

FACULDADE NOVOS HORIZONTES
Programa de Pós-Graduação em Administração
Mestrado

**VALORES ORGANIZACIONAIS, VALORES DO TRABALHO E
COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL:
um estudo em um *call center* localizado em Belo Horizonte**

Michelle Regina Santana Dutra

Belo Horizonte
2013

Michelle Regina Santana Dutra

**VALORES ORGANIZACIONAIS, VALORES DO TRABALHO E
COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL:
um estudo em um *call center* localizado em Belo Horizonte**

Dissertação apresentada ao programa de Mestrado Acadêmico em Administração da Faculdade Novos Horizontes, como requisito parcial para a obtenção do título de mestre em Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Kely César Martins de Paiva

Linha de pesquisa: Relações de poder e dinâmica nas organizações

Área de concentração: Organização e estratégia

Belo Horizonte

2013

(Ata da Defesa)

DECLARAÇÃO DE REVISÃO DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

Declaro ter procedido à revisão da Dissertação de Mestrado, área de concentração: Organização e estratégia, de autoria de **Michelle Regina Santana Dutra**, sob a orientação do Profa. Dra. Kely César Martins de Paiva, apresentada ao Programa de Mestrado Acadêmico em Administração da Faculdade Novos Horizontes, intitulada: "**VALORES ORGANIZACIONAIS, VALORES DO TRABALHO E COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: um estudo em um *call center* localizado em Belo Horizontes**", contendo 201 páginas.

Dados da revisão:

- Aspectos linguísticos
- Aspectos textuais

Belo Horizonte, 29 de julho de 2013.

Prof.(a): Míriam de Oliveira Rondas

Assinatura: _____

Míriam Rondas

A Deus, primeiramente, pela força, pelo cuidado e direcionamento de Seus planos em minha vida.

Aos meus preciosos pais, irmão, orientadora, familiares, afilhados e amigos pelo apoio, compreensão, paciência e carinho.

A todos profissionais que atuam, ou, que tenham um dia atuado em *call center*.

AGRADECIMENTOS

A Deus, primeiramente, por seu incomparável e valoroso amor, cuidado e direcionamento. De modo a me permitir vivenciar a concretização do sonho desta grande etapa em minha vida.

Aos meus pais, Regina e Márcio, agradeço imensamente. Vocês são eternamente dignos de meu reconhecimento, sorrisos, abraços e de toda minha dedicação. Amo muito vocês. Obrigada por tudo, principalmente por estarem comigo em todos os momentos e pela paciência constante e dedicação incondicional nos momentos mais difíceis. Obrigada também pela compreensão quando não consegui lhes dar a devida atenção.

Ao Júnior, meu irmão querido, pessoa incrível, que sempre me surpreendeu com sua sabedoria, amplamente admirável. Obrigada por seus conselhos e ânimo e por me socorrer sempre.

Agradeço a minha eterna orientadora, Profa. Dra. Kely César Martins de Paiva, por todo conhecimento compartilhado, pela dedicação, pelo incentivo, carinho e pela amizade, sempre tão presente e essencial em minha vida. Pessoa maravilhosa com a qual tive o privilégio de conviver diretamente e aprender muito. Além de desenvolver uma amizade sincera e verdadeira que levarei por toda vida.

A minha princesa, Anninha, afilhada tão sonhada que chegou na hora exata, trazendo grande alegria aos nossos corações. Obrigada por seus sorrisos e olhares que nunca ficaram sozinhos, mas que despertavam em mim o desejo de continuar em busca dos meus sonhos e, principalmente, em busca pelo realizar dos sonhos de Deus em minha vida a cada novo momento. Agradeço imensamente aos seus pais, meus grandes amigos Vanessa (preciosa e amada irmã) e Ramon, por me concederem esta responsabilidade e presente tão lindo. Da mesma maneira ao meu Miguel, querido afilhado, obrigada por sua alegria radiante, por seus abraços tão gostosos e carinho de valor inestimável.

A todos os meus queridos familiares, que com muito carinho souberam entender minha ausência em vários e vários momentos importantes, em especial, a Adriana, Pedro, Tia Fátima, Tio Messias, Tia Marlene, Tia Maria e Vó Geralda.

Aos meus pastores e irmãos de fé, por todo carinho e apoio dedicado.

Aos meus preciosos da Aliança Bíblica Universitária – ABU, pela força e amparo.

Aos meus queridos amigos que acreditaram que eu estava no caminho certo e me apoiaram. Todos vocês são muito mais do que amigos.

Aos professores doutores do programa de mestrado acadêmico da FNH, que fizeram total diferença na minha formação, em especial: Profa. Dra. Talita Ribeiro da Luz; Profa. Dra. Marlene Catarina de Oliveira Lopes Melo e; Prof. Dr. Fernando Coutinho Garcia.

Aos bolsistas de iniciação científica da FNH, pela convivência e aos amigos conquistados durante a trajetória do curso.

Agradeço à Wânia e à Bia, por precioso carinho e dedicação sempre presente.

À gestora e à coordenadora de RH da empresa de *call center* pesquisada. E também a cada um dos trabalhadores do presente *call center* que contribuíram para a realização desta pesquisa.

Aos membros da banca de qualificação, Profa. Dra. Aleixina e Profa. Dra. Caíssa, pelas preciosas contribuições.

À Faculdade Novos Horizontes, por ser uma faculdade com diferencial acadêmico e possibilitar o meu desenvolvimento nesta área.

A Dra. Silmara, por todas suas fortes colocações e auxílios pessoais e profissionais.

À Capes, pela concessão da minha bolsa de mestrado.

À FAPEMIG, pelo financiamento do projeto que envolve esta presente dissertação.

E por último, mas não menos importante, agradeço a todos que contribuíram de alguma forma para o desenvolvimento deste trabalho. Certamente que se na minha caminhada faltasse um de vocês, ela não teria o mesmo significado, e nem resplandeceria a mesma essência. Todos vocês fizeram a diferença em minha formação! Cada um, de alguma forma, me ensinou algo que sempre lembrarei!

Muito Obrigada a todos, por tudo!

Cada indivíduo carrega dentro de si um universo particular, formado pelos valores herdados, pelas crenças, pelo conhecimento adquirido e pelas experiências vividas.

Erica Gaião

RESUMO

Diante do atual cenário mundial e dos avanços tecnológicos e organizacionais, nota-se uma elevada busca por trabalhadores que sejam flexíveis e ágeis. No caso do setor de informação e comunicação, é possível perceber um reposicionamento de seus trabalhadores, devido à constante e acelerada mudança tecnológica, cada vez mais dinâmica, que traz consigo ações atuais que se assemelham àquelas praticadas no modelo fordista. Logo, o setor de *call center* representa bem este novo cenário, uma vez que ele utiliza avançadas tecnologias, que permitem a realização de mais atividades em um menor período de tempo. Deste modo, o objetivo central desta dissertação consistiu-se em analisar como se configuram os valores organizacionais, os valores do trabalho e o comprometimento organizacional em um *call center* localizado em Belo Horizonte (MG). Ressalta-se a utilização dos modelos de Oliveira e Tamayo (2004) para valores organizacionais, de Porto e Tamayo (2003) para valores do trabalho e de Medeiros (2003) para comprometimento organizacional. Foram delineados os conceitos de cada uma das temáticas, seguido por uma contextualização mais abrangente do setor de *call center*, em foco às suas generalidades e peculiaridades. Visando o alcance do objetivo proposto, foi realizada uma pesquisa de campo, descritiva, com abordagens quantitativa e qualitativa, possibilitando uma triangulação entre métodos. Quanto à coleta de dados, ela dividiu-se em duas fases: aplicação de questionário e realização de entrevistas; em ambas, o critério de seleção dos participantes foi acessibilidade. Quanto à primeira fase, foram recolhidos 399 questionários devidamente preenchidos, os quais foram tabulados estatisticamente de modo uni e bivariado; na segunda fase, foram realizadas 22 entrevistas com operadores do mesmo *call center*, as quais foram analisadas por meio da técnica de análise de conteúdo. O perfil de público trabalhado nas duas fases apresenta grandes semelhanças, além de confirmar os dados expressos pela literatura: a maioria predominante no *call center* abordado é composta por mulheres; por jovens com idade de até 25 anos; por pessoas com o ensino médio completo; e por solteiros. Quanto aos valores organizacionais, percebeu-se uma predominância do valor “conformidade”, o que se justifica mediante o fato de que um *call center* é reconhecido pelo respeito às regras, posturas e modelos de comportamentos pré-definidos. Em relação aos valores do trabalho, notou-se que a “estabilidade” e a “realização no trabalho” são variáveis envolvidas na busca por segurança adquirida por meio do trabalho e na busca de prazer e realização pessoal e profissional respectivamente. No que tange ao comprometimento organizacional, destacou-se a base “obrigação pelo desempenho” na busca pelo benefício da organização, cumprimento de suas tarefas e objetivos organizacionais. Por fim, identificaram-se correlações significativas entre as variáveis das temáticas e os dados demográficos e profissionais dos trabalhadores abordados.

Palavras chave: valores organizacionais; valores do trabalho; comprometimento organizacional; *call center*.

ABSTRACT

In today's global scenario and technological and organizational advances, there is a high search by workers who are flexible and agile. In the case of the sector of information and communication, it is possible to notice a repositioning of its workers due to constant and rapid technological change, increasingly dynamic that brings current actions that resemble those practiced in the Fordist Model. Soon, the call center industry is well this new scenario, since it uses advanced technologies, which allow you to perform more tasks in a shorter period of time. Thus, the goal of this dissertation consisted in analyzing how to configure organizational values, work values and organizational commitment in a call center located in Belo Horizonte (MG). Emphasizes the use of models Oliveira and Tamayo (2004) to organizational values, Porto and Tamayo (2003) for work values and Medeiros (2003) for organizational commitment. We outlined the concepts of each theme, followed by a broader contextualization of the call center industry, focus their generalities and peculiarities. Aiming to reach the proposed goal, we conducted a field survey, descriptive, with quantitative and qualitative approaches, enabling a triangulation between methods. Regarding data collection, it was divided into two phases: a questionnaire and interviews, both in the selection criteria of participants was accessibility. The first phase was collected 399 completed questionnaires, which were statistically tabulated so uni and bivariate and in the second phase, 22 interviews were conducted with the same call center operators, which were analyzed by the technique of content analysis . The public profile worked in two phases has many similarities, besides confirming the data expressed in the literature: the most prevalent in the call center addressed are women, for young people aged up to 25 years, for people with secondary education; and singles. Regarding organizational values, it was noticed a predominance of the value "line", which is justified by the fact that a call center is recognized by respecting the rules, attitudes and models of pre-defined behaviors. Regarding the values of work, it was noted that the "stability" and "fulfillment at work" variables are involved in the search for security gained through work and the pursuit of pleasure and personal fulfillment and professional respectively. Regarding the organizational commitment, the highlight was the basis "requirement for performance" in the search for the benefit of the organization, fulfill its tasks and organizational goals. Finally, we identified significant correlations between variables of the themes and the demographics and professional workers covered.

Keywords: organizational values, work values, organizational commitment, call center.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – Estrutura Circular dos Valores.....	32
FIGURA 2 – Modelo-síntese proposto para o estudo dos valores.....	47
FIGURA 3 – Modelo-síntese proposto para o estudo dos valores organizacionais, valores do trabalho e comprometimento organizacional.....	53

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 – Distribuição percentual amostral em função do sexo dos respondentes.....	73
GRÁFICO 2 – Distribuição percentual amostral em função da faixa etária dos respondentes.....	73
GRÁFICO 3 – Distribuição percentual amostral em função do estado civil dos respondentes.....	74
GRÁFICO 4 – Distribuição percentual amostral em função da escolaridade dos respondentes.....	74
GRÁFICO 5 – Distribuição percentual amostral para respondentes portadores e não portadores de necessidades especiais.....	75
GRÁFICO 6 – Distribuição percentual amostral em função da cor declarada dos respondentes.....	75
GRÁFICO 7 – Distribuição percentual amostral em função da religião professada pelos respondentes.....	76
GRÁFICO 8 – Distribuição percentual amostral para praticantes e não praticantes da religião declarada.....	77
GRÁFICO 9 – Distribuição percentual amostral em função da orientação sexual dos respondentes.....	77
GRÁFICO 10 – Distribuição percentual amostral em função do tempo de trabalho total dos respondentes.....	78
GRÁFICO 11 – Distribuição percentual amostral em função do tempo de trabalho dos respondentes no <i>call center</i> estudado.....	78
GRÁFICO 12 – Distribuição percentual amostral em função da vinculação do cargo dos respondentes.....	79
GRÁFICO 13 – Distribuição percentual amostral para respondentes que exercem ou não cargo gerencial.....	79
GRÁFICO 14 – Distribuição percentual amostral em função do horário do início do turno dos respondentes.....	80
GRÁFICO 15 – Distribuição percentual amostral em função do tempo de atuação no cargo dos respondentes.....	80
GRÁFICO 16 – Distribuição percentual amostral em função da faixa salarial dos respondentes.....	81

GRÁFICO 17: Distribuição percentual amostral em função do tempo de experiência em <i>call center</i> dos respondentes.....	82
GRÁFICO 18: Distribuição percentual dos sujeitos em função do sexo.....	82
GRÁFICO 19: Distribuição percentual dos sujeitos em função da faixa etária.....	83
GRÁFICO 20: Distribuição percentual dos sujeitos em função do estado civil.....	83
GRÁFICO 21: Distribuição percentual dos sujeitos em função da escolaridade.....	84
GRÁFICO 22: Distribuição percentual dos sujeitos para portadores e não portadores de necessidades especiais.....	85
GRÁFICO 23: Distribuição percentual dos sujeitos em função da cor declarada.....	85
GRÁFICO 24: Distribuição percentual dos sujeitos em função da religião professada.....	85
GRÁFICO 25: Distribuição percentual dos sujeitos para praticantes e não praticantes da religião declarada.....	86
GRÁFICO 26: Distribuição percentual dos sujeitos em função da orientação sexual.....	86
GRÁFICO 27: Distribuição percentual dos sujeitos em função do tempo de trabalho total.....	87
GRÁFICO 28: Distribuição percentual dos sujeitos em função do tempo de trabalho no <i>call center</i> estudado.....	87
GRÁFICO 29: Distribuição percentual dos sujeitos em função da vinculação do cargo.....	88
GRÁFICO 30: Distribuição percentual dos sujeitos que exercem ou não cargo gerencial.....	88
GRÁFICO 31: Distribuição percentual dos sujeitos em função do horário do início do turno.....	89
GRÁFICO 32: Distribuição percentual dos sujeitos em função do tempo de atuação no cargo.....	89
GRÁFICO 33: Distribuição percentual dos sujeitos em função da faixa salarial.....	90
GRÁFICO 34: Distribuição percentual dos sujeitos em função do tempo de experiência em <i>call center</i>	90
GRÁFICO 35: Distribuição das médias referentes aos valores organizacionais.....	95
GRÁFICO 36: Distribuições percentuais referentes aos níveis de avaliação dos valores organizacionais.....	97

GRÁFICO 37: Distribuição das médias referentes aos valores no trabalho.....	127
GRÁFICO 38: Distribuições percentuais referentes aos níveis de avaliação dos valores no trabalho.....	128
GRÁFICO 39: Distribuição das médias referentes às bases do comprometimento.....	142
GRÁFICO 40: Distribuições percentuais referentes aos níveis de avaliação dos comprometimentos.....	146

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – Agrupamento dos Valores por Pólos.....	37
QUADRO 2 – Classificação dos Valores Organizacionais	39
QUADRO 3 – Classificação das variáveis presentes nos Valores Relativos ao Trabalho.....	46
QUADRO 4 – Dimensões do Comprometimento Organizacional	49
QUADRO 5 – Denominações e definições dos sete fatores da EBACO	52

