



**UNIVERSIDADE SALVADOR – UNIFACS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA**

**NID DUTRA D'AMORIM JUNIOR**

**AS CONDIÇÕES DE TRABALHO NUMA  
ORGANIZAÇÃO DE *CALL CENTER*:  
UM ESTUDO DE CASO.**

Salvador  
2007

**NID DUTRA D'AMORIM JUNIOR**

**AS CONDIÇÕES DE TRABALHO NUMA  
ORGANIZAÇÃO DE *CALL CENTER*:  
UM ESTUDO DE CASO.**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Administração Estratégica, Universidade Salvador – UNIFACS, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Mônica de Aguiar Mac-Allister da Silva

Salvador  
2007

FICHA CATALOGRÁFICA

(Elaborada pelo Sistema de Bibliotecas da Universidade Salvador - UNIFACS)

D´Amorim Junior, Nid Dutra

As condições de trabalho numa organização de call center: um estudo de caso./ Nid Dutra D´Amorim Junior. - 2007.

141 f.

Dissertação (mestrado) - Universidade Salvador – UNIFACS. Mestrado em Administração Estratégica.

Orientador: Prof. Dr. Mônica de Aguiar Mac-Allister da Silva.

1. Administração de empresas - Estudo de casos. 2. Administração de recursos humanos. 3. Trabalho e trabalhadores. I. Silva, Mônica de Aguiar Mac-Allister da, orient. II. Título.

CDD:658.3

## **TERMO DE APROVAÇÃO**

**NID DUTRA D'AMORIM JUNIOR**

### **AS CONDIÇÕES DE TRABALHO NUMA ORGANIZAÇÃO DE *CALL CENTER*: UM ESTUDO DE CASO.**

Dissertação aprovada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração Estratégica, Universidade Salvador – UNIFACS, pela seguinte banca examinadora:

Mônica de Aguiar Mac-Allister da Silva – Orientadora \_\_\_\_\_

Doutora em Administração, Universidade Federal da Bahia (UFBA).

Universidade Salvador – UNIFACS.

Alba Regina Neves Ramos \_\_\_\_\_

Doutora em Sociologia, Université de Paris III (Sorbonne-Nouvelle), U.P. III, França.

Universidade Salvador – UNIFACS.

Fábio Guedes Gomes \_\_\_\_\_

Doutor em Administração, Universidade Federal da Bahia (UFBA).

Universidade Salvador – UNIFACS.

Sandro Cabral \_\_\_\_\_

Doutor em Administração, Universidade Federal da Bahia (UFBA).

Universidade Federal da Bahia – UFBA.

Salvador, 09 de Outubro de 2007.

**A Marta**

Pelo seu exemplo de tenacidade, amor e companheirismo de sempre.

**Aos meus filhos Mariana e Victor**

Pela compreensão com a minha presença “ausente”, pelo amor que vocês me dedicam e por toda a alegria que as suas existências me proporcionam.

**Aos meus pais (in memorium)**

Pelo exemplo de vida como pessoas, pela minha formação moral, profissional e religiosa que me deram suporte para resistir e vencer, apesar de toda a falta que vocês me fazem.

**A Toda a minha família**

Por todo o apoio

## AGRADECIMENTOS

A Deus por ter-me concedido o privilégio de chegar até aqui. Obrigado Senhor!

À minha orientadora, Mônica Mac-Allister, pela autonomia concedida no desenvolvimento deste trabalho. Muito obrigada!

Ao professor Adriano Bruni pela atenção e boa vontade com que sempre me distinguiu e pelas contribuições ao desenvolvimento estatístico deste trabalho. Muito obrigado!

Aos professores Alba, Fábio e Sandro agradeço as críticas construtivas durante a banca que possibilitaram o enriquecimento desta dissertação. Muito obrigado!

A todos os operadores de *Call Center* com quem tive oportunidade de conviver e de aprender durante a minha vida profissional e, principalmente, os que viabilizaram este trabalho, agradeço profundamente por tudo que aprendi e principalmente pela participação e pela forma como me receberam. Muito obrigado!

A Antônio Campoi agradeço pelo empenho em me ajudar e por ter aberto as portas do *Call Center* em Brasília. Infelizmente, não pude utilizar os dados neste trabalho, contudo, serão utilizados nos meus estudos futuros. Muito obrigado!

A Sônia Batista, agradeço pelo empenho em buscar novos *Call Centers* para a minha pesquisa, quando todas as portas se fecharam. Agradeço por ter disponibilizado três *Call Centers* ao longo do Brasil, mas que neste trabalho não pude utilizar. Muito obrigada!

A Simone Tourinho por ter-me permitido pesquisar o *Call Center* Alfa, engrandecendo este trabalho, e por ter-me recebido tão bem. Muito obrigada!

A Daniela Oliveira por ter-me permitido pesquisar o *Call Center* Beta, em Brasília, e pela disponibilidade em atender-me. Muito obrigada!

A Clécia por ter-me permitido pesquisar o *Call Center* Gama, em Salvador, Bahia, e por toda a atenção dispensada. Utilizarei os dados nos meus estudos futuros. Muito obrigada!

A D. Aydil pelas correções no texto final. Muito obrigada!

A Greta pela ajuda na formatação. Muito obrigada!

Aos meus colegas Alexandre, Alvamari, Andréia, Cesar, Cid, Cristina, Daniele, Bárbara, Eliane, Fabiana, Gunther, Hari, Heitor, Igor, Irlam, Isabela, Jacira, Laura, Luiz, Maria Leny, Mariza, Marta, Nilza, Núbia, Paulo, Raul, Raymundo, Roberta e Telma. Agradeço por todos os bons momentos que compartilhamos juntos e que enriqueceram a minha vida. Muito obrigado!

Agradecimento especial para Elianni Simoni, pela amizade surgida e por todas as confidências trocadas nos momentos de incertezas. Ter sua amizade foi importante. Muito obrigada!

À minha mulher Marta, pelo exemplo de tenacidade, pela presença constante, pelas correções no meu texto, e principalmente pelo suporte, amor e carinho. Termos feito esta jornada juntos tornou tudo muito mais fácil. Muito obrigada!

Aos nossos filhos, Mariana e Victor, por todos os períodos de presença “ausente”, pela paciência com o meu estresse e pela compreensão durante esta jornada. Muito obrigado!

À minha mãe, Izabel (in memorium) pelo exemplo de luta, por moldar o meu caráter e por ter-me mostrado o caminho correto a seguir. Muito obrigada!

Ao meu pai, Nid (in memorium) pelo exemplo de amor aos livros, pela incansável busca pelo conhecimento, pela minha formação moral e profissional e por ser o meu exemplo guia. Muito obrigado!

A todos os meus amigos e amigas e demais familiares que tiveram paciência com as minhas ausências e que torceram por mim. Muito obrigado!

**Um Homem se humilha se castram seus sonhos  
Seu sonho é sua vida e vida é trabalho  
E sem o seu trabalho o homem não tem honra  
E sem a sua honra se morre, se mata.**

Guerreiro Menino, 1983  
Luiz Gonzaga Jr., Gonzaguinha.



## RESUMO

O objetivo desta dissertação é analisar o trabalho em *Call Center*. Estas organizações caracterizam-se pela alta concentração de pessoas em um mesmo local, possibilitando, assim, o estudo de todos os tipos de relações de trabalho. Esta pesquisa realiza um mapeamento do mundo do trabalho no *Call Center*, enfatizando três dimensões: socioeconômica, gerencial e concreta. Estas três dimensões são abordadas teoricamente, primeiro, de um modo geral, e segundo voltadas para a análise da organização *Call Center*. Completada esta abordagem teórica, realiza-se o estudo empírico nas dimensões gerencial e concreta de um *Call Center* situado em Salvador, Bahia, aqui denominado de Alfa. A amostra analisada tinha 405 operadores. A análise da dimensão gerencial estuda seis constructos: alienação do trabalhador, rigidez da hierarquia, rigidez da supervisão, importância do funcionário para a organização, controle sobre a produtividade e organização do tipo mecanicista. A análise da dimensão concreta analisa três constructos: manutenção da saúde mental, condições de trabalho e o controle das interações. Conclui-se que o *Call Center* estudado, na dimensão gerencial, apresenta características de alienação, marcadas pela separação entre o planejar e o executar, considerando-se que a realização do trabalho não depende das capacidades dos operadores e também pelo monopólio do conhecimento detido pelos supervisores. Outro fator encontrado é rigidez de supervisão, evidenciada pela padronização obrigatória dos métodos de trabalho, nos quais o operador não tem autonomia para ditar o seu próprio ritmo de trabalho. Constata-se também o sentimento de valorização por parte dos operadores, atrelado ao bom relacionamento que os mesmos têm com a supervisão. Verifica-se a existência de um processo produtivo controlado, comprovado pela existência de chamadas gravadas e pelo acompanhamento constante por parte dos supervisores. A dimensão concreta apresenta características de condições inadequadas de trabalho geradas pela insatisfação com a temperatura ambiente e pela deficiência ergonômica do mobiliário. Por fim, os operadores demonstram insatisfação com o controle das interações, manifestada pela discordância no uso obrigatório do *script* em todas as chamadas. Estas características do trabalho em *Call Center* identificadas nas dimensões gerencial e concreta reforçam a compreensão na dimensão socioeconômica de que este tipo de trabalho é alienante, explorador, humilhante, monótono, sem conteúdo, discriminador, embrutecedor e submisso.

**Palavras-chave:** Trabalho; *Call Center*; Organização do Trabalho; Gestão de Recursos Humanos.

## ABSTRACT

The objective of this dissertation is to analyze the labor in *Call Center*. These organizations are characterized for the high concentration of people in the same place, making it possible to study all kinds of job relations. This research makes a map of the labor environments in the *Call Center*, focusing on three dimensions: social economic, managerial and concrete. These three dimensions are studied theoretically, first in a general way and then analyzing them in the *Call Center* Organization. When the theoretical approach is over, an empirical study of the managerial and the concrete dimensions of one *Call Center* located in Salvador, Bahia, nominated Alfa, is developed. The analyzed sample had 405 operators. The Managerial dimension analyzes the study of six constructs: worker alienation; hierarchy inflexibility; supervision inflexibility; the value of the worker to the organization; the productiveness control and the mechanistic organization. The concrete dimension analyzes three constructs: maintenance of the mental health; job conditions and interactions control. The *Call Center* Alfa, considering the managerial dimension, has characteristics of alienation, confirmed by the separation between planning and doing, considering that the job can be done by anyone and that the knowledge is kept by the supervisors. Another factor found is the austerity of the supervision, evidenced by the obligatory standardization of the job methods, in which the operator has no autonomy to control his own job rhythm. It is verified the feeling of recognition felt by the operators, due to the good relationship that they have with their supervisors. It is discovered a controlled production process, confirmed by the existence of recording calls and the constant control carried on by the supervisors. In the concrete dimension, inadequate conditions of job are found, created by the dissatisfaction with the ambient temperature and by the ergonomical deficiency of the furniture. At last, the operators are dissatisfied with the interactions control, confirmed by the discordance in the obligatory use of the script in all calls. These characteristics of the work in *Call Center* identified in the managerial and concrete dimensions fortify the social economic comprehension that this kind of work is alienating, exploring, humiliating, monotonous, without content, discriminating, brutalized and submissive.

**Keywords:** Work; *Call Center*; Work Organization; Human Resource Management.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1	O Trabalho no <i>Call Center</i> .....	25
Figura 2	O Trabalho em Marx .....	29
Figura 3	Organograma do <i>Call Center</i> Alfa .....	69
Figura 4	Sexo da Amostra do <i>Call Center</i> Alfa.....	71
Figura 5	Idade da Amostra do <i>Call Center</i> Alfa.....	72
Figura 6	Escolaridade da Amostra do <i>Call Center</i> Alfa.....	72
Figura 7	Tempo de Empresa da Amostra do <i>Call Center</i> Alfa.....	73
Figura 8	O Trabalho no <i>Call Center</i> : suas dimensões e variáveis. ....	74

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1.O Trabalho em Marx versus o Trabalho no <i>Call Center</i> .....	32
Quadro 2.Características da Organização Industrial, da Organização Flexível e do Modelo do <i>Call Center</i> Moderno.....	52
Quadro 3.Categoria de Análise da Dimensão Gerencial.....	75
Quadro 4.Categoria de Análise da Dimensão Concreta.....	75
Quadro 5.Variáveis não categóricas versus grau de intensidade da variável.....	76
Quadro 6.Parâmetros quantitativos arbitrados para a interpretação das médias dos constructos pesquisados. ....	87
Quadro 7.O trabalho no <i>Call Center</i> Moderno versus o Trabalho no <i>Call Center</i> Alfa.....	108
Quadro 8.Dimensão Gerencial no <i>Call Center</i> Moderno versus Dimensão Gerencial no <i>Call Center</i> Alfa.....	109
Quadro 9.Características do Modelo do <i>Call Center</i> Moderno versus o <i>Call Center</i> Alfa. ...	110

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Teste de Kolmogorov-Smirnov.....	81
Tabela 2	Consistência Interna - Coeficiente de Fidedignidade de Alpha de Cronbach .....	82
Tabela 3	Gradação da Correlação segundo o teste de Spearman. ....	83
Tabela 4	Teste de Spearman para o constructo Importância do Funcionário para a Organização. ....	84
Tabela 5	Teste de Spearman para as variáveis do Constructo Controle das Interações. ....	86
Tabela 6	Média dos Constructos válidos do <i>Call Center</i> Alfa.....	87
Tabela 7	Correlação entre os Constructos Validados do <i>Call Center</i> Alfa.....	88
Tabela 8	Hierarquia Verticalizada: discordo e concordo.....	90
Tabela 9	Hierarquia Formal: discordo e concordo. ....	91
Tabela 10	O uso da tecnologia como fator de melhoria: discordo e concordo. ....	93
Tabela 11	O uso da tecnologia como fator de melhoria. ....	94
Tabela 12	Possibilidade de criar tempo morto durante a jornada de trabalho. ....	96
Tabela 13	Pressão devido ao monitoramento excessivo.....	97
Tabela 14	Correlação entre o Constructo Alienação do Trabalhador e os demais Constructos. 99	
Tabela 15	Correlação entre o Constructo Rigidez da Supervisão e os demais Constructos...	100
Tabela 16	Correlação entre o Constructo Importância do Funcionário para a Organização e os demais Constructos.....	101
Tabela 17	Correlação entre o constructo Condições de Trabalho e os demais constructos....	102
Tabela 18	Separação entre o planejar e o executar .....	120
Tabela 19	Separação entre o planejar e o executar: discordo e concordo. ....	121
Tabela 20	Monopólio do conhecimento. ....	121
Tabela 21	Monopólio do conhecimento: discordo e concordo. ....	122
Tabela 22	Hierarquia Verticalizada. ....	122
Tabela 23	Hierarquia Verticalizada: discordo e concordo.....	123

Tabela 24	Hierarquia Formal. ....	123
Tabela 25	Hierarquia Formal: discordo e concordo. ....	124
Tabela 26	Presença de supervisão estrita e intensiva. ....	124
Tabela 27	Presença de supervisão estrita e intensiva: discordo e concordo. ....	125
Tabela 28	Intenso controle do produto e do processo. ....	125
Tabela 29	Intenso controle do produto e do processo: discordo e concordo. ....	126
Tabela 30	Medir a forma como o funcionário se sente na organização. ....	126
Tabela 31	Medir a forma como o funcionário se sente na organização: discordo e concordo. 127	
Tabela 32	Medir a forma como o funcionário percebe que a organização o enxerga. ....	127
Tabela 33	Medir a forma como o funcionário percebe que a organização o enxerga: discordo e concordo. ....	128
Tabela 34	Medir a forma como o funcionário entende que a organização o enxerga. ....	128
Tabela 35	Medir a forma como o funcionário entende que a organização o enxerga: discordo e concordo. ....	129
Tabela 36	Mensuração diária de performance. ....	129
Tabela 37	Mensuração diária de performance: discordo e concordo. ....	130
Tabela 38	Monitoramento de chamadas. ....	130
Tabela 39	Monitoramento de chamadas: discordo e concordo. ....	131
Tabela 40	O uso da tecnologia como fator de melhoria. ....	131
Tabela 41	O uso da tecnologia como fator de melhoria: discordo e concordo. ....	132
Tabela 42	O uso da tecnologia como fator de melhoria. ....	132
Tabela 43	O uso da tecnologia como fator de melhoria: discordo e concordo. ....	133
Tabela 44	Possibilidade de criar tempo morto durante a jornada de trabalho. ....	134
Tabela 45	Possibilidade de criar tempo morto durante a jornada de trabalho: discordo e concordo. ....	134
Tabela 46	Pressão devido ao monitoramento excessivo. ....	135
Tabela 47	Pressão devido ao monitoramento excessivo: discordo e concordo. ....	135
Tabela 48	Presença de mobiliário de trabalho inadequado. ....	136

Tabela 49	Presença de mobiliário de trabalho inadequado: discordo e concordo.....	136
Tabela 50	Temperatura e iluminação inadequadas ao ambiente de trabalho.....	137
Tabela 51	Temperatura e iluminação inadequadas ao ambiente de trabalho: discordo e concordo.....	137
Tabela 52	Adequação ao uso da fala <i>scriptada</i> .....	138
Tabela 53	Adequação ao uso da fala <i>scriptada</i> : discordo e concordo.....	138
Tabela 54	Adequação ao uso da fala <i>scriptada</i> .....	139
Tabela 55	Adequação ao uso da fala <i>scriptada</i> : discordo e concordo.....	139
Tabela 56	Utilização de termos pré-definidos. Restrição de linguagem autêntica.....	140
Tabela 57	Utilização de termos pré-definidos. Restrição de linguagem autêntica: discordo e concordo.....	140
Tabela 58	Consolidação das respostas indiferentes por cada questão do <i>Call Center Alfa</i> . ..	141

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABT	Associação Brasileira de Teleserviços
AERH	Administração Estratégica de Recursos Humanos
ALI	Alienação do Trabalhador
ANEEL	Agencia Nacional de Energia Elétrica
ANATEL	Agencia Nacional de Telecomunicações
ANEEL	Agencia Nacional de Energia Elétrica
ARH	Administração de Recursos Humanos
DAC	Distribuidor Automático de Chamadas
CIT	Controle das Interações
CPP	Controle do Processo Produtivo
CTR	Condições de Trabalho
IMP	Importância do Funcionário para a Organização
PA	Posição de Atendimento
PUC	Pontifícia Universidade Católica
RSU	Rigidez da Supervisão
SAC	Serviço de Atendimento ao Cliente
TMA	Tempo Médio de Atendimento
URA	Unidade de Resposta Audível



## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>20</b>
1.1 TEMA, PROBLEMA E JUSTIFICATIVA.....	20
1.2 OBJETIVOS GERAL E ESPECÍFICOS .....	24
1.3 ESTRATÉGIA METODOLÓGICA E ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO.....	25
<b>2. O TRABALHO NO CALL CENTER.....</b>	<b>27</b>
2.1 O TRABALHO NO CALL CENTER SOB A DIMENSÃO SOCIOECONÔMICA 28	
<b>2.1.1 Dimensão Socioeconômica do Trabalho .....</b>	<b>28</b>
<b>2.1.2 Dimensão Socioeconômica do Trabalho no Call Center .....</b>	<b>33</b>
2.2 O TRABALHO NO CALL CENTER SOB A DIMENSÃO GERENCIAL .....	38
<b>2.2.1 Dimensão Gerencial do Trabalho .....</b>	<b>38</b>
2.2.1.1 <i>Origens da Gerencia.....</i>	38
2.2.1.2 <i>A Teoria da Administração Científica.....</i>	39
2.2.1.3 <i>Teoria Clássica da Administração .....</i>	42
2.2.1.4 <i>O Fordismo .....</i>	44
2.2.1.5 <i>Gestão centrada na Teoria da Contingência: Organização Mecanicista versus Organização Orgânica.....</i>	45
2.2.1.6 <i>Administração Centrada na Gestão de Pessoas .....</i>	46
<b>2.2.2 Dimensão Gerencial do Trabalho no Call Center .....</b>	<b>51</b>
2.2.2.1 <i>A Administração Científica Aplicada na Gestão do Call Center.....</i>	51
2.2.2.2 <i>A Tecnologia a Serviço da Administração Científica Aplicada no Call Center..</i>	53
2.2.2.3 <i>Gestão de Pessoas com Subjetividade no Call Center .....</i>	55
2.2.2.4 <i>Gestão Centrada na Teoria da Contingência .....</i>	55
2.3 O TRABALHO NO CALL CENTER SOB A DIMENSÃO CONCRETA.....	56
<b>2.3.1 Dimensão Concreta do Trabalho .....</b>	<b>56</b>
<b>2.3.2 Dimensão Concreta do trabalho no Call Center .....</b>	<b>60</b>

<b>3.</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>66</b>
3.1	OBJETIVOS DA PESQUISA .....	66
3.2	OBJETO DE ANÁLISE: O <i>CALL CENTER</i> ALFA .....	66
<b>3.2.1</b>	<b>Caracterização do <i>Call Center</i> Alfa.....</b>	<b>66</b>
<b>3.2.2</b>	<b>Mão de Obra do <i>Call Center</i> Alfa.....</b>	<b>67</b>
<b>3.2.3</b>	<b>Forma de Contratação do Serviço no <i>Call Center</i> Alfa .....</b>	<b>68</b>
<b>3.2.4</b>	<b>Seleção e Treinamento dos Operadores do <i>Call Center</i> Alfa.....</b>	<b>68</b>
<b>3.2.5</b>	<b>Classificação do <i>Call Center</i> Alfa .....</b>	<b>68</b>
<b>3.2.6</b>	<b>Gestão Administrativa no <i>Call Center</i> Alfa.....</b>	<b>69</b>
<b>3.2.7</b>	<b>Jornada de Trabalho do <i>Call Center</i> Alfa .....</b>	<b>70</b>
<b>3.2.8</b>	<b>Faixa Salarial e Benefícios dos Operadores do <i>Call Center</i> Alfa.....</b>	<b>70</b>
<b>3.2.9</b>	<b>Prática de Ginástica Laboral no <i>Call Center</i> Alfa .....</b>	<b>70</b>
3.3	POPULAÇÃO E AMOSTRA DO <i>CALL CENTER</i> ALFA .....	71
<b>3.3.1</b>	<b>Caracterização da amostra do <i>Call Center</i> ALFA .....</b>	<b>71</b>
3.4	METODO DA PESQUISA .....	73
3.5	MODELO DE ANÁLISE.....	74
<b>3.5.1</b>	<b>Descrição Geral do Modelo de Análise .....</b>	<b>75</b>
<b>3.5.2</b>	<b>Questionário da Pesquisa .....</b>	<b>76</b>
<b>3.5.3</b>	<b>Descrição dos Constructos, Estratégias de Análise e Escalas.....</b>	<b>77</b>
<i>3.5.3.1</i>	<i>Constructo Alienação do Trabalhador.....</i>	<i>77</i>
<i>3.5.3.2</i>	<i>Constructo Rigidez da Hierarquia .....</i>	<i>78</i>
<i>3.5.3.3</i>	<i>Constructo Rigidez da Supervisão.....</i>	<i>78</i>
<i>3.5.3.4</i>	<i>Constructo Importância do Funcionário para a Organização.....</i>	<i>78</i>
<i>3.5.3.5</i>	<i>Constructo Controle sobre a Produtividade.....</i>	<i>79</i>
<i>3.5.3.6</i>	<i>Constructo Organização Tipo Mecanicista.....</i>	<i>79</i>
<i>3.5.3.7</i>	<i>Constructo Manutenção da Saúde Mental.....</i>	<i>79</i>
<i>3.5.3.8</i>	<i>Constructo Condições de Trabalho.....</i>	<i>80</i>

3.5.3.9	<i>Constructo Controle das Interações</i> .....	80
3.5.4	<b>Verificação da Normalidade da Amostra por Meio do Teste de Kolmogorov-Smirnov para a Amostra do <i>Call Center Alfa</i>.</b> ....	80
3.5.5	<b>Verificação do Coeficiente de Alpha Cronbach para a Amostra do <i>Call Center Alfa</i>.</b> .....	81
3.5.6	<b>Verificação da Convergência das Proposições por Meio do Teste de Spearman para a Amostra do <i>Call Center Alfa</i>.</b> ....	82
3.5.7	<b>Validação do Constructo Alienação do Trabalhador do <i>Call Center Alfa</i>.</b> ....	83
3.5.8	<b>Validação do Constructo Rigidez da Hierarquia do <i>Call Center Alfa</i>.</b> .....	83
3.5.9	<b>Validação do Constructo Rigidez da Supervisão do <i>Call Center Alfa</i>.</b> .....	83
3.5.10	<b>Validação do Constructo Importância do Funcionário para a Organização do <i>Call Center Alfa</i>.</b> .....	84
3.5.11	<b>Validação do Constructo Controle sobre o Processo Produtivo do <i>Call Center Alfa</i>.</b>	85
3.5.12	<b>Validação do Constructo Organização Tipo Mecanicista do <i>Call Center Alfa</i>.</b>	85
3.5.13	<b>Validação do Constructo Manutenção da Saúde Mental do <i>Call Center Alfa</i>.</b>	85
3.5.14	<b>Validação do Constructo Condições de Trabalho do <i>Call Center Alfa</i>.</b> .....	86
3.5.15	<b>Validação do Constructo Controle das Interações do <i>Call Center Alfa</i>.</b> .....	86
3.5.16	<b>Determinação das Médias de cada Constructo Estudado do <i>Call Center Alfa</i>.</b>	87
3.5.17	<b>Correlações Verificadas entre os Constructos do <i>Call Center Alfa</i>.</b> .....	88
4.	<b>ANÁLISE DO TRABALHO NO <i>CALL CENTER ALFA</i>.</b> .....	89
4.1	<b>DIMENSÃO GERENCIAL</b> .....	89
4.1.1	<b>Alienação do Trabalhador</b> .....	89
4.1.2	<b>Rigidez da Hierarquia.</b> .....	90
4.1.3	<b>Rigidez da Supervisão.</b> .....	91
4.1.4	<b>Importância do Funcionário para a Organização.</b> .....	92
4.1.5	<b>Controle sobre o Processo Produtivo.</b> .....	92
4.1.6	<b>Organização Tipo Mecanicista.</b> .....	93

4.2	DIMENSÃO CONCRETA .....	95
4.2.1	<b>Manutenção da Saúde Mental.....</b>	<b>95</b>
4.2.2	<b>Condições de Trabalho.....</b>	<b>97</b>
4.2.3	<b>Controle das Interações.....</b>	<b>98</b>
4.3	ANÁLISE SINTÉTICA DAS DIMENSÕES GERENCIAL E CONCRETA DO TRABALHO NO <i>CALL CENTER</i> ALFA .....	99
4.3.1	<b>Correlações entre a Alienação do Trabalhador e os Demais Constructos....</b>	<b>99</b>
4.3.2	<b>Correlação entre a Rigidez da Supervisão e os Demais Constructos.....</b>	<b>100</b>
4.3.3	<b>Correlação entre a Importância do Funcionário para a Organização e os Demais Constructos. ....</b>	<b>101</b>
4.3.4	<b>Correlação entre as Condições de Trabalho e os demais Constructos. ....</b>	<b>102</b>
5.	<b>CONCLUSÃO .....</b>	<b>104</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>112</b>
	<b>APÊNDICE A       QUESTIONÁRIO APLICADO AOS OPERADORES.....</b>	<b>118</b>
	<b>APÊNDICE B TABELAS CORRESPONDENTES ÀS PROPOSIÇÕES DOS CONSTRUCTOS .....</b>	<b>120</b>

## 1. INTRODUÇÃO

### 1.1 TEMA, PROBLEMA E JUSTIFICATIVA.

O uso do telefone como ferramenta de relacionamento com os clientes remonta ao início dos anos setenta, quando a Ford Motor Company treinou aproximadamente 15 mil donas de casa para qualificarem, por meio do telefone, potenciais clientes de novos modelos de automóvel (MADRUGA, 2000). Foi o início da revolução no relacionamento empresa-cliente que se estende até os dias de hoje.

Os *Call Centers*, também conhecidos como centrais de relacionamento surgiram para satisfazer uma necessidade básica: responder às perguntas dos clientes. O primeiro Distribuidor Automático de Chamadas, DAC<sup>1</sup>, foi desenvolvido em 1972, pela Rockwell International para atender a uma solicitação da Continental Airlines. Este equipamento lançou, então, a indústria de *Call Centers* (GILSON; KHANDELWAL, 2005).

Os atendentes surgiram para dar suporte às organizações. A primeira missão destes profissionais era de realizar serviços administrativos e a segunda era responder às ligações. Os contatos entre os clientes e a organização eram feitos pelos vendedores externos. O foco máximo no cliente ainda não era fundamental. Nos tempos atuais, os *Call Centers* tornaram-se “o pulso das organizações, o centro de serviços corporativos, o centro nervoso, a loja dos sonhos” (INGRAM, 2004, p. 64).

---

<sup>1</sup> DAC (Distribuidor Automático de Chamadas) é na verdade o centro do *Call Center*. Este equipamento atende automaticamente as chamadas e as ordena em fila de espera conforme parâmetros previamente definidos. Nas configurações mais simples, o sistema enfileira as chamadas por ordem de entrada, direcionando-as para os agentes que tenham permanecido disponíveis (ou ociosos) por mais tempo, ou para os próximos agentes a se tornarem disponíveis (VOLPI, 2000).

A evolução dos *Call Centers* pode ser dividida em quatro fases distintas. A primeira fase é local, nos Estados Unidos. Iniciou-se nos anos sessenta e prolongou-se até meados dos anos oitenta. Foi o período de nascimento dos *Call Centers* como organizações de trabalhadores que coletavam e disseminavam informações, situados em uma base fixa ou nas sedes das corporações. Estas organizações atuavam basicamente nos setores de aviação e bancos. Quando os computadores começaram a ser utilizados pelas corporações, as empresas de aviação e os bancos foram os primeiros a comprar os grandes computadores, mainframes, para dar suporte ao crescente volume de dados coletados, organizados e disseminados (BUTLER, 2004).

A segunda fase é regional e também ocorre nos Estados Unidos. Iniciou-se no meio dos anos oitenta e prolongou-se até o início dos anos noventa. Foi impulsionada pela desregulamentação do serviço telefônico de longa distância nos Estados Unidos e pelas tecnologias de condução e roteamento de chamadas (capacidade de transferir uma determinada chamada de um local para outro). Em razão da grande competição, que ocorreu nos Estados Unidos, entre as empresas operadoras de telefonia, os custos das tarifas telefônicas de longa distância caíram drasticamente durante este período permitindo uma maior flexibilidade de escolha do local de instalação dos *Call Centers*. As empresas de *telemarketing* (vendas por telefone) e vendas por catálogo conseguiram, então, obter lucros com a redução das tarifas de longa distância. Neste período, ocorreu a maturação e o crescimento substancial dos *Call Centers* nos Estados Unidos (BUTLER, 2004).

A terceira fase é de “expansão internacional”. Teve início nos anos noventa e prolongou-se até o final destes. Nesta fase, ocorreu o rápido desenvolvimento dos computadores e dos sistemas de comunicação surgindo a indústria da tecnologia da informação, TI como é conhecida atualmente. As organizações, que já possuíam *Call Centers*, expandiram suas unidades. Outras criaram seus próprios *Call Centers* ou terceirizaram com outras empresas. Iniciou-se a construção de unidades fora dos países de língua inglesa para suprir a crescente demanda a preços mais baixos (BUTLER, 2004).

A quarta fase é de “globalização”. Iniciou-se no final dos anos noventa e prolonga-se até os dias atuais. Consolidou-se a atuação dos *Call Centers* tanto nos Estados Unidos quanto internacionalmente. A procura por custos menores levou à migração destas centrais dos Estados Unidos e da Inglaterra para os países que também dominassem o inglês como segunda língua, como Índia, Filipinas, Panamá e outras localidades (BUTLER, 2004).

Atualmente, todas as 500 maiores empresas do mundo relacionadas pela revista Fortune, periódico norte americano, possuem pelo menos um *Call Center*, empregando uma

média de 4.500 pessoas. Este crescimento certamente irá continuar independentemente da controvérsia gerada pela terceirização dos serviços e pela migração dos *Call Centers* para países com custos mais baixos. Este fato já pode ser comprovado nos países da América Latina (GILSON; KHANDELWAL, 2005),

No Brasil, o surgimento dos *Call Centers* ocorreu a partir dos anos noventa e intensificou-se com o processo de privatização das empresas de telecomunicações. A década de noventa foi caracterizada pela corrida aos números 0800 de custo zero para os clientes. Os consumidores, cada vez mais, chamavam as empresas para novas compras, serviços ou reclamações (MADRUGA, 2000).

Segundo resultados preliminares da pesquisa *Global Call Center Industry Project*, comandada no Brasil pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da PUC-SP e pela Associação Brasileira de Teleserviços (ABT), o setor Brasileiro de *Call Center* passa por um momento de expansão e investimento em novas tecnologias, gerando milhares de novos empregos e seguindo em ritmo crescente de terceirização e especialização (ABT, PUC-SP, 2006).

De acordo com a referida pesquisa (ABT; PUC-SP, 2006), além do Brasil, a pesquisa envolve diversos países, entre eles EUA, Canadá, Filipinas, Índia, Austrália, Grã-Bretanha, Alemanha, Suécia, Polônia, África do Sul e outros. No exterior, a pesquisa está sendo coordenada pelas Universidades de Sheffield (Reino Unido) e Cornell (EUA).

Os principais pontos destacados na pesquisa realizada no Brasil (ABT; PUC-SP, 2006) foram:

- a) o principal setor contratante de serviços de *Call Center* é o setor financeiro, seguido pelo varejo, telecomunicações, seguros, saúde e editoras-gráficas;
- b) mais da metade dos *Call Centers* (76%) foi implantado após o processo de privatização do setor de telecomunicações, em 1998, mostrando que o ambiente mais competitivo permitiu a redução nos custos de implantação;
- c) cerca de 80% das centrais de atendimento estão no eixo São Paulo – Rio de Janeiro, mas há presença significativa também na região Sul (5%);
- d) em tamanho 25,4% dos *Call Centers* têm mais de 500 PAs (posições de atendimento); 24,6% têm entre 100 e 500 PAs e 50% têm entre 10 e 100 PAs, mostrando que há espaço no mercado para diferentes tipos de empresa;
- e) na hora de conquistar clientes, a estratégia mais utilizada pelos *Call Centers* é a entrega de um serviço diferenciado (63%);
- f) a grande maioria dos atendentes é composta por mulheres (76,8%);

- g) o tempo médio inicial de treinamento observado na amostra é de 4,4 semanas. Nos *Call Centers* próprios essa média é de 5,4 semanas e nos terceirizados é de 3,5 semanas;
- h) do total de atendentes, 74% possuem o 2º grau e 22% possuem curso superior;
- i) em 64% das centrais de atendimento (próprias e terceirizadas) as vendas aumentaram nos dois últimos anos;
- j) a utilização do e-mail no contato com o consumidor (72%) já supera o fax (67%).

Por outro lado, os clientes das centrais de atendimento, a cada dia, tornam-se mais exigentes, sendo requerido cada vez mais conhecimento e poder de argumentação dos atendentes. É importante que os mesmos estejam habilitados para realizarem suas atividades neste ambiente de estresse. Está cada vez mais difícil encontrar-se a “mistura mágica” de pessoas que tragam consigo a parte técnica e o cuidado no relacionamento com os clientes (LEVIN, 2001). Do outro, faz-se necessário que as empresas invistam em treinamento e aperfeiçoamento dos seus funcionários.

Diante deste contexto, o que se questiona é qual a estrutura do trabalho no *Call Center*.

A importância desta pesquisa engloba os âmbitos social, organizacional e acadêmico. Busca-se com ela melhorar a compreensão do mundo contemporâneo. Para Abdalla e Barros (2004, p. 13), “o mundo e o sujeito compõem uma totalidade complexa”. Desta forma, devem-se estudar, não só os mecanismos econômicos, políticos, sociais e jurídicos do novo ordenamento global, como também, os sujeitos que o estão produzindo e sendo por ele produzidos.

A crescente importância dos *Call Centers*, particularmente em Salvador, Bahia, onde os governos estadual e municipal têm dado diversos incentivos para empresas migrarem para esta região, evidencia o cunho social do setor de *Call Center*. A importância social deste setor está baseada no uso do telefone, permitindo um alcance maior do que qualquer outro tipo de atendimento, com um custo menor e em horários mais estendidos do que o atendimento essencial. Destacam-se também os serviços de atendimento gratuito (0800) regulamentados pelo governo federal e que criam canais de comunicação do público com os serviços essenciais. Outro fator social é a grande geração de empregos promovida por este setor, conforme pesquisa (ABT; PUC-SP, 2006). É importante destacar que se por um lado os *Call Centers* geram muitos empregos, a qualidade destes empregos vem sendo muito



questionada, sobretudo no que se refere às relações de trabalho, gerando um debate entre a qualidade versus a inexistência destes postos de trabalho. Esta dissertação busca analisar estas relações de trabalho em uma empresa de *Call Center* em Salvador, Bahia.

