as redireciona para os operadores em espera, de acordo com pré-instruções programadas, eliminando, desse modo, a necessidade de telefonistas. Quando todos os operadores estão

ocupados, as chamadas são “empilhadas” e vão sendo distribuídas a medida que os operadores ficam 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.

O processo de trabalho de um operador de *call-center* é composto pela digitação 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*.

O operador está ciente de sua própria produção e desempenho através de um 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.

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.

Os operadores de *call-center* se somam a outros profissionais, como vendedores e comissários de bordo, cujo desempenho no trabalho é moldado pelo objetivo de satisfação do cliente. Esses profissionais são obrigados a estarem 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 não é o desempenho do trabalho em si, mas uma combinação de pressões que torna o processo de trabalho desses trabalhadores tão exigente e estressante.

Cumprir 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 em um teclado. A voz do cliente pode parecer distante, parcialmente audível ou com um sotaque estranho. A tela pode ser difícil leitura por causa do brilho. Também pode ocorrerem contratempos de saúde, como dor de garganta e perda de voz, são comuns entre esses profissionais, além das lesões por esforço repetitivo. Não será nenhuma surpresa a ocorrência de níveis de exaustão físico, mental e emocional nos operadores, pois 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, se observando indícios de humor por meio de sátiras e provocações.

Gabriela perguntou a Jeferson sobre seu horário de pausa, pois ele já havia alterado seu horário de almoço, que deveria ocorrer entre 12h10min e 12h30min. 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 os atendentes se sentem como escravos.

Outro exemplo foi vivenciado no horário de almoço da supervisora da equipe: Luiz realizou os atendimentos em pé, durante alguns minutos, e chegou a colocar o pé no braço de sua cadeira, com o objetivo de alongar o corpo. Os demais atendentes olharam-no e ele disse: “– Preciso me esticar, estou me sentindo todo enrugado!”. Todos que estavam próximos a ele riram de seu comportamento. 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 tidos como chatos, repetitivos e sem sentido. Por isso, os funcionários sentem cansaço mental.

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 com idades entre 18 e 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:

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 *back office*. 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.

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. 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 dali à 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”. E riram

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 te tratam como lixo. Mas eu os coloco em seu lugar. É só você não dar bobeira, senão eles montam em você”.

## **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 humor que emerge no ambiente de trabalho de um *call-center*, evidenciando o seu papel 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 de análise de narrativas, tendo em vista sua capacidade, como método de análise útil e acessível,

---

de examinar a experiência da emoção nas organizações. 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 no sentido subversivo. Para tanto, em um primeiro momento, foram apresentados conceitos 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.

Em seguida, apresentam-se os resultados das análises realizadas. A escolha do espaço organizacional pesquisado – um *call-center* – foi motivada pela expansão desse segmento. 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.

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 cooperações entre funcionários, o “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. A promoção e progressão na carreira são limitadas fazendo com que pequenos atrativos oferecidos em outros *call-centers* possam ser irresistíveis.

O atendente ocupa uma posição sujeita a pressões constantes, pois atende a clientes dos mais diversos tipos e personalidades. A atividade consiste em uma sequência ininterrupta e interminável de ligações semelhantes com clientes. 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. 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. 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.

Assim, 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. 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 à forma pela qual a comunicação é utilizada para a produção, distribuição e consumo do humor nas organizações. Outro assunto que parece ser relevante, e que 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 prática discursiva que também marca as relações de gênero, a cultura, o processo de trabalho e 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.

## REFERÊNCIAS

ALENCAR, E. (2009) **Metodologia de pesquisa** [Material didático]. Lavras, MG: Universidade Federal de Lavras.

---

BOUDENS, C. J. (2005). The story of work: a narrative analysis of workplace emotion. **Organization Studies**, v. 26, n. 9, p. 1285-1306.

BRASIL. (2012) Consolidação das Leis Trabalhistas. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Decreto-Lei/Del5452.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Decreto-Lei/Del5452.htm)>. Acesso em: 30 jul. 2012a.

CARRIERI, A. P. (2004) O humor como estratégia discursiva de resistência: as charges do Sinttel-MG. **Organizações & Sociedade**, v. 11, n. 30, p. 29-48.

COOPER, C. (2008) Elucidating bounds of workplace humor: a relational process model. **Human Relations**, n. 61, p. 1087-1116.

DUARTE, S. R. & DUARTE, L. C. R. de P. (2009). O humor nas organizações hoteleiras: um estudo de casos múltiplos. **Revista Hospitalidade**, ano VI, n. 1, p. 89-104, jun. 2009.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

ROTH, G. L. & VIVONA, B. (2010) 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, E. M. (2003) **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.

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

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

SONNTAG, A. A. (2008) **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.

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

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

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

VASCONCELOS, L. H. R. (2010) **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.

## ABSTRACT

This article emphasizes the subversive humor in the workplace, rejecting the perspectives that highlight only the positive mood organizational. This research presents the reflections produced from non-participant observations in a call center located 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 of the call center and the Director of the Telecommunication Workers Union in Minas Gerais (SINTTEL), the dialogue between the various authors who research theme allowed for 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 to relieve the boredom and routine and subversive satire may be due to the specific work process in the industry of call centers.

**Keywords:** Humor. Work. Organizations. Resistance. Call-center.