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – Classificação dos artigos publicados de 1960 a 2000 - Valores relativos ao trabalho (VRT).....	41
TABELA 2 – Distribuição de empregados por cargos.....	66
TABELA 3 - Percepção dos operadores quanto ao que consideram ser importante em suas vidas.....	92
TABELA 4: Estatísticas descritivas referentes aos valores organizacionais.....	94
TABELA 5 - Percepção dos operadores quanto ao que consideram ser importante para a empresa.....	99
TABELA 6 - Percepção dos operadores quanto ao que eles e a empresa possuem em comum.....	103
TABELA 7 - Percepção dos operadores quanto à autonomia.....	106
TABELA 8 - Percepção dos operadores quanto ao bem-estar.....	109
TABELA 9 - Percepção dos operadores quanto à realização profissional.....	111
TABELA 10 - Percepção dos operadores quanto ao domínio.....	113
TABELA 11 - Percepção dos operadores quanto ao prestígio.....	114
TABELA 12 - Percepção dos operadores quanto à conformidade.....	117
TABELA 13 - Percepção dos operadores quanto à tradição.....	121
TABELA 14 - Percepção dos operadores quanto à coletividade.....	124
TABELA 15: Estatísticas descritivas referentes aos valores no trabalho.....	126
TABELA 16 - Percepção dos operadores quanto ao que consideram ser importante para o trabalho	130
TABELA 17 - Percepção dos operadores quanto ao que eles e o trabalho possuem em comum.....	132
TABELA 18 - Percepção dos operadores quanto à realização profissional.....	134
TABELA 19 - Percepção dos operadores quanto às relações sociais.....	135
TABELA 20- Percepção dos operadores quanto ao prestígio.....	137
TABELA 21 - Percepção dos operadores quanto à estabilidade.....	139
TABELA 22: Estatísticas descritivas referentes às bases do comprometimento.....	142
TABELA 23 - Percepção dos operadores quanto aos motivos de entrada na empresa.....	148

TABELA 24 – Percepção dos operadores quanto aos motivos de permanência na empresa.....	149
TABELA 25 - Percepção dos operadores quanto aos motivos de uma possível saída da empresa.....	151
TABELA 26 - Percepção dos operadores quanto às possíveis perdas no caso de rompimento do vínculo de trabalho atual.....	153
TABELA 27: Resultados dos testes de comparações de médias para os valores organizacionais em função das variáveis sociodemográficas e profissionais.....	156
TABELA 28: Resultados dos testes de comparações de médias para os valores do trabalho em função das variáveis sociodemográficas e profissionais.....	159
TABELA 29: Resultados dos testes de comparações de médias para as bases de comprometimento em função das variáveis sociodemográficas e profissionais...	161
TABELA 30: Resultados dos testes de correlações para os valores organizacionais em função das variáveis sociodemográficas e profissionais.....	164
TABELA 31: Resultados dos testes de correlações para os valores do trabalho em função das variáveis sociodemográficas e profissionais.....	166
TABELA 32: Resultados dos testes de correlação para as bases de comprometimento em função das variáveis sociodemográficas e profissionais...	167
TABELA 33: Percepções dos entrevistados sobre relações entre valores pessoais e comprometimento organizacional.....	170
TABELA 34: Percepções dos entrevistados sobre relações entre valores organizacionais e comprometimento organizacional.....	172
TABELA 35: Percepções dos entrevistados sobre relações entre valores do trabalho e comprometimento organizacional.....	174

LISTA DE SIGLAS E TERMOS DO SETOR

Absenteísmo – Ausência dos trabalhadores no processo de trabalho seja por falta, seja por atraso.

Aderência à programação – Tempo real que o operador utiliza para atendimento ao telefone em relação ao tempo previamente programado.

Ativo – Também conhecido por *outbound*. Refere-se à equipe responsável por realizar ligações do *call center* para o cliente.

Back Office/Retaguarda – Responsáveis por um conjunto de soluções utilizadas para agilizar, controlar, analisar e automatizar os procedimentos de apoio à central de atendimento, podendo ser administrativas ou produtivas.

Call center Híbrido – É o *call center* cuja central telefônica funciona tanto como Distribuidor automático de chamadas – DAC – quanto como discador, permitindo receber e fazer chamadas.

Campanha – Termo utilizado para definir um trabalho específico em um *call center*, como por exemplo uma atividade referente ao ativo/receptivo que vise retorno para a organização mediada por incentivos aos operadores.

Célula – Conjunto de operadores em seus postos de atendimentos (PAs) vinculados a um único supervisor.

Custo médio por ligação/contato – Este termo representa uma maneira de mensurar a lucratividade de um *call center*. Com relatórios gerados a partir de um DAC a empresa obtém um saldo entre suas despesas com mão de obra, serviços telefônicos, equipamentos e renda obtida.

DAC – Distribuidor Automático de Chamadas, sistema que atende a chamadas telefônicas e as redirecionam para serem atendidas. Invariavelmente, o redirecionamento pode ser a partir de informações previamente determinadas, para os atendentes de uma central ou para as URAs.

Dimensionamento – Estudo para adequar as estruturas físicas, técnicas e de pessoal de um *call center* aos objetivos de uma operação de atendimento ao cliente, seja SAC, telemarketing ativo ou receptivo.

Fidelidade do cliente – Conceito que objetiva, através de várias estratégias, manter o cliente inteiramente satisfeito com um produto/serviço.

Gerência de tráfego – Software que analisa e correlaciona o fluxo de ligações por atendentes, a previsão de pausas, os intervalos, as escalas, as ausências, a hora do maior movimento, o tempo médio de atendimento, etc..

Gerenciamento da força de trabalho/ *Work force Management* – Software do supervisor que permite fazer todo o agendamento (previsão das pausas e horários de almoço de cada operador) dos atendentes preservando o nível de serviço do *call center*. A ferramenta distribui os intervalos ou ausências do atendente verificando o melhor horário de forma a não comprometer o atendimento e garantir o número suficiente de agentes para atender o tráfego de chamadas entrantes.

Gravação *full-time* – Todas as ligações efetuadas ou recebidas pelos operadores podem ser gravadas, possibilitando uma fácil escuta das conversas.

Gravação seletiva – Os gravadores digitais permitem gravação seletiva, isto é, o administrador do *call center* pode determinar previamente quais PAs (posições de atendimentos) o mesmo deseja gravar, o que facilita o treinamento dos operadores.

Gravador digital – Sistema de gravação com qualidade digital, que permite gravação seletiva ou *fulltime* de todas as ligações recebidas/originadas pelos atendentes, permitindo, assim, total segurança das informações ou melhoria no treinamento.

Headset – Termo em inglês que significa aparelho de cabeça. Podendo ser descrito também por fone de ouvido e microfone acoplados a um telefone.

Hotline – Trata-se de um número telefônico destinado a um serviço específico.

Índice de retenção – Tempo médio de retenção do cliente no *call center*, incluindo o momento do atendimento, o tempo de espera e o encerramento do contato.

Índice de satisfação – medida da percepção que o cliente tem em relação ao atendimento das suas expectativas com relação a uma empresa, produto ou serviço com quem tem um relacionamento como cliente.

Intranet – Termo que conceitua a utilização da tecnologia da Internet nas redes de computadores empresariais.

Monitoria – Área responsável por avaliar o atendimento dos operadores, com a finalidade de garantir a qualidade do serviço.

Nível de Serviço – Porcentagem de ligações atendidas dentro do tempo estipulado como aceitável. É um dos parâmetros de qualidade da central.

Número de ligações por hora – Número de ligações efetivadas pelo operador por hora.

Operação Ativo/Outbound – Setor responsável pelas chamadas realizadas, que saem do *call center*, em oposição às chamadas *inbound* ou recebidas. Também denominado como telemarketing ativo.

Operação Receptivo/inbound – Setor responsável pelas chamadas que entram no sistema, ou seja, aquelas chamadas recebidas. Também denominado como telemarketing receptivo.

Operador – É a pessoa responsável, por identificar as necessidades dos clientes, oferecendo a solução mais adequada de acordo com o objetivo, missão e valores da organização que representa, utilizando técnicas e tecnologias disponíveis para o melhor desempenho desta da função.

Operador Híbrido – Atua tanto como operador do ativo quanto como operador do receptivo, permitindo a esses receber e fazer chamadas.

Outsourcing/Terceirização – Aplica-se aos casos em que um serviço, de suma importância para a empresa, mas que não faz parte da atividade principal de negócios, se transfere para terceiros, para uma empresa especializada.

PA – Sigla que significa posição/posto de atendimento ou *work station*. Conjunto formado pela instalação física (software, hardware, mobiliário, DAC e Headset) utilizada pelo operador.

PABX – Conjunto de vários aparelhos telefônicos, centralizados em uma central telefônica, capaz de completar as ligações de forma automática, sem intervenção humana. Permite utilizar várias linhas telefônicas e também ramais internos. Assemelha-se à função "*Flash*" dos aparelhos residenciais comuns, utilizado para o serviço "Chamada em Espera", quando é possível "segurar" uma ligação enquanto se atende uma segunda chamada.

Painéis Eletrônicos – Painéis de parede por meio dos quais são veiculadas as informações do *call center*, como tempo médio de atendimento, fila de espera ou nível de serviço.

Personalização – Trata-se do conceito que define a adaptação de um produto ou serviço (ou de algumas características destes) a um grupo de clientes.

Receptivo – Também conhecido por *inbound*. Refere-se à equipe responsável por receber/atender as ligações dos clientes para o *call center*.

Roteamento Baseado em Skill – Trata-se do roteamento de uma chamada telefônica baseada no perfil/habilidades (*skill*) dos operadores, identificando o melhor operador para atender determinado cliente, com regras pré-definidas.

SAC – Serviço de Atendimento ao Cliente (ou consumidor). Responsável pelo atendimento de dúvidas, sugestões, elogios, críticas e reclamações dos clientes por determinados serviços/produtos prestados pela empresa.

Sala de descanso – Espaço reservado no *call center* para descanso.

Screen Pop – Trata-se do termo que descreve a transferência sincronizada de tela.

Script – Trata-se de um roteiro previamente preparado para orientar a conversa do operador com o cliente durante o atendimento.

Skill – Habilidade do operador de uma central de atendimento.

Taxa de atendimentos resolvidos em única ligação – Porcentagem de ligações que não exigem retorno ao *call center* ou retorno do operador ao cliente.

Taxa de ligações registradas em fila – Número de ligações em fila em relação ao total de ligações recebidas.

Taxa de presença – Número de operadores por turno

Taxa de utilização do operador – Tempo total do operador (*talk time + hold time*) em atendimento em relação ao tempo total apurado em um turno de trabalho

Tempo de abandono – Medida de tempo, em segundos, antes do abandono da ligação.

Tempo de interrupção no atendimento – Tempo médio (segundos) em que o operador em atendimento, interrompe o seu trabalho e mantém o cliente em espera.

Tempo médio de atendimento (TMA) – Tempo total (segundos/minutos) em que o operador esteve efetivamente conectado em atendimento. É a avaliação do tempo médio de duração de cada contato, obtido pelo quociente entre o total de minutos utilizados no atendimento e o total de ligações, num determinado período de tempo.

Tempo médio de espera – Duração média de tempo que o cliente espera antes de ser atendido

Tempo Real – Termo que define que toda e qualquer operação tem efeito imediato a sua realização. Pressupõe-se que todos os sistemas que fazem parte de uma solução vão responder imediatamente à solicitação e disponibilizar seu resultado ao universo de pessoas envolvidas no processo.

Turnover – É definido pelo quociente entre número de operadores que deixam a empresa num determinado período de tempo (e cuja vaga precisa ser resposta) e o número de operadores que entraram na empresa no mesmo período.

URA – Unidade de Resposta Audível, traduzida do inglês *Interactive Voice Response* (IVR), trata-se dos sistemas de atendimento eletrônico.

Valor do Cliente – Trata-se de um conceito que pondera variáveis como o que o cliente representa para a empresa em faturamento imediato e futuro, normalmente estratégico.

Valor médio da venda – valor total das vendas realizadas em um período, dividido pelo número de ligações de vendas realizadas no mesmo período.

Velocidade média de atendimento – número total de ligações registradas em espera dividido pelo número total de ligações efetivamente atendidas.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	24
1.1	Objetivos da pesquisa	27
1.2	Justificativa	27
2	REFERENCIAL TEÓRICO	30
2.1	Valores	30
2.1.1	Valores Organizacionais	34
2.1.2	Valores do Trabalho	40
2.2	Comprometimento organizacional	48
3	CALL CENTER: GENERALIDADES E PECULIARIDADES DO CONTEXTO LABORAL ABORDADO	54
3.1	Generalidades sobre <i>call centers</i>	54
3.2	O <i>call center</i> abordado	63
4	METODOLOGIA	65
4.1	Caracterização da pesquisa	65
4.2	Unidades de análise e de observação	65
4.3	Técnicas de coleta de dados	67
4.4	Técnicas de análise de dados	68
5	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	72
5.1	Os pesquisados	72
5.1.1	Perfil da amostra	72
5.1.2	Perfil dos entrevistados	82
5.2	Valores Organizacionais	94
5.3	Valores do Trabalho	125
5.4	Comprometimento	141
5.5	Comparações e correlações entre os construtos	155
5.5.1	Estudo das médias	155
5.5.1.1	Valores Organizacionais	155
5.5.1.2	Valores do Trabalho	155
5.5.1.3	Comprometimento	155
5.5.2	Estudo das correlações	163
5.5.2.1	Valores Organizacionais	155
5.5.2.2	Valores do Trabalho	155
5.5.2.3	Comprometimento	155
5.5.3	Dados e análises qualitativas	169
5.5.3.1	Relações entre Valores Pessoais e Comprometimento	155
5.5.3.2	Relações entre Valores Organizacionais e Comprometimento	155

5.5.3.2	Relações entre Valores do Trabalho e Comprometimento	155
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	176
	REFERÊNCIAS.....	192
	APÊNDICES	192

1 INTRODUÇÃO

O atual cenário mundial apresenta inúmeras mudanças que, segundo Bauman (2007), têm impactos diretos na forma de agir de cada indivíduo e vêm alterando o comportamento desses indivíduos numa velocidade superior à efetiva capacidade de elaboração e de consolidação por parte de cada um deles.

No âmbito organizacional, também é possível perceber alterações nesse sentido, como a modificação de estruturas, processos e políticas num ritmo acelerado. Por um lado, tais alterações garantem a flexibilidade da organização, mas, por outro, percebe-se que elas têm dificultado a estabilidade emocional de seus membros. Lancman e Sznelwar (2004) ressaltam que essas relações fluídas revelam que os mesmos avanços tecnológicos e organizacionais podem ser interpretados de maneira tanto positiva quanto negativa. Por um lado, permitem ganhos para a organização, mas, por outro, podem gerar uma desqualificação progressiva e perdas na ascensão profissional daqueles trabalhadores que não conseguirem acompanhar tais mudanças.

Contraopondo aos aspectos negativos, as empresas procuram por trabalhadores que sejam flexíveis, ágeis, corajosos e que saibam atuar com informalidade. Ressalte-se que a postura de individualidade enfraquece as relações de confiança entre as pessoas, causando impactos simbólicos, como, por exemplo, nos valores do indivíduo, nas atitudes e no comportamento efetivo, que estão relacionados interna ou externamente à empresa (SENNETT, 2007).

Tal realidade se faz presente no mercado de trabalho brasileiro, em maior ou menor abrangência, dependendo do setor da economia analisado. No caso do setor de informação e comunicação, é possível perceber um reposicionamento de seus trabalhadores, devido à uma constante e acelerada mudança tecnológica, cada vez mais dinâmica e avançada, que traz ações atuais semelhantes às mesmas do modelo fordista (WOLFF, 2004; ANTUNES, 2010).