No âmbito organizacional, esta pesquisa procura apontar os principais indicadores da organização do trabalho no *Call Center*. O seu resultado proporcionará subsídios para que os gestores possam repensar a gestão nestas organizações.

Em última instância, a relevância acadêmica está em contribuir para o desenvolvimento do campo dos estudos organizacionais produzindo conhecimento sobre a organização *Call Center*. E, mais exatamente, sobre o trabalho neste contexto.

## 1.2 OBJETIVOS GERAL E ESPECÍFICOS

Nessa dissertação, o que se define como objetivo geral é analisar o trabalho em *Call Center*.

Esta dissertação busca analisar três dimensões do trabalho propostas por Borges e Yamamoto (2004): na Dimensão Socioeconômica, analisa-se o modo como se realiza o trabalho assalariado em relação às estruturas sociais, econômicas e políticas numa visão macro da sociedade; na Dimensão Gerencial, busca-se analisar o modo como o trabalho é gerido, segundo as funções de planejar, organizar, dirigir e controlar o mesmo; na Dimensão Concreta, são todas as condições materiais/ambientais utilizadas para a realização do trabalho. Inclui-se nesta dimensão a segurança física, o conforto e também a tecnologia com que se pode contar para realizar o trabalho.

Considerando-se estas três dimensões (conforme Figura 1), o objetivo geral desdobra-se nos seguintes objetivos específicos:

- a) analisar a dimensão socioeconômica do trabalho em *Call Center*;
- b) analisar a dimensão gerencial do trabalho em *Call Center*;
- c) analisar a dimensão concreta do trabalho em *Call Center*.

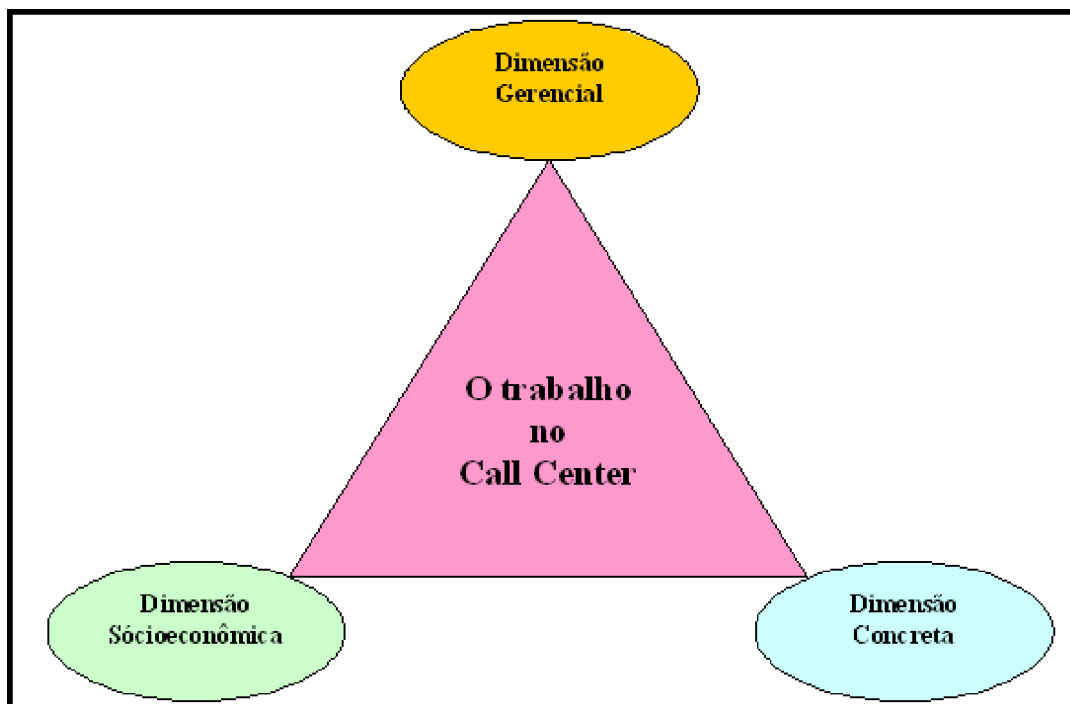


Figura 1 O Trabalho no *Call Center*  
 Fonte: adaptado de BORGES; YAMAMMOTO (2004).

### 1.3 ESTRATÉGIA METODOLÓGICA E ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

Para atingir-se os objetivos central e específicos, adota-se uma estratégia metodológica dividida em duas etapas. A primeira etapa consiste na abordagem teórica e resulta no referencial teórico apresentado no segundo capítulo. A segunda etapa consiste no estudo empírico apresentado no quarto capítulo.

Esta dissertação está estruturada em cinco capítulos.

O primeiro capítulo consiste nesta introdução, na qual se define o tema, o problema, a justificativa e os objetivos geral e específicos.

O segundo capítulo contempla o referencial teórico adotado na investigação do objeto estudado. Realiza-se uma revisão da literatura tendo como eixo central as relações no mundo do trabalho. Inicialmente analisa-se a questão socioeconômica sob a ótica Marxiana, para depois analisá-la sob o ponto de vista contemporâneo, discutindo-se o pensamento de Rifkin (1995), Castells (1992) e Alves (2000). Em seguida, analisa-se a questão socioeconômica sob a ótica do *Call Center*, analisando-se o mesmo do ponto de vista da economia informacional, com base no pensamento de Castells (1992) e Azevedo e Caldas (2003). Estuda-se também a localização do *Call Center* centrado nos estudos de Butler (2004)

e Read (2000). A segunda Dimensão a ser analisada é a gerencial, pesquisando o trabalho de Taylor (1953) e Fayol (1994). Ainda nesta dimensão, discute-se o Fordismo sob a ótica de Borges e Yamamoto (2004), Azevedo e Caldas (2002) e Lipietz (1991). O estudo da gestão contemporânea é feito analisando-se os estudos de Mota (2001), Donaldson (2006), Woodward (1977), Burns e Stalker (2001), Aktouf (1996) e Davel e Vergara (2001). Analisa-se, então, a dimensão gerencial do *Call Center* sob a ótica de Azevedo e Caldas (2003), Fernie e Metcalf (1997), Argôlo (2005), Volpi (2000), Jamil e Silva (2005), Graumman, Arnold e Beltjes (2003), Kinder (2001) e Matozo (2000). A terceira dimensão, a concreta, é analisada sob a ótica do sofrimento no trabalho proposta por Dejours (1998). Sob a ótica do *Call Center* ela é analisada baseando-se nos estudos de Dejours (1998), Santos e Outros (2000), Holman (2002), Silva e Outros (2002), Zarifian (2001), Chalykoff e Kochan (1989), Frenkel e Outros (1998) e finalmente Taylor e Bain (1999).

O terceiro capítulo detalha os procedimentos metodológicos propostos para se alcançar os objetivos da pesquisa. Descreve-se o objetivo da pesquisa, o objeto de análise, o *Call Center* Alfa, a população e a amostra do *Call Center* Alfa, o método de pesquisa e o modelo de análise utilizado, a forma de coleta de dados e o processo de análise dos dados.

No quarto capítulo, discutem-se os resultados encontrados no *Call Center* Alfa. Analisam-se as dimensões gerencial e concreta, por meio dos seus nove constructos, assim como as possíveis correlações existentes entre estes constructos.

Finalmente, no quinto e último capítulo são destacadas as considerações finais da dissertação, as contribuições para o meio acadêmico e profissional, as limitações da pesquisa, assim como as sugestões para pesquisas futuras. Por fim, apresenta-se uma conclusão propriamente dita sobre o trabalho como um todo.

## **2. O TRABALHO NO *CALL CENTER***

Este capítulo contém o referencial teórico adotado para se compreender o objeto em análise, com todas as suas particularidades.

O trabalho – e a forma de pensar sobre ele - seguirá as condições sócio-históricas em que cada pessoa vive. Depende, portanto, do acesso que cada pessoa tem à tecnologia, aos recursos naturais e ao domínio do saber fazer; sua posição na estrutura social; das condições em que ela executa suas tarefas; do controle que tem sobre seu trabalho; das idéias e da cultura do seu tempo; dos exemplos de trabalhadores que cada uma tem em seu meio, entre outros aspectos (BORGES; YAMAMMOTO, 2004).

“O trabalho produz e transforma; portanto, procurar compreender o trabalho é também poder transformá-lo e afirmar a possibilidade de uma outra estética da existência” (BARROS, 2004, p. 95).

O contrato de trabalho diferencia o trabalho do emprego. O emprego é uma forma específica de trabalho econômico (que pressupõe a remuneração) regulado por um acordo contratual de caráter jurídico (JAHODA 1987, apud BORGES; YAMAMMOTO, 2004).

## 2.1 O TRABALHO NO *CALL CENTER* SOB A DIMENSÃO SOCIOECONÔMICA

### 2.1.1 Dimensão Socioeconômica do Trabalho

Segundo Borges e Yamamoto (2004, p. 29), “é com o advento do capitalismo que se constrói e se consolida uma mudança mais visível na reflexão sobre o trabalho”.

Para se compreender a conceituação do “trabalho assalariado” dentro do capitalismo é fundamental se analisar a contribuição do pensamento de Karl Marx.

Marx (1988a) observa que na manufatura, o mecanismo social de produção, composto de diversos trabalhadores parciais, pertence ao capitalista e, a força total produtiva trabalha para o capital. A força individual de trabalho deixa de existir se não estiver vendida ao capital. “Assim a divisão do trabalho marca o trabalhador manufatureiro com ferro em brasa, como propriedade do capital” (MARX, 1988a, p. 270).

Marx (1988a) entende que a subdivisão do trabalho “surge como um meio de exploração civilizada e refinada”, pois além de desenvolver a força produtiva para o capitalista provoca a mutilação do trabalhador individual (MARX, 1988a, p. 273).

Considerando-se que a produção capitalista não é apenas produção de mercadoria, mas, essencialmente produção de mais-valia, o conceito de trabalho se estreita. O trabalhador deixa de produzir para si e passa a produzir para o capital. Produzir simplesmente não é mais suficiente, mas sim, produzir de modo que gere mais-valia. O capitalista só considera produtivo o trabalhador que produz mais-valia ou que serve à autovalorização do capital (MARX, 1988b).

A produção de mais valia absoluta é conseguida pelo prolongamento da jornada de trabalho além do ponto em que o trabalhador teria produzido apenas um equivalente pelo valor de sua força de trabalho, e a apropriação desse mais-trabalho pelo capital. A mais valia absoluta constitui-se na base geral do sistema capitalista e o ponto de partida para a produção de mais-valia relativa (MARX, 1988b).

A mais valia relativa divide a jornada de trabalho em trabalho necessário e mais trabalho. O capitalista procura reduzir o trabalho necessário por meio de métodos (máquinas, divisão do trabalho) pelos quais o equivalente do salário é produzido em menos tempo. Desta

forma, prolonga-se o mais trabalho e obtém-se a mais valia relativa. A produção da mais-valia absoluta gira apenas em torno da duração da jornada de trabalho; a produção da mais-valia relativa revoluciona de alto a baixo os processos técnicos do trabalho e os agrupamentos sociais (MARX, 1988b).

Na interpretação de Borges e Yamamoto (2004), Marx entende que o parcelamento das tarefas tem como objetivo o crescimento da mais-valia relativa, ao retirar do operário um rendimento superior durante o mesmo período de tempo. Assim, a exploração, antes de ser uma distorção do capitalismo, é uma característica inerente a ele.

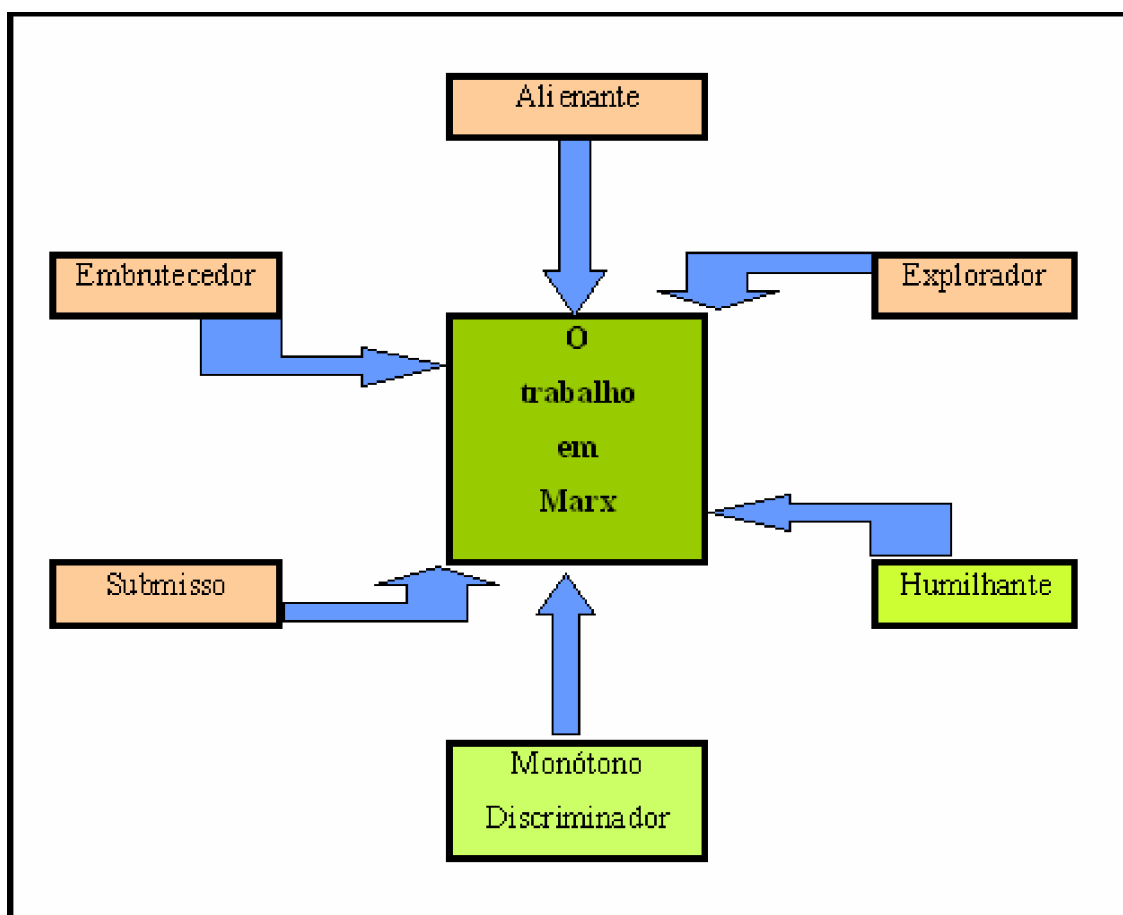


Figura 2 O Trabalho em Marx

Fonte: Adaptado de Borges e Yamamoto (2004).

Ainda na interpretação de Borges e Yamamoto (2004), Marx considerou o trabalho uma forma de mercadoria, classificando-o como: Alienante, pois o trabalhador não tem conhecimento do processo produtivo e não se identifica com os produtos do seu trabalho; Explorador, pois a busca desenfreada pela mais-valia vinculada ao processo de acumulação de capital exaure o trabalhador; Humilhante, pois atinge negativamente a sua auto-estima; Monótono, pois realiza um processo repetitivo e sem conteúdo e Discriminador, pois os

trabalhadores são classificados em função da classificação dos trabalhos; Embrutecedor, por não permitir o desenvolvimento de suas potencialidades, por meio de conteúdo pobre, repetitivo e mecânico; Submisso, por ter de aceitar as condições impostas pelo capital, respaldado pela força do exército industrial de reserva (Figura 2).

Essa compreensão do trabalho no sistema capitalista se amplia, ao passo que se atualiza, na sociedade da informação, que se caracteriza pela necessidade cada vez menor de trabalhadores. Trata-se de uma nova revolução, com mudanças nos paradigmas econômicos, marcada pela transição de recursos energéticos renováveis para os não-renováveis e de fontes de energia biológicas para as mecânicas. Estas mudanças constituem-se parte da terceira revolução industrial que surgiu após a segunda guerra mundial (RIFKIN, 1995).

Após o término da segunda guerra, os trabalhadores ganharam mais força e passaram a exigir mais direitos. As grandes indústrias começaram então a investir na nova tecnologia da automação, buscando tanto eliminar os trabalhadores rebeldes, quanto melhorar sua produtividade e lucro. Mais uma vez, o capital busca aumentar sua rentabilidade (RIFKIN, 1995).

A introdução do uso do computador nas fábricas aproximou o “sonho” dos capitalistas de ter uma empresa sem trabalhadores, isto é: produção ininterrupta gerando a máxima produtividade e sem nenhum tipo de reivindicação (RIFKIN, 1995).

Atualmente, a sociedade vive esta nova economia, baseada na revolução das tecnologias da informação, que foi constituída gradualmente durante a última metade do século XX (CASTELS, 1992).

Castells (1992) denominou esta economia de “informacional” e destacou cinco características principais que se articulam de forma sistêmica: o crescimento econômico e a conseqüente geração de produtividade são dependentes da aplicação da ciência e da tecnologia no processo produtivo e da qualidade da informação; forte transição, nas sociedades avançadas, de atividades de produção de bens materiais para atividades de processamento da informação; mudança estrutural no modo de produção, migrando da produção em massa uniformizada para atividades de produção flexível, abandonando as organizações verticalmente integradas e buscando as redes de conexões horizontais descentralizadas; o capital, a produção, a gestão, a força de trabalho, a informação, a tecnologia e os mercados atuam de forma globalizada atravessando as fronteiras nacionais; a última característica é a coincidência entre o momento no qual estas transformações econômicas e organizacionais ocorrem e o desenrolar de uma das revoluções tecnológicas mais importantes da história.

Castells (1992, p. 10) justifica o uso da classificação “economia informacional”:

[...] porque, no seu núcleo central, a fonte essencial do incremento da produtividade consiste na capacidade de criar novo conhecimento e aplicá-lo ao conjunto da atividade humana mediante dispositivos tecnológicos e organizativos destinados, principalmente, ao tratamento da informação.

A produção mundial foi reestruturada gerando impactos estruturais no mundo do trabalho com o advento da mundialização do capital. A partir dos anos 1990, o desenvolvimento de um novo complexo de reestruturação produtiva passou a ocorrer na economia mundial, caracterizando-se pela passagem de um “*toyotismo* restrito” para um “*toyotismo* sistêmico”. O *toyotismo* instaurou a “fragmentação sistêmica”, principal característica da ofensiva do capital mundializado na produção. As novas tecnologias de telecomunicações e de informática possibilitam não só a racionalização intrafirma, mas, também, a racionalização intracomplexo produtivo, nas relações entre as empresas (ALVES, 2000).

A definição da “fragmentação sistêmica” proposta por Alves (2000) é similar ao conceito da economia informacional definido por Castells (1992):

O que denominamos “fragmentação sistêmica” pode ser considerada a constituição da “empresa-rede”, cuja principal característica é a “externalização” de suas atividades produtivas. É algo, portanto, que perpassa o complexo do mundo do trabalho (e do capital), instaurando, de diversos modos, novo patamar de flexibilidade e de integração, tanto intrafirma, como nas relações entre empresas. É o que ocorre no espaço-território de produção do capital. Surge – e se desenvolve – uma nova forma descentralizada e externalizada de firma, o que é denominado “empresa-rede”, mais adequada à lógica instável do capitalismo mundial (ALVES, 2000, p. 57).

A economia informacional desenvolve-se no âmbito de todo o planeta. A desigualdade deste desenvolvimento gerou uma nova divisão internacional do trabalho entre os países e áreas econômicas. A análise deste desenvolvimento deve ser centrada nos fatores que condicionam a competitividade das economias nacionais num mercado mundial independente. Quatro fatores têm desempenhado um papel substancial no sucesso ou fracasso de diversos países em sua competitividade internacional, fator determinante do seu crescimento econômico: o primeiro fator é a capacidade tecnológica da estrutura produtiva da economia em função da transformação dessa estrutura no sentido de um funcionamento característico da economia informacional; segundo fator determinante da competitividade é a capacidade de acesso a um grande mercado integrado e em expansão, tal com o mercado norte-americano, o japonês e o da Comunidade Européia; o terceiro fator de competitividade é o diferencial de custos de produção (não simplesmente referidos ao trabalho) numa área determinada e os preços no mercado de destino e finalmente, a competitividade na nova



economia informacional global parece depender em boa medida da capacidade política das instituições nacionais e supranacionais para dirigir a estratégia de crescimento econômico dos países ou áreas pelas quais são responsáveis (CASTELLS, 1992).

Nesta nova economia se faz necessário mudar também a forma como se gerencia as organizações diante das novas condições de trabalho. As organizações deixam os seus países de origem e alastram-se por todos os países.

Concluindo essa análise do trabalho no *Call Center* sob a dimensão socioeconômica, e, em paralelo, desenvolvendo o conceito de trabalho no sistema capitalista, como definido por Marx (1988a) e interpretado por Borges e Yamamoto (2004), compreende-se que o trabalho no *Call Center* é também alienante, explorador, humilhante, monótono, discriminador, embrutecedor e submisso (Quadro 1).

<b>Característica do Trabalho</b>	<b>O Trabalho na Visão de Marx</b>	<b>O Trabalho no <i>Call Center</i></b>
<b>Alienante</b>	O trabalhador não tem conhecimento do processo produtivo e não se identifica com os produtos do seu trabalho.	O operador geralmente faz, somente, parte do atendimento. A ligação é sempre transferida para um outro grupo com uma outra competência.
<b>Explorador</b>	A busca desenfreada pela mais-valia vinculada ao processo de acumulação de capital exaure o trabalhador	A mais valia é conseguida com as jornadas excessivas sem o devido pagamento das horas extras, assim como pela otimização do tempo falado do operador.
<b>Humilhante</b>	Atinge negativamente a sua auto-estima	O operador sente-se humilhado por realizar um trabalho repetitivo e sem conteúdo.
<b>Monótono</b>	Realiza um processo repetitivo e sem conteúdo	O processo de fala obedece a um <i>script</i> predefinido.
<b>Discriminador</b>	Os trabalhadores são classificados em função da classificação dos trabalhos	Os operadores são designados para atender tipos diferentes de clientes.
<b>Embrutecedor</b>	Por não permitir o desenvolvimento de suas potencialidades, por meio de conteúdo pobre, repetitivo e mecânico.	O trabalho é repetitivo e mecânico. O operador não consegue nem interagir com o colega sentado ao lado.
<b>Submisso</b>	Por ter de aceitar as condições impostas pelo capital, respaldado pela força do exército industrial de reserva.	Os salários são sempre os mínimos possíveis, garantidos pelo grande contingente de desempregados.

Quadro 1. O Trabalho em Marx versus o Trabalho no *Call Center*.

Fonte: Adaptado de Borges e Yamamoto (2004).

### 2.1.2 Dimensão Socioeconômica do Trabalho no *Call Center*

Os *Call Centers* estão inseridos no que Castells (1992) convencionou chamar de economia informacional. Podem-se identificar no *Call Center* todas as cinco características destacadas por Castells (1992):

- a) total dependência da tecnologia para se obter ganhos de produtividade. Os modernos *Call Centers* são organizações cujo funcionamento é baseado em tecnologias das áreas de informação, computação e telecomunicações, cada vez mais entrelaçadas (AZEVEDO; CALDAS, 2003);
- b) a atividade básica do *Call Center* é exatamente de processamento de informações;
- c) os *Call Centers* atuais são segmentados por células para permitir a produção flexível descrita por Castells (1992);
- d) O *Call Center* hoje já atua de forma globalizada. Conforme já descrito por Butler (2004) iniciou-se a construção de unidades fora dos países de língua inglesa para suprir a crescente demanda com preços mais baixos;
- e) a quinta e última característica descrita por Castells (1992) também pode ser constatada nos *Call Centers*: a revolução tecnológica aliada às mudanças organizacionais para atender à produção flexível. Os *Call Centers* evoluíram a partir das antigas centrais de atendimento. São organizações com mudança tecnológica constante. A inserção tecnológica nesses ambientes tem acarretado uma realidade complexa (AZEVEDO; CALDAS, 2003).

Nesse contexto, é o resultado do estudo de viabilidade econômica do *Call Center* que define o local da instalação, isto é, a cidade, o estado e até o país. Os três principais fatores que influenciam fortemente a decisão de localização de um *Call Center* nos Estados Unidos são: os custos salariais versus contingente de trabalhadores; incentivos fiscais e qualificação dos trabalhadores. Sem uma força de trabalho disponível e acessível e que tenha a qualificação necessária, o *Call Center* não terá condições de funcionar, independente dos incentivos da comunidade ou de leis (BUTLER, 2004).

No Brasil as empresas têm procurado migrar suas operações para locais com mão de obra mais barata, principalmente em centros urbanos que possuam grande contingente de universitários. Em primeiro lugar as centrais brasileiras atendem ao setor financeiro (ABT; PUC-SP, 2006). Em seguida as grandes centrais brasileiras atendem aos setores de

telecomunicações e energia elétrica, que são obrigados pelo governo a disponibilizarem centrais gratuitas. Nestes setores, os *Call Centers* empregam uma quantidade muito grande de trabalhadores. Considerando-se que a mão de obra representa o maior custo dos *Call Centers*, as empresas procuram pagar os menores salários.

Outros itens também são considerados importantes na definição do local de instalação do *Call Center* nos Estados Unidos: fácil acesso, com um tempo razoável de deslocamento até o *Call Center*; pouca competição (o centro deve ser instalado não muito próximo dos concorrentes para evitar-se a competição e o aumento dos custos salariais); possuir segurança (tanto física como tecnológica); conservação do prédio (as condições gerais do prédio devem ser boas); possuir um bom design no prédio (possuir possibilidade de diversas configurações de instalação); permitir uma expansão futura (local com possibilidade de crescimento) sem necessidade de grandes obras e finalmente possuir redundância de fontes de dados, força e telecomunicações (permitindo maior segurança, caso seja o único centro da empresa e também dá mais versatilidade para o caso da empresa possuir mais de uma central) (READ, 2000).

A classificação dos *Call Centers* se dá em função do tipo de atendimento que se pretende fornecer. Existem três tipos de *Call Centers*:

- a) *Call Center* Ativo. Neste tipo de *Call Center* os operadores realizam ligações para grupos selecionados de clientes, através de Discadores Automáticos ou de forma manual, com o intuito de realizar venda ou cobrança. Este tipo de *Call Center* foi o precursor dos *Call Centers* atuais;
- b) *Call Center* Receptivo. Neste tipo de *Call Center* os operadores recebem ligações. Geralmente, as ligações são provenientes de serviços 0800, mais conhecidos como Serviço de Atendimento ao Cliente (SAC), onde os mesmos buscam informações. Podem também significar as ligações de retorno de campanha ativas.
- c) *Call Center* Misto. São *Call Centers* que tanto recebem ligações como realizam ligações nos momentos de vale.

Nesses três tipos de *Call Centers*, o trabalho é organizado em função da forma de contratação do serviço. Atualmente as empresas praticam três formas distintas:

- a) contratação por posição de atendimento ou PA: Este tipo de contratação é muito utilizado para serviços com pequeno volume de ligações ou quando não há

necessidade de atender a um determinado nível de serviço<sup>2</sup> contratado. Neste tipo, o contratante já define o valor máximo que vai pagar pelo serviço, por isso é também muito usado nas licitações governamentais. Caso o serviço seja prestado por uma empresa terceirizada, esta especifica o total de PAs necessárias para o atendimento do volume médio de ligações procurando atender a um nível de serviço mínimo acordado com o cliente. Quando se trata de uma licitação, geralmente o cliente já informa o total de PAs que está contratando com um custo fixo total. Neste tipo de contratação, o fornecedor não se responsabiliza pelo nível de serviço nem pelo volume de ligações atendidas. A sua obrigação restringe-se a manter as PAs contratadas totalmente ocupadas. Considerando-se que o turno padrão dos operadores é de seis horas, as contratações por PA geralmente são baseadas em múltiplos de seis: PAs de seis horas ou PAs de doze horas;

b) contratação por minuto falado (“speaking time”). Este tipo de contratação é muito utilizado para serviços com grande volume de chamadas e onde se precisa atender a um determinado nível de serviço. Os *Call Centers* das concessionárias de energia elétrica e das companhias telefônicas são fiscalizados pela ANEEL (Agência Nacional de Energia Elétrica) e pela ANATEL (Agência Nacional de Telecomunicações), respectivamente, sendo requerido dos mesmos um nível de serviço de 80/20. Neste tipo de contrato, o fornecedor é obrigado a atingir o nível de serviço acordado com o cliente, ficando responsável em prover as PAs necessárias para o cumprimento dos indicadores. O nível de serviço pode ser requerido de forma horária, diária, semanal ou mensal. Quanto menor for este prazo, mais crítica fica a gestão do *Call Center*. A escala dos operadores varia de acordo com a curva de chamadas e o nível de serviço requerido, podendo variar conforme o dia da semana e até em períodos festivos. As grades centrais, para terem o ganho de escala, trabalham com horários fracionados, isto é, existem turnos iniciando-se às 6:00, às 7:00 às 8:00 horas, etc. Devido a mudança da curva de chamadas, muitas vezes o operador é obrigado a transferir-se para um outro

---

<sup>2</sup> O nível de serviço determina a porcentagem de ligações que serão atendidas em um determinado tempo. O nível de serviço mais comum atualmente é o nível de 80x20: significa que 80 por cento das ligações devem ser atendidas em até 20 segundos. As ligações que não forem atendidas dentro deste tempo serão consideradas chamadas Abandonadas. As empresas que trabalham com serviços regulamentados devem obedecer aos níveis de serviço determinados pelas Agências Reguladoras: Agência Nacional de Energia Elétrica ANEEL, Agência Nacional de Telecomunicações ANATEL, etc. Nos demais casos, as empresas são autônomas para determinarem com qual nível vão trabalhar. Quanto maior o índice mais caro torna-se o serviço. (VOLPI, 2000).

turno que pode iniciar-se no meio da manhã, gerando uma grande insatisfação. Neste tipo de contrato o operador é mais solicitado para fazer horas extras a fim de ajudar a cumprir os indicadores, gerando um estresse maior no mesmo. Ao final de determinado período, o cliente paga o total de minutos falados, considerando-se a quantidade de ligações atendidas multiplicadas pelo Tempo Médio de Atendimento-TMA<sup>3</sup>. Neste tipo de contratação evidencia-se a exploração do trabalhador, pela jornada sem pagamento de extras e pela necessidade da total disponibilidade para atender a empresa;

c) contratação por cessão de mão de obra. Este tipo de contratação é utilizado quando a empresa contratante já possui todos os equipamentos do *Call Center* e deseja terceirizar a gestão através da contratação de mão de obra. Neste tipo de contrato o operador fica subordinado à gestão do cliente.

Existem diversas jornadas de trabalho nos *Call Centers*, sendo todas acordadas entre as empresas e o sindicato da categoria. Quando a vaga é disponibilizada, a empresa já divulga a jornada requerida. Na Bahia, os operadores de *Call Centers* trabalham em jornadas de 120, 150 e 180 horas:

a) jornada de 120 horas mês 6 x 1. Esta jornada é conhecida como “seis por um”, o operador trabalha seis dias por semana, e folga um, podendo a folga ocorrer em qualquer dia da semana. Mensalmente, contudo, o operador tem direito a uma folga mensal em um dia de domingo. Nesta jornada, o turno de trabalho diário é de quatro horas. Durante a sua jornada os trabalhadores só são liberados durante cinco minutos para satisfazerem as suas necessidades fisiológicas. Configura-se a busca desenfreada pelos lucros. A remuneração nesta jornada é muito baixa, por esta razão os operadores são mais reticentes em aceitar trabalhar nesta jornada;

b) jornada de 150 horas mês 5x2. Esta jornada é conhecida como “Cinco por Dois”, pois o operador trabalha cinco dias por semana, e folga durante dois dias, podendo as folgas ocorrerem em qualquer dia da semana. Similar à jornada de 120 horas, esta jornada prevê uma folga mensal em um dia de domingo. O turno de trabalho é de seis horas diárias. Nesta jornada, além da pausa de cinco minutos para o banheiro, os operadores também têm outra pausa de quinze minutos para o lanche.

---

<sup>3</sup> Tempo Médio de Atendimento-TMA. Medida proveniente dos sistemas de DAC que informa quanto tempo, em média, cada operador gasta com cada chamada. Equipamentos de fabricantes distintos calculam o tempo médio de atendimento de formas diferentes, podendo incluir ou não o tempo dispendido com controle de

c) jornada de 180 horas mês 6x1. Esta jornada é similar à jornada de 120 horas. O operador trabalha seis dias por semana, e folga um, podendo a folga ocorrer em qualquer dia da semana. As diferenças são: turno de seis horas diárias, pausa para ir ao banheiro, no total de cinco minutos e também pausa para o lanche, no total de quinze minutos.

d) jornada de 180 horas mês 7 e 12. Esta jornada é conhecida como “Sete e Doze”, pois o operador trabalha durante sete horas e 12 minutos durante cinco dias e folga dois dias na semana. Estes trabalhadores compensam o gozo do segundo dia de folga, trabalhando uma hora e doze minutos, a mais, todos os cinco dias restantes. Os operadores têm uma pausa de uma hora para almoço e outra pausa de cinco minutos para o banheiro. Normalmente, as empresas não fornecem almoço para estes operadores, já que a jornada diária é menor que oito horas. É fornecido o mesmo lanche dos operadores de seis horas diárias. Esta jornada é previamente acordada com o sindicato. Mensalmente o operador tem direito a uma folga mensal no domingo.

As duas pausas (lanche e banheiro) geram insatisfação no *Call Center*. A empresa pressiona os supervisores pelo aumento da produtividade e estes cobram dos operadores o menor tempo possível nas pausas. Isto ocorre principalmente nos contratos por minuto falado, onde existe uma escala a ser seguida e o seu descumprimento gera multa para a empresa.

A empresa procura maximizar a produtividade do funcionário. Numa jornada de 6 horas a empresa espera que o operador fale por cinco horas e quarenta minutos.

Em abril de 2007 o Governo Federal editou uma complementação da Norma Regulamentadora 17 que versa sobre ergonomia contendo critérios para o serviço de teleatendimento. No anexo II consta que o tempo para o banheiro não pode ser limitado.

Por outro lado, as empresas procuram fragmentar ao máximo o trabalho de cada operador. Desta forma, o mesmo restringe-se a resolver somente parte da ligação sendo obrigado a transferir a mesma para que outro grupo conclua o atendimento. Configura-se a alienação do trabalhador, pois o mesmo não participa de todo o processo produtivo.

Diante da alienação, o trabalhador pode se sentir humilhado por realizar um trabalho repetitivo e sem conteúdo e discriminado pela existência de diversos grupos de atendimento.

## 2.2 O TRABALHO NO *CALL CENTER* SOB A DIMENSÃO GERENCIAL

### 2.2.1 Dimensão Gerencial do Trabalho

#### 2.2.1.1 *Origens da Gerencia*

A primeira revolução industrial foi caracterizada por imprimir um paradoxo ao trabalho: de um lado promoveu-se a sociabilidade, agrupando grande quantidade de profissionais para exercerem de forma organizada um mesmo trabalho, e, do outro, promoveu-se a atomização do trabalho, por meio do seu parcelamento. Já a segunda revolução industrial ocorreu durante o século XIX e foi caracterizada pelo conflito aberto entre capital e trabalho. Criou-se um contexto favorável ao incremento na forma de gerenciar o trabalho e as empresas, levando à elaboração de uma sustentação científica para a concepção e organização do trabalho (BORGES; YAMAMOTO, 2004).

Braverman (1974) constatou o surgimento do processo de gerência nos seguintes termos:

O processo de trabalho tornou-se responsabilidade do capitalista. Torna-se, portanto fundamental para o capitalista que o controle sobre o processo de trabalho passe das mãos do trabalhador para as suas próprias. Esta transição apresenta-se na história como a alienação progressiva dos processos de produção do trabalhador; para o capitalista, apresenta-se como o problema de gerência (BRAVERMAN, 1974, p. 59).

A necessidade da gerência surgiu quando se reuniram diversos produtores no mesmo local. O próprio trabalho cooperativo passou a exigir funções de coordenação, ordenação de operações, atribuições de funções, controle de matérias primas, etc. Todos estes pontos assumiram a forma de gerência rudimentar na indústria capitalista. O capitalista passou a desempenhar o papel de gerente, pois possuía o capital, o tempo dos trabalhadores, as matérias primas e os produtos fabricados na sua oficina (BRAVERMAN, 1974).