Pautado também nessa realidade, Antunes (2009) apresenta os “infoproletários”, que são ilustrados pelos trabalhadores do setor de telecomunicação e de informática

que contam com um terminal de computador, um telefone ou qualquer outro instrumento informacional que os auxilie na venda de sua força de trabalho, garantindo a eficiência e eficácia para a organização (ANTUNES, 2009).

Logo, empresas de *call center*¹ e teleatendimento representam bem esses novos proletariados, uma vez que utilizam avançadas tecnologias que lhes permitem realizar muito mais atividades em menor período de tempo (ANTUNES 2010). Eles trabalham se submetendo a pressões constantes e variadas, como as pessoais, a de seus superiores, a dos clientes atendidos ou as oriundas do próprio sistema. Esses trabalhadores se submetem a um tempo quase ininterrupto de trabalho, o que resulta em crescente adoecimento físico e mental (ANTUNES, 2009; ANTUNES 2010). Eles garantem o executar de uma importante e penosa tarefa para a organização, mas, curiosamente, em meio a uma crise organizacional ou redução de custos, são os primeiros a serem, em partes, dispensados.

Essa instabilidade vivenciada por tais trabalhadores tem diversos impactos, inclusive no que tange ao comprometimento² com a organização. Segundo Sousa (2010), atualmente, o comprometimento dos empregados pode ser apresentado como uma vantagem competitiva, ressaltando que a qualidade e a eficiência de uma organização são adquiridas mediante a uma busca constante, que é realizada com o investimento das pessoas no trabalho (BASTOS *et al.*, 2008). Entende-se como comprometimento a “força relacionada com a identificação e o envolvimento das pessoas com uma organização específica” (MOWDAY; PORTER; STEERS, 1982, p. 27).

Para que tal vantagem, advinda de um forte comprometimento com a organização possa ser concretizada, entende-se que deve haver uma forte identificação do trabalhador com os valores da organização e com os valores do trabalho que realiza

¹ Sistema de controle de distribuição de chamadas telefônicas (PABX) interligado com que possuem software de gerenciamento da performance de todo o sistema. Este gerenciamento pode ser através de relatórios estatísticos ou informações em tempo real na tela do computador do supervisor ou gerente. O termo normalmente conceitua uma central de atendimento a cliente realizado, de forma genérica, através de telefone e computador. Concentra todas as operações e estratégias focadas no cliente sendo, de forma particular, ações de telemarketing ativo e receptivo e televendas (GLOSSÁRIO, 2013).

² Aqui entendido, inicialmente, como a ação de arcar com um compromisso feito a alguém, se utilizando de regras propostas a fim de se alcançar a exatidão do ato ou ação. (FERREIRA, 1988)

no seu cotidiano e também vontade de exercer esforços consideráveis para permanecer como membro, alcançando, dessa forma, os objetivos organizacionais. Em matéria de comprometimento, é importante ressaltar que não se possui uma forma única, até o determinado momento, que possa ser aplicada independentemente do contexto, mas que certamente para o desenvolvimento do mesmo é necessário uma relação alinhada com os valores do indivíduo (SOUSA, 2010). Entende-se como valores organizacionais aqueles que são, de fato, comungados pelos membros da organização (OLIVEIRA; TAMAYO, 2004); quanto aos valores do trabalho, estes dizem respeito ao que “é importante para as pessoas no ambiente de trabalho, ou seja, quais são os motivos que levam as pessoas a trabalhar” (PORTO; TAMAYO, 2008, p. 295) especificamente em determinadas atividades.

Assim, faz-se relevante explorar as temáticas dos valores organizacionais e do trabalho de modo integrado ao comprometimento organizacional, particularmente dentro de um *call center*, por se tratar de um espaço complexo de trabalho³ e que abriga mão de obra peculiar, cujas atitudes e comportamentos geram efeitos significativos notórios em termos de eficiência e eficácia individual, grupal e organizacional.

Diante do exposto, o problema de pesquisa caracteriza-se pela importância dos valores organizacionais, dos valores do trabalho e do comprometimento organizacional para a efetividade do trabalhador e da organização, sobretudo por se tratar de um contexto como o do *call center* no Brasil. A pergunta norteadora desta dissertação pode ser explicitada da seguinte forma: como se configuram os valores organizacionais, os valores do trabalho e o comprometimento organizacional de trabalhadores de um *call center*?

Para respondê-la, os seguintes objetivos foram traçados.

³ Para Antunes (2009), o *call center* é caracterizado como um ambiente complexo de trabalho, uma vez que exige de seus envolvidos uma total subordinação, além de serem monitorados cada um de seus movimentos e punidos frente às infrações as regras. Contexto totalmente voltado ao capitalismo.

1.1 Objetivos da pesquisa

O objetivo geral da presente pesquisa consiste em analisar como se configuram os valores organizacionais, os valores do trabalho e o comprometimento organizacional de trabalhadores de um *call center* localizado em Belo Horizonte (MG).

Para tanto, os objetivos específicos são:

- a) Descrever como se configuram os valores organizacionais dos trabalhadores abordados no referido *call center*;
- b) Descrever como se configuram os valores do trabalho de tais trabalhadores;
- c) Descrever como se configura o comprometimento organizacional de tais trabalhadores; e
- d) Identificar possíveis diferenças, semelhanças e correlações entre tais dados e os dados demográficos e profissionais dos referidos trabalhadores.

1.2 Justificativa

Esta pesquisa encaixa-se nas agendas traçadas por outros pesquisadores, em cujos trabalhos verificam-se recomendações para avanços nos estudos acadêmicos reunindo as temáticas aqui abordadas. Assim sendo, os seguintes autores sugerem maiores investigações quanto a:

- a) valores organizacionais: Paiva (2012a); Paiva (2012b); Andrade (2011); Borlido (2011); Pinheiro (2010);
- b) valores do trabalho: Paiva (2012a); Paiva (2012b); Andrade (2011); Borlido (2011); Pinheiro (2010);
- c) comprometimento organizacional: Bastos (2008); Botelho (2009); Botelho e Paiva (2011); Chaves (2011); Moraes (2011);
- d) contexto de um *call center* brasileiro: Antunes (2009); Nogueira (2012).

Além disso, desde Rokeach (1973), percebe-se a busca de pesquisadores por compreenderem melhor a predição de um único valor ou uma lista de valores para

com o comportamento almejado. Nessa linha, Schwartz (1996) afirma que a relação existente entre os valores e comportamento tem sido um dos principais objetivos de pesquisa na área de valores.

Nesse sentido, é importante pesquisar a versatilidade dos valores na percepção dos indivíduos, uma vez que nem sempre os valores são desejados ou comungados por todos, em um mesmo espaço (ROKEACH, 1973). Pode-se ressaltar que esses valores foram vistos como estruturas cognitivas que se situam no nível de representação simbólica e se relacionam com outras estruturas do conhecimento. Note-se que as decisões tomadas pelos indivíduos são intensamente afetadas por seus valores, crenças, competências, metas e personalidade. É possível, também, compreendê-los como uma relação de dependência existente entre os valores e os comportamentos externalizados (ROKEACH, 1973; SCHWARTZ, 1992; ROS, 2006; PAIVA 2012a; PAIVA, 2012b).

Tamayo e Borges (2006) apontam que tanto os valores organizacionais quanto os valores do trabalho têm se constituído em um campo de estudo interdisciplinar farto, essencial na constituição da identidade social dos sujeitos envolvidos (PORTO; TAMAYO, 2008), uma vez que, no mundo contemporâneo, o trabalho tornou-se indispensável à vida das pessoas (TAMAYO; BORGES, 2006; PORTO; TAMAYO, 2008), sendo capaz de dignificar o indivíduo. Salienta-se que a maior parte do tempo de cada indivíduo é gasta com assuntos referentes à organização, e é por meio do trabalho que muitos indivíduos conseguem realizar suas metas pessoais, principalmente quando se pode contar com o apoio e o incentivo por parte da organização (PORTO; TAMAYO, 2008).

O fato de se estudar os valores pode contribuir para a esfera pragmático-organizacional, chamando atenção para melhores condições de trabalho, uma vez que ao compreender os valores das pessoas, ou seja, aquilo em que elas julgam ser importante e ao identificar o motivo pelo qual elas se envolvem com o trabalho e com a empresa obtém-se uma gama de dados que podem ser decodificados, gerando, assim, informações capazes de promover melhores condições para desenvolvimento, treinamentos, cargos, carreiras, remuneração, bem-estar,

competitividade e fusão entre os valores pessoais com os organizacionais (GOUVEIA *et al* 2008). Esta dissertação vai ao encontro dessa perspectiva.

A presente pesquisa também se justifica por motivos sociais, ou seja, pelo fato de buscar compreender melhor o setor de *call center* na sociedade atual, um ambiente complexo em detalhes e rico em significações. Além disso, trata-se de um campo fértil para diversas pesquisas acadêmicas, podendo abrir caminhos para novos estudos que integrem temáticas relacionadas ao comportamento humano nas organizações.

Em sentido semelhante, Porto *et al.* (2006) afirmam que o contato com a literatura internacional possibilita a abertura de portas para novos *insights* de pesquisa, como permitir que se acompanhe o que vem ocorrendo em outros países, verificar se há conformidade ou não com os achados brasileiros e compreender o comportamento dos brasileiros. Para tanto, esta pesquisa conta também com percepções, contribuições e achados acadêmicos de autores não-brasileiros.

Como estrutura desta dissertação, encontrar-se-á após a introdução, no segundo capítulo, uma revisão teórica sobre os temas escolhidos para o estudo (valores; valores organizacionais; valores do trabalho; comprometimento organizacional). No terceiro capítulo, uma contextualização do *call center*, detalhando aspectos do abordado, suas generalidade e peculiaridades. No quarto capítulo, estão dispostos os procedimentos metodológicos (caracterização da pesquisa; unidade de análise e observação; técnicas de coleta de dados; técnicas de análise de dados). O quinto capítulo apresenta a análise dos dados, descrevendo: os pesquisados (dados sociodemográficos e funcionais da amostra e dos sujeitos entrevistados); os valores organizacionais; os valores do trabalho; o comprometimento; e os resultados da análise bivariada (estudo das médias; e, estudo das correlações). Finaliza-se com as considerações finais no sexto capítulo, seguido pelas referências e pelos apêndices.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Tendo em vista o objetivo geral desta dissertação, este referencial teórico contempla duas partes: valores (de modo geral, organizacionais e do trabalho) e comprometimento organizacional.

2.1 Valores

Segundo Schwartz (1999), os valores podem ser caracterizados como os princípios que regem, direcionam ou guiam a vida dos indivíduos, seja por meio de critérios, seja por metas que vão além de situações específicas classificadas por ordem de importância. Assim, identifica-se que são os valores bem definidos os responsáveis pela determinação comportamental, entretanto a atenção dos indivíduos para o cumprimento de regras e metas particulares pode ser cerceada diante de suas prioridades axiológicas. Com isso, nota-se que os desempenhos e ações são relevantes à hierarquia de valores estabelecida pelo indivíduo (SAGIV; SCHWARTZ, 1985).

Na busca por compreender quais são os motivos que orientam a ação humana, seja em nível individual, seja em nível coletivo, nota-se uma maior aderência de pesquisadores de diversos segmentos da sociedade, além do interesse também por diversas áreas do conhecimento e da vida cotidiana. Contudo, formaram-se distintas interpretações, quer de cunho científico quer de senso comum (ROS, 2006). Todavia todos os valores são importantes para compreender o pensamento e as ações humanas (TAMAYO; PORTO, 2005). Além disso, possuem caráter integrativo, capaz de decodificar as influências dos fatores sociais, políticos, religiosos ou econômicos e delinear as identidades, os comportamentos e as atitudes de indivíduos ou grupos (ROS, 2006).

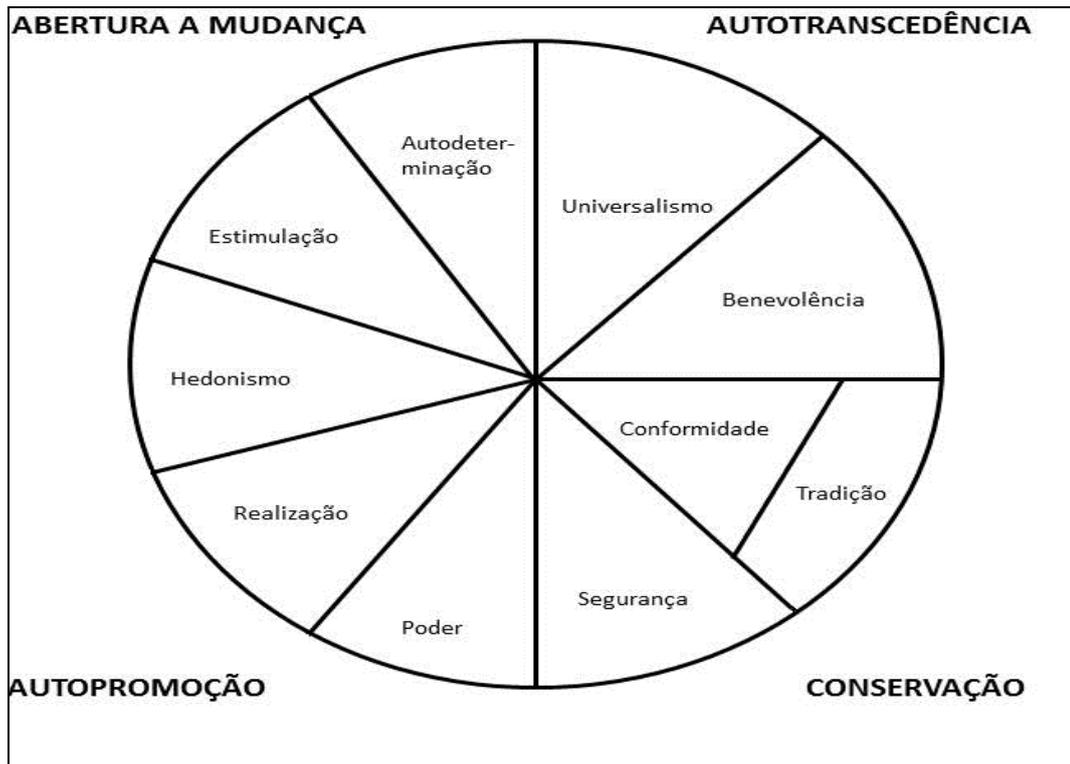
De acordo com Rokeach (1981), a função expressiva “valor” caracteriza-se pela satisfação expressa pelo indivíduo ao manifestar atitudes centradas nos seus valores pessoais e no autoconceito, frente a diversos objetivos e situações específicas.

Compreender valores, de acordo com Mourão *et al* (2003), consiste em se colocar atento às necessidades básicas dos indivíduos. Ainda de acordo com os autores, em 1987, os pesquisadores Schwartz e Bilsky apresentaram uma tipologia universal de valores que foi baseada na literatura sobre as necessidades básicas individuais, as quais, em 1992, foram reformuladas por Schwartz e identificadas 56 maneiras de apresentação dos valores, sendo esses classificados em 10 tipos motivacionais.

De acordo com Schwartz (1992), os 10 tipos motivacionais consistem em: **Poder**, no que tange à busca e à preservação da posição social inserida em um sistema social; **Auto-Realização**, quanto ao sucesso pessoal obtido por meio da demonstração de competência em coerência com as regras sociais; **Hedonismo**, visando o prazer e gratificação própria; **Estimulação**, no que tange a proporcionar novidades e impulsos de vida; **Autodeterminação**, na busca por independência de pensamento e ação; **Filantropia**, na busca por compreensão e proteção do bem-estar coletivo e da natureza; **Benevolência**, em se tratar da preocupação com o bem-estar de pessoas próximas; **Tradição**, que consiste em respeito, compromisso e aceitação dos costumes e ideias de uma cultura ou religião; **Conformismo**, quanto à restrição de ações e impulsos que podem magoar outros ou violar as expectativas sociais e as normas; e **Segurança**, quanto à proteção, harmonia e estabilidade da sociedade para com seus relacionamentos e também para consigo mesmo.

Torna-se relevante ressaltar que a combinação desses valores tende a formar quatro tipos diferentes de comportamentos, assim como demonstrado na Figura 1, sendo eles: abertura a mudanças, autotranscendência, autopromoção e conservação.

Figura 1 – Estrutura Circular dos Valores



Fonte: Schwartz (2005a, p.31).

Ressaltam-se várias perspectivas no que tangem aos valores, sendo elas a sociológica, a psicológica e também a antropológica, cabendo apresentar que há um nível psicossocial diferenciado para a análise dos valores que visa explicar a interação existente entre os níveis cultural, grupal e individual (ROS, 2006). Assim, vale ressaltar que alguns dos estudiosos desta temática compreendem os valores como antecedentes de comportamentos, como uma base capaz de orientar e guiar a vida dos indivíduos, seja de modo direto, seja de modo indireto. Segundo Tamayo (2005), os valores determinam as ações humanas.

De acordo com Borlido (2011), acredita-se que os valores individuais coordenam atitudes e comportamentos internos e externos aos indivíduos e podem ser influenciados pela classe social, pelos valores históricos, sociais e símbolos, assim como pelo convívio social, pela escolaridade, informação recebida e interpretada, além da ação do fator Poder. Para Ros (2006), uma das formas de abordar os valores pode ser identificada ao considerá-los como resultado da influência de uma

série de variáveis sociais, políticas ou econômicas, assim afirmando e consolidando a cultura analisada por meio de seus valores.

Segundo Lovejoy (1950)⁴, citado por Rokeach (1981), uma atitude pode ser representada por diversas crenças em algo que seja preferível, no entanto, um valor constitui-se em uma única crença transcendente e na certeza da busca por preferir o que se apresenta como preferível.

Schwartz (2005a) apresenta que os valores podem ser associados ao grau de importância dado pelo sujeito, podendo, assim, sofrer variações de acordo com o julgamento de cada pessoa. Os valores individuais são o ponto central da personalidade e a base do autoconceito, internacionalizado no momento da socialização do ser, podendo apresentar-se como crenças, uma vez que os valores guiam o comportamento e conscientizam as pessoas do que deve ou não ser praticado (ROKEACH, 1973). Deste modo, os valores são abarcados de significados e, portanto, as atribuições podem variar de acordo com cada sujeito e com a percepção de mundo de cada um (BORGES, 2005).

Faz-se relevante apontar que os estudos relacionados aos valores são poucos, todavia, há um crescente interesse pelo tema, não apenas por parte da academia, mas, também, pelas organizações em geral, a fim de compreendê-lo melhor no contexto brasileiro (PAIVA 2012a; FERREIRA; FERNANDES; SILVA, 2009; TAMAYO, 2008; PORTO; OLIVEIRA; TAMAYO, 2004; TAMAYO, 2003).

Os autores Porto e Tamayo (2003) ressaltam que primeiramente os valores foram abordados pelos filósofos, e foi somente a partir do século XX que os pesquisadores das áreas de ciências sociais começaram a analisar a temática, contribuindo consideravelmente para uma melhor concepção do fenômeno. A compreensão desta temática tem sido utilizada também para explicar as mudanças da sociedade, o comportamento humano e suas ações, além de ser um diferencial para nações e grupos estudados (PORTO; TAMAYO, 2003).

⁴ LOVEJOY, A. O. Terminal and Adjectival Values. **Journal of Philosophy**, v. 47, pp. 593-608, 1950.

Para Andrade (2011), por meio dos valores as pessoas se orientam, guiam seus próprios passos, seja de maneira igual, semelhante ou diferente da estabelecida como modelo, seja de maneira vantajosa ou não para a organização. Segundo Rokeach (1981), em função da congruência de crenças e valores, percebe-se que cada indivíduo constrói um modelo de mapa mental frente à sua crença, o qual exerce significativa influência no comportamento desempenhado pelo indivíduo no dia a dia e na seleção de pessoas de seu convívio pessoal, tornando explícito que cada indivíduo tende a dar mais valor para as pessoas na medida em que elas exibem seus valores e que esses valores sejam equivalentes ou semelhantes aos seus próprios.

Ainda de acordo com os achados de Rokeach (1981), os cristãos, em geral, manifestam seus comportamentos frente à busca por equidade de valores, selecionando, conforme acreditam, as atitudes corretas das não corretas; já os não cristãos tendem a desenvolverem um ambiente menos seletivo ou, em alguns casos, menos preconceituosos, com relação às questões raciais e étnicas, porém tal afirmativa não implica que os eles sejam mais tolerantes em todos os demais aspectos.

Por fim, Borlido (2011) acrescenta que as interações sociais, de família, escola e/ou trabalho, são responsáveis por mediar as ações humanas. No ambiente organizacional, os valores pessoais podem influenciar nas tomadas de decisões à medida em que os valores organizacionais sejam compatíveis ou semelhantes aos valores dos participantes (MOURÃO *et al.*, 2003).

2.1.1 Valores Organizacionais

Os valores organizacionais (VO) constituem princípios ou crenças que são organizados hierarquicamente e relacionados às metas e a comportamentos organizacionais que se identificam como desejáveis. Assim, permitem que a realidade organizacional seja reconhecida de maneira informal ou formal, uma vez que os valores organizacionais estruturam e guiam a vida organizacional no dia a

dia, visando subordinar interesses individuais aos de ordem coletiva (TAMAYO; PORTO, 2005).

Note-se elevada importância para com a decodificação dos valores realizada pela organização por meio das práticas de gestão, ressaltando que, quando esses valores não estão claramente traduzidos, as pessoas envolvidas podem não compreender ações e comportamentos esperados, podendo gerar até mesmo um descrédito na relação entre empregado e organização (TAMAYO, 2005).

Segundo Schwartz (1992), o estudo dos valores permite identificar as dimensões organizacionais responsáveis pelos conflitos e convergências nas metas axiológicas da organização e definir quais delas os seus membros devem incorporar, visando atender às expectativas da empresa. Tamayo (1996) complementa essa ideia explicando que os valores organizacionais são antecidos pela estrutura motivacional individual. Assim, seu impacto e sua atuação dentro da organização tornam-se mais claros e observáveis.

Quanto à organização, pode-se afirmar, segundo Tamayo (2008), que é ela que determina formalmente os seus próprios valores. Usualmente, estes são estabelecidos em concomitância com os valores de seus fundadores, com aqueles comungados pela sociedade vigente e pelos atores sociais que são mais influentes e impactam diretamente no comportamento dos indivíduos.

Dessa forma, os valores orientam a vida da organização e das pessoas que nela trabalham, não apenas em níveis individuais, mas, também, coletivos ou até mesmo mistos (PORTO, 2005). Eles orientam as ações cotidianas dos membros de uma organização em uma direção comum, para a conquista das metas e procedimentos planejados como requisitos para o sucesso. Eles são a crença básica de uma organização, que influencia fortemente o comportamento dos indivíduos que dela fazem parte (TAMAYO, 1998).

Nesse sentido, desde Rokeach (1973), tem-se 'valor' como a crença duradoura de uma conduta ou um comportamento desejado capaz de formar um estado final de existência e de reconhecimento de conduta, que é preferível tanto pessoalmente,

quanto socialmente, rejeitando aquelas pessoas que não comungam os mesmos ideais, ou seja, têm uma conduta ou estado final de existência oposta. Tal situação agrava-se quando se caracteriza as organizações como formadoras de identidade profissional (TAMAYO, 2005).

De acordo com Rokeach (1973), os valores se desenvolvem ao longo de duas dimensões, sendo a primeira identificada pelas metas pessoais que se deve alcançar, e a segunda caracterizada pelo tipo de comportamento que alguém deve adotar para atingir metas. Para o autor, os valores são subdivididos em terminais e instrumentais. Os terminais são divididos em valores pessoais, focalizando o próprio indivíduo, e em valores sociais, com foco externo direcionado a outras pessoas. Os valores instrumentais também se apresentam divididos em duas maneiras distintas: os morais e os de competência. Os valores morais, uma vez violados, originam crises de consciência ou sentimentos de culpa no indivíduo, já os valores de competência, quando violados, conduzem a sentimentos de vergonha ligados à inadequação pessoal.

Para Hofstede (1990), os valores representam o centro da cultura organizacional. Para ele, o sistema de valores era o responsável pela "programação mental" de cada um dos indivíduos envolvidos, pois este sistema de valores constitui a centro da cultura. Nesse sentido, os valores organizacionais poderiam ser definidos como a tendência crescente das organizações em preferir alcançar certos estados e objetivos em detrimento de outros.

É pautado nesta mesma visão que, ainda segundo Hofstede (1994)⁵ citado por Pires e Macêdo (2005, p.4), passou-se a compreender os valores organizacionais sob a seguinte estrutura: "sentimentos com uma seta apontando para eles e têm um lado positivo e negativo, lidam com as questões: maldade x bondade; sujo x limpo, feio x bonito, artificial x natural, anormal x normal, paradoxal x lógico". Assim, escolher qual desses estados/comportamentos é desejado, assim como apontado por Rokeach (1973), irá envolver julgamentos de valor, e a escolha entre o bem e o mal será colocada como uma condição essencialmente humana.

⁵ HOFSTEDE, G. **Cultures and organizations: cultural cooperation and its importance for survival.** London: McGraw Hill International, 1994.

Segundo Schwartz e Ros (2005)⁶, citados por Siqueira e Vieira (2012), os valores organizacionais podem ser agrupados em três dimensões bipolares as quais delineiam os valores culturais manifestos. As dimensões são as seguintes: conservação x autonomia; hierarquia x estrutura igualitária; e harmonia x domínio. Elas estão descritas no Quadro1.

Quadro 1 – Agrupamento dos Valores por Pólos

Pólos	Valores
Conservação	Disciplina, honestidade, lealdade, limpeza, ordem, polidez, prestígio, segurança, sensatez e sigilo
Autonomia	Criatividade, curiosidade, eficiência, eficácia, modernização, qualidade, reconhecimento, competência, prazer, inovação, realização, estimulação e liberdade
Hierarquia	Fiscalização, hierarquia, obediência, poder, pontualidade, rigidez, supervisão, tradição e autoridade
Estrutura igualitária	Democracia, descentralização, justiça, qualificação dos recursos humanos, sociabilidade, cogestão, coleguismo, igualdade, cooperação, dinamismo, independência, autonomia, comunicação, respeito e equidade
Harmonia	Integração interorganizacional, interdependência, ética, parceria, tolerância, intercâmbio, preservação, equilíbrio, respeito à natureza, espontaneidade, iniciativa
Domínio	Ambição, audácia, competitividade, domínio, previsibilidade, produtividade, satisfação dos clientes e sucesso

Fonte: Schwartz e Ros (1995, p. 116), citados por Siqueira e Vieira (2012).

Tamayo e Gondim (1996) destacam que por meio dos agrupamentos torna-se possível investigar os dois extremos distintos de cada uma das três dimensões, segundo a percepção/concepção de cada um dos indivíduos pertencentes à organização analisada. Pode-se, assim, detectar os valores apresentados e identificá-los como real ou ideal. O nível real aborda os valores existentes concretamente na organização conforme apresentado pelos envolvidos. São esses valores que direcionam os passos dentro da organização, com foco no estabelecimento da gestão de pessoas e em suas práticas e políticas laborais. Por

⁶ SCHWARTZ, S. H.; ROS, M. Values in the West: a theoretical and empirical challenge to the individualism-collectivism cultural dimension. **Work Psychology**, v.1, n. 2, p. 91-122, 1995.

outro lado, no nível ideal, notem-se os valores apresentados pelos funcionários como aqueles que eles creem que a organização deve ou deveria seguir.

Por outro lado, Lima (1995) explicita que determinadas organizações inseridas no contexto contemporâneo têm-se readaptado, a fim de promover políticas e práticas de gestão de pessoas mais participativas que permitam englobar a inovação e valorização da iniciativa e a liberdade do trabalhador, sem desvirtuarem-se das regras, valores e consenso organizacional.

Tamayo (2008) ressalta que, mesmo diante do reconhecimento da importância dos valores, não se tem ainda um número palpável de modelos analíticos e de instrumentos de diagnóstico específicos que possibilitem mensurá-los.

Quanto aos estudos referentes aos valores, note-se que existem duas concepções clássicas, uma cultural e outra motivacional. O modelo cultural foi apresentado por Hofstede *et al* (1990), e o modelo motivacional abrange interesses pessoais focados em Schwartz (2005a), Schwartz(2005b) e Schwartz (2008). No Brasil, segundo Paiva (2012), um dos primeiros modelos desenvolvidos referentes à temática resultou na Escala de Valores Organizacionais, EVO, que foi validada por Tamayo e Gondim (1996). O segundo foi o Inventário de Valores Organizacionais, IVO, validado por Tamayo, Mendes e Paz (2000). Por fim, a terceira escala chama-se Inventário de Perfis de Valores Organizacionais (IPVO), que foi validada por Oliveira e Tamayo (2004), e foi adotada para este estudo, em virtude de sua recenticidade.

Para Oliveira e Tamayo (2004), os valores organizacionais são compostos pela transferência de princípios e metas de cada indivíduo, ou seja, pelos valores pessoais, pelos fundadores, gestores ou trabalhadores. O ambiente organizacional solidifica seus valores a partir dos valores pessoais daqueles que nele estão inseridos. De acordo com Tamayo e Gondim (1996), para conhecer melhor os valores organizacionais, é necessário se ater às lentes dos trabalhadores, porque eles estão ligados à organização e, portanto, suas respostas resultaram em conclusões mais próximas da realidade organizacional.

(...) no discurso cotidiano dos empregados frequentemente podem ser observadas análises diretas dos valores da sua organização ou

alusões indiretas aos mesmos. Os empregados têm uma visão relativamente clara dos valores que predominam na sua organização. Ao analisar os valores organizacionais a partir da percepção dos empregados é como se o pesquisador estivesse utilizando observadores internos envolvidos ativamente no processo coletivo, para identificar as prioridades axiológicas da organização (TAMAYO; GONDIM, 1996, p. 66).

Para Paiva (2012a) e Paiva (2012b), no nível organizacional, os valores derivam não apenas das políticas, mas, substancialmente, das práticas de gestão da organização. A autora segue a mesma linha de Rokeach (1973), que percebe que os valores vão se expressar em vários níveis e situações conforme o cotidiano do indivíduo.

Nessa mesma perspectiva, o Inventário de Perfis de Valores Organizacionais (IPVO) desenvolvido e validado por Oliveira e Tamayo (2004), baseia-se em um modelo que contempla oito valores organizacionais, quais sejam: autonomia, bem-estar, realização, domínio, prestígio, conformidade, tradição, e preocupação com a coletividade. As definições de cada um deles foram apresentadas no Quadro 2.

Quadro 2 – Classificação dos valores organizacionais

Valores Organizacionais	Definições
Realização	A valorização da competência para o alcance do sucesso da organização e dos empregados
Conformidade	Valorização do respeito às regras e aos modelos de comportamento no ambiente de trabalho e no relacionamento com outras organizações
Domínio	Valorização do poder, tendo como meta a obtenção de <i>status</i> , controle sobre pessoas, recursos e mercado
Bem-estar	Valorização da satisfação dos empregados mediante a qualidade de vida no trabalho
Tradição	Valorização dos costumes e práticas consagradas
Prestígio	Valorização do prestígio organizacional na sociedade, mediante a qualidade de produtos
Autonomia	Valorização de desafios, a busca de aperfeiçoamento constante, a curiosidade, a variedade de experiências e a definição de objetivos profissionais dos empregados
Preocupação com a Coletividade	Valorização do relacionamento com pessoas que são próximas com a comunidade

Fonte: Adaptado de Oliveira e Tamayo (2004).