Inicialmente, o capitalista viu-se inexperiente entre a nova teoria e a prática do processo de gerência. As relações sociais de trabalho haviam-se modificado, assim como o

modo de produção. Os novos problemas de administração que surgiram eram diferentes “não apenas em escopo, mas também em tipo, em relação às características dos processos de produção anterior”. Passou a existir o contrato livre de trabalho e com ele a necessidade do capitalista extrair dos seus trabalhadores a melhor conduta diária que lhe rendesse maior lucro. Mesmo com o livre contrato, o capitalista buscava impor a sua vontade (BRAVERMAN, 1974).

Para Braverman (1974, p. 68), “o capitalista empenha-se, através da gerência, em controlar. E o controle é de fato, o conceito fundamental de todos os sistemas gerenciais, como foi reconhecido implícita ou explicitamente por todos os teóricos da gerência”.

Foram as novas relações sociais que passaram a estruturar o processo produtivo e o antagonismo entre os que executam o processo e os que se beneficiam dele que criaram a nova situação e não a nova ordem urbana e moderna (BRAVERMAN, 1974).

Diversos fatores socioeconômicos e políticos ajudaram a criar um ambiente propício ao incremento de gerenciar o trabalho e as empresas: enorme aumento no tamanho das empresas, os inícios da organização monopolista da indústria e a intencional e sistemática aplicação da ciência à produção (BRAVERMAN, 1974).

Neste contexto surge a chamada administração científica e a administração clássica, que tem entre seus expoentes Taylor e Fayol, respectivamente.

### 2.2.1.2 *A Teoria da Administração Científica*

Em 1911, Frederick Winslow Taylor publicou seu livro *Princípios da Administração Científica*, no qual conceitua que “o principal objetivo da administração deve ser o de assegurar o máximo de prosperidade ao patrão e, ao mesmo tempo, o máximo de prosperidade ao empregado” (TAYLOR, 1953).

Diz Taylor (1953, p. 17):

O máximo de prosperidade somente pode existir como resultado do máximo de produção. Logo, os objetivos mais importantes de ambos, trabalhador e administração, devem ser a formação e 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.

Ao exprimir seu conceito, Taylor nega a dependência entre o processo de acumulação do capital e de lucratividade ao processo de exploração do trabalhador baseada na ampliação da mais-valia relativa.



Para Braverman (1974, p. 82-83), “a Gerência Científica, proposta por Taylor, investiga não o trabalho em geral, mas a adaptação do trabalho às necessidades do capital, suas pressuposições refletem nada mais que a perspectiva do capitalismo com respeito às condições de produção”.

Taylor (1953) justifica a necessidade de se implementar uma gerência científica pelo fato do trabalhador não “empregar todo o seu esforço para produzir a maior soma possível de trabalho durante a sua jornada diária”. Para Taylor (1953, p. 18-19), o trabalhador “faz cera” durante a sua jornada de trabalho.

Para combater tal prática, Taylor (1953) propõe a adoção de métodos científicos, fundamentados na medição dos tempos e no estudo dos movimentos, em substituição aos métodos tradicionais, baseados na experiência prática.

Para pôr em prática a administração científica, faz-se necessário dividir o trabalho entre a direção e os trabalhadores:

[...] a administração deve planejar e executar muitos dos trabalhos de que até agora têm sido encarregados os operários; quase todos os atos dos trabalhadores devem ser precedidos de atividades preparatórias da direção, que habilitam os operários a fazerem seu trabalho mais rápido e melhor que em qualquer outro caso. E cada homem será instruído diariamente e receberá auxílio cordial de seus superiores, em lugar de ser, de outro lado, coagido por seu capataz, ou, situação oposta, entregue a sua própria inspiração (TAYLOR, 1953, p. 28).

Taylor denominou o modo vigente de administração da época de sistema de “iniciativa” e “incentivo”, o qual pregava que o principal problema da administração era obter-se a melhor iniciativa de cada operário:

[...] o melhor tipo de administração de uso comum pode ser definido como aquele em que o trabalhador dá a melhor “iniciativa” e em compensação recebe “incentivos especiais” de seu patrão. Este sistema de administração será chamado de administração por “iniciativa e incentivo” para distingui-lo da administração científica ou administração por tarefas, com o qual será comparado (TAYLOR, 1953, p. 36).

Taylor (1953) procurou expor os seus pontos de vista tentando provar que o seu método de administração científica ou administração por tarefas era muito melhor que o sistema vigente de iniciativas e incentivos. Para tal, faz-se necessário que os gerentes assumam novos encargos e responsabilidades. Taylor (1953) definiu três princípios a serem seguidos:

(1) à gerência é atribuída, por exemplo, a função de reunir todos os conhecimentos tradicionais que no passado possuíram os trabalhadores e então classificá-los, tabulá-los, reduzi-los a normas, leis ou fórmulas, grandemente úteis ao operário para execução do seu trabalho diário; (2) na maioria dos casos, deve existir um homem para planejar e um outro homem para executar; (3) a idéia da tarefa é, talvez, o mais importante elemento na administração científica. O trabalho de todo operário é inteiramente planejado pela gerência, pelo menos, com um dia de antecedência e cada homem recebe na maioria dos casos, instruções escritas completas

pormenorizando a tarefa que devem executar e também os meios usados para realizá-la (TAYLOR, 1953, p. 38-40).

Braverman (1974, p. 103) denominou o primeiro princípio de Taylor de: “dissociação do processo de trabalho das especialidades dos trabalhadores”. O trabalho deve ser independente do ofício, da tradição e do conhecimento dos trabalhadores. A partir daí, o trabalho deve depender inteiramente das políticas gerenciais e não mais das capacidades dos trabalhadores. Ainda segundo Braverman (1974, p. 104-105), o segundo princípio é a “separação de concepção e execução, melhor que seu nome mais comum de princípio de separação mental e manual (embora semelhante ao último e, na prática, quase sempre idêntico)”. Este princípio é na verdade uma característica intrínseca do sistema de trabalho assalariado no qual os trabalhadores, além de perderem o controle sobre os instrumentos de produção, perdem também o controle do seu trabalho e da forma como o executam. O controle passa então às mãos do capitalista, pois este pode arcar com o estudo dele a fim de conhecê-lo melhor do que os próprios trabalhadores.

Para Braverman (1974, p. 108) o terceiro princípio “é a utilização do monopólio do conhecimento para controlar cada fase do processo de trabalho e seu modo de execução”.

Para obter-se maior produtividade, por meio da aceleração do trabalho, os seguintes pontos devem ser obedecidos: “padronização obrigatória dos métodos, adoção obrigatória dos melhores instrumentos e condições de trabalho e cooperação obrigatória”. Estas atribuições são de competência do gerente e fundamentam a administração científica (TAYLOR, 1953).

Para Taylor (1953), ao se adotar a Administração Científica, os resultados obtidos devem ser consideravelmente maiores do que os alcançados no sistema por “iniciativa e incentivo”.

Taylor (1953) definiu os quatro pilares que constituem a Administração Científica:

- (1) O desenvolvimento (pela direção e não pelo operário) da ciência, com normas rígidas para o movimento de cada homem, aperfeiçoamento e padronização de todas as ferramentas e condições de trabalho;
- (2) A seleção cuidadosa e subsequente treinamento dos trabalhadores de primeira ordem, com a eliminação de todos os homens que se recusem a adotar os novos métodos, ou são incapazes de segui-los;
- (3) Adaptação dos trabalhadores de primeira ordem à ciência, pela constante ajuda e vigilância da direção que pagara, a cada homem, bonificações diárias pelo trabalho

de fazer depressa e de acordo com as instruções; (4) Divisão eqüitativa do trabalho e responsabilidades entre operário e direção. No curso do dia a dia, a direção trabalha lado a lado com os operários, a fim de ajudá-los a encorajá-los e aplinar-lhes o caminho, enquanto no passado, ao contrário, a direção permanecia de lado proporcionava-lhes pouco auxílio e sobrecarregava-os de quase toda a responsabilidade quanto aos métodos, uso dos instrumentos, velocidade e cooperação (TAYLOR, 1953, p. 76).

A administração científica, apesar de pregar uma suposta identidade de objetivos entre patrões e empregados, atribuindo um elevado valor ao trabalho árduo, simbolizado como prosperidade, acaba, pelo método que emprega, intensificando o processo de exploração e de alienação do trabalhador (BORGES; YAMAMOTO, 2004).

Morgan (2002) classificou as organizações que praticam a administração científica como organizações mecanicistas, enumerando diversas limitações deste tipo de organização: não são planejadas para fazer inovações; não são ágeis nos momentos de mudança e têm a flexibilidade e a ação criativa bloqueadas pelas barreiras inerentes às divisões mecanicistas entre diferentes níveis hierárquicos; dá-se mais importância às funções e aos papéis subestimando os aspectos humanos da organização e finalmente tendem a negligenciar o fato de que as tarefas das organizações são muito mais complexas, incertas e difíceis do que as desempenhadas pela maioria das máquinas (MORGAN, 2002).

### *2.2.1.3 Teoria Clássica da Administração*

O trabalho de Taylor (1953) foi complementado pelo trabalho de Henri Fayol (1994). Fayol (1994) publicou o seu livro “Administração Industrial e Geral” em 1916, cinco anos após o livro de Taylor (1953).

Taylor (1953) procurou estudar os tempos e os movimentos das tarefas, buscando planejar a execução das mesmas. Fayol (1994), contudo, estudou as funções de gerenciamento.

As operações que são executadas em todas as empresas podem ser divididas em seis grupos: operações técnicas, como produção, fabricação e transformação; operações comerciais, como compras, vendas e permutas; operações financeiras como procura e gerência de capitais; operações de segurança como proteção de bens e de pessoas; operações de contabilidade como inventários, balanços, preços de custo e estatística e operações administrativas como previsão, organização direção, coordenação e controle.

Independentemente do porte da empresa estas seis funções estão sempre presentes (FAYOL, 1994).

A função administração distingue-se das outras cinco acima citadas e não deve ser confundida com a direção. Segundo Fayol (1994 p 26): “dirigir é conduzir a empresa tendo em vista os fins visados, procurando obter as maiores vantagens possíveis de todos os recursos de que ela dispõe; é assegurar a marcha das seis funções essenciais”. A administração não é senão uma das seis funções que todo líder tem de exercer, porém ocupa um lugar tão grande nas atribuições destes, que muitas vezes assume o papel de atividade principal (FAYOL, 1994).

A função administrativa é muito importante, pois é a única que se restringe somente ao pessoal. Para que este pessoal possa trabalhar com saúde e ter um bom rendimento é necessário que existam algumas condições (FAYOL, 1994).

Fayol (1994) relacionou 14 princípios que considerava importante, frisando, contudo que o número de princípios de administração não é limitado: o primeiro princípio é a divisão do trabalho. A divisão do trabalho visa a produzir mais e melhor, com o mesmo esforço. Obtém-se como consequência, a especialização das funções e a separação dos poderes gerando um ganho de produtividade; o segundo princípio é o da autoridade e da responsabilidade. A autoridade consiste no direito de mandar e no poder de se fazer obedecer. Não se concebe a autoridade sem a responsabilidade. É a contrapartida da autoridade; o terceiro princípio é o da disciplina. É o respeito às convenções, que têm por objetivo a obediência, a assiduidade, a atividade e os sinais exteriores com que se manifesta o respeito. A disciplina se impõe tanto para os chefes como para os subordinados; o quarto princípio é o da unidade de comando. Este princípio estabelece que para a execução de um ato qualquer, um funcionário deve receber ordens de apenas um chefe; o quinto princípio é o da unidade de direção. Admite-se um só chefe e um só programa para um conjunto de operações que visam ao mesmo objetivo; o sexto princípio é o da subordinação do interesse particular ao interesse geral. O interesse do funcionário ou de um grupo não deve prevalecer sobre os interesses da organização; o sétimo princípio é o da remuneração dos funcionários. Esta deve ser entendida como um prêmio pelo serviço prestado. Deve ser equitativa e sempre que possível, satisfazer ao empregador e ao empregado; o oitavo princípio é o da centralização. Trata-se como um fator de ordem natural. As decisões devem sempre ser tomadas pelas escalas superiores da organização; o nono princípio é o da hierarquia. Este princípio defende a necessidade de obediência cega à estrutura hierárquica; o décimo princípio é o da ordem. Este princípio defende um lugar para cada pessoa e cada pessoa em seu lugar; o décimo primeiro princípio é

o da equidade. Este princípio defende que o funcionário deve ser tratado com benevolência, e equidade resulta da combinação da benevolência com a justiça; o décimo segundo princípio é o da estabilidade dos empregados. As empresas prósperas têm funcionários estáveis. A alta rotatividade gera custos e baixo desempenho nas empresas; o décimo terceiro princípio é o da iniciativa. Entende-se este princípio como a possibilidade de se conceber e depois se executar e por fim o décimo quarto princípio que é o da união do pessoal. Deve-se buscar a harmonia dentro da equipe de trabalho.

A forma radical com que os princípios administrativos foram aplicados por Taylor e Fayol conduziram à máxima coisificação, tanto do trabalho quanto do trabalhador, que passou a ser tratado como um, entre outros fatores de produção. O trabalho foi simplificado, os requisitos de qualificação foram reduzidos e derrubados velhos valores: a hierarquia por idade ou por experiência (HOPENHAYAN, 2001).

#### 2.2.1.4 *O Fordismo*

O *Fordismo*, movimento liderado por Henry Ford, surgiu movido da mesma preocupação de combater os tempos mortos e baseado na mesma perspectiva integrativa. Desenvolveu a mecanização e a produção em massa, influenciando as normas de consumo e de vida e tendo desdobramentos na organização do trabalho e na gestão de pessoal (BORGES; YAMAMMOTO, 2004).

As abordagens de Taylor e Fayol levaram a uma fragmentação do trabalho que tem como exemplo máximo a linha de montagem. O surgimento da linha de montagem foi possível através de inovações tecnológicas, com ela colocou-se totalmente em prática os conceitos tayloristas de fragmentação máxima de tarefas. A linha de montagem foi responsável pela transformação do desenho do ambiente de trabalho, definindo a passagem para o modo de produção em massa. Evidenciou-se a partir daí a existência de uma relação entre inovações tecnológicas e possibilidades de organização do trabalho (AZEVEDO; CALDAS, 2002).

Ford conseguiu aumentar a produção com o uso da cadeia de montagem sobre esteira rolante. As peças passaram a ser movimentadas, eliminando o deslocamento dos operários, o que significava fluxo contínuo de produção. Desta forma, o controle do ritmo do trabalho é cadenciado pela máquina e não mais pela supervisão humana direta. Sob Ford, o

tratamento do trabalho como mercadoria e seu caráter instrumental ficam mais enfatizados (BORGES; YAMAMOTO, 2004).

Este modelo *taylorista/fordista* foi, durante todo o século XX, o propulsor da modernização do trabalho industrial, comercial e em serviços, bem como modelo mental predominante na formação da moderna organização (AZEVEDO; CALDAS, 2002).

Para Borges e Yamamoto (2004, p. 37):

Essas abordagens integrativas renovaram e/ou reafirmaram a concepção capitalista tradicional do trabalho, negando os antagonismos de classe que a análise fundada na obra marxiana apontava, oferecendo a legitimidade científica que o final do século exigia e sofisticando as dimensões concreta (tecnologia), socioeconômica e gerencial do trabalho. Portanto, essas abordagens integrativas vieram substituir o papel de suporte ideológico ao capitalismo tradicional, oferecido inicialmente pelo protestantismo ascético, quando este declinou em aceitação e aprovação social. Ampliaram-se as bases de sustentação da concepção capitalista do trabalho.

O modelo de produção Fordista além de produtivista era hedonista, pois pregava a busca da felicidade pelo aumento generalizado do consumo de mercadorias. Este modelo tornou-se hegemônico no período do pós Segunda Grande Guerra sendo representado pelo *american way of life* (LIPIETZ, 1991).

#### 2.2.1.5 *Gestão centrada na Teoria da Contingência: Organização Mecanicista versus Organização Orgânica.*

A Teoria da Contingência é um conjunto de conhecimentos, derivados de diversos empreendimentos de pesquisa de campo, que procuram delimitar a validade dos princípios gerais da administração e organização a situações específicas. (MOTTA, 2001).

Segundo a Teoria da Contingência não existe uma estrutura organizacional única que possa ser empregada em todas as organizações. A estrutura das organizações é influenciada por fatores contingências tais como: estratégia, tamanho, incerteza com relação às tarefas e tecnologia. Essas características organizacionais, por sua vez, refletem a influência do ambiente em que a organização está inserida. Assim, para ser efetiva, a organização precisa adequar sua estrutura a seus fatores contingenciais, e assim ao ambiente. Portanto, a organização é vista como se adaptando a seu ambiente (DONALDSON, 2006).

O impacto da mudança tecnológica no funcionamento das organizações é fator fundamental para a formatação da estrutura organizacional. O avanço da tecnologia faz surgir

primeiro uma estrutura mais mecanicista e, em um grau mais avançado, uma mais orgânica (WOODWARD, 1977).

Burns e Stalker (2001) consideraram as organizações como mecanicistas e orgânicas. Para eles, o sistema de administração mecanicista é mais efetivo em condições de estabilidade. Neste sistema, a divisão do trabalho é rígida, possui uma nítida hierarquia de controle, concentração de autoridade, informações e conhecimento na alta gerência, possui ainda comunicação e interações verticais entre superiores e subordinados. Exige obediência e lealdade estrita à organização. O conhecimento, as habilidades e a experiência internos são mais valorizados do que os externos.

O sistema de administração orgânicista, contudo, é mais apropriado para ambientes caracterizados por elevado grau de mudança tecnológica e de mercado, caracterizados pelo aparecimento de problemas que não são possíveis de serem resolvidos em uma estrutura hierarquizada. Neste outro sistema o controle, a autoridade e a comunicação são estruturados em rede. Existe um contínuo ajustamento às mudanças ambientais e uma redefinição continuada de tarefas correspondentes. Valoriza o saber especializado assim como as comunicações horizontais e verticais exigidas no processo de trabalho. Prega o alto grau de engajamento com os fins da organização como um todo (BURNS; STALKER, 2001).

Contudo, para Burns e Stalker (2001, p. 125): “o princípio da sabedoria administrativa é saber que não existe um tipo ótimo de sistema administrativo”.

#### *2.2.1.6 Administração Centrada na Gestão de Pessoas*

Na era de desenvolvimento atual, a gestão tradicional, baseada em técnicas e receitas, já não tem mais espaço. No mundo atual o trabalhador passa a ser a figura central. Não pode mais ser considerado apenas como “recurso” ou “máquina” de produção. Trata-se de uma condição que irá permitir o retorno ou a retomada da produtividade e garantir a sobrevivência futura das empresas (AKTOUF, 1996).

Davel e Vergara (2001) concordam com Aktouf (1996). Para eles: “as pessoas são a verdadeira causa de sucesso das empresas, fonte verdadeira de vantagens competitivas por causa de seu valor, sua raridade, suas inimitáveis e insubstituíveis qualidades humanas” (DAVEL; VERGARA, 2001, p. 31).

As visões mecanicista e economicista prejudicaram consideravelmente, e continuam a prejudicar, a gestão e o desempenho das empresas (AKTOUF, 1996).

A partir do momento que o homem passa a ser o centro do sistema, não se pode desprezar a subjetividade. A gestão organizacional precisa considerar tanto a subjetividade como a objetividade. O ser humano possui dois modos de concepção: o modo ter (possuir) origina-se do fator biológico do desejo de sobrevivência, enquanto o modo ser (partilhar) é impulsionado pelas condições específicas da existência humana e pela necessidade inerente de ultrapassar o isolamento e socializar-se (DAVEL; VERGARA, 2001).

A Administração de Recursos Humanos-ARH surgiu, na década de 1970, fundamentada nas tradições da psicologia industrial, das teorias organizacionais, da abordagem sociotécnica e da dinâmica de grupos entre outras (DAVEL; VERGARA, 2001).

Aktouf (1996) não concorda com a utilização do termo administração de recursos humanos. Para ele tal expressão:

[...] é em si só um *non-sense* e uma violência perpretada contra o ser humano, no que ele tem de mais característico: seu status de “sujeito”, dotado de livre arbítrio e “programado” para tratar o complexo, para inventar (fabricar informação), isto é, para se engajar num trabalho vivo, coletivo e evolutivo, e não para ser servo de um processo rígido, executor de gestos preestabelecidos, repetitivos, isolados, estritamente prescritos, planejados e controlados (AKTOUF, 1996, p. 180).

A ARH procura explicar e facilitar a influencia da gestão sobre os comportamentos das pessoas, a fim de resultar em funcionamento eficaz e eficiente da organização. Durante toda a década de 1970, a ARH consolidou o desenvolvimento de técnicas, o enriquecimento das tarefas e a gestão participativa por objetivos. Ao final deste período, as pessoas passaram a ser vistas não mais como fatores de produção, mas sim como recursos à disposição da empresa (DAVEL; VERGARA, 2001).

A ARH passou, durante as últimas décadas, por três abordagens dominantes: funcionalista, estratégica e política. Na abordagem funcionalista, a ARH adota um tipo de intervenção baseada nas tarefas funcionais de seleção, treinamento, remuneração e avaliação do desempenho e também nos objetivos de análise do ambiente, planejamento das necessidades dos recursos humanos, avaliação do comportamento, melhoria das condições de trabalho e estabelecimento e manutenção de relações de trabalho. Tem por princípio aumentar a produtividade e favorecer a busca pela vantagem competitiva da empresa (DAVEL; VERGARA, 2001).

Entre os diferentes tipos de críticas à ARH, a principal é a visão das pessoas como fatores de produção e o tratamento dado a elas como recursos (DAVEL; VERGARA, 2001).



Aktouf (1996) critica este tratamento:

É evidente que toda pessoa reduzida ao estado de “recurso” (isto é, de objeto “dirigível” e “utilizável”) e tratada como tal não pode ser mais do que uma pessoa coisificada, alienada, para melhor se adequar à organização de um trabalho que se tornou “trabalho morto” visto que o livre arbítrio, a escolha, a iniciativa, que podem emanar de uma “pessoa”, são eliminados na base pela própria organização, que se esforça antes de tudo, em facilitar o exercício do controle por parte daqueles que têm o “direito” e o “poder” para isto (AKTOUF, 1996, p. 180).

Considerando as abordagens funcionais, estratégicas e políticas, classifica-se a ARH em duas versões: a pesada e a leve. A versão pesada procura integrar as políticas, sistemas e atividades de recursos humanos com a estratégia da empresa, considerando os “recursos humanos” como um recurso econômico qualquer. Na versão leve busca-se integrar as políticas de administração de recursos humanos com os objetivos organizacionais, considera-se o tratamento das pessoas como uma fonte de vantagem competitiva com relação às questões de comprometimento, adaptabilidade e alta qualidade (DAVEL; VERGARA, 2001).

No início dos anos 1980, a administração de recursos humanos passou a ser influenciada pela abordagem estratégica e pelas forças do ambiente, da competição internacional e nacional. Iniciou-se, desta forma, a Administração Estratégica de Recursos Humanos-AERH, distinguindo-se pelos seguintes pontos: as políticas de pessoal passam a ser integradas ao planejamento estratégico das empresas; o foco da administração passa a ser os gerentes de linha e não mais os gerentes de pessoal; a administração de recursos humanos transfere seu foco de interesse do sindicato para os próprios empregados, mudando do âmbito coletivista para outro individualista; os chefes e os supervisores passam a desempenhar um papel de facilitadores e técnicos, exaltando o ambiente de comprometimento e iniciativa. A AERH considera como principais fatores: as forças da competitividade mundial, as mudanças no mercado de trabalho, a ética empresarial e as mudanças ambientais. Na abordagem estratégica, a AERH passa a ser percebida como responsável pelas mudanças na organização. Este fato é justificado pela posse da totalidade de informações; pelo poder de afirmar suas preferências nas margens de manobra existentes e pelo poder de implantar as soluções planejadas. A AERH trabalha a serviço da direção da empresa. (DAVEL; VERGARA 2001).

Na abordagem política, a ARH estuda as diversas formas pelas quais, táticas e políticas de influência afetam os processos de seleção, os de avaliação de desempenho e o sucesso da carreira profissional (DAVEL; VERGARA, 2001).

Ao se considerar a subjetividade no estudo das pessoas nas organizações, torna-se compreensível a experiência humana em sua fonte mais complexa, rica e profunda. A

subjetividade designa a interioridade da pessoa, a singularidade e espontaneidade do eu, enfim, ela é tudo aquilo que constitui a individualidade humana e que sedimenta todo e qualquer conhecimento possível, podendo ser expressa em pensamentos, condutas, emoções e ações. Suas relações com o conhecimento permitem desvendar a pluralidade e heterogeneidade de linguagens, espaços e práticas que nos governam diariamente (DAVEL; VERGARA, 2001).

Os que negligenciam as questões subjetivas, o fazem fundamentados nos argumentos da impossibilidade do consenso entre as pessoas, já que a subjetividade representa traços individuais e particulares. Acreditam que ela não permite que se obtenham resultados objetivos sobre projetos ou sobre o trabalho em si. Estudiosos contrários a este pensamento, acreditam que a subjetividade é a condição de possibilidade da objetividade, porque corresponde à existência de uma essência subjacente à experiência humana. A subjetividade é, ao mesmo tempo, uma força atuante e uma causa. Ela não se reconhece somente em um “eu” individual, como também em um “nós” e em uma intersubjetividade (DAVEL;VERGARA,2001).

Pesquisas organizacionais recentes buscam integrar à gestão de pessoas uma visão subjetiva da realidade humana nas organizações. Destacam-se três abordagens da gestão de pessoas, quando analisadas do ponto de vista da subjetividade: a abordagem do conhecimento-poder, apoiada nas teorias de Michel Foucault; a abordagem do construtivismo e a abordagem do estruturalismo, inspirada na teoria de Anthony Giddens (DAVEL;VERGARA, 2001).

A abordagem de conhecimento-poder examina as práticas de gestão de pessoas para ver como elas estruturam as relações sociais da organização. Nesta perspectiva, o indivíduo não é algo dado; ele é sempre produto das técnicas sociais do poder, via processos de objetivação e subjetivação. Por meio de diversas tecnologias busca-se classificar as pessoas, medi-las e ordená-las em uma seqüência particular. São elas: avaliação de desempenho; construção de carreiras; diferentes tipos de avaliação ou objetivos e bônus. Estes dispositivos observam e avaliam as pessoas, criando líderes e seguidores, selecionadores e candidatos, avaliadores e avaliados (DAVEL; VERGARA, 2001).

A abordagem construtivista analisa como os sistemas de gestão de pessoas nascem, passam do discurso à prática ou não são aplicados, difundem-se, diferenciam-se e evoluem em face das transformações ambientais. As técnicas de gestão de pessoas são um constructo social, dependente do contexto histórico de seu nascimento e de sua difusão. O modelo de gestão de pessoas formaliza as intenções da alta administração, e é destinado a

orientar suas ações. Resulta de uma assimilação parcial das teorias organizacionais, evitando a existência de conflitos potenciais sobre os objetivos da organização e sobre o ordenamento dos poderes (DAVEL; VERGARA, 2001).

A abordagem estruturalista considera a capacidade das pessoas agirem sobre o ambiente; seus comportamentos não são puramente determinados. Indica à prática de gestão de pessoas quais os fatores que são relevantes na busca de explicações sobre comportamentos, levando em consideração seus elementos econômicos e culturais, sem ocultar os fenômenos de poder (DAVEL; VERGARA, 2001).

A gestão de pessoas vai além das análises objetiva e subjetiva, não devendo resumir-se a um conjunto de políticas e práticas, tampouco ser definida como somente responsabilidade de um departamento ou de uma função. Deve sim, ser concebida como uma mentalidade, uma forma constantemente renovada de pensar a atuação e a interação humana na organização, reconhecendo o que é uno e múltiplo no ser humano, mostrando como todo fenômeno estudado é perpassado pela subjetividade, reafirmando o papel da pessoa, de sua experiência e do simbólico nas organizações e, ao mesmo tempo, restituindo a pessoa a seu quadro sociohistórico (DAVEL; VERGARA, 2001).

É muito importante a valorização do ser humano no processo de gestão. Os exemplos de empresas bem sucedidas demonstram que tal sucesso é cada vez mais atribuído ao esforço coletivo gerado pela valorização do ser humano do que uma questão de saberes especializados. A gestão de pessoas deve ser uma prática social, uma capacidade de fazer viver juntos, e em harmonia e cooperação, todos os atores da empresa (AKTOUF, 1996).

Ainda segundo Aktouf (1996):

[...] o gestor de hoje e do futuro não é “o maquinista-chefe” do “mecanismo-organização”, o “vigia das contas e das regras” ou o “mestre unilateral da visão e da estratégia, mas o fino e sutil “catalisador” da ambiência e das formas de relacionamento na empresa”. Esta é a tarefa primordial das organizações nas vésperas do século XXI. Quanto ao resto, existem especialistas, supertécnicos, supermaquinistas capazes de resolver os problemas mais complicados. O mais importante é o clima, o estado de espírito, as experiências repassadas, os contextos humanos, subjetivo e afetivo, nos quais estes problemas serão tratados, mais do que o tratamento em si dos problemas, quão árduos sejam eles. (AKTOUF, 1996, p. 176).

Para renovar-se a administração é necessário que os novos gestores saibam como suscitar o interesse e capitalizar os recursos mais adaptáveis, inovadores, criativos e enriquecedores que existem nas organizações que são os empregados (AKTOUF, 1996).

## 2.2.2 Dimensão Gerencial do Trabalho no *Call Center*

### 2.2.2.1 A Administração Científica Aplicada na Gestão do *Call Center*

A organização *Taylorista* prevalece no *Call Center*. A forma de funcionamento das organizações de *Call Centers* tem sido radicalmente alterada pela utilização de avanços tecnológicos. Seu desenho do trabalho tem sido modificado na direção de maior fragmentação e rigidez da tarefa de atendimento. A utilização de sofisticadas tecnologias parece ter propiciado a permanência de modelos organizacionais, a princípio, ultrapassados. Ao mesmo tempo em que o discurso gerencialista do momento enaltece o nascimento e a crescente hegemonia da organização flexível e orgânica, pode-se constatar, em diversos contextos organizacionais, principalmente no setor de *Call Center*, a permanência e o aprimoramento de modelos organizacionais tradicionais (AZEVEDO; CALDAS, 2003).

O trabalho nos *Call Centers* é comparado aos tradicionais *sweatshops*<sup>4</sup>, do início do século XIX: “o trabalho é incessante, repetitivo e sem fim, a monitoração do trabalho é intensa, e existe pressão contínua para melhoria de desempenho” (AZEVEDO; CALDAS, 2003, p.5).

Por intermédio de estudos de casos realizados em quatro *Call Centers*, Azevedo e Caldas (2003) constataram que o tipo de atividade desenvolvida nos *Call Centers* não requer que os funcionários tenham experiência prévia na função. As tarefas, geralmente simples e repetitivas, não requerem conhecimentos específicos.

Dizem Azevedo e Caldas (2003):

Ao focarmos a estrutura do trabalho dos atendentes de *Call Center*, percebemos que as mudanças tecnológicas têm permitido uma flexibilização de onde realizar o trabalho, mas não necessariamente de como este trabalho deve ser realizado. Quanto ao desenho do trabalho, o que percebemos é que as inovações na área de informática e telecomunicações têm sido aplicadas de forma a aumentar a fragmentação e a rotina, simplificando a tarefa de atendimento (AZEVEDO; CALDAS, 2003, p. 4).

---

<sup>4</sup> *Sweatshops*. Frequentemente utilizado para descrever uma unidade fabril onde os indivíduos trabalhavam por longas horas recebendo baixos salários e em péssimas condições de trabalho. (WEBESTER'S, 1988).

Buscando sintetizar suas pesquisas, Azevedo e Caldas (2003) agruparam, de forma resumida, as principais características da organização industrial, da organização flexível e do *Call Center* moderno (Quadro 2).

	<b>Organização Industrial</b>	<b>Idealização da “Organização Flexível”</b>	<b>Modelo do “Call Center” Moderno</b>
<b>Estrutura da tarefa</b>	Pré-determinada	Em transformação	Pré-determinada
<b>Desenho dos processos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formalizado</li> <li>• Rígido</li> <li>• Exógeno</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informal</li> <li>• Flexível</li> <li>• Endógeno</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formalizado (pelo sistema)</li> <li>• Rígido (<i>script</i>)</li> <li>• Exógeno (operador não influencia desenho da tarefa)</li> </ul>
<b>Desenho do cargo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estreito</li> <li>• Trabalho desqualificado (baixa exigência de habilidades)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Amplo</li> <li>• Multifuncionalidade</li> <li>• Exigência de um “trabalhador do conhecimento”</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estreito</li> <li>• Trabalho semi-qualificado (baixa exigência de habilidades além do domínio do sistema)</li> </ul>
<b>Hierarquia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vertical</li> <li>• Formal</li> <li>• Bem definida</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mínima</li> <li>• Informal</li> <li>• Base maior em times do que em estrutura de autoridade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vertical</li> <li>• Formal</li> <li>• Bem definida</li> </ul>
<b>Supervisão do trabalho</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Supervisão estrita</li> <li>• Intenso controle de produto e processo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Supervisão branda</li> <li>• Baseada em resultados</li> <li>• Autocontrole</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Supervisão estrita e intensiva (monitoração de chamadas, vigilância eletrônica)</li> <li>• Intenso controle de produto e processo (aderência a <i>script</i>, conformidade a padrão de comportamento prescrito)</li> </ul>
<b>Relação Chefe x Subordinado</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Baseada em desconfiança</li> <li>• Separação concepção x execução</li> <li>• Decisão no topo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Baseada em confiança</li> <li>• Trabalhador participa ativamente do planejamento do próprio trabalho</li> <li>• Decisão participativa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Baseada em desconfiança (monitoramento)</li> <li>• Forte separação concepção x execução</li> <li>• Decisão centralizada em quem programa o sistema</li> </ul>

Quadro 2. Características da Organização Industrial, da Organização Flexível e do Modelo do *Call Center* Moderno.

Fonte: AZEVEDO; CALDAS, 2003.

Se comparados, os modernos *Call Centers* e a antiga organização industrial apresentam uma semelhança significativa. Constata-se a permanência do velho modelo industrial, agora adaptado para organizações de serviço. Quando se comparam os *Call Centers* com as antigas centrais de atendimento, o perfil de trabalho é radicalmente diferente. Nas antigas centrais, sem monitoria nem gravação dos atendimentos, os atendentes dispunham de mais autonomia. O controle sobre a produtividade era muito menor, já que os relatórios de desempenho eram simplificados. As tarefas não eram formalizadas pela utilização de *script*<sup>5</sup>, nem eram tão fragmentadas pela utilização de tecnologia (AZEVEDO; CALDAS, 2003).

<sup>5</sup> *Script*. Utilizado em telemarketing ou em vendas. Constitui-se no texto roteirizado que orienta o discurso do operador. O script pode trazer todas as palavras que o operador tem de dizer ou pode simplesmente dar uma

As possibilidades de monitoramento do comportamento e de mensuração de desempenho são facilmente observáveis. “A tirania da linha de montagem pode ser igualada a um piquenique dominical, comparado com o controle que a administração pode exercer nos *Call Centers*” (FERNIE; METCALF, 1997, p.3).

Argôlo(2005) também realizou pesquisa em um *call center* e chegou às mesmas conclusões de Fernie e Metcalf (1997) para aquele:

o controle da operação é fator decisivo para o sucesso de uma central de atendimento. Daí a necessidade de tantos indicadores de resultado. A essência do controle é garantir que cada operador estará disponível para atender às ligações o máximo de tempo possível, além de executar o atendimento no menor tempo possível. Esse é o desafio, alta taxa de ocupação com baixo tempo de atendimento, dentro dos limites da qualidade do atendimento (ARGÔLO, 2005).

Azevedo e Caldas (2003) concluem a sua pesquisa constatando que as antigas centrais de atendimento funcionavam de forma menos mecanicista que os modernos *Call Centers*. Segundo os autores, nesse tipo de organização parece estar ocorrendo exatamente o contrário do preconizado por pesquisas sobre tecnologia e estrutura organizacional, com o uso intensivo de tecnologia, favorecendo um funcionamento mais mecânico em vez do modelo orgânico idealizado em textos mais recentes.

#### 2.2.2.2 A Tecnologia a Serviço da Administração Científica Aplicada no Call Center

A gestão de um moderno *Call Center* está apoiada no tripé tecnologia, recursos humanos e ambiente físico. A parte tecnológica é integrada por tecnologia digital de telefonia, *software* de gestão de *telemarketing* e *software* de discagem. A infra-estrutura tecnológica está mais avançada tanto em termos de *hardware* quanto de *software*, em relação às antigas centrais de atendimento. As empresas fornecedoras de *software* para o setor de *Call Center* têm continuamente integrado novas tecnologias e novas formas de contato aos seus produtos. As mudanças de espaço físico referem-se a uma adequação do mesmo ao tipo de atividade a ser desenvolvida. A disposição e o tipo das mesas e cadeiras, o tipo de fone de ouvido utilizado, são algumas das mudanças ocorridas no ambiente de trabalho (AZEVEDO; CALDAS, 2002).