Ressalta-se que os valores organizacionais, além de guiar o comportamento dos indivíduos dentro de uma organização, também são os responsáveis pelos julgamentos, avaliações e eventos organizacionais (PAZ; TAMAYO, 2004). Para Meyer e Herscovitc (2001), eles ditam o comportamento dos indivíduos e representam uma força capaz de estabilizar e coagir os seus envolvidos.

Tamayo e Porto (2005) corroboram essa perspectiva acrescentando que há uma relação entre os valores organizacionais e os valores pessoais, uma vez que ambos orientam e direcionam a vida de grupos e de indivíduos. Assim, note-se também que os interesses individuais, coletivos ou mistos sustentam os valores organizacionais adotados (TAMAYO, 1996).

Conforme já abordado, os valores significam também o nortear da conduta em diferentes situações na vida das pessoas, de forma que cada indivíduo não é passivo em suas interações. Vale ressaltar as influências dos aspectos emocionais e cognitivos sobre a tomada de decisão, ambos constituintes da socialização primária – família – e da secundária, abarcando o mundo do trabalho, onde ocorrem o reforço dos valores e ressocializações contínuas no contexto social permeado na história de vida do sujeito (MENDES, 1999⁷ citado por PIRES; MACEDO, 2005).

2.1.2 Valores do Trabalho

Na metade do século XX, começaram a serem desenvolvidos os primeiros estudos sobre os valores do trabalho (VT). Segundo os autores Campos e Teixeira (2007) e Campos (2008), os artigos mais antigos sobre a temática dos valores referentes ao trabalho são de autoria de Porter Swift, publicados em 1963, no *Personnel Journal* com os títulos: *Interests and Work Values* e *The Structure of Work Values in Relation to Status, Achievement, Interests and Adjustment*. Além deste, foi encontrada também a obra *Work Values and Background Factors as Predictors of Women's Desire to Work*, publicada na *American Sociological Review*, de autoria de Valerie C. Kincade.

⁷ MENDES, A. M. **Valores e vivências de prazer-sofrimento no contexto organizacional**. 1999, p. 306, Tese (Doutorado em Psicologia) – Instituto de Psicologia. Universidade de Brasília, Brasília.

O estudo de tal temática parece ter ganhado impulso a partir de 1994. Campos (2008) contabilizou cerca de 7,38 artigos publicados por ano em periódicos, nos últimos 18 anos. Segundo o autor, o país que mais publicou artigos relacionados aos valores relativos ao trabalho no período de 1963 a 2000 foi os Estados Unidos, sendo seus pesquisadores os pioneiros nessa discussão. Observem-se os detalhes na Tabela 1.

Tabela 1 – Classificação dos artigos publicados de 1960 a 2000 - Valores relativos ao trabalho (VRT)

Região	1960	1970	1980	1990	2000	Total
América do Norte	7	16	20	43	16	102
Europa	1	2	4	17	13	37
Ásia/Oceania	-	1	7	17	10	35
Oriente Médio	-	-	2	12	4	18
África	-	-	-	1	1	2
América Latina	-	-	-	2	2	4

Fonte: Campos (2008) p.398.

Por meio da Tabela 1, pode-se notar que a América do Norte é responsável por 51% das produções sobre o tema dentro do período de tempo analisado. Cabe ressaltar que Campos e Teixeira (2007) encontraram apenas quatro literaturas oriundas da América Latina, sendo três do Brasil e uma do México. Os autores pontuaram que os artigos brasileiros foram encontrados na base Scielo, uma base de abrangência nacional, motivo pelo qual acredita-se que estes estudos não obtiveram muita notoriedade no mundo. Os achados foram divulgados apenas internamente, dificultando o acesso desse conhecimento por parte de pesquisadores internacionais. A divulgação desses artigos para outros países contribuiria em larga escala para semear o conhecimento obtido, além de ampliar e consolidar os estudos de valores nesse âmbito.

Contudo, dentre os diversos artigos encontrados na bibliometria apresentada por Campos e Teixeira (2007), realizada até o ano de 2006, percebe-se que uma quantidade significativa de pesquisadores optou por considerar como referencial o trabalho dos autores brasileiros Porto e Tamayo (2003). Estes autores tomaram como ponto de partida os estudos de Ros, Schwartz e Surkiss (1999) e avançaram

quando propuseram a Escala de Valores Relativos ao Trabalho (EVT) e validaram-na em amostras brasileiras.

Com relação aos valores relativos ao trabalho, pode-se perceber que, ao longo dos últimos anos, os estudos sobre valores do trabalho despontaram como uma forma de “se compreender os elementos motivacionais que influenciam os diversos aspectos relacionados ao trabalho” (PORTO, 2008, p.173). Entretanto, mesmo diante de um crescente número de pesquisas, faltam ainda modelos teóricos sólidos para se explicar e compreender o fenômeno (PORTO *et al*, 2006).

Inicialmente, com a teoria esplanada por Porto *et al* (2006), demonstrou-se que David Super - em 1957 - já apresentava os valores relativos ao trabalho como fator que leva o indivíduo a gostar ou não do seu trabalho, caracterizada por meio de três necessidades que podem ser satisfeitas por meio do trabalho, quais sejam: Relações Humanas, Trabalho e Sustento. Em “relações humanas”, o autor apresenta a carência do indivíduo por reconhecimento e afirma que dela origina-se o fator independência, ou seja, a demonstração de autonomia, o grau de controle do seu próprio comportamento, suas atividades e seu desejo de um sistema de recompensa transparente e justo. Ressalta-se que ela pode ser resolvida por meio da relação com outras pessoas e, além de possibilitar o reconhecimento de si mesmo como ser humano, também permite a distinção e diferenciação entre os indivíduos, ou seja, uma busca de *status*. Quanto ao “trabalho”, tem-se a necessidade de desenvolver uma atividade na qual o indivíduo possa se expor, uma atividade composta por oportunidades de auto-expressão, permitindo a utilização de habilidades, conhecimentos e interesses em uma variedade de trabalho. Por fim, a terceira, o “sustento”, que constitui a necessidade mais básica, nota-se que se ela não estiver satisfeita, as anteriores perdem grande parte de sua importância. Porém, quando satisfeita, as demais se tornam, ao menos, tão importantes quanto ela. Observou-se que se obtém satisfação com a remuneração e com a segurança no trabalho.

O trabalho de Super, segundo Porto *et al*. (2006), foi muito elogiado e citado, sobretudo com relação ao desenvolvimento vocacional. Mas, houve ressalvas no

que tange aos valores laborais e a satisfação com o trabalho, devido ao fato do modelo confundir ambos os conceitos.

A teoria de Super precedeu a teoria de Elizur (1984)⁸ e Elizur (1994)⁹ citados por Paiva (2012a) e Paiva (2012b), a qual se baseava em uma análise de conteúdo da literatura, no exame dos itens incluídos nos vários estudos e na utilização da abordagem de análise de facetas. Assim, a Faceta A é caracterizada pela modalidade do resultado e é composta por três elementos: instrumental, afetivo e cognitivo. A Faceta B aborda dois elementos, sendo eles o recurso, ou difuso, e a recompensa, ou focado. Elizur e Sagie (1999)¹⁰, citados por Porto *et al* (2006), Paiva(2012a) e Paiva (2012b), propuseram uma estrutura cônica para compreender seis áreas da vida: trabalho, religião, cultura, esporte, política e vida em geral (casa e família); os autores acrescentaram a faceta foco e examinaram a estrutura cônica tridimensional entre valores pessoais e do trabalho. Os resultados de suas pesquisas apontaram pertinência quanto ao modelo.

Ros, Schwartz e Surkiss (1999) afirmaram que poderia ser acrescentado mais uma faceta, que seria o “prestígio”, visando corrigir incoerências no modelo apresentado por Elizur. Segundo Dejours (1997), o trabalho, além de ter um caráter utilitário, significa para o trabalhador uma forma de afirmar sua identidade por meio das atribuições individuais inseridas por ele na realização da tarefa. Corroborando essa visão, Elizur e Sagie (1999) declaram que os valores relativos ao trabalho caracterizam-se como uma das facetas dos valores individuais. Nesse contexto, os valores relativos ao trabalho refletem o que é importante para as pessoas no ambiente de trabalho (PORTO; TAMAYO, 2008).

Conforme destacam Porto e Tamayo (2003), os valores relativos ao trabalho – (VRT) decorrem dos valores gerais e se manifestam no ambiente de trabalho. Os valores representam todos os aspectos considerados relevantes pelas pessoas, isto é,

⁸ELIZUR, D. Facets of work values: a structural analysis of work outcomes. **Journal of Applied Psychology**, v. 69, n. 3, p. 379-389, 1984.

⁹ ELIZUR, C. Gender and work values: a comparative analysis. **The Journal of Social Psychology**, v. 134, n. 2, p. 201-212, 1994.

¹⁰ELIZUR, D.; SAGIE, A. Facets of personal values: a structural analysis of life and work values. **Applied Psychology**, v. 48, n. 1, p. 73-87, 1999.

representam o que as pessoas estimam e desejam obter por meio do seu trabalho, as metas pessoais que julgam importantes (PORTO; TAMAYO, 2008).

De acordo com Tamayo e Borges (2006), os estudos sobre os valores do trabalho ramificam-se em duas direções, sendo a primeira centrada na investigação do grau de importância que os trabalhadores creditam ao trabalho em relação a outras esferas da vida, tais como: família, lazer, religião, sociedade etc. E a segunda, centraliza-se na identificação dos valores atribuídos ao trabalho e à importância relativa que estes têm entre si. Ainda segundo os autores, os valores do trabalho muitas vezes são indicativos de uma situação ideal ou do que o trabalho deveria ser, e não propriamente do que ele é.

Buscando compreender melhor o que é importante para as pessoas no ambiente de trabalho, Porto e Tamayo (2008) estudaram quais eram os valores presentes no trabalho que levavam as pessoas a trabalhar.

Destarte, os valores do trabalho, segundo Teixeira (2008), podem ser identificados como três: valores pessoais laborais, que são as condutas adotadas que se percebem os princípios que guiam a vida organizacional do indivíduo; valores sociais laborais, no que tange à forma como o mesmo percebe o outro indivíduo diante de pontuações expostas, defendidas e comungadas; e valores culturais laborais, nos quais os princípios de um grupo podem ser definidos como valores do trabalho e são compartilhados pelos membros envolvidos ou estabelecidos por líderes ou símbolos organizacionais.

Paiva (2012a) e Paiva (2012b) apresentam que as vivências laborais são diretamente vinculadas de maneira recíproca aos valores comungados por cada grupo em questão. Assim, acredita-se que os jovens reconhecem muito mais a qualidade de vida no trabalho e a construção de uma carreira profissional com possibilidade de progressão que os mais velhos, que certamente valorizam e se preocupam prioritariamente com a estabilidade e a segurança, tanto física como financeira (SCHWARTZ, 2005a).

É importante ressaltar que os valores relativos ao trabalho podem se apresentar

como sendo valores pessoais, sociais e culturais (PORTO; TAMAYO, 2008). Há de se reconhecer, baseando nas contribuições dos autores, que a escala de valores relativos ao trabalho pauta-se especificamente nos valores pessoais.

Dessa forma, as autoras Hoch, Andrade e Fossá (2009) ressaltam, em seus achados de pesquisa, que há semelhança entre a Teoria de Valores Individuais, proposta por Schwartz (2005a), o modelo de Valores Relativos ao Trabalho, desenvolvido por Ros, Schwartz e Surkiss (1999) e a Escala de Valores relativos ao Trabalho, criada por Porto e Tamayo (2003), uma vez que as dimensões dos valores do trabalho correspondem exatamente às dimensões dos valores individuais.

Note-se que os valores individuais são constituídos por meio de uma estrutura universal e que é a partir dela que são formados os contextos específicos, tal como o do próprio trabalho, demonstrando, assim, um alinhamento entre os estudos internacionais e nacionais (PORTO; TAMAYO, 2003).

Segundo Porto e Tamayo (2008), ao longo dos anos foram sendo construídos instrumentos de coleta de dados que visam diagnosticar os valores relativos ao trabalho. Mas eles constataram que houve falhas na construção desses instrumentos. Assim, para os autores, é importante que os indivíduos percebam o ambiente de trabalho, pois ele permite a realização das metas individuais, partindo do pressuposto de que, na sociedade contemporânea, o trabalho é o elemento central na identidade social do indivíduo, e constitui o meio pelo qual o indivíduo busca alcançar suas metas particulares.

Diante dos achados, os autores desenvolveram a escala de valores relativos ao trabalho (EVT), que se desdobra em quatro fatores, ou seja, sua base de análise, a saber: realização no trabalho, relações sociais, prestígio e estabilidade, que são descritos no Quadro 3.

Quadro 3 – Classificação das variáveis presentes nos valores relativos ao trabalho

Valores Relativos ao Trabalho	Definições
Realização no trabalho	Relaciona-se à busca de prazer e realização pessoal e profissional, bem como de independência de pensamento e ação no trabalho por meio da autonomia intelectual e da criatividade.
Relações sociais	Referem-se à busca de relações sociais positivas no trabalho e de contribuições positivas para a sociedade por meio do trabalho.
Prestígio	Refere-se à busca de autonomia, sucesso profissional e poder de influência no trabalho.
Estabilidade	Refere-se à busca de segurança e ordem na vida por meio do trabalho, possibilitando suprir materialmente as necessidades pessoais.

Fonte: Adaptado de Porto e Tamayo (2008).

Para a execução deste estudo, a EVT foi considerada a mais adequada ao cumprimento dos objetivos, em virtude de sua recenticidade. Além disso, o estudo de Porto *et al.* (2006, p. 1) indica que essa escala “apresenta boa validade e fidedignidade para ser utilizada no desenvolvimento teórico sobre o assunto no Brasil e para realização de diagnósticos em organizações”.

Cabe apresentar, em concordância com o exposto por Paiva (2012a) e Paiva (2012b), que os antecedentes do indivíduo, que são relativos aos dados sociodemográficos juntamente com o processo de socialização primária, têm impacto direto na composição dos valores pessoais e nas escolhas de suas próprias socializações secundárias, desenvolvidas mediante os demais grupos que frequenta, tais como: igreja, clube, associação, entre outros. Segundo a autora, os valores pessoais e a socialização secundária têm influência direta e recíproca nos valores que o sujeito compartilha na organização em que atua e também no próprio trabalho que realiza. Tais valores, tanto no nível da organização (VO) como no do trabalho (VT) influenciam-se mutuamente, já que o trabalho não se realiza fora de uma estrutura social, baseada em um contexto mais amplo (PAIVA, 2012a; PAIVA, 2012b). A Figura 2 apresenta essa perspectiva:

Figura 2 – Modelo-síntese proposto para o estudo dos valores



Fonte: Paiva, 2012a, p.,31.

Nesse sentido, a compreensão dos valores relativos ao trabalho assume grande importância, pois estes têm sido considerados preditores de comportamento no local de trabalho (PORTO; TAMAYO, 2008). Assim sendo, cabe apresentar que, além de motivação individual, os valores são também responsáveis por exercer controle sobre atitudes e comportamentos de terceiros, caracterizando-se, então, sua função social no sentido de conduzir o grupo em que o indivíduo está inserido (SCHWARTZ, 2005a).

Em linha semelhante, Borges (2005) sublinha que os valores podem sofrer variações e que isso não é um fato raro ou de se estranhar. Tais variações de valores podem ser identificadas e comparadas de acordo com a nacionalidade, inserção no mercado de trabalho e classe social do sujeito. Assim, as escolhas do sujeito podem ser dar de maneira consciente, ou não. A manifestação dos valores de cada indivíduo vai variar com relação à gradação de seus valores, dependendo de sua posição na estrutura social e de suas particularidades, conforme sua história de vida (BERGER; LUCKMANN, 1985).

Pesquisas de Schwartz (1999) mostram que é altamente significativa a relação entre os valores pessoais e os valores percebidos no trabalho e que esses possuem relações com o comprometimento organizacional e com a cultura organizacional. É interessante ressaltar que a força presente nos valores organizacionais pode influenciar no comprometimento de cada empregado, ressaltando que a convergência de valores entre funcionários e empresa é de suma importância para o comprometimento de seus membros e cumprimento da missão e visão organizacional. (TAMAYO, 1998)

2.2 Comprometimento organizacional

A partir do final da década de 1970, percebeu-se uma maior preocupação dos pesquisadores e profissionais vinculados à área da gestão em buscar compreender melhor o comprometimento dos trabalhadores com o trabalho, apesar desta temática já se encontrar indiretamente presente nas agendas de estudos devido a uma longa tradição que busca descrever o comportamento humano no âmbito laboral. Note-se que, a partir da década de 1980, é que este tema se tornou intensamente investigado (BASTOS, 1994).

Segundo Bastos (1994), a temática “comprometimento” pode ser apresentada por vários e distintos conceitos, o que causa, em grande parte, uma maior dificuldade de compreensão e análise. No cotidiano, percebe-se que os conceitos mais utilizados são respectivamente: 1) a forma com que um indivíduo se envolve com seus objetivos; 2) a busca por lealdade a algo permanente abarcando intenções, sentimentos e desejos e; 3) a natureza negativa do termo comprometer, que está vinculado ao ato de prejudicar ou impedir que algo seja realizado.

Em se tratando de comprometimento organizacional, segundo Bastos e Costa (2005), o mesmo pode ser caracterizado pela forma (ações, intenções, afetos) com que o indivíduo lida com seu trabalho e com a empresa.

Segundo Mowday, Porter e Steers (1982), o termo comprometimento pode ser classificado como uma busca constante pelo bem comum, seja ele dentro de uma organização ou de uma profissão, podendo ser igualmente caracterizado como uma força relacionada à identificação e ao envolvimento existente entre pessoas.

Dejours (1997) ressalta que o comprometimento, assim como a participação cooperativa e a criatividade dentro de uma organização, podem ser promovidos por impulsos psicoemocionais favoráveis apresentados pela necessidade de integração conceitual e prática, além da valorização do ser humano e de suas condições de trabalho, ou seja, respeito à integridade e limites humanos, construções de laços de confiança e reconhecimento, saúde e segurança no trabalho.

O reconhecimento e as recompensas, para Meyer e Allen (1991), também se pautam por fatores que afetam positivamente o comprometimento, fortalecendo os vínculos entre empregado e empregador. Tamayo (2008) corrobora essa perspectiva e acrescenta que o comprometimento parece ser consequência das necessidades que o empregado tem diante da organização. Segundo Bastos e Costa (2005), essas necessidades podem ser caracterizadas como uma ligação entre crenças e valores, e que se cria um sentimento de afeição entre o empregado e a empresa, fazendo-o desejar permanecer ou continuar a exercer suas funções.

Em matéria de comprometimento, Meyer e Allen (1991) apresentaram um modelo tridimensional, com base validada em vários países e idiomas, que se tornou referência em grande parte dos estudos sobre a temática no contexto organizacional. Assim, o comprometimento é caracterizado como uma força variável que liga um indivíduo às suas ações e aos seus objetivos. Tal modelo envolve três dimensões, sendo elas: a afetiva, a instrumental e a normativa (Quadro 4).

Quadro 4 – Dimensões de comprometimento Organizacional

Dimensões de Comprometimento	Definições
Afetiva	Refere-se a um envolvimento emocional do empregado, que ocorre quando há uma identificação dele com a organização
Calculativa	Ligada aos custos e perdas associados a deixar a organização
Normativa	Relativa à obrigação que o empregado sente em permanecer na organização

Fonte: Adaptado de Meyer e Allen (1991).

Dentre as três dimensões de comprometimento organizacional ressaltadas no Quadro 4, é importante mencionar que as duas últimas, segundo Siqueira e Gomide Júnior (2004), são definidas por relações de trocas sociais e econômicas.

O estilo de comprometimento afetivo é determinado pela identificação do indivíduo de forma afetiva com as metas organizacionais, em que o indivíduo se doa ao máximo em favor do cumprimento dos objetivos da organização (BASTOS, 1994). Para Bastos *et al.* (2008), o comprometimento afetivo é estruturado pela assimilação dos valores organizacionais em conformidade com sentimentos, aceitações de

crenças e identificações com a organização. Mowday, Porter e Sterers (1982) afirmam que, além da identificação e envolvimento do indivíduo com valores e metas organizacionais, o profissional acaba assumindo-os como seus próprios valores e metas pessoais.

Note-se ainda que o termo comprometimento pode ser verificado conceitualmente como as 'atitudes frente ao trabalho' que permitem a identificação e decodificação dos fatores pessoais de cada trabalhador (BASTOS, 1994).

Entretanto, cabe apresentar que por mais que o comprometimento seja um tema tão pesquisado no contexto atual das organizações, ainda assim não se tem definido, devido a sua complexidade, quais são exatamente os seus antecedentes e como ele pode ocorrer. Mas, de uma maneira geral, alguns fatores são apresentados por Bastos (1994) como precursores do comprometimento, sendo eles respectivamente: pessoais (idade, sexo, estado civil, tempo de serviço, escolaridade); de trabalho (caráter inovador, autonomia, percepção de oportunidades); e da relação existente entre liderança e grupo (interdependência e estilo de liderança).

Em se tratando de pesquisas relacionadas ao comprometimento organizacional, percebe-se que há uma grande aderência dos pesquisadores na utilização do modelo tridimensional de Meyer e Allen (1991), elaborado com o intuito de ampliar a abordagem da temática, expandindo o construto, ou seja, desenvolvendo uma escala que generalize em amplitude todos os conceitos do tema. Entretanto Rodrigues e Bastos (2009, p.1) sublinham que

há umas inconsistências conceituais provenientes da ampliação do construto de comprometimento; uma inadequação das propriedades psicométricas das escalas utilizadas; e, uma inconsistência empírica envolvendo as bases propostas.

Conforme apresentado por Simosi (2013), embora Meyer e Allen sejam os autores mais utilizados no mundo, quanto ao comprometimento organizacional, nota-se que a estrutura apresentada por Medeiros (2003) possibilita uma análise mais profunda da temática. Ao acrescentar novas dimensões ao construto, a autora rompe fronteiras antes não ultrapassadas, que deveriam também ser analisadas.

Permanecer na organização deixa ser considerado, em essência, uma forma comprometimento, tal como era visto na concepção de vários pesquisadores até o presente momento (RODRIGUES; BASTOS, 2009), contudo, pode ser devido ao fato do indivíduo encontrar na mesma algo que seja facilitador na busca de seus interesses próprios. Portanto, o comprometimento organizacional deve ser analisado, cuidadosamente, buscando compreender melhor suas diversas formas de manifestação (RODRIGUES; BASTOS, 2009).

Assim, ressalta-se que com a proposta da Escala de Bases de Comprometimento Organizacional, a EBACO, vê-se uma preocupação maior com a diversidade de culturas e, portanto, de valores. O que ocorre é que não se tem encontrado um modelo preciso até o momento para testar o comprometimento em diversas culturas analisadas, afetando assim a questão da confiabilidade dos instrumentos. Enfrenta-se também um problema com relação ao construto, uma vez que diversos trabalhos não se adaptam aos modelos teóricos até então propostos. Decorre daí o fato de que as bases do comprometimento organizacional passaram a ser mais investigadas recentemente (BASTOS *et al*, 2008). Assim sendo, Medeiros (2003) propôs a mensuração de sete bases ou fatores do comprometimento organizacional, descritas no Quadro 5.

Quadro 5 – Denominações e definições dos sete fatores da EBACO

Denominações	Definições
Obrigação em permanecer	Crença de que se tem uma obrigação em permanecer na organização; de que se sentiria culpado em deixá-la; de que não seria certo deixá-la; e de que tem uma obrigação moral com as pessoas da organização.
Afetiva	Crença e identificação com a filosofia, os valores e os objetivos organizacionais.
Afiliativa	Crença que é reconhecido pelos colegas como membro do grupo e da organização
Escassez de alternativas	Crença de que possui poucas alternativas de trabalho se deixar a organização.
Obrigação pelo desempenho	Crença de que deve se esforçar em benefício da organização e que deve buscar cumprir suas tarefas e atingir os objetivos organizacionais
Linha consistente de atividade	Crença de que deve manter certas atitudes e regras da organização com o objetivo de se manter na organização
Falta de recompensas e oportunidade	Crença de que o esforço extra em benefício da organização deve ser recompensado e de que a organização deve lhe dar mais oportunidade.

Fonte: Adaptado de Medeiros *et al.* (2003) e Bastos *et al.* (2008).

Tendo em vista a discuss o nacional recente sobre o tema e a atualidade da proposta de Medeiros (2003), adotou-se a abordagem que sustenta a EBACO para fins da pesquisa desta disserta o.

Como esta pesquisa pretende reunir tr s construtos do comportamento organizacional, optou-se por adaptar o modelo proposto por Paiva (2012a) que re ne as tem ticas de valores organizacionais e do trabalho, incluindo-se o comprometimento organizacional, conforme apresentado na Figura 3:

Figura 3 – Modelo-síntese proposto para o estudo dos valores organizacionais, valores do trabalho e comprometimento organizacional



Fonte: Adaptado de Paiva, 2012a.

Este modelo focaliza-se nas relações entre os valores (pessoais, valores percebidos na organização e no trabalho) e o comprometimento organizacional. Soma-se a esta perspectiva a consideração exposta por Bastos *et al.* (2008) de que o comprometimento organizacional depende de aspectos culturalmente construídos e compartilhados, portanto depende também dos valores, tanto no nível individual como no coletivo. Assim, o modelo adaptado acima abarca tais especificidades, sendo considerado útil para a pesquisa realizada. O recorte proposto nesta dissertação foi destacado na Figura 3, em vermelho.

A seguir, explicitou-se o contexto onde essa pesquisa se efetivou e a metodologia utilizada para sua execução.

3 CALL CENTER: GENERALIDADES E PECULIARIDADES DO CONTEXTO LABORAL ABORDADO

Este capítulo teve por objetivo descrever um *call center*, de modo geral, delineando suas generalidades e, em seguida, as peculiaridades do *call center* abordado.

3.1 Generalidades sobre *call centers*

Antunes (2009) apresenta uma considerável alteração na distribuição laboral dos brasileiros, antes fortemente concentrados nos setores agrícola e industrial, expandiram-se para o setor de serviços a partir das duas últimas décadas do século XX. Concomitantemente a essa transição, nota-se a formação de um novo mercado de trabalho, o qual passa a visar o desempenho profissional em diversos papéis e também a interação com os clientes.

Segundo Silva, Borini e Trevisan, (2007), com o surgimento desse novo modelo de atuação, apareceram os *call centers*, que se caracterizam por uma “nova” atividade do setor de serviço, capaz de integrar o acesso a empresas e clientes.

As Centrais de Atendimento ou *call centers* são consideradas como um dos fenômenos mais interessantes que pode ser observado no setor de serviço (VASCONCELLOS; MARX; FIGUEIREDO, 2011). Segundo Freire (2009), oportunidade é o que não falta em um *call center* devido às constantes mudanças, ao ritmo acelerado e dinâmico e ao caráter passageiro, aspectos característicos desse tipo de trabalho. Trata-se de um ambiente propício a se conhecer diversas pessoas, uma vez que os operadores dificilmente se sentam no mesmo lugar todos os dias e terão, no mínimo, mais de um supervisor ao ano, o que denota a rotatividade de pessoal nesse tipo de organização.

Marx (2008)¹¹, citado por Vasconcellos, Marx e Figueiredo (2011), descreve que o *call center* pode ser identificado como “uma espécie de cartão de visita”, tratando-se de um importante canal de relacionamento empresa-cliente e cliente-empresa, disponível, por exemplo, para esclarecimentos, reclamações e sugestões, entre outros serviços. Com o intuito de atender às demandas dos clientes, as empresas apostam nessa aproximação com seus consumidores, investindo em maiores soluções tecnológicas, tais como, e-mail, telefones gratuitos, *internet* etc., além de sofisticados mecanismos de interação que visam garantir vantagens competitivas (SILVA *et al.* 2002).

Entendem-se também por *call centers*, aquelas organizações nas quais um grupo de trabalhadores dedica a maior parte do seu tempo fazendo negócios por telefone, a maioria encontra-se inserida em um ambiente com suportes automatizados e computadores conforme apresentado por Gilmore (2001)¹² citado por Costa (2007). Tais operações são complexas e na busca de seu sucesso requerem combinações tecnológicas, processos e talento humano (ANTUNES, 2009).

Para Wood, Holman e Stride (2006)¹³, citados por Silva, Borini, Trevisan (2007), em um *call center* os contatos são mediados e realizados com apoio tecnológico e de forma virtual, sendo que os operadores de atendimento são responsáveis por manusear telefone, computador e softwares com intuito de estabelecer uma melhor interação entre empresa e cliente.

Conforme Silva, Borini e Trevisan (2007), em 2006 a *Health and Safety Executive*, do Reino Unido apurou que os trabalhadores de *call center*, principalmente os operadores, utilizam de forma simultânea as chamadas telefônicas e os computadores, atividade que ocupa parte significativa de seu tempo de trabalho.

¹¹MARX, R. **Organização para inovação**: avaliação crítica dos projetos e da implantação de trabalho em grupos com autonomia. Tese (livre docência), Universidade de São Paulo, Escola Politécnica de São Paulo, 2008.

¹²GILMORE, A. Call centre management: Is service quality a priority? **Managing Service Quality**, v. 11, n. 3, pp. 153-9. 2001.

¹³WOOD, S., HOLMAN, D., STRIDE, C., **Human Resource Management and Performance in UK Call centre**. ESCR, Institute of work Psychology, University of Sheffield, 2006.

Corroborando o disposto pelos autores anteriores, Boutet e Gardin (2001)¹⁴, citados por Silva *et al.* (2002), afirmam que com o avanço tecnológico em questões internacionais houve um significativo aumento na complexidade de um atendimento, no que tange à utilização simultânea necessária de tecnologias diversas e distintas, além da necessidade de um bom desempenho e controle informático, seja em decodificação de letras, números, quadros e enunciados, seja em um bom desempenho e controle com a fala e escrita.

Por outro lado, Oliveira e Barbosa (2002)¹⁵, citados por Silva *et al.* (2002), apontam que o operador lida com duas interações encaixadas. A primeira, mediada pelo telefone, necessitando que ele desempenhe um papel de “animador da voz do participante virtual”, e a segunda, mediada pelo computador, ambas monitoradas pelo sistema de informação.

De acordo com Laspisa (2007), a maioria dos trabalhadores de um *call center* são, essencialmente, jovens entre 21 a 30 anos, sem muitas incidências para aqueles que estão acima de 40 anos, apesar de alguns autores ressaltarem que este público, formado por trabalhadores mais velhos (acima dos 35 anos), está começando a ocupar lugar no mercado.

Pode-se perceber que o cotidiano de um operador em um *call center* trata de constantes complexidades e responsabilidades no executar de suas atividades. Entretanto, quando o assunto é reconhecimento, eles são considerados, por muitas empresas, menos importantes. Usualmente, trata-se do primeiro setor a ser terceirizado, um setor que pode ser ocupado por pessoas de baixa qualificação, uma vez que o trabalho é repetitivo, rotineiro e é administrado de forma quase que mecânica (SILVA *et al.*, 2002).

Entretanto, para Freire (2009), o ambiente de um *call center*, apesar da cobrança, das regras e dos horários previamente estipulados, pode, ainda assim, ser

¹⁴BOUTET, J. GARDIN, B. **Language et Travail**. Action, Communication, Cognition . Paris: CNRS, 2001.