---

linha geral, destacando os pontos mais importantes. Gerentes de contatos e produtos de software de vendas criam *scripts* alvejando diferentes resultados, ou ramificações de *scripts*, que levam em conta, por exemplo, uma objeção ao preço por parte do cliente potencial. Em uma ocorrência deste tipo, o operador é orientado a responder conforme as instruções que lhe forem mostradas na tela de sua estação, mediante um toque no teclado (VOLPI, 2000).

A tecnologia utilizada mais comumente nos *Call Centers* constitui-se de DAC, CTI e Unidade de Resposta Audível-URA. O CTI, sigla em inglês para *Computer & Telephony Integration* é a conexão de um computador (uma única estação de trabalho ou arquivo do servidor de uma rede local) a um Distribuidor Automático de Chamadas (DAC) na qual o computador usa os comandos da central para deslocar as chamadas (VOLPI, 2000).

Os sistemas de DAC possibilitam especificar uma ampla gama de parâmetros para o estabelecimento de ordem de atendimento e distribuição das chamadas. Podem também gerar relatórios detalhados sobre as ligações e o tráfego do *Call Center*, como o número de chamadas recebidas, quantas delas foram atendidas por cada agente, o tempo pelo qual a chamada de maior duração permaneceu em espera, a duração média de cada chamada etc. O uso dos sistemas de DAC assegura que as chamadas sejam atendidas no mais breve espaço de tempo e que os recursos humanos sejam aproveitados da melhor maneira. Ao mesmo tempo em que processa diversas chamadas, o DAC pode fornecer ao supervisor informações em tempo real sobre o tráfego na rede, o status de determinados grupos e até o de um operador em particular. Também permite que o supervisor escute uma chamada, em tempo real, para avaliar o desempenho dos agentes ou ajudá-los a solucionar problemas eventualmente mais complexos. Estatísticas exibidas nas estações dos agentes contribuem para que os operadores administrem seu próprio tempo com eficiência (VOLPI, 2000).

A URA, também conhecida pela sigla em inglês IVR (*Interactive Voice Response*), é na verdade uma interface telefônica para um sistema de computador que permite a entrada de dados por meio do teclado do telefone ou da fala humana. O cliente pode receber informações do sistema por meio de voz gravada (e digitalizada) ou de uma voz sintetizada (VOLPI, 2000).

A URA fornece um pré-atendimento às chamadas recebidas pelo *Call Center*. Permite a comunicação com o usuário por meio de uma “árvore de serviços” contendo um cardápio (menu) de opções (JAMIL; SILVA, 2005).

Pelo exposto, constatam-se diversos pontos levantados por Azevedo e Caldas (2003) no seu modelo apresentado no quadro 01, principalmente no item supervisão do trabalho: “Supervisão estrita e intensiva (monitoração de chamadas, vigilância eletrônica) e intenso controle de produto e processo (aderência a *script*, conformidade a padrão de comportamento prescrito)”.

### 2.2.2.3 *Gestão de Pessoas com Subjetividade no Call Center*

O foco de um *Call Center* não deve ser nem a tecnologia propriamente dita nem a forma como os consumidores usam esta tecnologia para evitar os representantes (URA). Ao contrário, o foco deve ser na gerência efetiva das interações entre os representantes e os clientes por meio de tecnologia para implementar a qualidade do serviço a clientes. A tecnologia é somente uma ferramenta, e esta é somente tão efetiva quanto o menos importante operador do *Call Center*. Nenhum nível tecnológico pode transformar um mau trabalhador em um bom representante, pois um bom representante será sempre bom, não importa o nível de tecnologia disponível para ele (BUTLER, 2004).

Autores como Graumman, Arnold e Beltjes (2003) concordam com o pensamento de Butler (2004). Eles apontam que, para prestar um bom serviço de atendimento, as tecnologias de informação e os fatores ambientais precisam estar em consonância. Afirmam, portanto que apenas investimentos tecnológicos não são suficientes para garantir produtividade e eficácia, sendo necessário promover um ambiente de trabalho físico e psicológico de forma a favorecer a execução do trabalho dos operadores.

### 2.2.2.4 *Gestão Centrada na Teoria da Contingência*

A tecnologia atua como um importante fator contingenciador nas empresas de *Call Center*. A partir dos anos 90, a integração do computador às linhas telefônicas (tecnologia digital), deu conectividade e interatividade tecnológica às centrais de atendimento. A integração incluiu gradativamente suporte analógico e digital, transmissão de voz, texto e vídeo, base de dados, distribuição automática de chamadas, redução de custos de supervisão, controles estatísticos automatizados, evoluindo para internet, intranet, extranet, conferindo enorme e impressionante conectividade, interatividade e agilidade (KINDER, 2001).

Conforme já citado por Donaldson (2006) para que o *Call Center* possa ser administrado, atendendo aos fatores contingenciais, é necessário alinhar as estratégias, as tecnologias e a estrutura, buscando a eficiência da organização para melhor atender às necessidades dos clientes tornando-se competitiva no mercado.



As empresas de *Call Center* foram inicialmente criadas para atuar em suas próprias estruturas (sites), sendo o seu *core bussiness*: vender serviços de *Call Center*. Possuem departamentos de recursos humanos, financeiro, engenharia, marketing e operações. Neste tipo de contrato o cliente terceiriza os serviços, interferindo muito pouco na gestão das pessoas. A terceirização no segmento dos *Call Centers* atua em diferentes níveis e tipos. Algumas empresas optam pela terceirização total do serviço usando a infra-estrutura e o efetivo de trabalho da prestadora de serviços. Outras contratam o quadro de funcionários, mas utilizam instalações próprias; havendo, da mesma forma, a situação inversa em que os funcionários da empresa se deslocam para estrutura de ambiente de trabalho da terceirizada. Existe ainda a terceirização mista na qual os supervisores são empregados da prestadora de serviços e os operadores são da empresa contratante (MATOZO, 2000).

## 2.3 O TRABALHO NO *CALL CENTER* SOB A DIMENSÃO CONCRETA

### 2.3.1 Dimensão Concreta do Trabalho

Revedo o conceito de Borges e Yamamoto (2004, p.27): “[...] a dimensão concreta considera todas as condições materiais/ambientais utilizadas para a realização do trabalho. Inclui-se nesta dimensão a segurança física, o conforto e também a tecnologia com que se pode contar para realizar o trabalho [...]”.

Durante os primórdios do século XIX, os operários buscavam dois objetivos: o direito à vida (ou à sobrevivência) e o direito à liberdade de organização. Durante este período o patrão escolhia as soluções que quisesse. Surgiu neste período a primeira causa operária: a redução da jornada de trabalho. As lutas operárias marcarão todo o século. Só a partir do fim do século são obtidas leis sociais pertinentes, especificamente, à saúde dos trabalhadores (DEJOURS, 1998).

Com o surgimento do *Taylorismo*, a atividade mental dos operários foi neutralizada pela separação do trabalho intelectual do trabalho manual. A Organização científica do trabalho domina primeiramente o corpo físico, corpo fragilizado pela privação de

seu protetor natural, que é o aparelho mental. Corpo doente, portanto, ou que corre o risco de tornar-se doente (DEJOURS, 1998).

Os trabalhadores só conseguiram novas conquistas a partir de 1936, na França: semana de trabalho de 40 horas, férias remuneradas, e os acordos que instituem as convenções coletivas e os delegados de pessoal, reconhecendo o direito à livre adesão aos sindicatos e o direito à greve (DEJOURS, 1998).

Para Dejours (1998), este período caracterizou-se pela revelação do corpo como ponto de impacto da exploração. A luta pela sobrevivência deu lugar à luta pela saúde do corpo.

No que também se refere à saúde, Dejours (1998 *apud* CODO, SORATTO e VASQUEZ-MENEZES, 2004, p. 285) inicialmente procurou analisar a dinâmica dos processos psíquicos mobilizados pela confrontação do sujeito com a realidade do trabalho.

A psicopatologia do trabalho, estudo do sofrimento psíquico provocado pelo trabalho, permanece praticamente não analisada. Nela acentuam-se os comportamentos humanos (DEJOURS, 1998).

Com o aumento da conscientização dos trabalhadores, estes passaram a lutar pela sua saúde mental principalmente nos serviços considerados *Taylorizados*. A reestruturação das tarefas, como alternativa para a Organização Científica do Trabalho faz nasceram amplas discussões sobre o objetivo do trabalho, sobre a relação homem-tarefa, e acentuou a dimensão mental do trabalho industrial (DEJOURS, 1998).

As condições de trabalho influenciam diretamente a saúde mental do trabalhador: o ambiente físico (temperatura, pressão, barulho, vibração, irradiação, altitude etc.); o ambiente químico (produtos manipulados, vapores e gases tóxicos, poeiras, fumaças etc.); o ambiente biológico (vírus, bactérias, parasitas, fungos), as condições de higiene e de segurança (DEJOURS, 1998).

Quanto ao sofrimento mental, ele resulta da organização do trabalho. A organização do trabalho é na verdade a divisão do trabalho, o conteúdo da tarefa (na medida em que ele dela deriva), o sistema hierárquico, as modalidades de comando, as relações de poder, as questões de responsabilidade etc. A partir de então se confrontam, sem intermediários, a vontade e o desejo dos trabalhadores e o comando do patrão, concretizado pela organização do trabalho (DEJOURS, 1998).

Diante dessas condições adversas de trabalho, e de saúde, impõem-se estratégias defensivas. Dejours (1998) estudou diversos grupos de trabalhadores nos quais constatou a

existência do que chamou de ideologia defensiva: a reticência maciça em falar da doença e do sofrimento.

Dejours (1998) identificou algumas características da ideologia defensiva:

(1) a ideologia defensiva funcional tem por objetivo mascarar, conter e ocultar uma ansiedade particularmente grave; (2) é a nível da ideologia defensiva, enquanto mecanismo de defesa elaborado por um grupo social particular, que devemos procurar uma especificidade; (3) o que caracteriza uma ideologia defensiva é o fato de ela ser dirigida não contra uma angustia proveniente de conflitos intra-psíquicos de natureza mental, e sim ser destinada a lutar contra um perigo e um risco reais; (4) a ideologia defensiva, para ser operatória, deve obter a participação de todos os interessados; (5) a ideologia defensiva, para ser funcional, deve ser dotada de certa coerência; (6) a ideologia defensiva tem sempre um caráter vital, fundamental, necessário. (DEJOURS, 1998, p. 35-36).

As estratégias defensivas (não apenas as individuais, mas também aquelas construídas, organizadas e gerenciadas coletivamente) podem proteger o trabalhador do sofrimento e, ao mesmo tempo, aliená-lo, uma vez que o afasta dos problemas da organização do trabalho. A possibilidade de superação do impasse entre proteção e armadilha só é possível mediante a compreensão, por parte dos trabalhadores, de como o sofrimento foi produzido, para, a partir deste entendimento, buscar coletivamente condições para modificar o que o causou (CODO; SORATTO; VASQUEZ-MENEZES, 2004).

A ideologia defensiva torna-se obrigatória, substituindo os mecanismos de defesa individuais, tornando-os impotentes. Isto explica o fato do indivíduo isolado de seu grupo social se encontrar brutalmente desprovido de defesas, face à realidade a que ele é confrontado (DEJOURS, 1998).

O trabalho repetitivo, típico das organizações *Taylorizadas*, é uma estrutura tão rígida que domina não somente a vida durante as horas de trabalho, mas, invade igualmente, o tempo fora do trabalho. Para pôr tal sistema em prática, Taylor (1953) idealizou o fracionamento máximo do trabalho e uma rigidez intangível da organização do trabalho (DEJOURS, 1998).

Em relação ao tempo que o trabalhador gasta “fazendo cera”, proposto por Taylor, Dejours (1998) chamou este tempo de “morto”. Para o autor, este tempo é na realidade uma etapa do trabalho durante a qual agem operações de regulagem do binômio homem-trabalho, destinadas a assegurar a continuidade da tarefa e a proteção da vida mental do trabalhador.

Para Dejours (1998), analisando-se sob o ponto de vista psicopatológico, a organização científica do trabalho constitui-se de uma tripla divisão:

[...] divisão do modo operatório; divisão do organismo entre órgãos de execução e órgãos de concepção intelectual, enfim, divisão dos homens, compartimentados pela nova hierarquia consideravelmente inchada de contramestres, chefes de equipe, reguladores, cronometristas etc. O homem no trabalho desapareceu para dar a luz a

um aborto: um corpo instrumentalizado - operário de massa – despossuído de seu equipamento intelectual e de seu aparelho mental (DEJOURS, 1998, p. 39).

No trabalho *Taylorizado* não há mais tarefa comum, nem obra coletiva. A falta de sentido da tarefa individual e o desconhecimento do sentido da tarefa coletiva só tomam a sua verdadeira dimensão psicológica na divisão e na separação dos homens (DEJOURS, 1998).

Para o operário-artesão pré-tayloriano, o corpo obedecia ao pensamento, que por sua vez era controlado pelo aparelho psíquico, lugar do desejo e do prazer, da imaginação e dos afetos. O sistema de Taylor age, de alguma maneira, por subtração do estágio intermediário, lugar da atividade cognitiva e intelectual (DEJOURS, 1998).

A psicopatologia do trabalho tentou estudar o que acontece com a vida psíquica do trabalhador desprovido de sua atividade intelectual pela organização científica do trabalho: trata-se do choque entre o indivíduo, dotado de uma história personalizada, e a organização do trabalho, portadora de uma injunção despersonalizante (DEJOURS, 1998).

Ainda segundo Dejours (1998, p.45): “[...] até indivíduos dotados de uma sólida estrutura psíquica podem ser vítimas de uma paralisia mental induzida pela organização do trabalho”.

Despersonalizado no trabalho, o trabalhador permanecerá despersonalizado em sua casa. O tempo fora do trabalho será involuntariamente contaminado pelo ritmo do trabalho. O homem condicionado ao comportamento produtivo pela organização do trabalho não consegue se livrar deste condicionamento nas suas horas de lazer (DEJOURS, 1998).

Encontra-se desta forma pessoas que submetidas à Organização Científica do Trabalho durante a semana não conseguem se desvencilhar do comando do cronômetro. Busca-se com esta atitude reprimir os comportamentos espontâneos que marcariam uma brecha no condicionamento produtivo. Constata-se, então, o círculo vicioso da alienação pelo sistema de Taylor, onde o comportamento condicionado e o tempo, recortado sob as medidas da organização do trabalho, formam uma verdadeira síndrome psicopatológica que o operário, para evitar algo ainda pior, se vê obrigado a reforçar também ele. O próprio operário torne-se então artesão de seu próprio sofrimento (DEJOURS, 1998).

Segundo Codo, Soratto e Vasquez-Menezes (2004), após dez anos de investigação Dejours não conseguiu encontrar dados consistentes que evidenciassem quadros patológicos associados ao trabalho, definiu então o conceito de Psicodinâmica do trabalho, que passou a ser o foco central dos seus estudos em substituição à Psicopatologia do trabalho.

Para Dejours (1998 *apud* CODO, SORATTO e VASQUEZ-MENEZES, 2004, p. 286), na psicodinâmica do trabalho o objetivo passa a ser a compreensão das estratégias às

quais o trabalhador recorre para manter-se saudável, apesar de certos modos de organização do trabalho patologizantes.

Todo processo de trabalho traz consigo, de forma inerente, o sofrimento. Este sofrimento não é patogênico, mas pode vir a ser sempre que as possibilidades de adaptação ao trabalho para colocá-lo em concordância com o desejo individual forem utilizadas e as demais possibilidades estiverem bloqueadas. Este sofrimento pode ser transformado em criatividade, beneficiando a identidade e transformando-se em criativo ou pode encaminhar-se para a doença quando as defesas individuais e coletivas fracassam, tornando-se desta forma patogênico (CODO; SORATTO; VASQUEZ-MENEZES, 2004).

Para Dejours (*apud* CODO, SORATTO e VASQUEZ-MENEZES, 2004, p. 286), o grande desafio da Psicodinâmica do Trabalho é “definir as ações suscetíveis de modificar o destino do sofrimento e favorecer sua transformação em criatividade, beneficiando a identidade”.

### **2.3.2 Dimensão Concreta do trabalho no *Call Center***

Conforme já citado anteriormente, Dejours (1998) considera que as condições de trabalho englobam o ambiente físico (temperatura, pressão, barulho, vibração, irradiação, altitude, etc.), o ambiente químico (produtos manipulados, vapores e gases tóxicos, poeiras, fumaças, etc.), o ambiente biológico (vírus, bactérias, parasitas, fungos), as condições de higiene, de segurança, e as características do posto de trabalho.

Em se tratando de fatores físico-ambientais, Santos e Outros (2000) enfatizam que o ambiente físico de trabalho nos *Call Centers* pode ser um elemento perturbador no desenvolvimento do trabalho. Para os autores, fatores como falta de tratamento acústico adequado, climatização e iluminação inadequadas aliadas à grande concentração de pessoas no ambiente de atendimento interferem na carga de trabalho e na qualidade do atendimento.

A rigidez da Organização do Trabalho pode provocar ou agravar problemas de saúde nos trabalhadores de *Call Center* e prejudicar seu desempenho na instituição. Fatores como a natureza da tarefa e o monitoramento do desempenho afetam diretamente o bem estar dos operadores (HOLMAN, 2002).

Estudos sobre a natureza da tarefa demonstraram que controle, variedade e as demandas impostas aos operadores são importantes indicadores de bem estar. Em alguns *call*

*centers* os operadores são obrigados a conduzir as ligações seguindo um *script* e sem nenhum controle sobre as ligações que chegam nem autonomia do tempo que devem dispende com cada cliente. Já em outros *call centers* os operadores não precisam seguir um *script* e conduzem a ligação no tempo que acham necessário para atender todas as dúvidas dos clientes. O uso do rígido controle imposto pelo *script* demonstrou uma associação positiva com o processo de exaustão mental (HOLMAN, 2002).

O uso da tecnologia tornou mais complexo o atendimento do ponto de vista interacional. Essa maior complexidade deve-se ao fato de que o operador de *Call Center* lida simultaneamente com diferentes tecnologias (central telefônica e computador), com o controle informático (letras, números, quadros, enunciados) e também com diferentes universos semióticos (língua oral, língua escrita, números, ícones). O operador passou a gerenciar duas interações encaixadas: a mediada pelo telefone e a mediada pelo computador. Com relação a esta segunda, o operador assume também o papel de animador da voz do participante virtual – o sistema de informações informatizadas – que controla as condições de conversa (SILVA E OUTROS, 2002).

Ainda buscando a máxima produtividade e baixo custo, as empresas procuram controlar as múltiplas opções de ação abertas por uma interação, impondo ao operador uma fala que siga rigorosamente ao *script*. O *script* é um mecanismo de controle da vulnerabilidade trazida pela ampliação das possibilidades de conexão empresa-cliente. Buscando produzir um atendimento que seja uniforme e igualitário e inspire confiança, o *script* objetiva controlar o processo interacional, sendo pouco sensível às restrições de contexto, à influencia recíproca dos participantes sobre o fluxo dessa conversa e à perspectiva e sentimentos de ambos os participantes – o cliente e o operador (SILVA E OUTROS, 2002).

Pesquisa realizada por Argôlo (2005) constatou que se dá mais importância aos padrões que a satisfação do cliente, é comum chegar-se ao término da ligação sem que o cliente tenha sua necessidade atendida, porém o importante é o cumprimento do *script*.

Zarifian (2001) também estudou o processo da linguagem dentro dos *Call Centers*, procurando mostrar o processo de *Taylorização* da mesma. Para o autor, as operações deixaram de ser manuais, no sentido dos gestos dos operários e passaram a ser: “operações de linguagem, no sentido de que elas se realizam no fluxo de palavras dirigidas aos destinatários (os clientes da empresa)” (ZARIFIAN, 2001, p. 155).

A “taylorização” nos *Call Centers* consiste em se padronizar os atos de linguagem, no que tange tanto às palavras pronunciadas, quanto aos rituais de direcionamento da linguagem aos clientes (ritual de fórmulas de polidez e de desmontagem das fontes de

descontentamento dos clientes); em submeter os atos de linguagem sob uma restrição de tempo, representada pela fila de espera das chamadas telefônicas e pela cronometragem do tempo, que se apóiam sobre as referências de tempo de resposta que não deve ser ultrapassado; e finalmente, em controlar o conteúdo das respostas, por uma escuta, realizada pela hierarquia, e, se necessário, por uma recuperação das ligações, uma vez que os operadores se descartam dos *scripts* que lhe mandam respeitar (ZARIFIAN, 2001).

A alienação nos modernos *Call Centers* torna-se muito mais intensa do que nas antigas cadeias de produção operária, pois a pessoa tende a perder a capacidade de dominar a sua própria linguagem. Ela não pode se refugiar em seu silêncio, pois, ao contrário, sua atividade oficial e legítima consiste em falar. Inicia-se um processo de alienação particularmente forte: a pessoa deve, em princípio, utilizar palavras que não são as suas, respeitar os rituais que não exprimem nem sua própria personalidade, nem sua identidade social, mas ela deve, além disso, se engajar subjetivamente nessa atividade, respeitando a relação com uma outra pessoa humana (um cliente) (ZARIFIAN, 2001).

Quebra-se, desta forma, um dos compromissos da era industrial Taylorista que consistia em dois pontos: o primeiro era o compromisso central que residia na troca da produtividade elevada do trabalho pela contrapartida do aumento regular do salário e o segundo compromisso, mais sutil, que permitia ao operário não se engajar no trabalho. Este último deixou de ser possível nos *Call Centers*, já que não é possível, para o operador, permanecer exterior àquilo que ele faz (ZARIFIAN, 2001).

Nos *Call Centers* a atuação dos operadores não fica restrita somente à realização das tarefas. É importante dar-se atenção a uma relação social, à interação com o outro, relação que não pode ser tecida sem que exista uma implicação subjetiva relativamente forte, pois a mesma se tece no domínio da linguagem, quer dizer, no domínio da realização do pensamento (ZARIFIAN, 2001).

Além dos operadores serem submetidos a uma forte restrição ao uso da linguagem autêntica, também sofrem imposições de condições rígidas que afetam o modo como eles lidam com os seus contextos. Desta forma, constata-se que os operadores ficam expostos aos dois tipos de possibilidades de alienação destacados por Dejours (1998): a alienação mental e a social (SILVA E OUTROS, 2002).

Ainda segundo SILVA e OUTROS (2002):

Trata-se também de um conjunto de restrições que impõem dificuldades para que os indivíduos construam significados para os eventos com os quais precisam lidar nas situações cotidianas de trabalho, na medida em que a construção de significado em um contexto de interações humanas pressupõe uma comunicação autêntica, vista não simplesmente como uma troca de mensagens informativas, mas como um

mecanismo de construção conjunta e intercâmbio de valores (SILVA E OUTROS, 2002, p. 4).

Zarifian (2001, p. 156) conclui que: “nada é mais difícil que automatizar e rotinizar os atos de linguagem no seio de uma interação social que, por definição, é sempre singular e muito dificilmente programável e que implica mobilizar seu próprio pensamento”.

O monitoramento do desempenho é uma das mais perversas práticas do *call center* e se manifesta de duas formas: primeiramente os sistemas informatizados permitem que os supervisores monitorem o total de chamadas que cada operador recebeu ou efetuou até determinado momento, o seu tempo médio de atendimento assim como a comparação com o restante do grupo de operadores; o segundo ponto é a possibilidade de escuta das ligações pelos supervisores sem que os operadores saibam que estão sendo monitorados. A finalidade do monitoramento é assegurar que os operadores atendam às prescrições técnicas (TMA adequado e informações precisas) e às prescrições sociais (afabilidade e persuasão) dos padrões de desempenho. Contudo, este processo tanto pode ser usado de maneira punitiva ou como um sistema maior de desenvolvimento, treinamento e aumento de desempenho (HOLMAN, 2002).

O sistema de monitoramento beneficia os operadores pelo incremento do desempenho e pelo desenvolvimento de novas habilidades. O bem estar dos operadores aumenta quando os mesmos percebem a sua melhora de desempenho ou quando se sentem mais preparados para novos desafios. Se usado de forma punitiva pode gerar descontos nos salários e afetar as relações de amizade dos funcionários (HOLMAN, 2002).

O uso do *feedback* imediato, a aplicação do *feedback* construtivo e a clareza dos critérios de monitoramento são positivamente relacionados com a satisfação dos operadores com o sistema de monitoramento, que neste caso é relacionado com o bem estar dos trabalhadores (CHALYKOFF; KOCHAN, 1989).

Os operadores aceitam o sistema de monitoramento quando eles percebem que o sistema visa o seu desenvolvimento. Sempre que o sistema é usado para o aperfeiçoamento em vez de para a punição, ele é associado ao bem estar do operador. Sempre que o monitoramento de desempenho for excessivo e freqüente, ele será visto de forma negativa em relação ao bem estar do operador (FRENKEL E OUTROS, 1998).

O rígido sistema de monitoramento existente em alguns *Call Centers* está associado de forma negativa ao bem estar dos operadores destas organizações. A monitoração excessiva, por um longo período, torna os operadores mais depressivos e menos ativos. Além



disso, aumenta-se o nível de ansiedade dos operadores fazendo com que os mesmos direcionem suas ações cognitivas para combatê-lo perdendo assim o foco do cliente (HOLMAN, 2002).

Para proporcionar-se um sentimento de bem estar nos operadores nos *Call Centers* faz-se necessário reduzir os níveis de serviço (permitir um tempo maior para que o operador atenda à ligação), limitar-se o uso dos *scripts* e minimizarem-se os níveis de monitoramento. Faz-se necessário também investir no desenvolvimento do operador, principalmente por meio de treinamento (HOLMAN, 2002).

Surge então o questionamento: satisfação e desempenho dos operadores são metas compatíveis em *Call Centers*? Para os *Call Centers* que atendem aos mercados de massa, as pequenas margens de lucro estão sempre acompanhadas de busca por redução de despesas: principalmente as representadas por salários dos empregados que representam, em média, 60% do total de custos dos *Call Centers*. Enquanto que nos momentos de grande volume de chamadas busca-se atender o máximo de chamadas possíveis. Estas metas podem ser alcançadas de várias formas, mas, normalmente utilizam-se os Trabalhos Taylorizados aliados a práticas de baixos custos em Recursos Humanos. Empregam-se pessoas com baixas qualificações e baixos salários e destinam-se os mínimos recursos para recrutamento, treinamento e desenvolvimento dos empregados. Desta forma, os operadores que venham a trabalhar neste tipo de *Call Center* não se sentirão satisfeitos (HOLMAN, 2002).

Por outro lado, a insatisfação dos operadores também pode gerar aumento de custos devido a diversos fatores: aumento do absenteísmo, gerando a necessidade de contratar-se um quadro maior do que o necessário; aumento do *turn-over*, gerando necessidade constante de novas contratações e aumento de custos com treinamentos; aumento dos erros e piora na qualidade do atendimento, gerando insatisfação dos clientes; redução do índice de resolução de chamadas no primeiro contato, gerando novas ligações para o *Call Center* e finalmente necessidade de aumentar os níveis de monitoramento, gerando mais custos com pessoal de supervisão (HOLMAN, 2002).

Segundo Taylor e Bain (1999, p. 115-116), “as relações capital trabalho são e continuarão sendo um terreno contestado”. De um lado o capitalista está em constante pressão para extrair mais valor dos seus empregados, buscando maximizar o lucro e minimizar os custos. Do ponto de vista do capital existem dois problemas que estão interconectados e são insolúveis: deve-se atender mais e mais ligações ou deve-se aumentar a qualidade do serviço? Além do que, enfrenta-se a contradição central do controle e do envolvimento na gerência no trabalho. Longe de dar total controle à administração, a vigilância intensiva pode ser contra

produtiva e onerosa em termos de motivação da força de trabalho e aceitação pelo grupo. Contudo, o abandono da vigilância e do monitoramento não pode ser considerado, pois são ações inerentes aos *Call Centers* (TAYLOR; BAYAN, 1999).

### **3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Este capítulo apresenta os procedimentos metodológicos adotados no desenvolvimento da presente pesquisa. Inicialmente, retoma-se o objetivo da pesquisa, delimita-se o objeto de análise e qualifica-se a população e a amostra estudada. Em seguida, apresenta-se o método da pesquisa para depois descrever-se o modelo de análise.

#### **3.1 OBJETIVOS DA PESQUISA**

Esta pesquisa objetiva analisar a dimensão gerencial e a dimensão concreta do trabalho em uma organização de *Call Center*. Trata-se de um estudo empírico que contempla a abordagem teórica das dimensões socioeconômica, gerencial e concreta do trabalho, em geral e especificamente, em *Call Center*.

#### **3.2 OBJETO DE ANÁLISE: O CALL CENTER ALFA**

##### **3.2.1 Caracterização do *Call Center* Alfa**

O *Call Center* Alfa é uma central de serviço público de número 0800. Foi criado em Salvador em 2001 e em 2006 a empresa Alfa assumiu o seu controle. Tem como objetivos prestar informações sobre benefícios e agendar atendimentos. Trata-se de um serviço de

utilidade pública que visa atender à população que busca acesso ao serviço público, o qual terceirizou o seu serviço de atendimento telefônico, distribuindo-o entre quatro *Call Centers*: Brasília (57 PAs), Recife (600 PAs), Caruaru (600 PAs) e Salvador (205 PAs). O *Call Center* de Brasília provê informações sobre os processos de arrecadação e Ouvidoria do órgão público contratante. O *Call Center* de Recife faz chamadas ativas para os cidadãos, confirmando o agendamento nas agências, além do agendamento em si e informações sobre benefícios. Os *Call Centers* de Salvador e Caruaru esclarecem as dúvidas dos cidadãos sobre os benefícios da organização pública. Estes dois *Call Centers* receptivos recebem ligações de todo o país por intermédio de um número gratuito. As chamadas são automaticamente enviadas para cada um desses dois *Call Centers* de acordo com a liberação das posições e conforme a capacidade de atendimento de cada um. O horário de atendimento dos *Call Centers* de Salvador e Caruaru é de segunda a sábado das 7:00 às 19:00 horas. Fora deste horário, o *Call Center* de Brasília absorve todas as chamadas das 19:00 às 24:00h. Após esse horário, no período das 00:00h até às 7:00h, o segurado é encaminhado para o atendimento eletrônico (URA).

Em síntese, o *Call Center* Alfa consiste em uma organização privada, localizada em Salvador Bahia, que é terceirizada por uma organização pública, para prestação de serviços de natureza também pública. Vale ressaltar que o *Call Center* Alfa encontra-se instalado em prédio próprio da organização pública contratante.

### **3.2.2 Mão de Obra do *Call Center* Alfa**

O *Call Center* Alfa possui atualmente 430 operadores divididos em dois turnos de 6 horas de trabalho: das 7:00 às 13:00 e das 13:00 às 19:00 horas. Durante a semana devem ser ocupadas 205 PAs. Desta forma, os 20 operadores a mais existentes no quadro têm a finalidade de suprir os prováveis absenteísmos (esse número pode variar conforme o comportamento do absenteísmo no *Call Center* Alfa). Este fato sugere que pode estar havendo um aumento de custos pelo excesso de funcionários contratados versus o total necessário para o trabalho (HOLMAN, 2002).

### **3.2.3 Forma de Contratação do Serviço no *Call Center* Alfa**

O contrato de dimensionamento do *Call Center* Alfa é por PA. Por esta razão, a responsabilidade da empresa contratada termina quando ela ocupa todas as 205 posições por turno (manhã e tarde) contratadas de segunda à sábado.

Os operadores iniciam o turno de trabalho sempre em dois horários: às 7:00 horas da manhã e às 13:00 horas da tarde. A forma de contratação por PA de 6 horas extingue entradas de operadores em horários diferentes. Verificou-se, por meio de observação, que no *Call Center* Alfa o nível de estresse é bem menor por não ter indicador de nível de serviço a ser atingido. Todas as posições de atendimento possuem gravação de chamadas.

### **3.2.4 Seleção e Treinamento dos Operadores do *Call Center* Alfa**

A seleção para novos atendentes é feita através do SIMM, Serviço Municipal de Intermediação de Mão de Obra, órgão da Prefeitura da Cidade do Salvador. Os candidatos são submetidos a provas de português, informática e avaliação psicológica.

Após a aprovação, o candidato passa por treinamento e provas de avaliação técnica e comportamental. Obtendo êxito, o candidato é contratado e continua sendo avaliado durante os 90 dias do período de experiência. A qualidade do serviço é gerenciada através de monitoria, *feedback*, reciclagem e índices de reclamações registradas na Ouvidoria.

### **3.2.5 Classificação do *Call Center* Alfa**

O *Call Center* Alfa é do tipo receptivo. Recebe cerca de 800.000 chamadas/mês, com cerca de 85% delas sendo atendidas pelos operadores. O Tempo Médio de Atendimento (TMA) desejado no serviço é de cerca 3 minutos e 30 segundos, contudo, este tempo não é cobrado de forma rígida pelos supervisores. Cada operador recebe em média 80 chamadas durante os três primeiros dias da semana (segunda-feira, terça-feira e quarta-feira). Na quinta-feira e sexta-feira as chamadas caem para uma média de trinta por operador. No sábado a média reduz substancialmente para seis ligações por operador.

### 3.2.6 Gestão Administrativa no Call Center Alfa

Para gerenciar diretamente este grupo, existem quatorze supervisores: sete no turno da manhã e sete no turno da tarde, porém todos com carga horária diária de 8 horas, apresentando uma proporção média de 30 operadores por cada supervisor. Em posição hierárquica acima dos supervisores existe uma gerência operacional. Existe também uma gerência administrativa e ligada a esta existe uma coordenação de Teleinformática. Ambas as gerências são ligadas à diretoria da empresa que se situa na cidade do Recife. Todos os operadores são funcionários da empresa terceirizada que administra o *Call Center Alfa*. Existe ainda um Gestor que é servidor público e atua como fiscal residente no *Call Center Alfa*. (Figura 3).

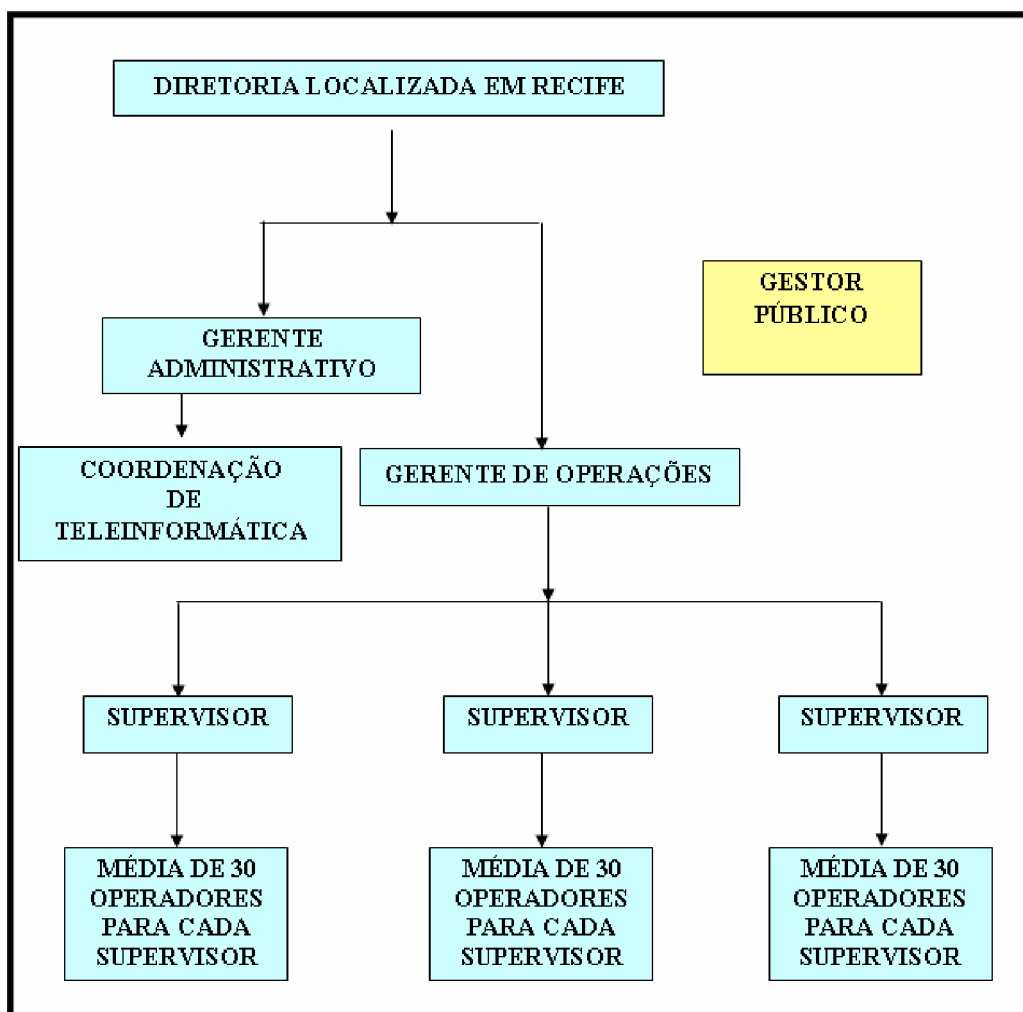


Figura 3 Organograma do Call Center Alfa

### **3.2.7 Jornada de Trabalho do *Call Center* Alfa**

A jornada de trabalho no *Call Center* Alfa é de 180 horas com turno de 6x1. As folgas são sempre aos domingos, uniformizando o funcionamento do *Call Center* Alfa. Verificou-se por meio de observação que, diferente de outros *Call Centers*, a “pausa banheiro” não é cobrada de forma acirrada por parte dos supervisores do *Call Center* Alfa.

### **3.2.8 Faixa Salarial e Benefícios dos Operadores do *Call Center* Alfa**

O salário dos operadores é de R\$ 400,00 reais. Além do salário, são oferecidos os seguintes benefícios: plano de saúde e ajuda de custo para cesta alimentação.

### **3.2.9 Prática de Ginástica Laboral no *Call Center* Alfa**

O Cliente contratante obriga contratualmente o *Call Center* Alfa a realizar a prática de ginástica laboral diária, para todo operador. Durante um período de vinte minutos, os operadores são retirados do atendimento em grupos de 30 pessoas. Esta prática visa atender ao requerido no item 5.4 da Norma Regulamentadora 17 - NR 17, anexo II (2007):

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

5.4.1. As pausas deverão ser concedidas:

- a) fora do posto de trabalho;
- b) em 02 (dois) períodos de 10 (dez) minutos contínuos;
- c) após os primeiros e antes dos últimos 60 (sessenta) minutos de trabalho em atividade de teleatendimento/telemarketing.

Desta forma, durante as primeiras duas horas e vinte minutos do turno da manhã e durante as últimas duas horas e vinte minutos do turno da tarde de cada dia, o *Call Center* Alfa trabalha com somente 180 posições de atendimento, efetivamente disponíveis. O dimensionamento do *Call Center* Alfa levou em consideração o volume de chamadas por horário.

Cada operador conecta-se ao sistema (*log on*) e antes de sair para a ginástica aciona uma “pausa ginástica”. Esta pausa está predefinida no sistema e permite que a empresa

compute os vinte minutos de ausência evitando-se assim qualquer tipo de desconto financeiro, além do que a mesma é expurgada do cálculo do Tempo Médio de Atendimento (TMA) de cada operador.

### 3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA DO CALL CENTER ALFA

A população do *Call Center* Alfa é composta de 430 operadores. Na data de realização da pesquisa só havia 405 pessoas presentes. Foram aplicados pelo pesquisador 405 questionários e recebidos o mesmo total. Desta forma, a amostra estudada corresponde a 94,19% da população.

#### 3.3.1 Caracterização da amostra do *Call Center* ALFA

A amostra pesquisada no *Call Center* Alfa é composta majoritariamente por mulheres 290 (71,6%) (Figura 4). Este percentual está bem próximo da média nacional de 76,8% encontrada na pesquisa ABT/PUC-SP (2006).

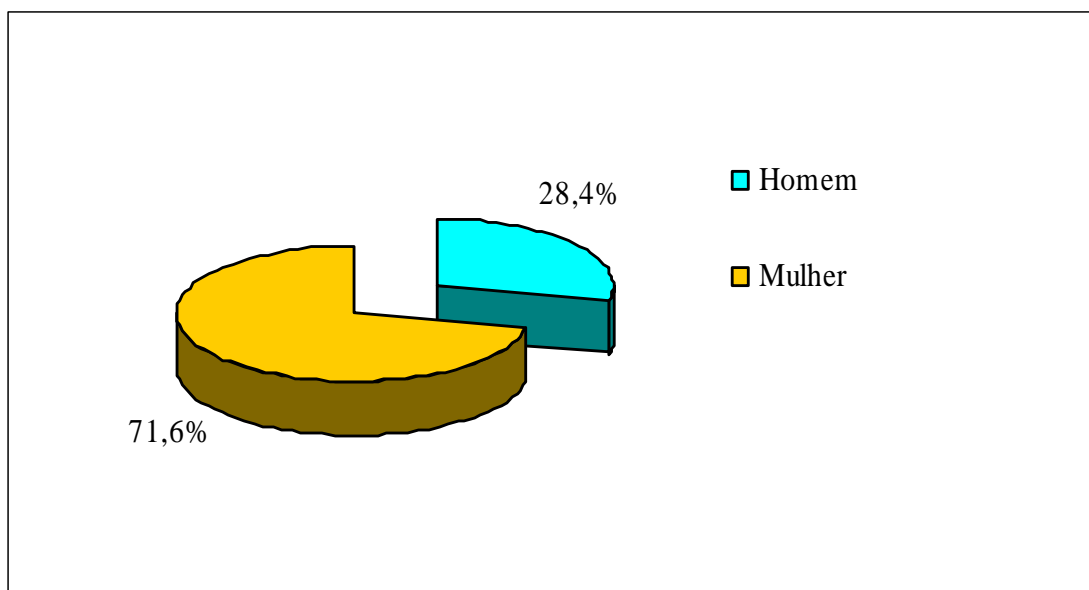


Figura 4 Sexo da Amostra do *Call Center* Alfa



A amostra estudada possui idade média de 24,45 anos (mínima de 18 e máxima de 50 anos). Trata-se de uma população jovem onde 75,1% da amostra está situada na faixa entre 18 e 26 anos (Figura 5).

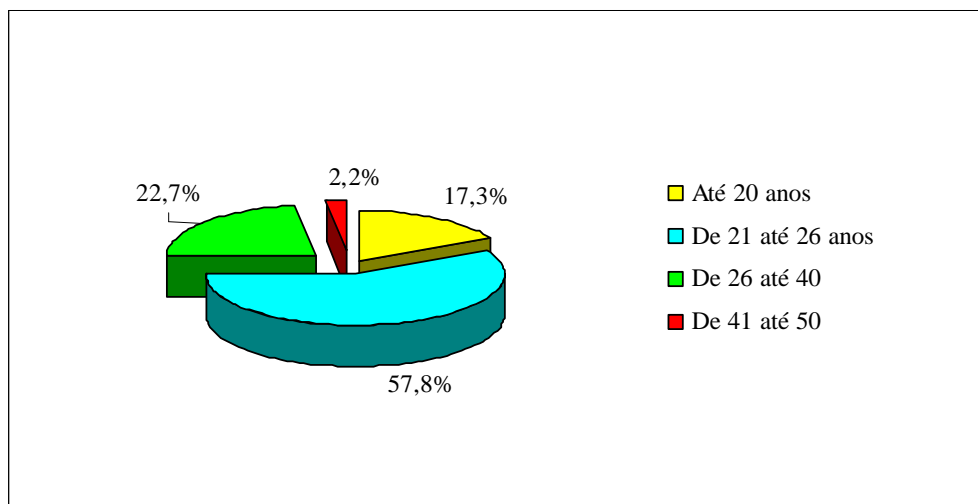


Figura 5 Idade da Amostra do Call Center Alfa

Analisando-se o nível de escolaridade da amostra pesquisada, observa-se uma leve predominância de pessoas com nível superior (51,4 %). A seguir o grupo mais representativo é o de pessoas com escolaridade de segundo grau (46,9%). O percentual de pessoas com nível superior é o dobro da média nacional de 22% encontrada na pesquisa ABT, PUC-SP (2006). É interessante notar, entre os operadores, a existência de duas pessoas com escolaridade de primeiro grau e de cinco pessoas com pós-graduação (Figura 6).

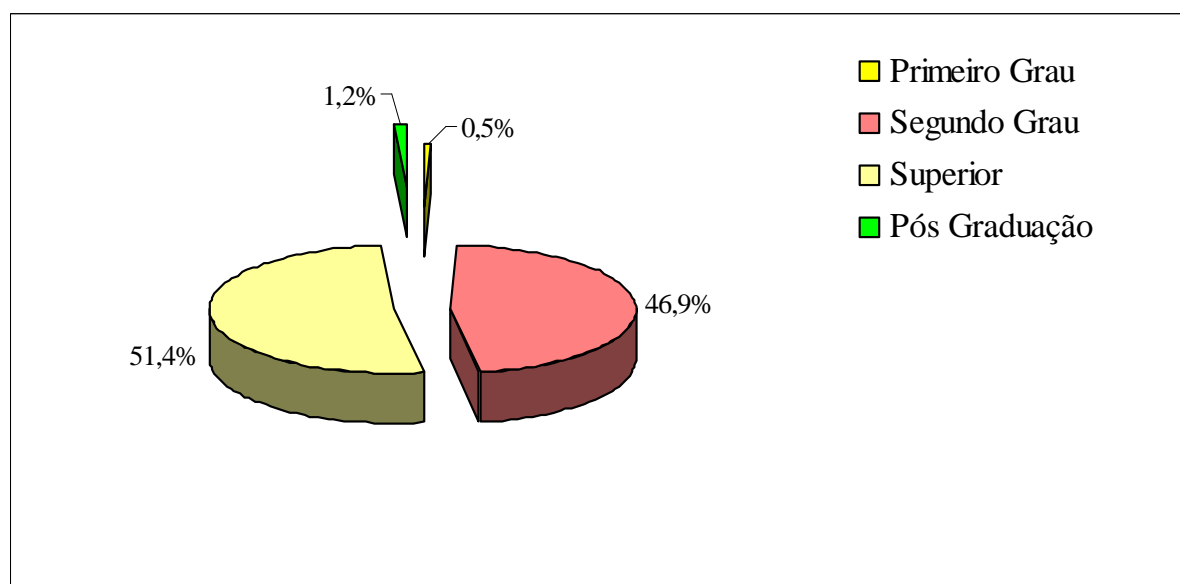


Figura 6 Escolaridade da Amostra do Call Center Alfa

No que se refere ao tempo de empresa, a média de tempo no *Call Center* Alfa é de 9,87 meses. Este resultado demonstra uma expressiva rotatividade da mão de obra deste *Call Center*. Este fato pode ser comprovado pela distribuição concentrada na faixa de operadores que possuem entre zero e 12 meses (73,0%) de permanência no *Call Center* Alfa. Este fato foi confirmado pelo pesquisador durante entrevistas realizadas no *Call Center* Alfa. Conforme já mencionado, a empresa terceirizada assumiu o *Call Center* Alfa em 2006. Passados 1 ano e 8 meses a empresa já rotacionou 73% do seu quadro (Figura 7).

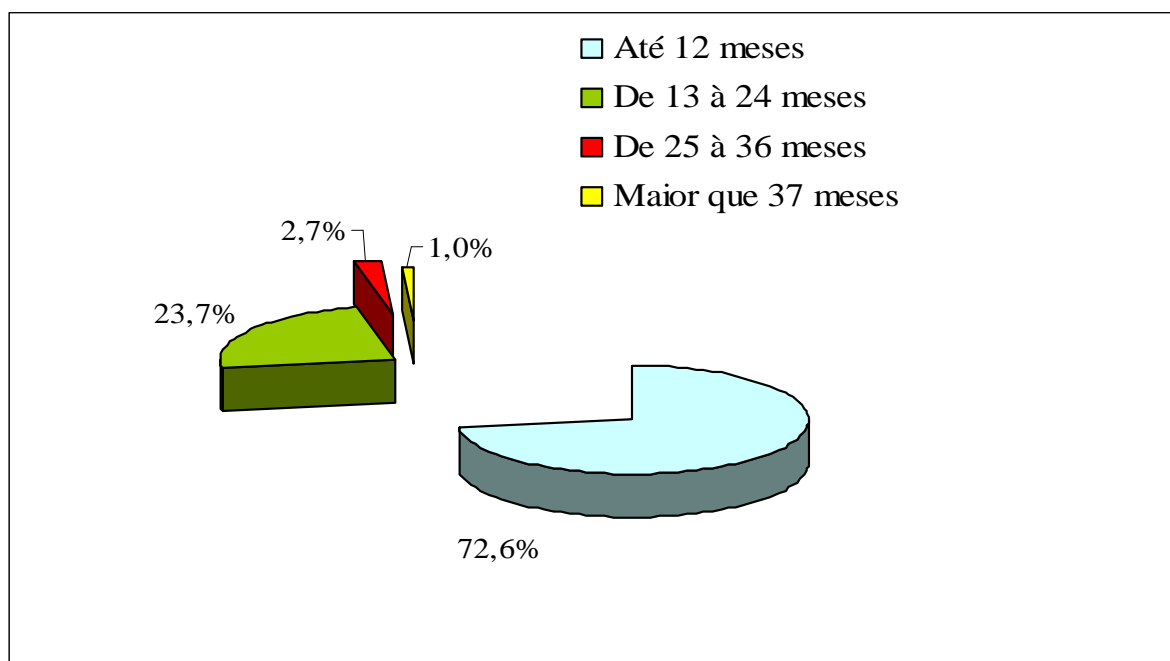


Figura 7 Tempo de Empresa da Amostra do *Call Center* Alfa

### 3.4 METODO DA PESQUISA

Ao desenvolver o referencial teórico, constitui-se um modelo de análise para o estudo do trabalho em uma empresa de *Call Center*, aqui denominada de Alfa, que se localiza em Salvador, Bahia. Selecionou-se este *Call Center* como objeto de estudo pelo seu tamanho (205 posições), por pertencer a uma empresa de atuação nacional e pela acessibilidade da sua gerência.

Para o estudo de caso, realizou-se o levantamento de informações em duas fases: a primeira, com uma pesquisa exploratória e a segunda, com uma pesquisa extensiva/descriptiva.

A pesquisa exploratória envolveu pesquisa documental, consultando-se principalmente o site da empresa, e entrevista com sua gerência, o que permitiu a caracterização do objeto de análise, o *Call Center Alfa*.

No que se refere à pesquisa extensiva/descritiva, vale ressaltar que o instrumento de coleta de dados utilizado, o questionário, foi elaborado com base no referencial teórico e, mais exatamente, no modelo de análise que compreende a dimensão gerencial com seis constructos e a dimensão concreta com três constructos totalizando nove constructos (ver descrição no item 3.5).

### 3.5 MODELO DE ANÁLISE

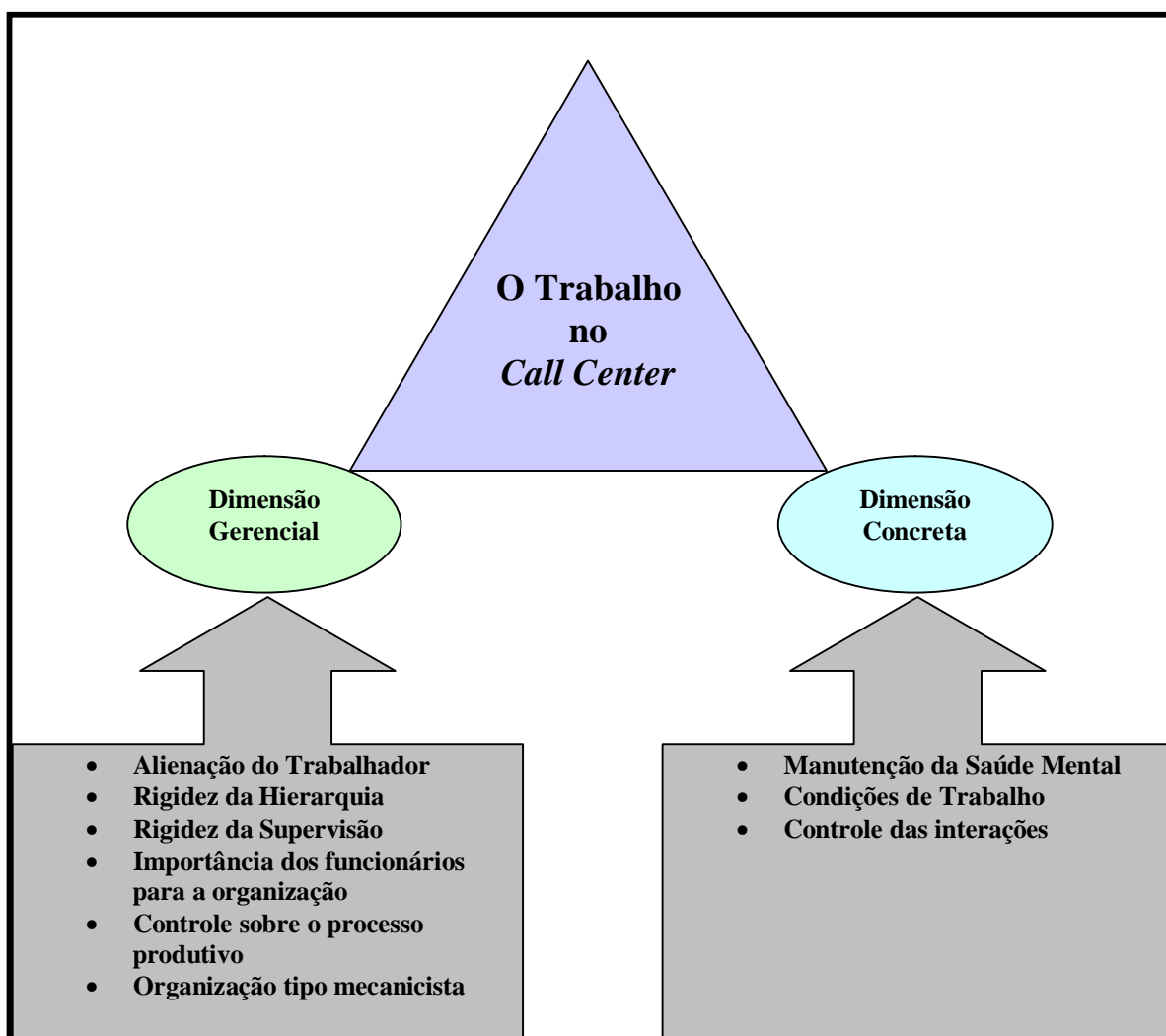


Figura 8 O Trabalho no *Call Center*: suas dimensões e variáveis.

### 3.5.1 Descrição Geral do Modelo de Análise

O modelo de análise desta dissertação, incluindo a construção dos constructos e a seleção das variáveis observáveis, foi baseado no referencial teórico e conceitual apresentado no capítulo dois e também nos dados obtidos na pesquisa exploratória.

O Quadro 3 e o Quadro 4 resumem os constructos, as suas estratégias de análises e as referidas questões (Apêndice A) utilizadas para a verificação do modelo.

<b>Categoria de Análise – Dimensão Gerencial</b>		
<b>Constructos</b>	<b>Número da questão</b>	<b>Estratégia de análise (o que se quer medir)</b>
<b>Alienação do trabalhador</b>	01	Separação entre o planejar e o executar (Segundo princípio de Taylor)
	02	Monopólio do conhecimento. Terceiro princípio de Taylor. O trabalhador não tem autonomia para mudar a sua rotina.
<b>Rigidez da Hierarquia</b>	03	Hierarquia Verticalizada
	04	Hierarquia formal
<b>Rigidez da Supervisão</b>	05	Existência da supervisão estrita e intensiva.
	06	Intenso controle do produto e do processo.
<b>Importância do funcionário para a Organização</b>	07	Medir a forma como o funcionário se sente na organização.
	08	Medir a forma como o funcionário entende que a organização o enxerga.
	09	
<b>Controle sobre o processo produtivo.</b>	10	Mensuração diária de performance.
	11	Monitoramento de chamadas.
<b>Organização do tipo mecanicista</b>	12	O uso da tecnologia como fator de melhoria.
	13	

Quadro 3. Categoria de Análise da Dimensão Gerencial.

<b>Categoria de Análise – Dimensão Concreta</b>		
<b>Constructos</b>	<b>Número da questão</b>	<b>Estratégia de análise (o que se quer medir)</b>
<b>Manutenção da saúde mental.</b>	14	Condição de criar um tempo morto durante a jornada de trabalho.
	15	Pressão devido ao monitoramento excessivo.
<b>Condições de trabalho.</b>	16	Condições ambientais adequadas (climatização e mobiliário).
	17	
<b>Controle das interações.</b>	18	Adequação ao uso da fala <i>scriptada</i> .
	19	Utilização de termos pré-definidos. Restrição de linguagem autêntica.
	20	

Quadro 4. Categoria de Análise da Dimensão Concreta.

### 3.5.2 Questionário da Pesquisa

Conforme já mencionado a pesquisa foi dividida em duas categorias de análise: categoria da dimensão gerencial e categoria da dimensão concreta. Em seguida, foram identificadas e agrupadas as principais variáveis de cada categoria. Finalmente, para levantar os dados da amostra estudada foi elaborado um questionário (Apêndice A), dividido em dois blocos. No primeiro bloco, foram definidas 20 questões fechadas. Estas questões objetivaram verificar as dimensões gerencial (Quadro 3) e concreta do trabalho (Quadro 4) no *Call Center* Alfa. A dimensão gerencial foi abordada por meio dos seguintes constructos: alienação do trabalhador, com duas questões; rigidez da hierarquia, com duas questões; rigidez da supervisão, com duas questões; importância do funcionário para a organização, com três questões; controle do processo produtivo, com duas questões; organização tipo mecanicista, com duas questões. A dimensão concreta foi abordada por meio dos seguintes constructos: manutenção da saúde mental do funcionário, com duas questões; condições de trabalho, com duas questões e controle das interações, com três questões.

No segundo bloco do questionário foram incluídas as questões que tiveram o objetivo de caracterizar a população pesquisada, através do levantamento dos dados sócio demográficos dos respondentes (sexo, idade, escolaridade, tempo de empresa e célula de trabalho).

O questionário foi aplicado utilizando-se escalas psicométricas do tipo Likert de 5 pontos (Quadro 5): onde 1 representa o limite inferior e 5 representa o limite superior da escala. Para as questões em que se intencionou medir o grau de concordância com as proposições, os valores da escala tiveram os seguintes significados: 1 – “Discordo totalmente”, 2 – “Discordo parcialmente”, 3 – “Indiferente”, 4 – “Concordo parcialmente” e 5 – “Concordo totalmente”. Este método permite ao pesquisador obter uma graduação quantificada das proposições (LAKATOS, 1986).

VARIÁVEL	GRAU DE INTENSIDADE DA VARIÁVEL				
Escala para variáveis observáveis	1	2	3	4	5
Escala para medir grau de concordância com proposições	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Indiferente	Concordo parcialmente	Concordo totalmente

Quadro 5. Variáveis não categóricas versus grau de intensidade da variável

Procurou-se utilizar proposições com respostas onde o valor esperado fosse 1 e respostas com valor esperado de 5 para não criar uma tendência nos respondentes. Este procedimento, contudo, necessita de uma equalização das respostas no momento da análise. Para equalizar a análise dos resultados obtidos, algumas respostas foram recodificadas (utilizando-se do programa SPSS) de forma a considerar o valor 5 (cinco) como limite superior (máxima incidência) do fator analisado e o valor 1 (um) como limite inferior (mínima incidência) do fator analisado. Inverteram-se as seguintes questões: 1, 2, 4, 7, 8, 9, 12, 16 e 17. A inversão deu-se pela troca dos valores indicados nas respostas (recodificação através do programa SPSS). Assim, a resposta um passou a valer cinco, a dois passou a valer quatro, a três continuou como três, a quatro passou a valer dois e a resposta cinco passou a valer um.

A pesquisa em análise limita-se pelo fato de ser consequência da opinião dos funcionários do *Call Center* Alfa e pelo modelo adotado.

### **3.5.3 Descrição dos Constructos, Estratégias de Análise e Escalas.**

A seguir são descritos os nove construtos formadores do modelo de análise, assim como as estratégias de análise e suas respectivas variáveis.

#### *3.5.3.1 Constructo Alienação do Trabalhador*

Criou-se este constructo com o intuito de avaliar a existência da alienação do trabalhador no *Call Center* Alfa. Para verificar a presença deste constructo testa-se a existência de duas variáveis indicadas por Taylor (1953), isto é, verifica-se o segundo princípio de Taylor - que preconiza a separação do trabalho entre quem planeja e quem produz (BRAVERMAN, 1974). Em seguida, verifica-se o terceiro princípio de Taylor que versa sobre o monopólio do conhecimento, onde o trabalhador não tem autonomia para mudar a sua rotina (BRAVERMAN, 1974). Para efeito desta dissertação, o operador do *Call Center* Alfa será considerado alienado sempre que ele não puder planejar nem interferir na sua rotina de trabalho.

### 3.5.3.2 *Constructo Rigidez da Hierarquia*

Este constructo foi criado com o objetivo de avaliar a existência da rigidez da supervisão no *Call Center* Alfa. Para verificar a presença deste constructo, testa-se a existência de duas variáveis indicadas por Azevedo e Caldas (2003): o grau de hierarquização da organização e a presença da hierarquia formal. Para efeito desta dissertação, haverá rigidez na hierarquia no *Call Center* Alfa caso este apresente um grau de hierarquização elevada (muitos níveis hierárquicos) e uma hierarquia formal.

### 3.5.3.3 *Constructo Rigidez da Supervisão*

Este constructo foi criado para verificar se a supervisão é rígida no *Call Center* Alfa. Para tal, testa-se a presença de duas variáveis conforme os estudos de Azevedo e Caldas (2003): a existência da supervisão estrita e intensiva e o intensivo controle do tempo do trabalhador. Para efeito desta dissertação, a supervisão do *Call Center* Alfa será rígida se for estrita, intensiva e promover o controle do tempo do operador.

### 3.5.3.4 *Constructo Importância do Funcionário para a Organização*

Este constructo foi criado com o objetivo de avaliar como o funcionário se sente perante a organização. Para investigar a presença deste constructo testa-se a existência de duas variáveis: a primeira, indicada por Aktouf (1996), o sentimento do funcionário como parceiro e não como recurso e a segunda variável a ser verificada é a existência da gestão com subjetividade proposta por Davel e Vergara (2001). Para efeito desta dissertação, o operador do *Call Center* Alfa se sentirá importante quando se sentir tratado como parceiro e quando perceber que o seu lado subjetivo é reconhecido.

### 3.5.3.5 *Constructo Controle sobre a Produtividade*

Este constructo foi concebido para verificar o controle sobre a produtividade no *Call Center* Alfa. Para comprová-lo testa-se a existência de duas variáveis. A primeira, indicada por Fernie e Metcalf (1997), é o controle total sobre o operador por intermédio do monitoramento das chamadas. A segunda variável, indicada por Argôlo (2005), busca comprovar a mensuração diária de desempenho de cada operador. Para efeito desta dissertação, existirá o controle sobre a produtividade no *Call Center* Alfa se houver monitoramento de chamadas e o operador tiver o seu desempenho medido diariamente.

### 3.5.3.6 *Constructo Organização Tipo Mecanicista*

Este constructo foi criado com o objetivo de avaliar como o operador percebe o *Call Center* Alfa: se como uma organização mecanicista ou como orgânica. Para a verificação deste constructo testa-se a existência da variável: a tecnologia como fator de melhoria da organização, gerando organizações orgânicas (AZEVEDO; CALDAS, 2003; BURNS; STALKER, 2001; WOODWARD, 1977). Para efeito desta dissertação, o *Call Center* Alfa será considerado uma organização mecanicista se a tecnologia não trouxer nenhuma melhoria nos processos de trabalho. Caso contrário, será considerado como organização orgânica.

### 3.5.3.7 *Constructo Manutenção da Saúde Mental*

Este constructo foi criado com o objetivo de avaliar como o funcionário se comporta para manter a sua saúde mental no *Call Center* Alfa. Para testar a presença deste constructo verifica-se a existência de duas variáveis indicadas por Dejours (1998): incorporação do tempo morto na jornada de trabalho e a alienação mental. Para efeito desta dissertação, o operador do *Call Center* Alfa buscará manter a sua saúde mental sempre que procurar incorporar tempo morto durante a sua jornada de trabalho e buscar alienar-se mentalmente.



### 3.5.3.8 *Constructo Condições de Trabalho*

Este constructo foi criado com o objetivo de avaliar as condições ambientais (climatização e mobiliário) do *Call Center* Alfa. Para verificar a presença deste constructo testa-se a existência da variável adequação das condições ambientais ao trabalho, indicada por Dejours (1998). Para efeito desta dissertação, as condições de trabalho do *Call Center* Alfa serão consideradas inadequadas sempre que a climatização e o mobiliário também o forem.

### 3.5.3.9 *Constructo Controle das Interações*

Este constructo foi criado com o objetivo de avaliar como os operadores se sentem tendo suas interações controladas no *Call Center* Alfa. Para verificar este constructo testa-se a existência de duas variáveis: adequação ao uso da fala atrelada ao *script* (ZARIFIAN, 2001; HOLMAN, 2002) e a restrição da linguagem autêntica pelo uso de termos pré-definidos (ZARIFIAN, 2001). Para efeito desta dissertação, o operador do *Call Center* Alfa terá suas interações controladas sempre que for obrigado a seguir um *script* e não puder usar a sua própria linguagem.

## **3.5.4 Verificação da Normalidade da Amostra por Meio do Teste de Kolmogorov-Smirnov para a Amostra do *Call Center* Alfa.**

Inicialmente, com o intuito de verificar-se a normalidade das distribuições das variáveis da amostra foi realizado o Teste de Kolmogorov-Smirnov (SERPA, 2006).

Os resultados deste teste apontaram para a não-normalidade das distribuições. Os níveis de significância obtidos (Sig. < 0,05 para cada variável) não permitiram aceitar a hipótese nula de que as variáveis teriam distribuições normais (Tabela 1 ).

Tabela 1 Teste de Kolmogorov-Smirnov.

		ALL.	RSU.	IMP.	CPP.	CTR.	CIT.
N		405	405	405	405	405	405
Parâmetros Normais	Média	3,7580	4,7185	2,8346	4,2827	3,7000	3,1753
	Desvio Padrão	1,2077	,6964	1,1780	,9179	1,2164	1,1765
Diferenças mais extremas	Absoluta	,190	,420	,111	,236	,174	,089
	Positiva	,152	,343	,111	,217	,143	,063
	Negativa	-,190	-,420	-,074	-,236	-,174	-,089
Kolmogorov-Smirnov Z		3,819	8,451	2,230	4,740	3,507	1,792
Sig (2-caudas)		,000	,000	,000	,000	,000	,003

a Test distribution is Normal.

b Calculated from data.

### 3.5.5 Verificação do Coeficiente de Alpha Cronbach para a Amostra do *Call Center Alfa*.

Itens que compõem uma escala devem mostrar altos níveis de consistência interna, isto é, devem estar inter-relacionados para que faça sentido estarem juntos em uma só escala, medindo um mesmo constructo. Para que o instrumento de medida seja confiável, é necessário que exista pouco erro de medida e que as medidas individuais mostrem estabilidade, consistência e dependência do aspecto, característica ou comportamento estudado. Desta forma foi realizado um teste de consistência interna das escalas por meio do teste de Alpha Cronbach em cada grupo de proposições que compunham cada constructo estudado do *Call Center Alfa*. O coeficiente Alfa de Cronbach é utilizado para calcular a confiabilidade de um teste nas situações em que o pesquisador tem a oportunidade de fazer somente uma entrevista com o indivíduo, contudo, precisa obter uma estimativa apropriada da magnitude do erro da medida (MITCHELL, 1979).

O coeficiente Alfa de Cronbach é o mais utilizado para avaliar a confiabilidade das escalas. Este coeficiente é um indicador da qualidade da consistência interna da escala. O valor mínimo aceitável para o nível Alfa de Cronbach é de 0,60. Escalas com valor do Alfa menor do que 0,60 são evitadas. O valor do Alfa de Cronbach aumenta com o número de questões da escala. Assim, este teste considera que as proposições são adequadas para medir o constructo sempre que o valor do coeficiente for maior do que 0,6. Caso o valor encontrado seja menor do que 0,6 não é recomendável utilizar-se das proposições para gerar o constructo (SERPA, 2006).

Foi aplicado o teste do Coeficiente de Alpha Cronbach para verificar a confiabilidade da escala, relacionada ao grau de consistência entre as múltiplas medidas

de cada constructo. O Alpha de Cronbach calculado apresentou valores acima de 0,6 para seis constructos, indicando consistência interna das medidas e do instrumento de coleta de dados. Foram eles: Alienação do Trabalhador, Rigidez da Supervisão, Importância do funcionário para a Organização, Controle sobre o Processo Produtivo, Condições de Trabalho e Controle das Interações.

Três constructos não apresentaram valores aceitáveis: Rigidez da Hierarquia = -0,373; Organização Tipo Mecanicista = 0,437 e Manutenção da Saúde Mental do Trabalhador = 0,296. Estes constructos foram desconsiderados como tal. Foram analisadas apenas as frequências de respostas das proposições que os construíam.

Uma justificativa para a não adequação dos três constructos pode ter sido devido à falta de realização do pré-teste do questionário. O tipo de organização pesquisada possui uma rigidez muito grande de acesso; em face desta dificuldade, achou-se por bem aplicar diretamente o questionário. Esta estratégia não se mostrou apropriada.

Tabela 2 Consistência Interna - Coeficiente de Fidedignidade de Alpha de Cronbach

Variáveis	Coeficiente de Alpha de Cronbach	Número de Itens
Alienação do Trabalhador	0,640	2
Rigidez da Hierarquia	-0,373	2
Rigidez da Supervisão	0,792	2
Importância do Funcionário para a Organização	0,859	3
Controle sobre o Processo Produtivo	0,660	2
Organização do Tipo Mecanicista	0,437	2
Manutenção da Saúde Mental	0,296	2
Condições de Trabalho	0,713	2
Controle das Interações	0,756	3

### 3.5.6 Verificação da Convergência das Proposições por Meio do Teste de Spearman para a Amostra do Call Center Alfa.

Em seguida, foi verificada a validade de convergência, na qual se testa se os itens que medem o constructo apresentam uma correlação significativa entre si, isto é, se eles convergem num mesmo fator (SERPA, 2006). Foi utilizado também o Coeficiente de Spearman, não-paramétrico, pois a condição de normalidade não foi observada nas distribuições de todos os itens das escalas. Este teste considera que as proposições são adequadas para medir o constructo sempre que o valor absoluto de “ro de Spearman”  $>0,4$  e o valor de Sig for significativo, isto é sig  $< 0,05$ .

Segundo Finney (1980), este teste classifica as correlações em diversos níveis:

Tabela 3 Gradação da Correlação segundo o teste de Spearman.

Tipo de Correlação	Valor de ro de Spearman
Muito Forte	$0,9 < r < 1$
Forte	$0,75 < r < 0,9$
Moderada	$0,5 < r < 0,75$
Fraca	$0,25 < r < 0,5$
Muito Fraca	$0,0 < r < 0,25$

### 3.5.7 Validação do Constructo Alienação do Trabalhador do *Call Center Alfa*.

O teste de correlação de Spearman entre as duas variáveis que compõem o constructo Alienação do Trabalhador obteve um valor de  $r=0,497$  (correlação fraca) e um sig  $<0,01$  (valor significativo) permitindo a utilização das duas variáveis. Retirou-se a média dessas duas proposições a fim de obter-se o Constructo Alienação do Trabalhador.

### 3.5.8 Validação do Constructo Rigidez da Hierarquia do *Call Center Alfa*.

O teste de correlação de Spearman entre as duas variáveis que compõem o constructo Rigidez da Hierarquia obteve um valor de  $r= -0,054$  (correlação muita fraca e em sentido contrário) e um sig  $=0,277$  (valor não significativo) não permitindo a utilização das duas variáveis. Conforme já mencionado, este constructo foi considerado inadequado pelo Teste Alfa de Cronbach. Desta forma optou-se por somente analisar as frequências das proposições que o compunham originalmente.

### 3.5.9 Validação do Constructo Rigidez da Supervisão do *Call Center Alfa*.

O teste de correlação de Spearman entre as variáveis que compõem o constructo Rigidez da Supervisão obteve um valor de  $r=0,527$  (correlação moderada) e um sig  $<0,01$

(valor significativo) permitindo a utilização das duas variáveis. Retirou-se a média dessas duas proposições a fim de obter-se o Constructo Rigidez da Supervisão.