¹⁵ OLIVEIRA, M. C. L.; BARBOSA, B. T. **Novas tecnologias, novos padrões de interação**: um estudo da fala no contexto de um call center. Rio de Janeiro, PUC-Rio: Revista Palavra., 2002.

considerado como um ambiente divertido de trabalho, devido à presença significativa de jovens, que em grande maioria são agitados. Contudo eles não podem esquecer que o propósito central é a execução do trabalho, o que possibilita a eles a aquisição de conhecimento, disciplina e oportunidades.

Em conformidade à percepção de Freire (2009), note-se D'Ausílio (2005)¹⁶, citado por Costa (2007, p. 33), que escreveu que:

A oportunidade de atuar em um *Call center* se torna uma ótima experiência para o jovem acelerar seu desenvolvimento pessoal e profissional, pois o trabalho de atendimento potencializa a capacidade de relacionamento pessoal, raciocínio lógico, comunicação, negociação e empatia. O jovem, após alguns anos no atendimento, percebe que adquiriu maturidade profissional para buscar novos horizontes. Com a perda deste profissional, surgem oportunidades para outros, o que forma o chamado processo de retro-alimentação. Este dinamismo é uma característica especial do segmento de *Call center*. Contrata-se um profissional com potencial e devolve-se para o mercado um profissional pronto para novos desafios.

Contudo Silva *et al.* (2002) acreditam tratar-se de um setor de baixa qualificação profissional, motivo que entra em choque com o elevado investimento recebido, sendo necessário, no mínimo, haver pessoas que sejam qualificadas para operacionalizar os equipamentos, cada vez mais avançados tecnologicamente.

Percebe-se que as organizações de *call centers* vêm repetindo os moldes da abordagem clássica da administração, uma vez que padronizam e controlam as atividades desenvolvidas em seu interior, contando com “leitura intensiva de *scripts* pelos atendentes e controles intensos de tempos predefinidos de atendimento” (SZNELWAR; ZILBOVICIUS; SOARES 2000¹⁷, citados por VASCONCELLOS; MARX; FIGUEIREDO, 2011, p. 3).

Os *call centers* registrados na Índia e China, segundo Friedman (2007), demonstram características similares aos do contexto de trabalho brasileiro, sendo permeados por uma grande maioria de jovens universitários que optam por esse tipo de trabalho

¹⁶ D'AUSÍLIO, R. **Customer service and the human experience**, 2005. Disponível em: <http://www.tmcnet.com/tmcnet/columnists/articles/customer-service-human-experience-rosanne-dausilio.htm>. Acesso em: 16 julho de 2013.

¹⁷ SZNELWAR, L.I., M. ZILBOVICIUS AND R.F.R. SOARES. **The structure of tasks at 'call centers'**: Control and learning difficulties. Ergonomics for the New Millennium. Proceedings of the XIV th Triennial Congress of the International Ergonomics Association and 44th Annual Meeting of the Human Factors and Ergonomics Society, San Diego, California, USA, Vol. 2, 2000, 547–550.

devido à possibilidade de conciliá-lo com os estudos. No entanto, percebe-se que estes operadores, ao contrário dos operadores brasileiros, sentem-se detentores de gratificante remuneração e consideram possuir uma importante oportunidade profissional no *call center*, apesar de também considerá-la como momentânea (LASPISA, 2007).

Dentro do Setor de Serviços, os *call centers* apresentaram, em 2007, uma movimentação no país de 4,5 bilhões, segundo a Associação Brasileira de Telesserviços (ABT) e 10,187 bilhões, em 2011, um aumento de 5,687 bilhões no faturamento (CALL CENTER INF., 2013), tratando-se, portanto, de um setor que vem crescendo num ritmo médio de 10% ao ano desde a última década.

De acordo com os dados apresentados no Relatório da Indústria de *Call center* no Brasil de 2005, disposto na ABT (2013), o setor reunia aproximadamente 60 empresas e empregavam em média 600 mil pessoas, das quais 45% correspondiam a jovens com idade entre 18 a 25 anos, em sua primeira oportunidade de emprego (NOGUEIRA, 2012). Atualmente, o setor conta com 196 empresas registradas e em funcionamento, mas, curiosamente, empregava apenas 415 mil funcionários em 2013, uma queda de quase 200 mil postos de atendimentos, mas dispondo ainda de 9.862 vagas em aberto (CALL CENTER INF., 2013)

Paiva (2012a) e Paiva (2012b) afirmam que existem tipos de trabalho em que os jovens são mais representativos, mas deixam explícitas as dificuldades encontradas para sua inserção no mercado de trabalho. Amorim (2010) apurou que os jovens, mesmo com formação escolar bem estabelecida em termos de qualificações, ainda presenciam dificuldades ao iniciar-se na carreira profissional, optando por começar em serviços dos setores de comércio, *fast food* e/ou telemarketing, ou seja, serviços que não exigem qualificação acadêmica nem experiência para seu desempenho. Para Azevedo e Caldas (2002), o comportamento dos empregados em um *Call Center* pode ser influenciado pela predominância de atividades mecânicas e rotineiras desenvolvidas no ambiente laboral.

Assim sendo, a atuação em *call centers* também pode ser identificada como um emprego “trampolim” ou “degrau”, uma vez que é utilizado por alguns trabalhadores

como oportunidade de inserção no mercado de trabalho e de aquisição de maturidade, deixando o lado operacional sem os cuidados que foram estabelecidos em contrato, uma vez que os empregados percebem que o retorno esperado não está ao alcance da prestadora de serviço – no caso brasileiro – o que pode impactar significativamente na produtividade da empresa (JUNQUEIRA, 2008¹⁸, citado por VASCONCELLOS; MARX; FIGUEIREDO, 2011, p.3).

Segundo Nogueira (2012), é possível notar uma significativa feminização no mundo do trabalho, com foco nos setores de prestações de serviço, como, por exemplo, o *call center* que, segundo a autora, é composto em 70% por mulheres.

Segundo Matozo (2000), algumas das principais funções de um operador consistem em manter uma relação saudável entre empresa e cliente por meio dos contatos ativos e receptivos (vendas, informações e pesquisas), contribuir para o fortalecimento da imagem organizacional, consolidando sua marca e produto, manter um clima organizacional sadio, com bons relacionamentos entre colegas, supervisor e coordenadores, registrar, sempre que necessário, opiniões, críticas e sugestões dos clientes e cumprir normas e objetivos determinados pela supervisão frente à célula e operação vinculada.

Cada um dos operadores se depara com um paradoxo laboral. De um lado são cobrados para fornecerem aos clientes um serviço de alta qualidade e, por outro, devem ampliar ao máximo sua produtividade. Esses operadores normalmente são avaliados em “número de chamadas atendidas, número de horas produtivas versus o número de horas trabalhadas e habilidade para responder às perguntas dos clientes, em outras palavras, em termos de sua produtividade e eficiência” (MARR; PARRY, 2004¹⁹, citados por COSTA, 2007 p. 33).

Segundo Silva *et al.* (2002), com a exigência organizacional por metas de produtividade, os *call centers* buscam coordenar as ações dos indivíduos e suas

¹⁸ JUNQUEIRA, R. **Os desafios das empresas de contact center**, disponível em <<http://www.callcenter.inf.br/estatisticas/default.asp?pag=matintegra&matID=31651>>. Acesso em 03/06/2008.

¹⁹ MARR, B.; PARRY, S. Performance management in call centers: lessons, pitfalls and achievements in fujitsu services. **Measuring Business Excellence**, v. 8, n. 4, p. 55-65, 2004.

interações por meio de *scripts*. Contudo o *script* pode ser interpretado como uma representação mental de uma interação organizada em sequências que caracterizem a produção do serviço, incluindo os comportamentos esperados para o consumidor e para o operador durante o atendimento (SILVA *et al.*, 2002).

Segundo Zarifian (2001), o universo dos *call center* representa uma versão aprimorada e até certo ponto radicalizada de taylorização do trabalho, visualizado diante dos padrões firmados e povoados por diversas restrições à liberdade de ação que por consequência contribuem para dificultar o processo de subjetivação.

Nogueira (2012) apresenta que a função de um operador é permeada por ações repetitivas, rigorosos controles da chefia, que acabam gerando em muitos casos problemas de ordem física e psicológica, submetendo seus trabalhadores a riscos de adoecimentos em função dos seguintes fatores: ritmo alucinante de trabalho; ausência de pausas para recuperar o organismo; metas de produtividade desgastantes em função do tempo médio de atendimento (TMA); movimentos repetitivos; pressão constante da chefia e controle do trabalho; insalubridade do ambiente de trabalho; inadequação do mobiliário e equipamentos; postura estática, etc., podendo, assim, desencadear os seguintes transtornos: depressões relacionadas ao trabalho; *stress*; neurastenia; fadiga; alcoolismo; neurose profissional, que podem ser apresentadas inicialmente por dores musculares; tonturas; irritabilidade; choro fácil; sensação de abatimento e esgotamento; dificuldade de concentração/memória; e, agressividade.

Ressalta-se que os empregados que estão na linha de frente, levando a imagem da organização ao lidar com cada atendimento, desempenhando as principais atribuições de um *call center*, são, em grande maioria, os que recebem os mais baixos salários, os menos experientes, menos habilitados e os que possuem mais pré-disposição para elevada rotatividade (LIN; DARLING, 1997²⁰, citados por SILVA *et al.*, 2002).

Segundo Silva *et al.* (2002), é notável o alto nível de alienação dos operadores no

²⁰ LIN, B. DARLING, J. A Processual Analysis of Customer Service Training. **The Journal of Services Marketing**, v. 11, n.3, p.193-205, 1997.

desenvolvimento de suas atividades, chegando a ser, em determinados momentos, mais intensificada do que em uma cadeia de produção operária. Com o passar do tempo, as pessoas perdem o domínio de sua própria linguagem, passando a utilizar palavras e rituais que as isolam de sua identidade social em prol do estabelecimento do vínculo cliente-empresa, não podendo nem mesmo utilizar o silêncio como uma forma de escape, uma vez que seu ato principal consiste na fala (ZARIFIAN, 2001).

Além disso, note-se que são exigidos dos operadores que mantenham sempre um tom de voz amigável, como se estivessem constantemente felizes, com um sorriso na voz, a fim de conquistar, seduzir e convencer o cliente (ZAPF *et al.*, 2003²¹, citados por COSTA, 2007). Mas tal imposição torna o serviço prestado permeado por uma demanda emocional imposta, exigindo que os operadores controlem seus sentimentos durante cada atendimento e que não os manifestem sob nenhuma hipótese, suportando agressões verbais sem reagir. Essa exigência torna os operadores, em alguns casos, frustrados, contrariados ou zangados, fortalecendo as estatísticas de que “o alto volume de ligações de clientes insatisfeitos contribui para que o *call center* seja um dos 10 trabalhos mais estressantes” (D’AUSÍLIO, 2005²², citado por COSTA, 2007).

Dentro de um *call center*, o controle do tempo, do conteúdo, do comportamento, do volume de serviços realizados e dos resultados indica, segundo estudos de Nogueira (2012), a dependência da organização do esforço mental e afetivo dos operadores em concretizar uma interação com o cliente de maneira satisfatória sem romper com as normas estabelecidas. O tempo é avaliado e controlado de maneira rigorosa, com pausas e horários criteriosamente estabelecidos. “O ritmo de trabalho é extremamente rápido, com pouco tempo disponível entre as chamadas recebidas” (HILLMER; HILLMER; MCROBERTS, 2004²³, citados por COSTA, 2007 p. 35). Complementando a excelência em servir, exige-se dos operadores um cuidado

²¹ ZAPF, D. et al. What is typical for call centre jobs? job characteristics and service interactions in different call centres. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, [S.l.], v. 12, n. 4, p. 311-340, 2003.

²² D’AUSÍLIO, R. **Customer service and the human experience**, 2005. Disponível em: <<http://www.tmcnet.com/tmcnet/columnists/articles/customer-service-human-experience-rosanne-dausilio.htm>> Acesso em: 16 julho de 2013.

²³ HILLMER, S.; HILLMER, B.; MCROBERTS, G. The real cost of turnover: lessons from a call center. **Human Resource Planning**, [S.l.], v. 27, n. 3, p. 34-41, 2004.

maior em ouvir, ajudar e cuidar, além de elevada iniciativa, esforço individual e compromisso com as tarefas, com os clientes e com a empresa (BERRY, 2001)

Segundo Dejours (1995²⁴), citado por Silva *et al.* (2002), o ritmo de trabalho de um *call center* permite que sejam desenvolvidos dois tipos distintos de alienações e ambas conduzem os operadores à solidão. A primeira é mental, aquela que o indivíduo isola-se do contexto real, e a segunda, social, na qual o indivíduo mantém determinada relação com o real, mas não se envolve, passando a não ter reconhecimento pelas pessoas.

Ressalta-se também que a forte pressão de tempo imposta aos empregados de um *call center*, a elevada carga de trabalho, a demanda emocional, as mudanças frequentes de procedimentos e as falhas técnicas nos equipamentos de trabalho podem gerar graves problemas de saúde, além de elevar o absenteísmo e agravar o nível de *turnover*. Contudo isso poderia ser evitado ou amenizado com investimentos em melhores condições de trabalho com apoio psicológico, físico, social ou organizacional, a fim de reduzir os custos das organizações e facilitar o cumprimento das metas, garantindo maior excelência nos atendimentos, uma vez que um operador motivado, inserido em um ambiente que propicie seu crescimento, tende a desenvolver um comprometimento organizacional de acordo com os interesses da empresa (BAKKER; DEMEROUTI; SCHAUFELI, 2003²⁵, citados por COSTA, 2007).

Entretanto, Freire (2009) apresenta que, mesmo diante das situações atuais, aqueles que possuem a oportunidade de trabalharem em um *call center* certamente desenvolveram um diferencial de conduta para com aqueles que não conhecem este universo. Contudo torna-se necessário, segundo a autora, aceitar o momento como uma oportunidade, identificar e entender as ações, os comportamentos e ter capacidade de compreender com humildade o que é certo e o que é errado na visão da organização, a fim de destacar-se e de poder vivenciar a lei da sementeira, ou

²⁴DEJOURS, C. Analyse psychodynamique des situations de travail et sociologie du langage. In BOUTET, J. (org.) **Paroles au Travail**. Paris: Éditions L'Harmattan, 1995.

²⁵BAKKER, A. B.; DEMEROUTI, E.; SCHAUFELI, W. B. Dual processes at work in a call centre: An application of the job demands–resources model. **European Journal of Work and Organization Psychology**, Netherlands, v. 12, n. 4, p. 393-417, 2003.

seja, colher o que se plantou.

Visando desenvolver as habilidades dos operadores, torna-se interessante que eles se permitam sentir empatia pelos clientes, uma vez que é dessa forma que se compreende que a melhor maneira de aperfeiçoá-las está em construir um atendimento baseado nos 5C's, sendo esses: claro, conciso, completo, correto e cortês (MARTINS; SMART, 1994²⁶, citados por SILVA *et al.*, 2002).

Os *call centers* estão mudando a forma com que as empresas se comunicam com os clientes e são um ativo estratégico no fornecimento de serviços de excepcional qualidade. Basicamente, com a ajuda das centrais de atendimento, as empresas buscam demonstrar orientação para o cliente, tentando assegurar sua satisfação e comprometimento. De acordo com Prahalad e Conner (1996), os *Call centers* permitem à empresa construir, manter e gerenciar o relacionamento com seus clientes, solucionando seus problemas e fornecendo informações, 24 horas por dia, 7 dias por semana, 52 semanas no ano. (COSTA, 2007, p.32)

Os *call centers* atuais buscam obter eficiência e eficácia nas chamadas e na alocação dos trabalhadores, visando maximizar a produtividade e qualidade de seus atendimentos, selecionando trabalhadores mais qualificados, que saibam lidar com os recursos de suporte tecnológicos facilmente, além de atender bem as necessidades de cada um dos clientes (COSTA, 2007).