### 3.5.10 Validação do Constructo Importância do Funcionário para a Organização do Call Center Alfa.

Os testes de correlações de Spearman entre as três variáveis que compõem o constructo Importância do Funcionário para a Organização obteve valores moderados para “r” e valores significativos para “sig”, correlacionando as três proposições duas a duas. As correlações encontradas demonstram as convergências das três proposições e assim permitem que se possa retirar a média das mesmas a fim de obter-se o Constructo Importância do Funcionário para a Organização (Tabela 4 ).

Tabela 4 Teste de Spearman para o constructo Importância do Funcionário para a Organização.

		A organização não demonstra valorizar o meu trabalho.	A organização não se preocupa comigo.	A organização não percebe como eu me sinto no trabalho.
A organização não demonstra valorizar o meu trabalho.	Coeficiente de Correlação	1,0000	0,687**	0,576**
	Sig. (2-tailed)	----	0,0000	0,0000
	N	405	405	405
A organização não se preocupa comigo.	Coeficiente de Correlação	0,687**	1,000	0,714**
	Sig. (2-tailed)	0,000	----	0,000
	N	405	405	405
A organização não percebe como eu me sinto no trabalho.	Coeficiente de Correlação	0,576**	0,714**	1,000
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	----
	N	405	405	405

Nota: \*\* Correlação significativa ao nível de 0.01 (2-tailed).

\*Correlação significativa ao nível de 0.05 level (2-tailed).

### **3.5.11 Validação do Constructo Controle sobre o Processo Produtivo do *Call Center Alfa*.**

O teste de correlação de Spearman entre as duas variáveis que compõem o constructo Controle sobre o Processo Produtivo obteve um valor de  $r=0,471$  (correlação fraca) e um  $\text{sig} < 0,01$  (valor significativo) permitindo a utilização das duas variáveis. Retirou-se a média dessas duas proposições a fim de obter-se o Constructo Controle sobre o Processo Produtivo.

### **3.5.12 Validação do Constructo Organização Tipo Mecanicista do *Call Center Alfa*.**

O teste de correlação de Spearman entre as duas variáveis que compõem o constructo Organização do Tipo Mecanicista obteve um valor de  $r=0,275$  (correlação fraca) e um  $\text{sig} > 0,01$  (valor não significativo) não permitindo a utilização das duas variáveis. Conforme já mencionado, este constructo foi considerado inadequado pelo Teste Alfa de Cronbach. Desta forma optou-se por somente analisar as frequências das proposições que o compunham originalmente.

### **3.5.13 Validação do Constructo Manutenção da Saúde Mental do *Call Center Alfa*.**

O teste de correlação de Spearman entre as duas variáveis que compõem o constructo Manutenção da Saúde Mental obteve um valor de  $r=0,174$  (correlação muito fraca) e um  $\text{sig} > 0,01$  (valor não significativo) não permitindo a utilização das duas variáveis. Conforme já mencionado, este constructo foi considerado inadequado pelo Teste Alfa de Cronbach. Desta forma optou-se por somente analisar as frequências das proposições que o compunham originalmente.

### 3.5.14 Validação do Constructo Condições de Trabalho do *Call Center* Alfa.

O teste de correlação de Spearman entre as duas variáveis que compõem o constructo Condições de Trabalho obteve um valor de  $r=0,556$  (correlação moderada) e um sig  $<0,01$  (valor significativo) permitindo a utilização das duas variáveis. Retirou-se a média dessas duas proposições a fim de obter-se o Constructo Condições de Trabalho.

### 3.5.15 Validação do Constructo Controle das Interações do *Call Center* Alfa.

A fim de verificar a convergência entre as três proposições que compõem este constructo realizou-se o teste de correlação de Spearman. Obtiveram-se valores fracos e moderados para “r” e valores significativos para “sig”, correlacionando as três proposições duas a duas. As correlações encontradas demonstram as convergências das três proposições entre si e assim permitem que se possa retirar a média das mesmas a fim de obter-se o Constructo Controle das Interações (Tabela 5 , p. 86).

Tabela 5 Teste de Spearman para as variáveis do Constructo Controle das Interações.

		A obrigatoriedade em seguir sempre o mesmo script gera insatisfação em mim.	A obrigatoriedade em seguir um script de atendimento independentemente da saudação do cliente me causa frustração.	Sinto-me desconfortável em não poder falar com meus próprios termos durante as chamadas.
A obrigatoriedade em seguir sempre o mesmo script gera insatisfação em mim.	Coefficiente de Correlação	1,0000	0,638**	0,418**
	Sig. (2-tailed)	----	0,0000	0,0000
	N	405	405	405
A obrigatoriedade em seguir um script de atendimento independentemente da saudação do cliente me causa frustração.	Coefficiente de Correlação	0,638**	1,000	0,463**
	Sig. (2-tailed)	0,000	----	0,000
	N	405	405	405
Sinto-me desconfortável em não poder falar com meus próprios termos durante as chamadas.	Coefficiente de Correlação	0,418**	0,463**	1,000
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	----
	N	405	405	405

Nota: \*\* Correlação significativa ao nível de 0.01 (2-tailed).

\*Correlação significativa ao nível de 0.05 level (2-tailed).

### 3.5.16 Determinação das Médias de cada Constructo Estudado do *Call Center Alfa*.

Após a realização dos testes de validação dos constructos e de posse de todas as respostas dos participantes da pesquisa já tabuladas, calculou-se, para cada estratégia de análise, a média por respondente.

Em seguida agruparam-se as estratégias a partir de suas respectivas médias para obter-se a média de cada constructo pesquisado. Dessa forma, obteve-se uma “avaliação média” do constructo em análise (Quadro 3 e Quadro 4).

Para efeitos da análise, arbitrou-se um critério no qual as médias obtidas para as variáveis foram enquadradas em três categorias sendo: abaixo de 3,0 – indica ausência do item em análise; 3 = Neutro e acima de 3 indica a presença do item em análise (Quadro 6).

<3,0	=3,0	>3,0
Ausência	Neutro	Presença

Quadro 6. Parâmetros quantitativos arbitrados para a interpretação das médias dos constructos pesquisados.

Buscando-se confirmar se as médias obtidas apresentam afastamento significativo da neutralidade, foi realizado, adicionalmente, um teste “t” para amostras independentes, com nível de significância de 0,05 e considerando 3,0 o valor central (Tabela 6).

Tabela 6 Média dos Constructos válidos do *Call Center Alfa*.

Constructos	Média dos Constructos	Teste "T" Sig
Alienação do Trabalhador	3,758	0,000
Rigidez da Supervisão	4,7185	0,000
Importância do Funcionário	2,8346	0,005
Controle sobre o processo Produtivo	4,2827	0,000
Condições de Trabalho	3,700	0,000
Controle das Interações	3,1753	0,003

Nota: para n=405 e f=100%



A seguir analisa-se a presença dos constructos já validados do *Call Center Alfa* por meio da análise das suas médias

### 3.5.17 Correlações Verificadas entre os Constructos do *Call Center Alfa*.

A última verificação realizada foi sobre a possível correlação existente entre os constructos. Para investigar a presença de possíveis associações entre os constructos validados foram realizados testes de correlação entre os mesmos, usando o teste de Pearson. O nível de significância (Sig) baixo (menor que 0,05 ou 0,01) indica que, mesmo considerando a dispersão da estimativa de R, este valor é significativamente diferente de zero.

Os resultados desta verificação são apresentados na Tabela 7 a seguir:

Tabela 7 Correlação entre os Constructos Validados do *Call Center Alfa*.

		ALI.	RSU.	IMP.	CPP.	CTR.	CIT.
<b>ALI.</b>	Correlação de Pearson	1,000	-,013	,297**	-,011	,257**	,107
	Sig.(2-tailed)	,	0,787	0,000	0,821	0,000	0,031
	N	405	405	405	405	405	405
<b>RSU.</b>	Correlação de Pearson	-,013	1,000	-,172**	,470**	-,082	,065
	Sig.(2-tailed)	0,787	,	0,001	0,000	0,101	0,192
	N	405	405	405	405	405	405
<b>IMP.</b>	Correlação de Pearson	,297**	-,172**	1,000	-,145**	,408**	,204**
	Sig.(2-tailed)	,000	,001	,	,004	,000	,000
	N	405	405	405	405	405	405
<b>CPP.</b>	Correlação de Pearson	-,011	,470**	-,145**	1,000	-,083	-,004
	Sig.(2-tailed)	,821	,000	,004	,	,093	,942
	N	405	405	405	405	405	405
<b>CTR.</b>	Correlação de Pearson	,257**	-,082	,408**	-,083	1,000	,120*
	Sig.(2-tailed)	,000	,101	,000	,093	,	,016
	N	405	405	405	405	405	405
<b>CIT.</b>	Correlação de Pearson	,107*	,065	,204**	-,004	,120*	1,000
	Sig.(2-tailed)	,031	,192	,000	,942	,016	,
	N	405	405	405	405	405	405

Nota: \*\* Correlação significativa ao nível de 0.01 (2-tailed).

\*Correlação significativa ao nível de 0.05 level (2-tailed).

No próximo capítulo analisa-se os resultado sob a ótica do modelo de análise e do referencial teórico.

## **4. ANÁLISE DO TRABALHO NO CALL CENTER ALFA**

Neste capítulo, é apresentada a análise das dimensões estudadas. Os resultados mostram os constructos validados e como a organização Alfa os percebe.

### **4.1 DIMENSÃO GERENCIAL**

Analisou-se a dimensão gerencial no *Call Center* Alfa, verificando-se a existência de cada um dos seus seis constructos: alienação do trabalhador, rigidez da hierarquia, rigidez da supervisão, importância do funcionário para a organização, controle sobre o processo produtivo e organização mecanicista.

#### **4.1.1 Alienação do Trabalhador**

Analisando-se o *Call Center* Alfa, a média obtida para o constructo Alienação do Trabalhador foi de 3,758 (Tabela 6 , p. 87). Trata-se de um valor estatisticamente significativo com relação à média central 3,0. Configurando, então, de acordo com os critérios adotados nesta dissertação, que os operadores deste *Call Center* sentem-se alienados.

Configura-se a separação entre o planejar e o executar no *Call Center* Alfa. Os operadores limitam-se a atender todas as chamadas que chegam à sua PA sem nenhum questionamento ou participação anterior no processo de concepção de sua atividade (AZEVEDO; CALDAS, 2003; BRAVERMAN, 1974; FAYOL, 1994; TAYLOR, 1953).

Evidencia-se a dissociação entre o processo de trabalho das especialidades dos operadores. A realização do trabalho deixa de depender das capacidades dos mesmos. Os operadores atuam quase que de forma mecânica, obedecendo a um script imposto pela gerência sem autonomia para resolver questões não previstas no *script* (AZEVEDO; CALDAS, 2003; BRAVERMAN, 1974; DEJOURS, 1998; FAYOL, 1994; HOLMAN, 2002; SILVA E OUTROS, 2002; TAYLOR, 1953; ZARIFIAN, 2001).

Constata-se o controle do processo por meio do monopólio do conhecimento. Os operadores só conhecem parte do processo. Configura-se o processo de exploração e de alienação do trabalhador (AZEVEDO; CALDAS, 2003; BORGES; YAMAMOTO, 2004; BRAVERMAN, 1974; FAYOL, 1994; TAYLOR, 1953).

#### 4.1.2 Rigidez da Hierarquia.

O constructo Rigidez da Hierarquia foi originalmente definido utilizando-se duas estratégias de análise, cada uma com uma proposição (Quadro 3). Conforme já mencionado, não foi verificada a validade de convergência entre as proposições deste constructo. Assim, foram analisadas neste caso apenas as frequências das proposições.

Não foi necessário inverter-se as respostas nesta proposição. Analisando-se a primeira proposição de que existem diversos níveis hierárquicos na sua empresa e agrupando-se as respostas “discordo totalmente” e “discordo parcialmente” obtém-se a porcentagem dos que discordam de 25,7%. Agrupando-se as respostas “concordo parcialmente” e “concordo plenamente” obtém-se a porcentagem acumulada dos que concordam de 62,2% (Tabela 8).

Tabela 8 Hierarquia Verticalizada: discordo e concordo.

Existem diversos níveis hierárquicos na minha empresa.	Respostas	Total
	Discordo	Frequência 104 % por Call Center 25,70%
	Concordo	Frequência 252 % por Call Center 62,20%
	Total	Frequência 356 % por Call Center 87,90%

Durante o processo de observação, o pesquisador constatou no *Call Center* Alfa alguns princípios indicados por Fayol (1994): autoridade, disciplina, unidade de comando,

unidade de direção, centralização, hierarquia e ordem. Constata-se a presença de uma hierarquia vertical e bem definida (AZEVEDO; CALDAS, 2003).

Continuando a análise das frequências das respostas, utilizou-se o programa SPSS para inverter-se a ordem das respostas da segunda proposição (existe fácil acesso aos níveis superiores da organização) para ser possível atender ao critério proposto. A nova proposição passa a ser então: NÃO existe fácil acesso aos níveis superiores da organização

Analisando-se a segunda proposição já invertida e agrupando-se as respostas “discordo totalmente” e “discordo parcialmente” obtém-se a porcentagem dos que discordam de 64,00%. Agrupando-se as respostas “concordo parcialmente” e “concordo plenamente” obtém-se a porcentagem acumulada dos que concordam de 25,0% (Tabela 9 ).

Tabela 9 Hierarquia Formal: discordo e concordo.

Não existe fácil acesso aos níveis superiores da organização.	Respostas	Total
	Discordo	Frequência 259
		% <i>Call Center</i> Alfa 64,00%
	Concordo.	Frequência 101
		% <i>Call Center</i> Alfa 25,00%
	Total	Frequência 360
		% <i>Call Center</i> Alfa 89,00%

Em função do número de PAs pode-se considerar o *Call Center* Alfa de médio porte. A estrutura da empresa, contudo, é bastante enxuta existindo apenas o nível de supervisão e, logo em seguida, a gerência (Figura 3). Difere bastante dos outros *Call Centers* que possuem acima do supervisor um gestor e acima deste um coordenador para depois vir a figura do gerente. Conforme observado na prática, a relação entre os gerentes e os operadores do *Call Center* Alfa é bastante próxima. Evidencia-se neste *Call Center* o princípio da equidade (FAYOL, 1994).

#### 4.1.3 Rigidez da Supervisão.

Analisando-se o *Call Center* Alfa, a média obtida para o constructo Rigidez da Supervisão foi de 4,7185 (Tabela 6 ). Trata-se de um valor estatisticamente significativo com

relação à média central 3,0. Indicando que, segundo os trabalhadores deste *Call Center*, a supervisão é rígida.

Esta rigidez pode ser constatada no *Call Center* Alfa onde existe um supervisor para cada grupo de 30 operadores. O supervisor é o líder do grupo e é reconhecido com tal. Ele é o homem que planeja e supervisiona o trabalho dos que executam. O supervisor atua buscando a padronização obrigatória dos métodos e a cooperação obrigatória com o fim de obter a maior produtividade do seu grupo (AZEVEDO; CALDAS, 2003; TAYLOR, 1953).

#### **4.1.4 Importância do Funcionário para a Organização.**

Analisando-se o *Call Center* Alfa, a média obtida para o constructo Importância do Funcionário para a Organização foi de 2,8346 (Tabela 6 ). Este valor é estatisticamente significativo no sentido inverso com relação à média central 3,0, evidenciando assim, conforme definido na metodologia, que os trabalhadores deste *Call Center* consideram que são valorizados pela organização.

Por intermédio de entrevistas realizadas após a realização da pesquisa foi constatado que os operadores consideraram que a organização seria o próprio supervisor, com quem têm contato diário. Considerando-se que possuem um bom relacionamento com seus supervisores, eles entendem que a organização os trata bem. O operador se sente bem, trabalhando nesta organização (DAVEL; VERGARA, 2001). Este resultado aponta para a valorização dos “contextos humanos, subjetivo e afetivo, nos quais os problemas serão tratados, mais do que o tratamento em si dos problemas, quão árduos sejam eles” (AKTOUF, 1996, p. 176).

#### **4.1.5 Controle sobre o Processo Produtivo.**

Analisando-se o *Call Center* Alfa, a média obtida para o constructo Controle sobre o Processo Produtivo foi de 4,2827 (Tabela 6 ), sendo estatisticamente significativo com relação à média central 3,0. Indicando assim que os trabalhadores entendem que existe rígido controle sobre o processo produtivo.

Neste *Call Center* todas as PAs possuem gravação e os supervisores acompanham o atendimento dos operadores. O controle é o conceito fundamental de todos os sistemas gerenciais (BRAVERMAN, 1974). Evidencia-se o controle intensivo sobre os operadores. Cada operador tem seu desempenho mensurado diariamente e comparado com os outros (ARGÔLO, 2005).

#### 4.1.6 Organização Tipo Mecanicista.

Conforme já explicado, não foi verificada a validade de convergência das proposições deste constructo. Assim, foram analisadas, neste caso, apenas as frequências das duas proposições.

Utilizando-se do programa SPSS, os valores das respostas da primeira proposição foram invertidos: a presença de recursos tecnológicos com a finalidade de monitorar o meu trabalho favorece o meu desempenho. A nova proposição passou a ser então: a existência de recursos tecnológicos com a finalidade de monitorar o meu trabalho DIFICULTA o meu desempenho.

Agrupando-se as respostas “discordo totalmente” e “discordo parcialmente” obtém-se a porcentagem dos que discordam de 67,2%. Agrupando-se as respostas “concordo parcialmente” e “concordo plenamente” obtém-se a porcentagem acumulada dos que concordam de 17,8% (Tabela 10 ).

Tabela 10 O uso da tecnologia como fator de melhoria: discordo e concordo.

A existência de recursos tecnológicos com a finalidade de monitorar o meu trabalho DIFICULTA o meu desempenho.	Respostas	Total
	Discordo.	Frequência 272 % <i>Call Center</i> Alfa 67,20%
	Concordo.	Frequência 72 % <i>Call Center</i> Alfa 17,80%
	Total	Frequência 344 % <i>Call Center</i> Alfa 85,00%

Analizou-se, em seguida, a segunda proposição: se meu trabalho tivesse menos recursos tecnológicos de monitoramento eu me sentiria melhor. Não foi necessário inverterem-se as respostas nesta proposição. Constatou-se uma grande dispersão dos dados coletados, indicando que os operadores não conseguiram perceber claramente este item.

Agrupando-se as respostas “discordo totalmente” e “discordo parcialmente” obtém-se porcentagem dos que discordam de 38,5% (Tabela 11 ). Agrupando-se as respostas “concordo parcialmente” e “concordo plenamente” obtém-se a porcentagem acumulada dos que concordam de 36,8% (Tabela 11 ). Os indiferentes totalizaram 24,7% (Tabela 11 ). Evidencia-se que os operadores não têm uma posição predominante sobre o tema.

Tabela 11 O uso da tecnologia como fator de melhoria.

Se meu trabalho tivesse menos recursos tecnológicos de monitoramento eu me sentiria melhor.	Respostas	Total
	Discordo Totalmente	Frequência 88
		% <i>Call Center</i> Alfa 21,70%
	Discordo Parcialmente	Frequência 68
		% <i>Call Center</i> Alfa 16,80%
	Indiferente	Frequência 100
		% <i>Call Center</i> Alfa 24,70%
	Concordo Parcialmente	Frequência 83
		% <i>Call Center</i> Alfa 20,50%
	Concordo Totalmente	Frequência 66
		% <i>Call Center</i> Alfa 16,30%
	Total	Frequência 405
		% <i>Call Center</i> Alfa 100,00%

Apesar da invalidação do constructo, o pesquisador, por intermédio da observação e das entrevistas realizadas com os operadores, pôde constatar diversas variáveis que sugerem que o *Call Center* Alfa possui uma estrutura Mecanicista: divisão rígida do trabalho, nítida hierarquia de controle, concentração de autoridade, informações e conhecimento na alta gerência, comunicação e interações verticais entre superiores e subordinados e valorização do conhecimento, experiências e habilidades internas em detrimento das externos (AZEVEDO; CALDAS, 2003; BURNS; STALKER, 2001; WOODWARD, 1977); o emprego da tecnologia de ponta e o foco no processamento de informações com alta produtividade permitem ao *Call Center* Alfa atuar de forma globalizada. Conclui-se então com base nos resultados obtidos que o *Call Center* Alfa está inserido na economia informacional (AZEVEDO; CALDAS, 2003; CASTELLS, 1992).

Verifica-se que a monitoria realizada no *Call Center* Alfa não tem função coercitiva e punitiva como é comum em diversos *Call Centers* (HOLMAN, 2002). Apesar de existir gravação total das chamadas não existe um grupo de qualidade com o fim de ouvir todas as ligações dos operadores, como em outros *Call Centers*. Quem deve fazer este papel são supervisores que possuem um grupo grande de operadores para monitorar (trinta para cada supervisor) e não têm como ouvir todas as chamadas. Os operadores do *Call Center* Alfa aceitam bem o monitoramento por acreditarem que o mesmo lhes proporciona aperfeiçoamento (FRENKEL E OUTROS, 1998).

A análise demonstrou que dos seis constructos definidos na dimensão gerencial quatro foram verificados no *Call Center* Alfa: alienação do trabalhador, rigidez da supervisão, importância do funcionário para a organização e controle sobre o processo produtivo. Evidenciou-se que o *Call Center* Alfa trabalha sob o regime taylorista de produção. Apesar dos outros dois constructos - rigidez da hierarquia e organização mecanicista - não terem sido constatados, encontraram-se características destes constructos no *Call Center* Alfa.

## 4.2 DIMENSÃO CONCRETA

A dimensão concreta foi analisada, no *Call Center* Alfa, baseando-se em três constructos: manutenção da saúde mental, condições de trabalho e controle das interações.

### 4.2.1 Manutenção da Saúde Mental.

Conforme já citado, não foi verificada a validade de convergência das proposições deste constructo. Assim, foram analisadas neste caso apenas as frequências das proposições.

Analisou-se a primeira proposição: procuro artifícios para criar intervalos entre uma chamada e outra. Não foi necessário inverterem-se as respostas nesta proposição. Constatou-se uma grande dispersão dos dados coletados, indicando que os operadores não conseguiram perceber claramente este item ou, porque estes possuem comportamentos e percepções diferentes sobre o tema.

Agrupando-se as respostas “discordo totalmente” e “discordo parcialmente” obtém-se a porcentagem dos que discordam de 41,7%. Agrupando-se as respostas “concordo



parcialmente” e “concordo plenamente” obtém-se a porcentagem acumulada dos que concordam de 45,9% . Os indiferentes totalizaram 12,3% (Tabela 12 ).

Tabela 12 Possibilidade de criar tempo morto durante a jornada de trabalho.

Procuo artifícios para criar intervalos entre uma chamada e outra.	Respostas	Total
Discordo Totalmente	Frequência	122
	% <i>Call Center</i> Alfa	30,10%
Discordo Parcialmente	Frequência	47
	% <i>Call Center</i> Alfa	11,60%
Indiferente	Frequência	50
	% <i>Call Center</i> Alfa	12,30%
Concordo Parcialmente	Frequência	98
	% <i>Call Center</i> Alfa	24,20%
Concordo Totalmente	Frequência	88
	% <i>Call Center</i> Alfa	21,70%
Total	Frequência	405
	% <i>Call Center</i> Alfa	100,00%

Esta primeira proposição provavelmente foi a causadora da falta de convergência das variáveis destes deste constructo. A contratação do serviço no *Call Center* Alfa é feita por PA conectada. Não existe uma cobrança para que os operadores atendam às ligações no menor tempo possível e estejam sempre disponíveis. A empresa contratada não tem indicadores de nível de serviço a cumprir. Diante destes fatos, os operadores não são tão pressionados quanto em outros *Call Centers* com contratação por minuto falado e com indicadores de nível de serviço. Este item pode ser comprovado pela redução do número de chamadas que cada operador recebe durante a semana. Na pesquisa não se evidenciou a criação de tempo morto, provavelmente por não haver necessidade deste (DEJOURS, 1998).

Analisou-se a segunda proposição: sinto-me pressionado por causa do monitoramento. Não foi necessário inverterem-se as respostas nesta proposição.

Agrupando-se as respostas “discordo totalmente” e “discordo parcialmente” obtém-se a porcentagem dos que discordam de 35,1%. Agrupando-se as respostas “concordo parcialmente” e “concordo plenamente” obtém-se a porcentagem acumulada dos que concordam de 44,4%. Os indiferentes totalizaram 22,0% (Tabela 13 ). Novamente foi constatada uma grande dispersão dos dados coletados, indicando que os operadores mais uma vez não conseguiram perceber claramente este item, ou, porque estes possuem

comportamentos e percepções diferentes sobre o tema, apesar de ter havido uma pequena predominância da resposta concordo.

Tabela 13 Pressão devido ao monitoramento excessivo.

Sinto-me pressionado por causa do monitoramento.	Respostas	Total
Discordo Totalmente	Frequência	102
	% <i>Call Center</i> Alfa	21,60%
Discordo Parcialmente	Frequência	66
	% <i>Call Center</i> Alfa	14,00%
Indiferente	Frequência	104
	% <i>Call Center</i> Alfa	22,00%
Concordo Parcialmente	Frequência	98
	% <i>Call Center</i> Alfa	20,80%
Concordo Totalmente	Frequência	102
	% <i>Call Center</i> Alfa	21,60%
Total	Frequência	472
	% <i>Call Center</i> Alfa	100,00%

#### 4.2.2 Condições de Trabalho.

Analisando-se o *Call Center* Alfa, a média obtida para o constructo Condições de Trabalho foi de 3,7000 (Tabela 6 ), sendo estatisticamente significativa com relação à média central 3,0, evidenciando assim que os trabalhadores deste *Call Center* consideram inadequadas as condições de trabalho nos aspectos pesquisados.

O mobiliário de trabalho do *Call Center* Alfa não atende à norma NR 17 (2007) de Ergonomia. As mesas são fixas, não permitindo o ajuste de acordo com a altura do operador. Os postos de trabalho são muito próximos uns dos outros e devido à falta de tratamento acústico no salão de operação o ruído fica muito alto atrapalhando o atendimento. Muitas vezes, os supervisores reclamam, pois o barulho atrapalha o atendimento do operador ao lado.

O *Call Center* Alfa não possui uma central de ar condicionado com distribuição equitativa de dutos de saída de ar. Existem, alguns aparelhos autônomos instalados no salão criando uma ventilação canalizada em algumas PAs. Constatou-se, durante a aplicação da pesquisa, que o ar não circula, gerando locais mais frios do que outros. Como os operadores

têm de sentarem-se próximos dos seus supervisores, alguns deles ficam sujeitos ao vento direto, gerando uma grande insatisfação e causando doenças do aparelho respiratório.

Confirmam-se as pesquisas de Dejours (1998) e Santos e Outros (2000) que indicaram a necessidade de terem-se boas condições de climatização e iluminação para um ambiente saudável e adequado.

#### **4.2.3 Controle das Interações.**

A média obtida para o constructo Controle das Interações no *Call Center* Alfa foi de 3,1753 (Tabela 6 ) sendo, estatisticamente significativa com relação à média central 3,0 e indicando que os trabalhadores deste *Call Center* sentem-se insatisfeitos com o controle das interações.

Analisando-se a adequação ao uso da fala atrelada ao *script*, primeira variável deste constructo, obtém-se a concordância dos operadores com as duas proposições (Tabela 53 e Tabela 55 ). No *Call Center* Alfa existe um *script* a ser seguido (HOLMAN, 2002), o operador é obrigado a gerenciar duas interações encaixadas: a mediada pelo telefone e a mediada pelo computador (SILVA E OUTROS, 2002), evidenciando-se assim o processo de Taylorização do atendimento proposto por Zarifian (2001).

Analisando-se a utilização de termos pré-definidos (restrição de linguagem autêntica), segunda variável deste constructo, obtém-se a concordância dos operadores com a única proposição (Tabela 57 ) evidencia-se a perda da capacidade de dominar a sua própria linguagem, caracterizando-se ainda mais o processo de Taylorização (ZARIFIAN, 2001).

O estudo demonstrou que dos três constructos definidos na dimensão concreta dois foram verificados no *Call Center* Alfa: condições de trabalho e controle das interações. Evidenciou-se no *Call Center* Alfa condições propícias para o aparecimento do estresse e de doenças entre os trabalhadores. Evidenciou-se o risco à saúde mental dos operadores (DEJOURS, 1998), apesar do constructo manutenção da saúde mental não ter sido validado.

O modelo proposto mostrou-se eficaz em analisar o trabalho no *Call Center* Alfa.

### 4.3 ANÁLISE SINTÉTICA DAS DIMENSÕES GERENCIAL E CONCRETA DO TRABALHO NO *CALL CENTER* ALFA

Buscando-se aprofundar as investigações sobre o trabalho no *Call Center* Alfa, realizou-se diversos testes de correlações entre as duas dimensões pesquisadas (Tabela 7 ). Em primeiro lugar verificou-se as correlações entre a alienação do trabalhador e dois outros constructos: importância do funcionário para a organização e condições de trabalho. Depois, analisou-se as correlações entre a rigidez da supervisão e dois outros constructos: importância do funcionário para a organização e controle sobre o processo produtivo. Em seguida, estudou-se as correlações entre a importância do funcionário para a organização e três outros constructos: controle sobre o processo produtivo, condições de trabalho e controle das interações. Finalmente, verificou-se as correlações entre as condições de trabalho e o controle das interações.

#### 4.3.1 Correlações entre a Alienação do Trabalhador e os Demais Constructos.

Foi encontrada correlação significativa ( $r=0,297^{**}$ ,  $\text{sig}=0,000$ ) entre o constructo Alienação do Trabalhador e o constructo Importância do Funcionário para a Organização. O sinal positivo de “r” indica que, quanto maior o constructo Alienação do Trabalhador, maior é o constructo Importância do Funcionário para a Organização. O valor de  $r^2$  (0,0882) indica que 8,82% da variância na Alienação do Trabalhador pode ser explicada pela relação entre esta e o constructo Importância do Funcionário para a Organização. Desta forma, os resultados sugerem que quanto mais alienado está o funcionário, maior é a tendência que ele se sinta sem importância para a organização e vice-versa (Tabela 14 ).

Tabela 14 Correlação entre o Constructo Alienação do Trabalhador e os demais Constructos.

		Importância do Funcionário para a Organização (IMP)	Condições de Trabalho (CTR)
Alienação do Trabalhador (ALI)	Correlação de Pearson	0,297**	0,257**
	Sig.(2-tailed)	0,000	0,000
	N	405	405

Nota: \*\* Correlação significativa ao nível de 0.01 (2-tailed).

\*Correlação significativa ao nível de 0.05 level (2-tailed).

Foi encontrada correlação significativa ( $r=0,257^{**}$ ,  $\text{sig}=0,000$ ) entre o constructo Alienação do Trabalhador e o constructo Condições de Trabalho. O sinal positivo de “r” indica que, quanto maior o constructo Alienação do Trabalhador, maior é o constructo Condições de Trabalho (neste caso o valor máximo do constructo significa as piores condições de trabalho). O valor de  $r^2$  (0,0666) indica que 6,66% da variância no constructo Alienação do Trabalhador pode ser explicada pela relação entre este e o constructo Condições de Trabalho. Desta forma, os resultados sugerem que os dois constructos estão associados positivamente havendo uma tendência de quanto maior for a alienação, piores serão as condições de trabalho e vice-versa (Tabela 14 ).

#### 4.3.2 Correlação entre a Rigidez da Supervisão e os Demais Constructos.

Foi encontrada correlação significativa ( $r= -0,172^{**}$ ,  $\text{sig}=0,001$ ) entre o constructo Rigidez da Supervisão e o constructo Importância do Funcionário para a Organização. O sinal negativo de “r” indica que, quanto maior o constructo Rigidez da Supervisão, menor é o constructo Importância do Funcionário para a Organização. O valor de  $r^2$  (0,0600) indica que 6,00% da variância no constructo Rigidez da Supervisão pode ser explicada pela relação entre esta e o constructo Importância do Funcionário para a Organização. Os resultados sugerem que quanto mais rígida é a supervisão, mais importante o funcionário se sente e vice-versa (Tabela 15 ).

Tabela 15 Correlação entre o Constructo Rigidez da Supervisão e os demais Constructos.

		<b>Importância do Funcionário para a Organização (IMP)</b>	<b>Controle do Processo Produtivo (CPP)</b>
<b>Rigidez da Supervisão (RSU)</b>	Correlação de Pearson	-0,172**	0,470**
	Sig.(2-tailed)	0,001	0
	N	405	405

Nota: \*\* Correlação significativa ao nível de 0.01 (2-tailed).

\*Correlação significativa ao nível de 0.05 level (2-tailed).

Foi encontrada correlação significativa ( $r=0,470^{**}$ ,  $\text{sig}=0,000$ ) entre o constructo Rigidez da Supervisão e o constructo Controle sobre o Processo Produtivo. O sinal positivo de “r” indica que, quanto maior é o constructo Rigidez da Supervisão, maior é o constructo Controle sobre o Processo Produtivo. O valor de  $r^2$  (0,2209) indica que 22,09% da variância no constructo Rigidez da Supervisão pode ser explicada pela relação entre esta e o constructo

Controle sobre o Processo Produtivo. Desta forma, os resultados sugerem que quanto mais rígida é a supervisão maior é o controle sobre o processo produtivo e vice-versa (Tabela 15 ).

#### 4.3.3 Correlação entre a Importância do Funcionário para a Organização e os Demais Constructos.

Foi encontrada correlação significativa ( $r=-0,145^{**}$ ,  $\text{sig}=0,004$ ) entre o constructo Importância do Funcionário para a Organização e o constructo Controle sobre o Processo Produtivo. O sinal negativo de “r” indica que, quanto maior é o constructo Importância do Funcionário para a Organização, menor é o constructo Controle sobre o Processo Produtivo. O valor de  $r^2$  (0,02103) indica que 2,103% da variância no constructo Importância do Funcionário para a Organização pode ser explicada pela relação entre esta e o constructo Controle sobre o Processo Produtivo. Desta forma, os resultados sugerem que quanto mais importante o funcionário se sente, maior é o controle sobre o processo produtivo e vice-versa (Tabela 16 ).

Tabela 16 Correlação entre o Constructo Importância do Funcionário para a Organização e os demais Constructos.

		<b>Controle do Processo Produtivo (CPP)</b>	<b>Condições de Trabalho (CTR)</b>	<b>Controle das Interações (CIT)</b>
<b>Importância do Funcionário para a Organização (IMP)</b>	Correlação de Pearson	-0,145**	0,408**	0,204**
	Sig.(2-tailed)	0,004	0,000	0,000
	N	405	405	405

Nota: \*\* Correlação significativa ao nível de 0.01 (2-tailed).

\*Correlação significativa ao nível de 0.05 level (2-tailed).

Foi encontrada correlação significativa ( $r=0,408^{**}$ ,  $\text{sig}=0,000$ ) entre o constructo Importância do Funcionário para a Organização e o constructo Condições de Trabalho. O sinal positivo de “r” indica que, quanto maior é o constructo Importância do Funcionário para a Organização, maior é o constructo Condições de Trabalho. O valor de  $r^2$  (0,16646) indica que 16,646% da variância no constructo Importância do Funcionário para a Organização pode ser explicada pela relação entre esta e o constructo Condições de Trabalho. Desta forma, os

resultados sugerem que quanto menos importante o operador se sente perante a organização, piores são suas condições de trabalho e vice-versa (Tabela 16).

Foi encontrada correlação significativa ( $r=0,204^{**}$ ,  $\text{sig}=0,000$ ) entre o constructo Importância do Funcionário para a Organização e o constructo Controle das Interações. O sinal positivo de “r” indica que, quanto maior é o constructo Importância do Funcionário para a Organização, maior é o constructo Controle das Interações. O valor de  $r^2$  (0,04162) indica que 4,162% da variância no constructo Importância do Funcionário para a Organização pode ser explicada pela relação entre esta e o constructo Controle das Interações. Desta forma, os resultados sugerem que quanto menos valorizado o operador se sente perante a organização, maior é o controle das interações e vice-versa (Tabela 16).

#### 4.3.4 Correlação entre as Condições de Trabalho e os demais Constructos.

Foi encontrada correlação significativa ( $r=0,120^*$ ,  $\text{sig}=0,016$ ) entre o constructo Condições de Trabalho e o constructo Controle das Interações. O sinal positivo de “r” indica que, quanto maior é o constructo Condições de Trabalho, maior é o constructo Controle das Interações. O valor de  $r^2$  (0,014) indica que 1,440% da variância no constructo Condições de Trabalho pode ser explicada pela relação entre esta e o constructo Controle das Interações. Desta forma, os resultados sugerem que quanto piores são as condições de trabalho, maior é o controle das interações e vice-versa (Tabela 17).

Tabela 17 Correlação entre o constructo Condições de Trabalho e os demais constructos.

		<b>Controle das Interações (CIT)</b>
		0,120*
<b>Condições de Trabalho (CTR)</b>	Correlação de Pearson	
	Sig.(2-tailed)	0,016
	N	405

Nota: \*\* Correlação significativa ao nível de 0.01 (2-tailed).

\*Correlação significativa ao nível de 0.05 level (2-tailed).

Os resultados obtidos demonstram que as dimensões gerencial, concreta e socioeconômica estão inter-relacionadas e de que forma as mesmas influenciam o trabalho no *Call Center* Alfa. Quando o trabalhador sente-se sem importância para a organização na qual

trabalha, as suas condições de trabalho são ruins e/ou ele sente-se insatisfeito com o controle das interações há uma tendência a que ele se sinta alienado.

Na presença de uma supervisão rígida, o controle do processo produtivo é maior, porém o funcionário sente-se mais importante. Quando o funcionário sente-se mais valorizado pela a organização existe a tendência de haver um maior controle sobre o processo produtivo. Quando ocorre o inverso (sente-se menos valorizado), existe a tendência das condições de trabalho serem ruins e de existir um maior controle das interações.

Constatou-se também que quanto piores são as condições de trabalho, maior é o controle das interações. Verifica-se, desta forma, a presença no *Call Center* Alfa das condições socioeconômicas: alienação, exploração, monotonia, trabalho sem conteúdo, discriminador, embrutecedor e submisso.



## 5. CONCLUSÃO

Este capítulo sintetiza o estudo realizado, suas contribuições para os meios acadêmico e profissional, as limitações da pesquisa, assim como indica sugestões para pesquisas futuras.

Como foi definido no capítulo inicial, o objetivo geral desta dissertação foi analisar o trabalho em *Call Center*, sob a ótica dos operadores, elaborando-se um estudo de caso no *Call Center* Alfa em Salvador, Bahia. Os objetivos específicos foram analisar as dimensões gerencial, concreta e socioeconômica do trabalho no *Call Center*.

Foi realizada uma abordagem teórica contemplando as dimensões citadas acima do trabalho em geral e especificamente do trabalho em *Call Center*. Realizou-se, também, um estudo de caso com o intuito de se analisar a dimensão gerencial e a dimensão concreta do trabalho em uma organização de *Call Center*.

Utilizando-se o referencial teórico, elaborou-se um modelo de análise para realizar-se um estudo de caso no *Call Center* Alfa. O modelo em questão utilizou-se de nove constructos e englobou as dimensões gerencial e concreta. Utilizou-se um questionário para validar-se os constructos do modelo.

As principais conclusões foram as seguintes.

Sob a ótica socioeconômica, o *Call Center* Alfa mostrou sinais de alienação evidenciados, sobretudo pela impossibilidade do operador em finalizar completamente o atendimento de uma chamada, sendo forçado a transferi-la para outra célula mais especializada e, também pela falta de domínio sob o seu trabalho. Ainda sob a referida ótica, foi identificada a exploração provocada pela busca desenfreada da mais valia por parte dos gestores (a tecnologia permite o controle total do tempo falado do operador, além do que não existe pagamento de horas extras e sim, de banco de horas). Verificaram-se adicionalmente a característica de trabalho humilhante, pois o operador realiza um trabalho repetitivo e sem

conteúdo, podendo ser substituído por outro operador a qualquer momento. Constatou-se também que o trabalho no *Call Center* Alfa é monótono, pois o operador é obrigado a seguir sempre o mesmo *script*. A condição de ser repetitivo e mecânico torna o trabalho no *Call Center* Alfa embrutecedor. Por fim, trata-se de um trabalho submisso onde o operador tem de aceitar um salário ínfimo, devido à força do exército de reserva.

Sob o ponto de vista gerencial o *Call Center* Alfa mostrou possuir as seguintes características: estrutura de tarefa pré-determinada; processo formalizado pelo sistema; rígido pelo uso do *script* e exógeno, pela falta de poder do operador em influenciar no seu trabalho; trabalho com baixas exigências de habilidades e bastante estreito em termos de crescimento profissional; existência de uma hierarquia vertical, formalizada e bem definida; supervisão intensiva com prática de monitoramento de chamadas, vigilância eletrônica, intenso controle do produto por meio do uso do *script* e conformidade a padrão de comportamento predefinido; relação entre chefe e subordinado baseada na desconfiança, existindo uma forte separação entre o planejar e o executar e, por fim, concentração das informações em poder da administração.

Sob o ponto de vista da dimensão concreta, o *Call Center* Alfa mostrou possuir as seguintes características: condições de trabalho inadequadas tendem a ser fator perturbador no desenvolvimento do trabalho; a rigidez da organização do trabalho também pode provocar ou agravar problemas de saúde dos funcionários.

As principais conclusões do estudo empírico sobre o trabalho no *Call Center* Alfa nas dimensões gerencial e concreta referem-se a: alienação do trabalhador, rigidez da supervisão, importância do funcionário, controle sobre o processo produtivo, condições de trabalho e o controle das interações.

No *Call Center* Alfa os operadores se declararam alienados. Trata-se de um serviço eminentemente receptivo onde é nítida a separação entre o planejar e o executar (TAYLOR, 1953). Da análise que se pôde fazer, da Alienação dos trabalhadores nos *Call Centers* a partir dos conceitos abordados na revisão de literatura, principalmente através dos indicadores propostos pelo modelo teórico, e das informações obtidas através da análise dos questionários aplicados, observa-se que os resultados encontrados estão de acordo com a revisão da literatura (AZEVEDO; CALDAS, 2003; BRAVERMAN, 1974; BORGES; YAMAMOTO, 2004; DEJOURS, 1998; FAYOL, 1994; HOLMAN, 2002; MARX, 1988a; SILVA E OUTROS, 2002; TAYLOR, 1953; ZARIFIAN, 2001).

Segundo os trabalhadores desse *Call Center*, a supervisão é rígida. No *Call Center* Alfa, assim como em outros *Call Centers*, o supervisor é o chefe direto dos operadores. É ele

quem recebe o operador na chegada ao trabalho, verifica se o operador conectou-se ao sistema (efetuou *log on* no sistema), monitora as ligações destes, libera as pausas banheiro e lanche, acompanha o operador durante a ginástica laboral, enfim controla o operador durante toda a sua jornada de trabalho. Os operadores só podem se ausentar da sua posição de atendimento com a permissão do supervisor, salvo em casos emergenciais. Os operadores não têm nenhuma autonomia para direcionar a sua atividade. O supervisor busca a máxima produtividade. Os sistemas permitem que se façam comparações entre os trinta supervisores existentes no *Call Center* Alfa. Em um ambiente de trabalho com tantas pessoas seria impossível obterem-se resultados satisfatórios sem a presença dos supervisores (AZEVEDO; CALDAS, 2003; MARX, 1988a; TAYLOR, 1953).

Os operadores desse *Call Center* sentem-se valorizados pela organização. O *Call Center* Alfa apesar de ser um grande *Call Center*, tem a forma de administração por PA o que ameniza a pressão que os supervisores exercem. Existe um bom relacionamento entre os operadores e os supervisores fazendo com que os primeiros se sintam valorizados pela organização. Destaca-se, portanto, a importância que deve ser dada às questões subjetivas. Apesar de trabalharem em um ambiente controlado e alienado, os operadores conseguem perceber a importância que os supervisores dão ao seu lado subjetivo. Constata-se no *Call Center* Alfa a abordagem do conhecimento-poder (DAVEL; VERGARA, 2001). Apesar de tratar-se de uma organização com características mecanicistas, os operadores não a enxergam como tal (AKTOUF, 1996).

Os operadores reconhecem que existe um rígido controle sobre o processo produtivo e que este é exercido pelo seu gestor direto, o supervisor. A organização *Call Center* não sobrevive sem um rígido controle do processo produtivo. Independentemente da forma de contratação do serviço por PA ou por minuto falado, a mensuração do desempenho de cada operador é imprescindível. Nos contratos por PA busca-se ter a escala totalmente preenchida, com todos os operadores conectados. A falta de uma pessoa pode gerar um desconto financeiro. Nos contratos por minuto falado este controle torna-se ainda mais crítico (ARGÔLO, 2005), o capitalista busca “usar” seu recurso na sua plenitude. Os *Call Centers* buscam que seus operadores produzam, se possível, durante 5 horas e 45 minutos (para operadores que têm jornada de 6 horas diárias). Neste *Call Center* todas as chamadas são gravadas possibilitando um rígido controle de qualidade, que nem sempre é exercido (BRAVERMAN, 1974; FERNIE; METCALF, 1997).

Os operadores do *Call Center* Alfa consideram inadequadas as suas condições de trabalho. Constata-se, como diz a literatura, que as condições de trabalho influenciam diretamente no desenvolvimento do mesmo (DEJOURS, 1998; SANTOS e OUTROS, 2000).

Os operadores deste *Call Center* sentem-se insatisfeitos com o controle das interações. No *Call Center* Alfa existe um *script* a ser seguido e o monitoramento controla esta adequação. A existência do *script* obriga o operador a transmitir a informação de forma despersonalizada, criando uma comunicação robotizada (ZARIFIAN, 2001). Para fazer o atendimento do cliente, o operador recorre a duas fontes de informações: site do serviço na internet e no aplicativo interno. Desta forma, o operador está gerenciando os dois modos de interações encaixadas: o sistema tecnológico e o cliente do outro lado da linha (SILVA E OUTROS, 2002). Constatou-se também que o operador não tem liberdade para usar a sua própria linguagem (ZARIFIAN, 2001).

Analisa-se a seguir os resultados das proposições que inicialmente formavam os três constructos que foram invalidados pelo teste de inconsistência interna. Quais sejam: rigidez da hierarquia, organização tipo mecanicista e manutenção da saúde mental.

Na opinião dos operadores do *Call Center* Alfa existem diversos níveis hierárquicos na sua empresa e não existe fácil acesso aos níveis superiores da organização. A concordância encontrada é devida à proximidade que os operadores têm dos supervisores e da gerência do *Call Center* Alfa (AZEVEDO; CALDAS, 2003; FAYOL, 1994).

Diante da proposição de que a presença de recursos tecnológicos com a finalidade de monitorar seu trabalho dificulta o seu desempenho, os operadores do *Call Center Alfa* discordaram. Os operadores do *Call Center* Alfa não sofrem pressão por causa do monitoramento, por esta razão não se sentem incomodados. Diante da proposição de que se seu trabalho tivesse menos recursos tecnológicos de monitoramento eles se sentiriam melhores, evidencia-se que os operadores não têm uma posição hegemônica sobre o tema. A monitoria realizada no *Call Center* Alfa não tem função punitiva como é comum em diversos *Call Centers* permitindo assim sua aceitação por parte dos operadores (HOLMAN, 2002). Os operadores do *Call Center* Alfa aceitam o monitoramento por acreditarem que o mesmo lhes proporciona aperfeiçoamento (FRENKEL E OUTROS, 1998). Características de organizações mecanicistas estão presentes no *Call Center* Alfa, apesar dos operadores não as terem percebido: tecnologia de ponta utilizada para controle e produtividade; trabalho fragmentado; nítida hierarquia de controle, concentração de autoridade (AZEVEDO; CALDAS, 2003; BURNS; STALKER, 2001; WOODWARD, 1977).

Diante da proposição de que procuram criar intervalo entre uma chamada e outra, foi constatada uma grande dispersão dos dados coletados, indicando que os operadores não conseguiram perceber claramente este item. O total de chamadas que cada operador do *Call Center* Alfa recebe é bem menor do que o número de chamadas que recebem os operadores que trabalham em centrais gerenciadas por minuto falado. Constatou-se inclusive que o volume de ligações vai diminuindo com o passar dos dias da semana. Trata-se de um serviço que ainda não é fortemente demandado pela população, por isso o operador não sente necessidade de criar artifícios para impedir a chegada de novas chamadas (DEJOURS, 1998). Diante da proposição de que se sentem pressionados por causa do monitoramento, novamente foi constatada uma grande dispersão dos dados coletados, indicando que os operadores, mais uma vez, não conseguiram perceber claramente este item.

Fazendo-se a comparação da dimensão socioeconômica do *Call Center* Moderno com o *Call Center* Alfa, obtêm-se os seguintes resultados (Quadro 7).

<b>Característica do Trabalho</b>	<b>Dimensão Socioeconômica do Trabalho no <i>Call Center</i> Moderno</b>	<b>Dimensão Socioeconômica do Trabalho no <i>Call Center</i> Alfa</b>
<b>Alienante</b>	O operador geralmente faz, somente, parte do atendimento. A ligação é sempre transferida para um outro grupo com uma outra competência.	O operador do <i>Call Center</i> Alfa atende sempre o mesmo tipo de ligação. As centrais são divididas e o atendimento é fragmentado.
<b>Explorador</b>	A mais valia é conseguida com as jornadas excessivas sem o devido pagamento das horas extras, assim como pela otimização do tempo falado do operador.	No <i>Call Center</i> Alfa não foi constatada a realização de horas extras sem o devido pagamento. O contrato por PA ameniza o processo de cobrança por resultados.
<b>Humilhante</b>	O operador sente-se humilhado por realizar um trabalho repetitivo e sem conteúdo.	Aqui também o operador não cria nada, apenas atende às ligações de forma repetitiva.
<b>Monótono</b>	O processo de fala obedece a um <i>script</i> predefinido.	O <i>Call Center</i> Alfa também obedece a um <i>script</i> pré-definido.
<b>Discriminador</b>	Os operadores são designados para atender tipos diferentes de clientes.	As centrais da empresa Alfa são espalhadas pelo Brasil diferenciando o tipo de atendimento.
<b>Embrutecedor</b>	O trabalho é repetitivo e mecânico. O operador não consegue nem interagir com o colega sentado ao lado.	O operador do <i>Call Center</i> Alfa também trabalha de forma mecânica. Neste <i>Call Center</i> em alguns dias da semana é possível haver uma interação entre os operadores devido à queda do volume de ligações.
<b>Submisso</b>	Os salários são sempre os mínimos possíveis, garantidos pelo grande contingente de desempregados.	Aqui também os salários são os mínimos negociados com a categoria.

Quadro 7. O trabalho no *Call Center* Moderno versus o Trabalho no *Call Center* Alfa.

Verifica-se que os resultados da pesquisa foram, na sua maioria, coerentes com o referencial teórico, demonstrando que o modelo de análise conseguiu mensurar, no *Call Center* Alfa, as mesmas características do *Call Center* Moderno.

Realizando-se, então, a comparação da dimensão gerencial do *Call Center* Moderno com o *Call Center* Alfa obtém-se os seguintes resultados (Quadro 8).

	<b>Dimensão Gerencial do trabalho no <i>Call Center</i> Moderno</b>	<b>Dimensão Gerencial do trabalho no <i>Call Center</i> Alfa</b>
<b>Estrutura da tarefa</b>	Pré-determinada	Pré-determinada
<b>Desenho dos processos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formalizado (pelo sistema)</li> <li>• Rígido (<i>script</i>)</li> <li>• Exógeno (operador não influencia desenho da tarefa)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formalizado (pelo sistema)</li> <li>• Rígido (<i>script</i>)</li> <li>• Exógeno (operador não influencia desenho da tarefa)</li> </ul>
<b>Desenho do cargo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estreito</li> <li>• Trabalho semi-qualificado (baixa exigência de habilidades além do domínio do sistema)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estreito</li> <li>• Trabalho semi-qualificado (baixa exigência de habilidades além do domínio do sistema)</li> </ul>
<b>Hierarquia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vertical</li> <li>• Formal</li> <li>• Bem definida</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vertical</li> <li>• Formal</li> <li>• Bem definida</li> </ul>
<b>Supervisão do trabalho</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Supervisão estrita e intensiva (monitoração de chamadas, vigilância eletrônica)</li> <li>• Intenso controle de produto e processo (aderência a <i>script</i>, conformidade a padrão de comportamento prescrito)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Supervisão não tão intensiva. Existe gravação de chamadas porém sem a finalidade punitiva. Não existe vigilância eletrônica.</li> <li>• Ameno controle de produto e processo (aderência a <i>script</i>, conformidade a padrão de comportamento prescrito)</li> </ul>
<b>Relação Chefe x Subordinado</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Baseada em desconfiança (monitoramento)</li> <li>• Forte separação concepção x execução</li> <li>• Decisão centralizada em quem programa o sistema</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Os operadores entendem como boa. Não enxergam o monitoramento de forma negativa.</li> <li>• Forte separação concepção x execução</li> <li>• Decisão centralizada em quem programa o sistema</li> </ul>

Quadro 8. Dimensão Gerencial no *Call Center* Moderno versus Dimensão Gerencial no *Call Center* Alfa.  
Fonte: Adaptado de AZEVEDO; CALDAS, 2003.

Constata-se, também nesta dimensão, a adequação do modelo para mensuração da mesma no *Call Center* Alfa. Novamente as características encontradas no *Call Center* Alfa se assemelham com as características sugeridas no *Call Center* Moderno.

Por fim, compara-se a dimensão concreta do trabalho no *Call Center* Alfa com a dimensão concreta no *Call Center* Moderno, obtendo-se os seguintes resultados (Quadro 9).

	<b>Dimensão Concreta do trabalho no <i>Call Center</i> Moderno</b>	<b>Dimensão Concreta do trabalho no <i>Call Center</i> Alfa</b>
<b>Manutenção da saúde mental.</b>	• Operador procura criar tempo morte entre uma jornada e outra	• Os operadores do <i>Call Center</i> Alfa não conseguiram perceber claramente este item.
	• Operador sente-se pressionado devido ao monitoramento excessivo.	• Os operadores do <i>Call Center</i> Alfa não conseguiram perceber claramente este item.
<b>Condições de Trabalho.</b>	• Condições ambientais inadequadas (climatização e mobiliário).	• Os operadores do <i>Call Center</i> Alfa Consideraram as condições de trabalho inadequadas.
<b>Controle das interações.</b>	• Operador obrigado a usar o script em todas as chamadas.	• Os operadores do <i>Call Center</i> Alfa sentem-se desconfortáveis em ter de utilizar sempre o mesmo script.
	• Operador não pode utilizar a sua própria linguagem.	• Os operadores do <i>Call Center</i> Alfa não se sentem satisfeitos por não poderem utilizar a sua própria linguagem.

Quadro 9. Características do Modelo do *Call Center* Moderno versus o *Call Center* Alfa.

Fonte: Adaptado de AZEVEDO; CALDAS, 2003.

Os resultados encontrados na pesquisa possibilitaram o conhecimento da realidade do *Call Center* Alfa na cidade de Salvador, Bahia. Permitiram, também, gerar as diversas inferências por meio das respectivas análises quantitativas e qualitativas elaboradas, verificando as três dimensões do trabalho: socioeconômica, gerencial e concreta, atingindo, portanto, completamente o objetivo geral proposto na pesquisa.

Apesar da riqueza de dados e dos resultados apresentados, algumas limitações que interferiram no estudo realizado devem ser mencionadas. O primeiro ponto foi a dificuldade de se ter acesso a este tipo de organização por ser muito fechada. Por conta deste fato, não se realizou o pré-teste do questionário. A falta do pré-teste invalidou a utilização de três constructos.

Segundo, aplicou-se a pesquisa em mais dois *Call Centers*, administrados por PA, contudo o número elevado de constructos a serem validados tornou a mesma muito extensa e fugindo ao escopo de uma dissertação de mestrado.

Em termos de contribuições proporcionadas às organizações de *Call Center* destaca-se que esta pesquisa poderá contribuir para as práticas de gestão das mesmas, permitindo aos gestores estabelecerem suas próprias comparações, inferências e opiniões, mediante os resultados obtidos.

Do ponto de vista acadêmico, essa pesquisa pode contribuir para o desenvolvimento de outros estudos voltados para o melhor entendimento da organização *Call Center*, por meio da análise dos pontos aqui discutidos e apresentados. Outros trabalhos futuros, neste rico ambiente para investigação, também poderão surgir para agregar novos conhecimentos aos professores e alunos.

Do ponto de vista social reconhece-se que o trabalho na organização *Call Center* preenche os requisitos propostos por MARX (1988a): alienante, explorador, humilhante, monótono, sem conteúdo e discriminador, embrutecedor e submisso.

A partir desta dissertação é possível sugerir algumas sugestões para pesquisas futuras na área de *Call Center*: a primeira sugestão é a ampliação do estudo para as organizações que contratam serviços por minuto falado tanto em Salvador, Bahia como em outras capitais, no sentido de buscar-se uma visão mais ampla e consolidada do tema no Brasil; a segunda sugestão é a ampliação do estudo envolvendo os pequenos *Call Centers*. Estas organizações são de fundamental importância do ponto de vista social, por isso, também merecem ser estudadas a terceira e última sugestão é a validação do modelo proposto em outros tipos de organizações. A ampliação do estudo para outros tipos de organizações, como as industriais e comerciais permite a realização de análises comparativas que podem contribuir significativamente para o tema estudado.



## REFERÊNCIAS

ABDALLA, Maurício; BARROS, Maria Elizabeth B. de. Apresentação. In.: ABDALLA, Maurício; BARROS, Maria Elizabeth B. de. (Org.). **Mundo e Sujeito**. Aspectos subjetivos da globalização. 1. ed. São Paulo: Paulus, 2004. p. 12-15.

ALVES, Giovanni. **O Novo (e Precário) Mundo do Trabalho**. Reestruturação Produtiva e Crise do Sindicalismo. São Paulo: Boitempo Editorial, 2000. 365p.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 6023**: Informação e documentação – Referências - Elaboração. Rio de Janeiro, 2002.

\_\_\_\_\_. **NBR 6024**: Numeração progressiva das seções de um documento – Procedimento. Rio de Janeiro, 1989.

\_\_\_\_\_. **NBR 6027**: Sumário – Procedimento. Rio de Janeiro, 1989.

\_\_\_\_\_. **NBR 6028**: Resumos – Procedimento. Rio de Janeiro, 1990.

\_\_\_\_\_. **NBR 6034**: Preparação de índice de publicações – Procedimento. Rio de Janeiro, 1989.

\_\_\_\_\_. **NBR 10520**: Informação e documentação – Apresentação de citações em documentos. Rio de Janeiro, 2002.

\_\_\_\_\_. **NBR 14724**: Informação e documentação – Trabalhos acadêmicos – Apresentação. Rio de Janeiro, 2005.

ARGÔLO, Miguel A. T. **Gestão de Pessoas numa Central de Atendimento Telefônico**. Salvador. 2005. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Salvador. UNIFACS, Salvador, Bahia.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE TELESERVIÇOS, PONTIFÍCA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO. **Pesquisa Global Call Center Industry Project, S.D. [S.I.]. [2006?]**. Disponível em < <http://www.abt.org.br>>. Acesso em 27 jul. 2006.

AKTOUF, Omar. **A administração entre a tradição e a renovação**. 1. ed. São Paulo: Editora Atlas, 1996. 269 p.

AZEVEDO, Márcia C. de; CALDAS, Miguel P.. **Seriam os Call Centers os Sweatshops do Século XXI?** Recife. ANPAD. 2002. 1 CD

\_\_\_\_\_. **O discurso Evolucionista e a Prática Involucionista**: Um estudo empírico exploratório sobre o impacto de mudanças tecnológicas sobre o desenho do trabalho em *Call Centers*. Belo Horizonte. ANPAD. 2003.

BARROS, Maria E. B. de. Modos de gestão e produção de Subjetividade. In.: ABDALLA, Maurício; BARROS, Maria Elizabeth B. de. (Org.). **Mundo e Sujeito**. Aspectos subjetivos da globalização. 1. ed. São Paulo: Paulus, 2004. p. 93-114.

BORGES, Livia; YAMAMOTO, Osvaldo. O mundo do Trabalho. In.: ZANELLI, José Carlos. Et al. (Org.). **Psicologia, organizações e Trabalho no Brasil**. 1. ed. Porto Alegre: Artmed, 2004. p. 24-62.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. Secretaria de Inspeção do Trabalho. Portaria n. 09, de 30 de março de 2007. Publicada no Diário Oficial da União em 02 de abril de 2007. Aprova o Anexo II da NR 17 – Trabalho em Telemarketing /Teleatendimento. **NR 17 Norma Regulamentadora de Ergonomia**

BRAVERMAN, Harry. **Trabalho e Capital Monopolista**. A Degradação do Trabalho no Século XX. 3. ed. Rio de Janeiro: Editora Guanabara, 1987. 379 p.

BURNS, Tom; STALKER, G.M. **The Management of Innovation**. Oxford University Press, 2001. 269 p.

BUTLER, David L. **Bottom-Line Call Center Management**. Creating a Culture of Accountability and Excellent Customer Service. 1.<sup>st</sup> ed. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann, 2004. 179 p.

CASTELLS, M. A economia informacional, a nova divisão internacional do trabalho e o projeto socialista. **CADERNO CRH**. n 17. Salvador: Universidade Federal da Bahia. Centro de Recursos Humanos, 1992. p. 5-34. 1992.

CHALYKOFF, J.; KOCHAN, T. Computer-Aided Monitoring: Its Influence on Employee Job Satisfaction and Turnover. **Personnel Psychology**, 42:2. 1989. p. 807-834.

CODO, Wanderley.; SORATTO, Luicia; VASQUEZ-MENEZES, Iône. Saúde Mental no Trabalho. In.: ZANELLI, José Carlos. *et al.* (Org.). **Psicologia, organizações e Trabalho no Brasil**. 1. ed. Porto Alegre: Artmed, 2004. p. 276-299.

DAVEL, E.; VERGARA, S.C. Gestão com pessoas, subjetividade e objetividade nas organizações. In.: DAVEL, E.; VERGARA, S.C. *Et al.* (Org.). **Gestão com pessoas e subjetividade**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2001. p. 31-56.

DEJOURS, C. **A Loucura do Trabalho**: Estudo de Psicopatologia do Trabalho. 5 ed. São Paulo: Cortez Editora, 1998. 168 p.

DONALDSON, Lex. Teoria da Contingência Estrutural. In.: CLEGG, S.R.; HARDY, C.; NORD, W.R. (Org.). **Handbook de Estudos Organizacionais**. 3. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2006. V.1. p. 104-131.

FAYOL, Henri. **Administração Industrial e Geral**. 10. ed. São Paulo: Editora Atlas, 1994. 138 p.

FERNIE, S.; METCALF, D. (Not) Hanging on the Telephone: Payment Systems in the New Sweatshops. **Centre for Economics Performance**, London School of Economics. 1997.

FINNEY, D.J. *Statistics for Biologists*. London: Chapman and Hall, 1980.

FRENKEL, S.; TAM, M.; KORCZYNSKI, M.; SHIRE, K. Beyond bureaucracy? Work Organisation in Call Centres. **International Journal of Human Resource Management**, 9: 6, 1998. p. 957-979.

GILSON, Keith A.; KHANDELWAL, Deepak K. **Getting more from Call Centers** The McKinsey Quarterly, 2005.

GRAUMMAN, M.; ARNOLD, H.J.; BELTJES, N. Call Centers: a case study on the interplay between organization and information technology. **The Geneva papers on risk and insurance**. V. 28. n. 01, p. 111-126.

HOLMAN, David. Employee Wellbeing in Call Centres. **Human Resource Management Journal**. London. 2002. v. 12, n. 4, p. 35-42.

HOPENHAYAN, M. **Repensar el Trabajo**. Buenos Aires: Norma. 2001.

IBGE. **Normas de apresentação tabular**. 3. ed. Rio de Janeiro, 1993.

INGRAM, Mary Beth. A Candid Conversation on *Call Center* Compensation. In: CLEVELAND, Brad; HASH, Susan. (Ed.). ***Call Center Agent Motivation and Compensation***. 2<sup>nd</sup> ed. Annapolis: *Call Center* Press, 2004. p. 63-67.

JAMIL, G.L.; SILVA, F.B. ***Call Center e Telemarketing***. Rio de Janeiro: Axcel Books do Brasil Editora, 2005.

KINDER, T. ***The Use of Call Centers by Local Public Administrations***. Department of Business Studies. University of Edinburgh, Scotland, UK. Elsewhere Science Ltd. 2001.

LAKATOS, E.M.; MARCONI, M. A. ***Fundamentos da Metodologia Científica***. São Paulo: Atlas, 1986.

LEVIN, Greg. Call Center Managers Share Secrets at Human Resources Roundtable. In: CLEVELAND, Brad; HASH, Susan. (Ed.). ***Call Center Recruiting and New Hire Training***. 1<sup>nd</sup> ed. Annapolis: Call Center Press, 2001. p. 3-8.

LIPIETZ, A. ***Audácia: Uma Alternativa para o Século 21***. São Paulo: Nobel, 1991.

MADRUGA, R. Prefácio. In: VOLPI, Alexandre (Coord.). ***Glossário Call Center 2000: Entendendo a Terminologia Técnica usada no Ambiente das Centrais de Atendimento***. São Paulo: Padrão Editorial Ltda, 2000. p 10-12.

MARX, Karl. ***O Capital - Crítica da Economia Política***. Volume I. Livro Primeiro. O Processo de Produção do Capital. Tomo 1. São Paulo: Nova Cultural, 1988a. 287 p. (Coleção Os Economistas).

\_\_\_\_\_. ***O Capital - Crítica da Economia Política***. Volume I. Livro Primeiro. O Processo de Produção do Capital. Tomo 2. São Paulo: Nova Cultural, 1988b. 294 p. (Coleção Os Economistas).

MATOZO, L. ***Call Center: Modismo ou Realidade?***. São Paulo: Editora Record, 2000.

MITCHELL, S.K. Interobserver Agreement, Reliability, and Generalizability of Data Collected in Observation Studies. ***Psychological Bulletin***, 1979, **86**: 376-390.

MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização**. São Paulo: Editora Atlas, 2002. p. 33-52.

MOTTA, Fernando C. P. **Teoria das Organizações Evolução e Crítica**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001. 113 p.

READ, B.B. **Designing the Best Call Center for Your Business: A Complete Guide for Locations, Services, Staffing, and Outsourcing**. Gilroy, CA: CMP Books, 2000.

RIFKIN, Jeremy. **O Fim dos Empregos**. O Declínio inevitável dos Níveis dos Empregos e a Redução da Força Global de Trabalho. São Paulo: Makron Books. 1995. 348 p.

SANTOS, V.; CHAVES, J.M.F; PAVÃO, J.C.M; BIJOS, P. Projeto Ergonômico de Centrais de Atendimento. In SZNELWAR, L.I.; ZILDAN, L.N (Org). **O Trabalho Humano com Sistemas Informatizados no Setor de Serviços**. São Paulo: Editora Plêiade, 2000. p 235-246.

SERPA, Daniela Abrantes F. **Efeitos da Responsabilidade Social Corporativa na Percepção do Consumidor sobre Preço e Valor: Um Estudo Experimental**.2006. Tese (Doutorado em Administração) – Instituto COPPEAD de Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro.

SILVA, J.R.G. et al. Operadores de *Call Center*: Inconsistências e Desafios da Gestão de Pessoas. Salvador, BA: Anais do 26° ENENPAD, 2002.

TAYLOR, Frederick W. **Princípios de Administração Científica**. São Paulo: Editora Atlas, 1953. 125 p.

TAYLOR, Phil.; BAIN, Peter. “An Assembly Line in the Head”: work and employee relations in the call centre. **Industrial Relations Journal**. Oxford. 1999. 30:2, p. 101-117.

VOLPI, Alexandre (Coord.). Glossário *Call Center* 2000: Entendendo a Terminologia Técnica usada no Ambiente das Centrais de Atendimento. São Paulo: Padrão Editorial Ltda, 2000. p 145.

WEBESTER’S NEW WORLD DICTIONARY OF AMERICAN ENGLISH. 3.<sup>rd</sup> College Edition. New York: Simon and Schuster, Inc. 1988, p. 1352.

WOODWARD, Joan. **Organização Industrial**. Teoria e Prática. 1 ed. São Paulo: Atlas, 1977. 262 p.

ZARIFIAN, P. Comunicação e subjetividade nas organizações. In: DAVEL, E.; VERGARA, S.C. Et al. (Org.). **Gestão com pessoas e subjetividade**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2001. p. 151-170.

## APÊNDICE A Questionário aplicado aos operadores

Questionário para ser respondido pelos operadores.

Caro (a) Operador(a),

A pesquisa que estamos realizando busca compreender “Como se dá o Trabalho em *Call Center*”. Trata-se de um trabalho acadêmico de mestrado da Universidade Salvador e este questionário é um dos principais instrumentos para o levantamento das informações que precisamos. Sabemos que o seu tempo é bastante escasso, mas contamos com a sua colaboração, pois disto depende o êxito da nossa pesquisa. As informações prestadas serão analisadas considerando o conjunto dos participantes da pesquisa e asseguramos que as respostas individuais não serão divulgadas e que a sua identidade será totalmente preservada. Não deixe de responder ao questionário, pois a sua participação é insubstituível.

Agradecemos a sua colaboração!

### INSTRUÇÕES

A seguir existe um conjunto de afirmativas e você deve assinalar a alternativa que mais se aproxima da sua posição perante cada uma delas, utilizando os números 1, 2, 3, 4, e 5, do seguinte modo:

Número “1” - “discordo totalmente”.

Número “2” - “discordo parcialmente”;

Número “3” - “indiferente”;

Número “4” - “concordo parcialmente”;

Número “5” - “concordo totalmente”;

É importante destacar que as respostas devem considerar sempre a situação atual do seu trabalho. Como sugestão, o preenchimento deve ser elaborado rapidamente, com confiança nas suas primeiras idéias. ,

1. Participo da definição da minha rotina de trabalho. ...	1	2	3	4	5
2. Sou convidado a propor mudanças na minha rotina de trabalho	1	2	3	4	5
3. Existem diversos níveis hierárquicos na minha empresa.	1	2	3	4	5
4. Existe fácil acesso aos níveis superiores da organização.	1	2	3	4	5
5. As minhas ações durante o trabalho são controladas por um supervisor.	1	2	3	4	5
6. O supervisor do meu grupo monitora e grava o meu atendimento.	1	2	3	4	5

7. A organização demonstra valorizar o meu trabalho.	1	2	3	4	5
8. A organização se preocupa comigo.	1	2	3	4	5
9. A organização percebe como eu me sinto no trabalho.	1	2	3	4	5
10. O meu desempenho é medido diariamente.	1	2	3	4	5
11. As minhas chamadas são monitoradas	1	2	3	4	5
12. A existência de recursos tecnológicos com a finalidade de monitorar o meu trabalho favorece o meu desempenho.	1	2	3	4	5
13. Se meu trabalho tivesse menos recursos tecnológicos de monitoramento eu me sentiria melhor.	1	2	3	4	5
14. Procuo artifícios para criar intervalos entre uma chamada e outra.	1	2	3	4	5
15. Sinto-me pressionado por causa do monitoramento.	1	2	3	4	5
16. Considero o meu mobiliário de trabalho adequado.	1	2	3	4	5
17. Considero que a temperatura e a iluminação do meu ambiente de trabalho são adequadas.	1	2	3	4	5
18. A obrigatoriedade em seguir sempre o script gera insatisfação em mim.	1	2	3	4	5
19. A obrigatoriedade de seguir um script de atendimento, independentemente da saudação do cliente, me causa frustração.	1	2	3	4	5
20. Sinto-me desconfortável em não poder falar com meus próprios termos durante as chamadas.	1	2	3	4	5

21. Idade: _____	22. Sexo: _____	23. Tempo de empresa : _____meses
------------------	-----------------	-----------------------------------

24. Escolaridade
_____ 1º Grau    _____ 2º Grau    _____ Superior    _____ Pós Graduação

25 Célula Ativa: _____ Célula Receptiva: _____
--



## APÊNDICE B Tabelas Correspondentes às Proposições dos Constructos

### 1.0 Proposições do Constructo Alienação do Trabalhador no *Call Center* Alfa.

O constructo Alienação do Trabalhador foi definido utilizando-se duas estratégias de análise, cada uma com uma proposição (Quadro 3).

Conforme já descrito, para se equalizar a análise dos resultados obtidos, algumas respostas foram recodificadas. Para ser possível atender ao critério proposto, utilizando-se do programa SPSS, inverteu-se a ordem das respostas da primeira proposição (participo da definição da minha rotina de trabalho). O procedimento é similar a negar-se a proposição. A nova proposição passa a ser equivalente a: não participo da definição da minha rotina de trabalho (Tabela 18).

Tabela 18 Separação entre o planejar e o executar .

Não participo da definição da minha rotina de trabalho.	Respostas	Total
Discordo Totalmente	Frequência	48
	% <i>Call Center</i> Alfa	11,90%
Discordo Parcialmente	Frequência	51
	% <i>Call Center</i> Alfa	12,60%
Indiferente	Frequência	35
	% <i>Call Center</i> Alfa	8,60%
Concordo Parcialmente	Frequência	68
	% <i>Call Center</i> Alfa	16,80%
Concordo Totalmente	Frequência	203
	% <i>Call Center</i> Alfa	50,10%
Total	Frequência	405
	% <i>Call Center</i> Alfa	100,00%

Agrupando-se as respostas “discordo totalmente” e “discordo parcialmente” obtém-se a porcentagem dos que discordam de 24,5%. Agrupando-se as respostas “concordo parcialmente” e “concordo plenamente” obtém-se a porcentagem acumulada dos que concordam de 66,9% (Tabela 19).

Tabela 19 Separação entre o planejar e o executar: discordo e concordo.

Não participo da definição da minha rotina de trabalho.	Respostas	Total
	Discordo	Frequência 99 % <i>Call Center</i> Alfa 24,5%
	Concordo	Frequência 271 % <i>Call Center</i> Alfa 66,9%
	Total	Frequência 370 % <i>Call Center</i> Alfa 91,4%

Continuando a análise das frequências das respostas, utilizou-se o programa SPSS para inverterem-se a ordem das respostas da segunda proposição (sou convidado a propor mudanças na minha rotina de trabalho). A nova proposição passa a ser então: NÃO sou convidado a propor mudanças na minha rotina de trabalho (Tabela 20 ).

Tabela 20 Monopólio do conhecimento.

NÃO sou convidado a propor mudanças na minha rotina de trabalho.	Respostas	Total
	Discordo Totalmente	Frequência 28 % <i>Call Center</i> Alfa 6,90%
	Discordo Parcialmente	Frequência 80 % <i>Call Center</i> Alfa 19,80%
	Indiferente	Frequência 40 % <i>Call Center</i> Alfa 9,90%
	Concordo Parcialmente	Frequência 91 % <i>Call Center</i> Alfa 22,50%
	Concordo Totalmente	Frequência 166 % <i>Call Center</i> Alfa 41,00%
	Total	Frequência 405 % <i>Call Center</i> Alfa 100,00%

Agrupando-se as respostas “discordo totalmente” e “discordo parcialmente” obtém-se a porcentagem dos que discordam de 26,7%. Agrupando-se as respostas “concordo parcialmente” e “concordo plenamente” obtém-se a porcentagem acumulada dos que concordam de 63,5% (Tabela 21 ).

Tabela 21 Monopólio do conhecimento: discordo e concordo.

NAo sou convidado a propor mudanças na minha rotina de trabalho.	Respostas	Total
	Discordo	Frequência 108 % <i>Call Center</i> Alfa 26,70%
	Concordo	Frequência 257 % <i>Call Center</i> Alfa 63,50%
	Total	Frequência 365 % <i>Call Center</i> Alfa 90,20%

## 2.0 Proposições do Constructo Rigidez da Hierarquia no *Call Center* Alfa.

O constructo Rigidez da Hierarquia foi originalmente definido utilizando-se duas estratégias de análise, cada uma com uma proposição (Quadro 3). Conforme já verificado pelo teste de Alpha Cronbach este item não pode ser considerado um constructo. Suas proposições serão analisadas somente em termos de frequência.

Analizou-se inicialmente a primeira proposição: existem diversos níveis hierárquicos na minha empresa. Não foi necessário inverterem-se as respostas nesta proposição (Tabela 22 ).

Tabela 22 Hierarquia Verticalizada.

Existem diversos níveis hierárquicos na minha empresa.	Respostas	Total
	Discordo Totalmente	Frequência 48 % <i>Call Center</i> Alfa 11,90%
	Discordo Parcialmente	Frequência 56 % <i>Call Center</i> Alfa 13,80%
	Indiferente	Frequência 49 % <i>Call Center</i> Alfa 12,10%
	Concordo Parcialmente	Frequência 106 % <i>Call Center</i> Alfa 26,20%
	Concordo Totalmente	Frequência 146 % <i>Call Center</i> Alfa 36,00%
	Total	Frequência 405 % <i>Call Center</i> Alfa 100,00%

Agrupando-se as respostas “discordo totalmente” e “discordo parcialmente” obtém-se a porcentagem dos que discordam de 25,7%. Agrupando-se as respostas “concordo

parcialmente” e “concordo plenamente” obtém-se a porcentagem acumulada dos que concordam de 62,2% (Tabela 23 ).

Tabela 23 Hierarquia Verticalizada: discordo e concordo.

Existem diversos níveis hierárquicos na minha empresa.	Respostas		Total
	Discordo	Frequência	104
	% por Call Center	25,70%	
Concordo	Frequência	252	
	% por Call Center	62,20%	
Total	Frequência	356	
	% por Call Center	87,90%	

Continuando a análise das frequências das respostas, utilizou-se o programa SPSS para inverterem-se a ordem das respostas da segunda proposição (existe fácil acesso aos níveis superiores da organização) para ser possível atender ao critério proposto. A nova proposição passa a ser então: NÃO existe fácil acesso aos níveis superiores da organização (Tabela 24 ).

Tabela 24 Hierarquia Formal.

Não existe fácil acesso aos níveis superiores da organização.	Respostas		Total
	Discordo Totalmente	Frequência	121
	% <i>Call Center</i> Alfa	29,90%	
Discordo Parcialmente	Frequência	138	
	% <i>Call Center</i> Alfa	34,10%	
Indiferente	Frequência	45	
	% <i>Call Center</i> Alfa	11,10%	
Concordo Parcialmente	Frequência	48	
	% <i>Call Center</i> Alfa	11,90%	
Concordo Totalmente	Frequência	53	
	% <i>Call Center</i> Alfa	13,10%	
Total	Frequência	405	
	% <i>Call Center</i> Alfa	100,10%	

Agrupando-se as respostas “discordo totalmente” e “discordo parcialmente” obtém-se a porcentagem dos que discordam de 64,00%. Agrupando-se as respostas “concordo parcialmente” e “concordo plenamente” obtém-se a porcentagem acumulada dos que concordam de 25,0% (Tabela 25 ).

Tabela 25 Hierarquia Formal: discordo e concordo.

Não existe fácil acesso aos níveis superiores da organização.	Respostas		Total
	Discordo	Frequência	259
	% <i>Call Center</i> Alfa	64,00%	
Concordo.	Frequência	101	
	% <i>Call Center</i> Alfa	25,00%	
Total	Frequência	360	
	% <i>Call Center</i> Alfa	89,00%	

### 3.0 Proposições do Constructo Rigidez da Supervisão no *Call Center* Alfa.

Para verificação da presença do constructo Rigidez da Supervisão foram utilizadas duas estratégias de análise, cada uma com uma proposição (Quadro 3).

Analisou-se, inicialmente, a primeira proposição: as minhas ações durante o trabalho são controladas por um supervisor. Não foi necessário inverterem-se as respostas nesta proposição (Tabela 26).

Tabela 26 Presença de supervisão estrita e intensiva.

As minhas ações durante o trabalho são controladas por um supervisor.	Respostas		Total
	Discordo Totalmente	Frequência	8
	% <i>Call Center</i> Alfa	2,00%	
Discordo Parcialmente	Frequência	9	
	% <i>Call Center</i> Alfa	2,20%	
Indiferente	Frequência	8	
	% <i>Call Center</i> Alfa	2,00%	
Concordo Parcialmente	Frequência	49	
	% <i>Call Center</i> Alfa	12,10%	
Concordo Totalmente	Frequência	331	
	% <i>Call Center</i> Alfa	81,70%	
Total	Frequência	405	
	% <i>Call Center</i> Alfa	100,00%	

Agrupando-se as respostas “discordo totalmente” e “discordo parcialmente” obtém-se a percentagem dos que discordam de 4,2%. Agrupando-se as respostas “concordo parcialmente” e “concordo plenamente” obtém-se a percentagem acumulada dos que concordam de 93,80% (Tabela 27).

Tabela 27 Presença de supervisão estrita e intensiva: discordo e concordo.

As minhas ações durante o trabalho são controladas por um supervisor.	Respostas	Total
Discordo	Frequência	17
	% por Call Center	4,20%
Concordo	Frequência	380
	% por Call Center	93,80%
Total	Frequência	397
	% por Call Center	98,00%

Quanto à frequência das respostas, analisou-se, em seguida, a segunda proposição: o supervisor do meu grupo monitora e grava o meu atendimento (Tabela 28 ). Não foi necessário inverterem-se as respostas nesta proposição.

Tabela 28 Intenso controle do produto e do processo.

O supervisor do meu grupo monitora e grava o meu atendimento.	Respostas	Total
Discordo Totalmente	Frequência	14
	% Call Center Alfa	3,00%
Discordo Parcialmente	Frequência	10
	% Call Center Alfa	2,10%
Indiferente	Frequência	10
	% Call Center Alfa	2,10%
Concordo Parcialmente	Frequência	58
	% Call Center Alfa	12,30%
Concordo Totalmente	Frequência	380
	% Call Center Alfa	80,50%
Total	Frequência	472
	% Call Center Alfa	100,00%

Agrupando-se as respostas “discordo totalmente” e “discordo parcialmente” obtém-se a porcentagem dos que discordam de 3,2%. Agrupando-se as respostas “concordo parcialmente” e “concordo plenamente” obtém-se a porcentagem acumulada dos que concordam de 94,5% (Tabela 29 ).

Tabela 29 Intenso controle do produto e do processo: discordo e concordo.

O supervisor do meu grupo monitora e grava o meu atendimento.	Respostas	Total
Discordo	Frequência	13
	% <i>Call Center</i> Alfa	3,20%
Concordo	Frequência	383
	% <i>Call Center</i> Alfa	94,50%
Total	Frequência	396
	% <i>Call Center</i> Alfa	97,70%

#### 4.0 Proposições do Constructo Importância do Funcionário para a Organização no *Call Center* Alfa.

Para verificação da presença do constructo Importância do Funcionário para a Organização foram utilizadas duas estratégias de análise, uma com uma proposição e outra com duas proposições (Quadro 3).

Utilizando-se do programa SPSS, inverteu-se a ordem das respostas da primeira proposição (a organização demonstra valorizar o meu trabalho). A nova proposição passa a ser então: a organização NÃO demonstra valorizar o meu trabalho (Tabela 30 ).

Tabela 30 Medir a forma como o funcionário se sente na organização.

A organização NÃO demonstra valorizar o meu trabalho.	Respostas	Total
Discordo Totalmente	Frequência	76
	% <i>Call Center</i> Alfa	18,80%
Discordo Parcialmente	Frequência	132
	% <i>Call Center</i> Alfa	32,60%
Indiferente	Frequência	88
	% <i>Call Center</i> Alfa	21,70%
Concordo Parcialmente	Frequência	45
	% <i>Call Center</i> Alfa	11,10%
Concordo Totalmente	Frequência	64
	% <i>Call Center</i> Alfa	15,80%
Total	Frequência	405
	% <i>Call Center</i> Alfa	100,00%

Agrupando-se as respostas “discordo totalmente” e “discordo parcialmente” obtém-se a porcentagem dos que discordam de 51,4%. Agrupando-se as respostas “concordo parcialmente” e “concordo plenamente” se obtém a porcentagem acumulada dos que concordam de 26,9% (Tabela 31 ).

Tabela 31 Medir a forma como o funcionário se sente na organização: discordo e concordo.

A organização NÃO demonstra valorizar o meu trabalho.	Respostas	Total
Discordo	Frequência	208
	% <i>Call Center</i> Alfa	51,40%
Concordo	Frequência	109
	% <i>Call Center</i> Alfa	26,90%
Total	Frequência	317
	% <i>Call Center</i> Alfa	78,30%

Continuando a análise das frequências das respostas, utilizou-se o programa SPSS, para inverter a ordem das respostas da segunda proposição (a organização se preocupa comigo). A nova proposição passa a ser então: a organização NÃO se preocupa comigo (Tabela 32 ).

Tabela 32 Medir a forma como o funcionário percebe que a organização o enxerga.

A organização NÃO se preocupa comigo.	Respostas	Total
Discordo Totalmente	Frequência	68
	% <i>Call Center</i> Alfa	16,80%
Discordo Parcialmente	Frequência	133
	% <i>Call Center</i> Alfa	32,80%
Indiferente	Frequência	84
	% <i>Call Center</i> Alfa	20,70%
Concordo Parcialmente	Frequência	54
	% <i>Call Center</i> Alfa	13,30%
Concordo Totalmente	Frequência	66
	% <i>Call Center</i> Alfa	16,30%
Total	Frequência	405
	% <i>Call Center</i> Alfa	100,00%

Agrupando-se as respostas “discordo totalmente” e “discordo parcialmente” obtém-se a porcentagem dos que discordam de 49,6%. Agrupando-se as respostas “concordo parcialmente” e “concordo plenamente” obtém-se a porcentagem acumulada dos que concordam de 29,6% (Tabela 33 ).



Tabela 33 Medir a forma como o funcionário percebe que a organização o enxerga: discordo e concordo.

A organização NÃO se preocupa comigo.	Respostas	Total
Discordo	Frequência	201
	% <i>Call Center</i> Alfa	49,60%
Concordo	Frequência	120
	% <i>Call Center</i> Alfa	29,60%
Total	Frequência	321
	% <i>Call Center</i> Alfa	79,20%

Dando prosseguimento à análise das frequências das respostas, utilizou-se o programa SPSS, para inverter a ordem das respostas da terceira proposição (**a organização percebe como eu me sinto no trabalho**). A nova proposição passa a ser então: **a organização NÃO percebe como eu me sinto no trabalho** (Tabela 34 ).

Tabela 34 Medir a forma como o funcionário entende que a organização o enxerga.

A organização NÃO percebe como eu me sinto no trabalho.	Respostas	Total
Discordo Totalmente	Frequência	60
	% <i>Call Center</i> Alfa	14,80%
Discordo Parcialmente	Frequência	108
	% <i>Call Center</i> Alfa	26,70%
Indiferente	Frequência	103
	% <i>Call Center</i> Alfa	25,40%
Concordo Parcialmente	Frequência	47
	% <i>Call Center</i> Alfa	11,60%
Concordo Totalmente	Frequência	87
	% <i>Call Center</i> Alfa	21,50%
Total	Frequência	405
	% <i>Call Center</i> Alfa	100,00%

Agrupando-se as respostas “discordo totalmente” e “discordo parcialmente” obtém-se a porcentagem dos que discordam de 41,5%. Agrupando-se as respostas “concordo parcialmente” e “concordo plenamente” obtém-se a porcentagem acumulada dos que concordam de 33,1% (Tabela 35 ).

Tabela 35 Medir a forma como o funcionário entende que a organização o enxerga: discordo e concordo.

A organização NÃO percebe como eu me sinto no trabalho.	Respostas	Total
Discordo	Frequência	214
	% por Call Center	45,30%
Concordo.	Frequência	146
	% por Call Center	30,90%
Total	Frequência	360
	% por Call Center	76,20%

### 5.0 Proposições do Constructo Controle sobre o Processo Produtivo no *Call Center Alfa*.

Para verificação da presença do constructo Controle sobre o Processo Produtivo foram utilizadas duas estratégias de análise, cada uma com uma proposição (Quadro 3).

Analisou-se inicialmente a primeira proposição: o meu desempenho é medido diariamente. Não foi necessário inverterem-se as respostas neste caso (Tabela 36).

Tabela 36 Mensuração diária de performance.

O meu desempenho é medido diariamente.	Respostas	Total
Discordo Totalmente	Frequência	28
	% <i>Call Center Alfa</i>	6,90%
Discordo Parcialmente	Frequência	33
	% <i>Call Center Alfa</i>	8,10%
Indiferente	Frequência	42
	% <i>Call Center Alfa</i>	10,40%
Concordo Parcialmente	Frequência	118
	% <i>Call Center Alfa</i>	29,10%
Concordo Totalmente	Frequência	184
	% <i>Call Center Alfa</i>	45,40%
Total	Frequência	405
	% <i>Call Center Alfa</i>	100,00%

Agrupando-se as respostas “discordo totalmente” e “discordo parcialmente” se obtém a porcentagem dos que discordam de 15,0%. Agrupando-se as respostas “concordo parcialmente” e “concordo plenamente” obtém-se a porcentagem acumulada dos que concordam de 74,5% (Tabela 37).

Tabela 37 Mensuração diária de performance: discordo e concordo.

O meu desempenho é medido diariamente.	Respostas		Total
	Discordo	Frequência	61
	% por Call Center	15,00%	
Concordo.	Frequência	302	
	% por Call Center	74,50%	
Total	Frequência	363	
	% por Call Center	89,50%	

Continuando a análise das frequências das respostas, analisou-se em seguida, a segunda proposição: as minhas chamadas são monitoradas. Não foi necessário inverterem-se as respostas nesta proposição (Tabela 38).

Tabela 38 Monitoramento de chamadas.

As minhas chamadas são monitoradas	Respostas		Total
	Discordo Totalmente	Frequência	10
	% <i>Call Center</i> Alfa	2,50%	
Discordo Parcialmente	Frequência	11	
	% <i>Call Center</i> Alfa	2,70%	
Indiferente	Frequência	9	
	% <i>Call Center</i> Alfa	2,20%	
Concordo Parcialmente	Frequência	77	
	% <i>Call Center</i> Alfa	19,00%	
Concordo Totalmente	Frequência	298	
	% <i>Call Center</i> Alfa	73,60%	
Total	Frequência	405	
	% <i>Call Center</i> Alfa	100,00%	

Agrupando-se as respostas “discordo totalmente” e “discordo parcialmente” obtém-se a percentagem dos que discordam de 5,2%. Agrupando-se as respostas “concordo parcialmente” e “concordo plenamente” obtém-se a percentagem acumulada dos que concordam de 92,6%. (Tabela 39).

Tabela 39 Monitoramento de chamadas: discordo e concordo.

As minhas chamadas são monitoradas	Respostas	Total
Discordo.	Frequência	21
	% por Call Center	5,20%
Concordo.	Frequência	375
	% por Call Center	92,60%
Total	Frequência	396
	% por Call Center	97,80%

### 6.0 Proposições do Constructo Organização Mecanicista no *Call Center Alfa*.

O constructo Organização Tipo Mecanicista foi originalmente definido utilizando-se uma estratégia de análise, com duas proposições (Quadro 3). Conforme já verificado pelo teste do coeficiente de Alpha Cronbach este item não pode ser considerado um constructo. Suas proposições serão analisadas somente em termos de frequência.

Utilizando-se do programa SPSS, invertermos os valores das respostas da primeira proposição (a presença de recursos tecnológicos com a finalidade de monitorar o meu trabalho favorece o meu desempenho). A nova proposição passa a ser então: a existência de recursos tecnológicos com a finalidade de monitorar o meu trabalho DIFICULTA o meu desempenho (Tabela 40 ).

Tabela 40 O uso da tecnologia como fator de melhoria.

A existência de recursos tecnológicos com a finalidade de monitorar o meu trabalho DIFICULTA o meu desempenho.	Respostas	Total
Discordo Totalmente	Frequência	179
	% <i>Call Center Alfa</i>	37,90%
Discordo Parcialmente	Frequência	140
	% <i>Call Center Alfa</i>	29,70%
Indiferente	Frequência	71
	% <i>Call Center Alfa</i>	15,00%
Concordo Parcialmente	Frequência	46
	% <i>Call Center Alfa</i>	9,70%
Concordo Totalmente	Frequência	36
	% <i>Call Center Alfa</i>	7,60%
Total	Frequência	472
	% <i>Call Center Alfa</i>	100,00%

Agrupando-se as respostas “discordo totalmente” e “discordo parcialmente” obtém-se a porcentagem dos que discordam de 67,2%. Agrupando-se as respostas “concordo parcialmente” e “concordo plenamente” obtém-se a porcentagem acumulada dos que concordam de 17,8% (Tabela 41 ).

Tabela 41 O uso da tecnologia como fator de melhoria: discordo e concordo.

A existência de recursos tecnológicos com a finalidade de monitorar o meu trabalho DIFICULTA o meu desempenho.	Respostas	Total
	Discordo.	Frequência % <i>Call Center</i> Alfa
	Concordo.	Frequência % <i>Call Center</i> Alfa
	Total	Frequência % <i>Call Center</i> Alfa
		272 67,20% 72 17,80% 344 85,00%

Analisou-se, em seguida, a segunda proposição: se meu trabalho tivesse menos recursos tecnológicos de monitoramento eu me sentiria melhor. Não foi necessário inverterem-se as respostas nesta proposição (Tabela 42 ).

Tabela 42 O uso da tecnologia como fator de melhoria.

Se meu trabalho tivesse menos recursos tecnológicos de monitoramento eu me sentiria melhor.	Respostas	Total
	Discordo Totalmente	Frequência % <i>Call Center</i> Alfa
	Discordo Parcialmente	Frequência % <i>Call Center</i> Alfa
	Indiferente	Frequência % <i>Call Center</i> Alfa
	Concordo Parcialmente	Frequência % <i>Call Center</i> Alfa
	Concordo Totalmente	Frequência % <i>Call Center</i> Alfa
	Total	Frequência % <i>Call Center</i> Alfa
		88 21,70% 68 16,80% 100 24,70% 83 20,50% 66 16,30% 405 100,00%

Agrupando-se as respostas “discordo totalmente” e “discordo parcialmente” obtém-se porcentagem dos que discordam de 38,5%. Agrupando-se as respostas “concordo parcialmente” e “concordo plenamente” obtém-se a porcentagem acumulada dos que concordam de 36,8% (Tabela 43 ).

Tabela 43 O uso da tecnologia como fator de melhoria: discordo e concordo.

Se meu trabalho tivesse menos recursos tecnológicos de monitoramento eu me sentiria melhor.	Respostas	Total
	Discordo.	Frequência % <i>Call Center</i> Alfa
		156 38,50%
	Concordo.	Frequência % <i>Call Center</i> Alfa
		149 36,80%
	Total	Frequência % <i>Call Center</i> Alfa
		149 75,30%

## 7.0 Proposições do Constructo Manutenção da Saúde Mental no *Call Center* Alfa.

O constructo Manutenção da Saúde Mental foi originalmente definido utilizando-se duas estratégias de análise, cada uma com uma proposição (Quadro 4). Conforme já verificado pelo teste do coeficiente de Alpha Cronbach este item não pode ser considerado um constructo. Suas proposições serão analisadas somente em termos de frequência.

Analisou-se inicialmente a primeira proposição que buscou verificar se há criação de tempo morto: procuro artifícios para criar intervalos entre uma chamada e outra. Não foi necessário inverterem-se as respostas nesta proposição (Tabela 44 ).

Tabela 44 Possibilidade de criar tempo morto durante a jornada de trabalho.

Procuero artifícios para criar intervalos entre uma chamada e outra.	Respostas		Total
	Discordo Totalmente	Frequência	
	% <i>Call Center</i> Alfa	30,10%	
Discordo Parcialmente	Frequência	47	
	% <i>Call Center</i> Alfa	11,60%	
Indiferente	Frequência	50	
	% <i>Call Center</i> Alfa	12,30%	
Concordo Parcialmente	Frequência	98	
	% <i>Call Center</i> Alfa	24,20%	
Concordo Totalmente	Frequência	88	
	% <i>Call Center</i> Alfa	21,70%	
Total	Frequência	405	
	% <i>Call Center</i> Alfa	100,00%	

Agrupando-se as respostas “discordo totalmente” e “discordo parcialmente” obtém-se a porcentagem dos que discordam de 41,7%. Agrupando-se as respostas “concordo parcialmente” e “concordo plenamente” obtém-se a porcentagem acumulada dos que concordam de 45,9% (Tabela 45 ).

Tabela 45 Possibilidade de criar tempo morto durante a jornada de trabalho: discordo e concordo.

Procuero artifícios para criar intervalos entre uma chamada e outra.	Respostas		Total
	Discordo.	Frequência	
	% <i>Call Center</i> Alfa	41,70%	
Concordo.	Frequência	186	
	% <i>Call Center</i> Alfa	45,90%	
Total	Frequência	355	
	% <i>Call Center</i> Alfa	87,60%	

Analisou-se, em seguida, a segunda proposição: sinto-me pressionado por causa do monitoramento. Não foi necessário inverterem-se as respostas nesta proposição (Tabela 46 ).

Tabela 46 Pressão devido ao monitoramento excessivo.

Sinto-me pressionado por causa do monitoramento.	Respostas	Total
Discordo Totalmente	Frequência	102
	% <i>Call Center</i> Alfa	21,60%
Discordo Parcialmente	Frequência	66
	% <i>Call Center</i> Alfa	14,00%
Indiferente	Frequência	104
	% <i>Call Center</i> Alfa	22,00%
Concordo Parcialmente	Frequência	98
	% <i>Call Center</i> Alfa	20,80%
Concordo Totalmente	Frequência	102
	% <i>Call Center</i> Alfa	21,60%
Total	Frequência	472
	% <i>Call Center</i> Alfa	100,00%

Agrupando-se as respostas “discordo totalmente” e “discordo parcialmente” obtém-se a porcentagem dos que discordam de 35,1%. Agrupando-se as respostas “concordo parcialmente” e “concordo plenamente” obtém-se a porcentagem acumulada dos que concordam de 44,4% (Tabela 47 ).

Tabela 47 Pressão devido ao monitoramento excessivo: discordo e concordo.

Sinto-me pressionado por causa do monitoramento.	Respostas	Total
Discordo.	Frequência	142
	% <i>Call Center</i> Alfa	35,10%
Concordo.	Frequência	180
	% <i>Call Center</i> Alfa	44,40%
Total	Frequência	322
	% <i>Call Center</i> Alfa	79,50%

## 8.0 Proposições do Constructo Condições de Trabalho no *Call Center* Alfa.

O constructo Condições de Trabalho foi definido utilizando-se uma estratégia de análise, com duas proposições (Quadro 4).

Utilizando-se do programa SPSS, inverteu-se a ordem das respostas da primeira proposição (considero o meu mobiliário de trabalho adequado). A nova proposição passa a ser então: considero o meu mobiliário de trabalho INADEQUADO (Tabela 48 ).



Tabela 48 Presença de mobiliário de trabalho inadequado.

Considero o meu mobiliário de trabalho inadequado.	Respostas	Total
Discordo Totalmente	Frequência	32
	% <i>Call Center</i> Alfa	7,90%
Discordo Parcialmente	Frequência	68
	% <i>Call Center</i> Alfa	16,80%
Indiferente	Frequência	30
	% <i>Call Center</i> Alfa	7,40%
Concordo Parcialmente	Frequência	96
	% <i>Call Center</i> Alfa	23,70%
Concordo Totalmente	Frequência	179
	% <i>Call Center</i> Alfa	44,20%
Total	Frequência	405
	% <i>Call Center</i> Alfa	100,00%

Agrupando-se as respostas “discordo totalmente” e “discordo parcialmente” obtém-se a percentagem dos que discordam de 24,7%. Agrupando-se as respostas “concordo parcialmente” e “concordo plenamente” obtém-se a percentagem acumulada dos que concordam de 67,9% (Tabela 49 ).

Tabela 49 Presença de mobiliário de trabalho inadequado: discordo e concordo.

Considero o meu mobiliário de trabalho inadequado.	Respostas	Total
Discordo.	Frequência	100
	% <i>Call Center</i> Alfa	24,70%
Concordo.	Frequência	275
	% <i>Call Center</i> Alfa	67,90%
Total	Frequência	375
	% <i>Call Center</i> Alfa	92,60%

Em seguida, utilizou-se novamente o programa SPSS, para inverterem-se o valor das respostas da segunda proposição (considero que a temperatura e a iluminação do meu ambiente de trabalho são adequadas). A nova proposição passa a ser então: considero que a temperatura e a iluminação do meu ambiente de trabalho são INADEQUADAS (Tabela 50 ).

Tabela 50 Temperatura e iluminação inadequadas ao ambiente de trabalho.

Considero que a temperatura e a iluminação do meu ambiente de trabalho são inadequadas.	Respostas	Total
Discordo Totalmente	Frequência	44
	% <i>Call Center</i> Alfa	10,90%
Discordo Parcialmente	Frequência	71
	% <i>Call Center</i> Alfa	17,50%
Indiferente	Frequência	28
	% <i>Call Center</i> Alfa	6,90%
Concordo Parcialmente	Frequência	120
	% <i>Call Center</i> Alfa	29,60%
Concordo Totalmente	Frequência	142
	% <i>Call Center</i> Alfa	35,10%
Total	Frequência	405
	% <i>Call Center</i> Alfa	100,00%

Agrupando-se as respostas “discordo totalmente” e “discordo parcialmente” obtém-se a porcentagem dos que discordam de 28,4%. Agrupando-se as respostas “concordo parcialmente” e “concordo plenamente” obtém-se a porcentagem acumulada dos que concordam de 64,7%. (Tabela 51 ).

Tabela 51 Temperatura e iluminação inadequadas ao ambiente de trabalho: discordo e concordo.

Considero que a temperatura e a iluminação do meu ambiente de trabalho são inadequadas.	Respostas	Total
Discordo.	Frequência	115
	% <i>Call Center</i> Alfa	28,40%
Concordo.	Frequência	262
	% <i>Call Center</i> Alfa	64,70%
Total	Frequência	377
	% <i>Call Center</i> Alfa	93,10%

## 9.0 Proposições do Constructo Controle das Interações no *Call Center* Alfa.

Para verificação da existência do constructo Controle das Interações foram utilizadas duas estratégias de análise, uma com duas proposições e outra com uma proposição. Analisou-se inicialmente a primeira proposição: a obrigatoriedade em seguir sempre o script

gera insatisfação em mim. Não foi necessário inverterem-se as respostas nesta proposição (Tabela 52 ).

Tabela 52 Adequação ao uso da fala *scriptada*.

A obrigatoriedade em seguir sempre o script gera insatisfação em mim.	Respostas	Total
	Discordo Totalmente	Frequência 79 % <i>Call Center</i> Alfa 19,50%
	Discordo Parcialmente	Frequência 65 % <i>Call Center</i> Alfa 16,00%
	Indiferente	Frequência 63 % <i>Call Center</i> Alfa 15,60%
	Concordo Parcialmente	Frequência 112 % <i>Call Center</i> Alfa 27,70%
	Concordo Totalmente	Frequência 86 % <i>Call Center</i> Alfa 21,20%
	Total	Frequência 405 % <i>Call Center</i> Alfa 100,00%

Agrupando-se as respostas “discordo totalmente” e “discordo parcialmente” obtém-se a porcentagem dos que discordam de 35,5%. Agrupando-se as respostas “concordo parcialmente” e “concordo plenamente” obtém-se a porcentagem acumulada dos que concordam de 48,90% (Tabela 53 ).

Tabela 53 Adequação ao uso da fala *scriptada*: discordo e concordo.

A obrigatoriedade em seguir sempre o script gera insatisfação em mim.	Respostas	Total
	Discordo Totalmente	Frequência 144 % <i>Call Center</i> Alfa 35,50%
	Concordo Totalmente	Frequência 198 % <i>Call Center</i> Alfa 48,90%
	Total	Frequência 342 % <i>Call Center</i> Alfa 84,40%

Prosseguindo na verificação, analisou-se a segunda proposição: a obrigatoriedade de seguir um script de atendimento, independentemente da saudação do cliente, me causa frustração. Não foi necessário inverterem-se as respostas nesta proposição. (Tabela 54 ).

Tabela 54 Adequação ao uso da fala *scriptada*.

A obrigatoriedade de seguir um script de atendimento, independentemente da saudação do cliente, me causa frustração.	Respostas		Total
	Discordo Totalmente	Frequência	
	% <i>Call Center</i> Alfa		20,80%
Discordo Parcialmente	Frequência		65
	% <i>Call Center</i> Alfa		13,80%
Indiferente	Frequência		84
	% <i>Call Center</i> Alfa		17,80%
Concordo Parcialmente	Frequência		103
	% <i>Call Center</i> Alfa		21,80%
Concordo Totalmente	Frequência		122
	% <i>Call Center</i> Alfa		25,80%
Total	Frequência		472
	% <i>Call Center</i> Alfa		100,00%

Agrupando-se as respostas “discordo totalmente” e “discordo parcialmente” obtém-se a porcentagem dos que discordam de 31,3%. Agrupando-se as respostas “concordo parcialmente” e “concordo plenamente” obtém-se a porcentagem acumulada dos que concordam de 52,8% (Tabela 55 ).

Tabela 55 Adequação ao uso da fala *scriptada*: discordo e concordo.

A obrigatoriedade de seguir um script de atendimento, independentemente da saudação do cliente, me causa frustração.	Respostas		Total
	Discordo Totalmente	Frequência	
	% <i>Call Center</i> Alfa		31,30%
Concordo Totalmente	Frequência		214
	% <i>Call Center</i> Alfa		52,80%
Total	Frequência		341
	% <i>Call Center</i> Alfa		84,10%

Dando seguimento à verificação da presença do constructo Controle das Interações. Analisou-se a terceira proposição: sinto-me desconfortável em não poder falar com meus próprios termos durante as chamadas. Não foi necessário inverterem-se as respostas nesta proposição (Tabela 56 ).

Tabela 56 Utilização de termos pré-definidos. Restrição de linguagem autêntica.

Sinto-me desconfortável em não poder falar com meus próprios termos durante as chamadas.	Respostas	Total
	Discordo Totalmente	Frequência 83 % <i>Call Center</i> Alfa 20,50%
	Discordo Parcialmente	Frequência 69 % <i>Call Center</i> Alfa 17,00%
	Indiferente	Frequência 76 % <i>Call Center</i> Alfa 18,80%
	Concordo Parcialmente	Frequência 99 % <i>Call Center</i> Alfa 24,40%
	Concordo Totalmente	Frequência 78 % <i>Call Center</i> Alfa 19,30%
	Total	Frequência 405 % <i>Call Center</i> Alfa 100,00%

Agrupando-se as respostas “discordo totalmente” e “discordo parcialmente” obtém-se a porcentagem dos que discordam de 37,5%. Agrupando-se as respostas “concordo parcialmente” e “concordo plenamente” obtém-se a porcentagem acumulada dos que concordam de 43,7% (Tabela 57).

Tabela 57 Utilização de termos pré-definidos. Restrição de linguagem autêntica: discordo e concordo.

Sinto-me desconfortável em não poder falar com meus próprios termos durante as chamadas.	Respostas	Total
	Discordo.	Frequência 152 % <i>Call Center</i> Alfa 37,50%
	Concordo.	Frequência 177 % <i>Call Center</i> Alfa 43,70%
	Total	Frequência 329 % <i>Call Center</i> Alfa 81,20%

## 10.0 Frequências das respostas indiferentes para as proposições do *Call Center* Alfa.

Tabela 58 Consolidação das respostas indiferentes por cada questão do *Call Center* Alfa.

Pergunta	Resposta	Total	
Não participo da definição da minha rotina de trabalho	Indiferente	Frequência	35
		% por Call Center	8,60%
Não sou convidado a propor mudanças na minha rotina de trabalho	Indiferente	Frequência	40
		% por Call Center	9,90%
Existem diversos níveis hierarquicos na minha empresa	Indiferente	Frequência	45
		% por Call Center	11,10%
Não existe fácil acesso aos níveis superiores da organização.	Indiferente	Frequência	49
		% por Call Center	12,10%
As minhas ações durante o trabalho são controladas por um supervisor.	Indiferente	Frequência	8
		% por Call Center	2,00%
O supervisor do meu grupo monitora e grava o meu atendimento.	Indiferente	Frequência	9
		% por Call Center	2,20%
A organização NÃO demonstra valorizar o meu trabalho.	Indiferente	Frequência	88
		% por Call Center	21,70%
A organização NÃO se preocupa comigo.	Indiferente	Frequência	84
		% por Call Center	20,70%
A organização Não percebe como eu me sinto no trabalho.	Indiferente	Frequência	103
		% por Call Center	25,40%
O meu desempenho é medido diariamente.	Indiferente	Frequência	42
		% por Call Center	10,40%
As minhas chamadas são monitoras.	Indiferente	Frequência	9
		% por Call Center	2,20%
A existência de recursos tecnológicos com a finalidade de monitorar o meu trabalho dificulta o meu desempenho.	Indiferente	Frequência	61
		% por Call Center	15,10%
Se meu trabalho tivesse menos recursos tecnológicos de monitoramento eu me sentiria melhor.	Indiferente	Frequência	100
		% por Call Center	24,70%
Procuro artifícios para criar intervalos entre uma chamada e outra.	Indiferente	Frequência	50
		% por Call Center	12,30%
Sinto-me pressionado por causa do monitoramento.	Indiferente	Frequência	83
		% por Call Center	20,50%
Considero o meu mobiliário de trabalho inadequado.	Indiferente	Frequência	30
		% por Call Center	7,40%
Considero que a temperatura e a iluminação do meu ambiente de trabalho são inadequadas.	Indiferente	Frequência	28
		% por Call Center	6,90%
A obrigatoriedade em seguir sempre o mesmo script gera insatisfação em mim.	Indiferente	Frequência	63
		% por Call Center	15,60%
A obrigatoriedade em seguir um script de atendimento independentemente da saudação do cliente me causa frustração.	Indiferente	Frequência	64
		% por Call Center	15,80%
Sinto-me desconfortável em não poder falar com meus próprios termos durante as chamadas.	Indiferente	Frequência	76
		% por Call Center	18,80%