3.2 O *call center* abordado

Para desenvolvimento desta pesquisa escolheu-se, por acessibilidade, uma unidade de um de *call center*, localizada em Belo Horizonte (MG), com mais de mil empregados lotados no ato da seleção e coleta. Trata-se de uma organização que atua no mercado há quase trinta anos, com prestação de serviços especializados tanto para empresas privadas quanto também para empresas públicas, ressaltando a sua credibilidade e reconhecimento perante seus clientes, além da eficiência e segurança mencionada na disposição de cada contrato.

Atuando em oito estados brasileiros pertencentes a quatro regiões, sendo essas: Sudeste, Sul, Distrito Federal e Nordeste. Sua atuação é distribuída em cinco áreas

²⁶ MARTIN, C. L.; SMART, D.T. Consumer experiences calling toll-free corporate hotlines. **The Journal of Business Communication**, v. 31, pp. 195-212, 1994.

distintas, quais sejam: cadastro técnico; desenvolvimento de sistemas; limpeza e conservação; *call center*, e terceirização de mão de obra. Destas, apenas o *call center* constituiu alvo desta pesquisa.

Tendo em vista o acordo de sigilo com o *call center* abordado, apenas estas informações, coletadas em seu *site* institucional, foram disponibilizadas.

4 METODOLOGIA

A metodologia utilizada na presente pesquisa contempla quatro partes, sendo elas: caracterização da pesquisa; unidades de análise e de observação; técnicas de coletas de dados; e técnicas de análise de dados.

4.1 Caracterização da pesquisa

Esta pesquisa foi realizada nos moldes de um estudo de caso, o qual, segundo Ludke e André (1986), apresenta uma estratégia de pesquisa que possibilita a descoberta de importantes elementos ao longo do estudo, buscando retratar a realidade de forma mais completa e profunda. Ela foi desenvolvida por meio de uma pesquisa de campo com abordagem quantitativa e qualitativa (VERGARA, 2009). Para Demo (2002), toda pesquisa quantitativa desenvolvida com seres humanos possui uma essência qualitativa, que, por sua vez, permite explorar em profundidade a temática abordada, de acordo com o tempo, o espaço e o âmbito material vivenciado. Com essa segunda abordagem tornou-se possível compreender melhor cada uma das revelações feitas pelos sujeitos (RICHARDSON, 1999; COZBY, 2003; TRIVIÑOS, 1987). Ressalta-se, portanto, a realização de uma triangulação entre métodos, a qual, segundo Vergara, (2009) pode ser definida como utilização de métodos qualitativos e quantitativos, para analisar um mesmo foco, buscando compreender melhor o fenômeno.

O caráter da pesquisa é descritivo, que, conforme Vergara (2009), é identificado por uma pesquisa que possibilita que sejam identificados aspectos de uma determinada situação com fidelidade e precisão que corrobora a aplicação dos instrumentos de pesquisa adotados, possibilitando, assim, maior embasamento para ampliar, descrever e analisar o universo de investigação.

4.2 Unidades de análise e de observação

A unidade de análise selecionada para o desenvolvimento desse estudo foi o *call center*, descrito anteriormente, como um ambiente repleto de complexidades e de

peculiaridades em seu cotidiano.

A unidade de observação foi composta pelos trabalhadores do *call center* que foram abordados para desenvolvimento deste estudo, escolhidos por critério de acessibilidade (VERGARA, 2009), assim como os sujeitos. No *call center*, os trabalhadores estavam distribuídos conforme consta na Tabela 2, quando da coleta de dados:

Tabela 2 – Distribuição de empregados por cargos

Cargos	Total
Administrativo	90
Retaguarda	31
Monitoria	34
Operação Receptivo	685
Operação Ativo	274
Total de Empregados do <i>call Center</i>	1.114

Fonte: Dados cedidos pela gerência da empresa pesquisada.

Ressalte-se que o setor administrativo inclui os seguintes cargos: Gerente, Coordenador Geral, Coordenadores Operacionais, Coordenador da Qualidade, Coordenador Administrativo, Analista de Tráfego, Supervisor, Monitor Operacional, Supervisor de Retaguarda, Supervisor de Qualidade, Suporte de Qualidade, Supervisor de Patrimônio, Técnico de segurança do trabalho, Administrativo, Telefonista, e Multiplicador.

A partir do número de empregados lotados na unidade 1.114, realizou-se cálculo estatístico considerando 95% de confiabilidade e 5% de margem de erro, a fim de obter a “amostra ideal”, resultando este cálculo em 286 questionários preenchidos. Após a entrega dos questionários para o setor de recursos humanos da empresa, eles foram distribuídos internamente. Obteve-se um retorno de 399 questionários devidamente preenchidos, sendo esse o número final da amostra.

Na parte qualitativa foram entrevistados 22 operadores, tendo-se encerrado as entrevistas em função do critério de saturação de dados que, conforme Gil (2009), delinea-se por um cuidado para a não determinação do número de casos, mas a realização de entrevistas até o instante em que se alcança a “saturação teórica”, ou

seja, quando o acréscimo de novas entrevistas não conduz a um aumento significativo de informações.

4.3 Técnicas de coleta de dados

Ressalta-se que para o desenvolvimento da coleta de dados desta pesquisa contou-se com a execução de duas etapas. Inicialmente, realizou-se uma pesquisa quantitativa, caracterizada pela aplicação de questionários com questões fechadas. Segundo Vergara (2009), questionário pode ser aberto ou fechado, ou, ainda, estruturado ou não-estruturado, apresentado aos respondentes como um instrumento de coleta de informações escritas. Para Collis e Hussey (2005), esse instrumento é composto por uma lista de perguntas delineadas, escolhidas após serem testadas, visando obter o maior número de informações confiáveis da amostra selecionada, garantindo, assim, um retorno mais expressivo. Quanto ao questionário desta pesquisa, ele foi composto por cinco partes (APÊNDICE A), a saber:

- a) Parte 1 – Dados sócio demográficos, pessoais e profissionais;
- b) Parte 2 – Inventário de Perfis de Valores Organizacionais (IPVO), validado por Oliveira e Tamayo (2004), conforme apresentado por Tamayo (2008, p. 329-339), com modificações em sua apresentação, visando facilitar seu preenchimento, conforme sugerido por Tamayo (2008) e realizado por Paiva (2012a) e Paiva (2012b); o inventário conta com uma escala do tipo Likert, de concordância, variando entre 0 e 5;
- c) Parte 3 - Escala de Valores relativos ao Trabalho (EVT), validada por Porto e Tamayo (2003), conforme apresentado por Porto e Tamayo (2008, p. 304-305); ela conta com uma escala do tipo Likert, de grau de importância, variando de 1 a 5;
- d) Parte 4 - Escala de Bases de Comprometimento Organizacional (EBACO), validada por Medeiros (2003), disponível em Bastos *et al.* (2008, p. 80-81); ela conta com uma escala do tipo Likert, de concordância, variando de 1 e a 6;
- e) Parte 5 – Espaço aberto para sugestões, dúvidas ou comentários.

A segunda etapa desta pesquisa, de cunho qualitativo, foi composta pelo desenvolvimento de entrevistas que, segundo Collis e Hussey (2005), trata-se de um método de coleta de dados realizado por meio de perguntas direcionadas que visam obter informações detalhadas sobre os pensamentos, as ações e os sentimentos do indivíduo participante. Nessa parte da pesquisa, utilizou-se um roteiro semi-estruturado, a fim de proporcionar um aprofundamento em determinadas questões, buscando igualmente maior clareza sobre os fenômenos em foco. Collis e Hussey (2005) caracterizam o roteiro semiestruturado como um norte passivo de alterações de uma entrevista para outra, permitindo explorar melhor os tópicos não abordados anteriormente e os novos aspectos que eventualmente possam surgir durante os diálogos, daí sua pertinência nessa fase da coleta de dados frente ao contexto específico peculiar e pouco explorado em pesquisas, isto é, o *call center*.

Nesta segunda etapa, inicialmente buscou-se entrevistar trabalhadores de todos os setores do *call center*. Isto não foi possível, já que não houve abertura da empresa para realização dessa parte da pesquisa e optou-se pelo agendamento de entrevistas em outros espaços, como lanchonetes, etc. As entrevistas começaram por meio de um contato pessoal e cada entrevistado foi indicando outros possíveis, o que caracterizou o método *snowball* ou bola-de-neve. As entrevistas foram encerradas após 22 contatos, conforme mencionado anteriormente.

4.4 Técnicas de análise de dados

Logo após a realização da primeira e da segunda etapa de coleta dos dados primários, os mesmos foram analisados. Os dados dos questionários foram tabulados em planilha *Microsoft Excel 2007* e submetidos a análises estatísticas uni e bivariada: a univariada permitiu a apuração de percentuais de respondentes por nível de avaliação de cada fator ou base presente em cada modelo conceitual adotado e também a apuração de medidas de posição, como médias e medianas, e de dispersão, como desvio-padrão. Já a estatística bivariada tratou da análise baseada em dois dados, caracterizada pela possibilidade de elaborar cruzamentos entre os dados analisados, e utilizou-se testes de comparação e de correlação. Tais análises resultaram na construção de tabelas e gráficos como sugeridos na literatura (COLLIS; HUSSEY, 2005).

Para tanto, foram utilizados os *softwares* estatísticos *Minitab 15* e *SPSS 16*, além do *Microsoft Excel*, de modo a gerar gráficos e tabelas e permitir a realização de testes estatísticos. Como foram violadas as condições de normalidade da amostra, fato usual em pesquisas dessa natureza (PAIVA, 2012a, 2012b), optou-se pela realização de testes não paramétricos, observando-se 5% de significância, o que conferiu uma confiabilidade de 95% aos resultados e às afirmações realizadas sobre tal amostra. Os testes realizados foram o de correlação de Spearman e os de comparação de Kruskal-Wallis (comparação de médias entre três ou mais grupos de estudo) e o de Mann-Whitney (comparação de médias entre dois grupos de estudo).

Tendo em vista as escalas do tipo Likert presentes no questionário aplicado, os seguintes parâmetros foram utilizados para apuração de percentuais de respondentes por nível de avaliação de cada fator ou base presente em cada modelo conceitual adotado:

a) Para os Valores organizacionais, adotou-se:

- Valores menores que 2: nível de avaliação baixo (frágil, nada importante);
- Valores maiores ou iguais a 2 e menores que 3: nível de avaliação mediano;
- Valores maiores ou iguais a 3: nível de avaliação elevado (forte, importante).

b) Quanto aos Valores do trabalho, adotou-se:

- Valores menores que 2,5: nível de avaliação baixo (frágil, nada importante);
- Valores maiores ou iguais a 2,5 e menores que 3,5: nível de avaliação mediano;
- Valores maiores ou iguais a 3,5: nível de avaliação elevado (forte, importante).

c) Em relação às bases do Comprometimento organizacional, ressalte-se que cada uma das dimensões foi avaliada individualmente, levando-se em conta os pesos validados para cada base de comprometimento (MEDEIROS, 2003), quais sejam:

c1) Base afetiva:

- Valores abaixo de 5,87: nível de comprometimento baixo;
- Valores entre 5,87 e 11,21: nível de comprometimento abaixo da média;
- Valores entre 11,21 e 16,55: nível de comprometimento acima da média;
- Valores maiores que 16,55: nível de comprometimento alto.

c2) Base obrigação em permanecer:

- Valores abaixo de 10,62: nível de comprometimento baixo;
- Valores entre 10,62 e 14,69: nível de comprometimento abaixo da média;
- Valores entre 14,69 e 18,75: nível de comprometimento acima da média;
- Valores maiores que 18,75: nível de comprometimento alto.

c3) Base obrigação pelo desempenho:

- Valores abaixo de 3,60: nível de comprometimento baixo;
- Valores entre 3,60 e 8,38: nível de comprometimento abaixo da média;
- Valores entre 8,38 e 13,34: nível de comprometimento acima da média;
- Valores maiores que 13,34: nível de comprometimento alto.

c4) Base afiliativa:

- Valores abaixo de 14,77: nível de comprometimento baixo;
- Valores entre 14,77 e 16,82: nível de comprometimento abaixo da média;
- Valores entre 16,82 e 17,88: nível de comprometimento acima da média;
- Valores maiores que 17,88: nível de comprometimento alto.

c5) Base falta de recompensa e oportunidades:

- Valores abaixo de 4,36: nível de comprometimento baixo;
- Valores entre 4,36 e 8,78: nível de comprometimento abaixo da média;
- Valores entre 8,78 e 13,20: nível de comprometimento acima da média;
- Valores maiores que 13,20: nível de comprometimento alto.

c6) Base linha consistente de atividade:

- Valores abaixo de 8,52: nível de comprometimento baixo;

- Valores entre 8,52 e 12,13: nível de comprometimento abaixo da média;
- Valores entre 12,13 e 15,63: nível de comprometimento acima da média;
- Valores maiores que 15,63: nível de comprometimento alto.

c7) Base escassez de alternativas:

- Valores abaixo de 11,46: nível de comprometimento baixo;
- Valores entre 11,46 e 14,78: nível de comprometimento abaixo da média;
- Valores entre 14,78 e 17,85: nível de comprometimento acima da média;
- Valores maiores que 17,85: nível de comprometimento alto.

Quanto à análise dos dados qualitativos, observou-se como técnica utilizada a análise de conteúdo. Bardin (2009) afirma que a análise de conteúdo engloba questões psicológicas e sociológicas demonstrando o que foi expresso em palavras e interpretando as atitudes e ideologias que as circundaram.

Na operacionalização da análise de conteúdo, recorreu-se aos moldes delineados por Melo *et al.* (2007), que se dividem em três partes, a saber: preparação dos dados a serem analisados (transcrições fidedignas das entrevistas gravadas, separação das respostas de todos os entrevistados por pergunta efetuada); tabulação quantitativa (transpor para tabelas todos os dados informados e, por meio de estatística descritiva verificar as repetições nos conteúdos das respostas, indicando relevância por meio da sua recursividade); e categorização temática (composta por um conjunto de (re)leituras, análises dos critérios de repetições, identificando profundamente o ambiente estudado e possibilitando a identificação de outras temáticas indicadas pelos sujeitos como relevantes considerando o diálogo mantido na entrevista) (MELO *et al.*, 2007). As categorias de análise foram escolhidas *a priori*, conforme modelos teóricos adotados.

Os resultados dessa análise estão dispostos no próximo capítulo.

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

A apresentação e análise de dados dividem-se em cinco seções, nas quais se buscou mesclar os resultados das abordagens quantitativa e qualitativa. Inicialmente, na primeira seção, estão dispostos os dados sociodemográficos; nas segunda, terceira e quarta seções, estão descritos e analisados os valores organizacionais, os valores do trabalho e o comprometimento organizacional, conforme apontados pelos empregados abordados nas duas etapas da pesquisa; na quinta seção, apresentam-se os dados da análise bivariada, dividida nos estudos das médias e das correlações, acrescidas de apontamentos efetivados por meio da análise de conteúdo.

5.1 Os pesquisados

Nesta primeira seção, foram expostos os dados sociodemográficos e funcionais dos pesquisados, ou seja, da amostra da aplicação dos questionários e dos sujeitos entrevistados. O primeiro grupo abordado no *call center* está distribuído nos seguintes cargos: coordenação, administrativo, supervisão, monitoria e operadores de telemarketing (ativos e receptivos). Nas entrevistas, houve agendamento apenas pelos operadores de telemarketing, caracterizados por Mazedo (2000) como a linha de frente do *call center*, já que ocupantes de outros cargos não se dispuseram a conceder uma entrevista.

5.1.1 Perfil da amostra

Inicia-se esta análise confirmando os estudos de Nogueira (2012), no qual a autora ressalta que o *call center* é composto por uma maioria de mulheres. No Gráfico, observa-se que 78% da amostra foi composta por mulheres, e 22% de homens.

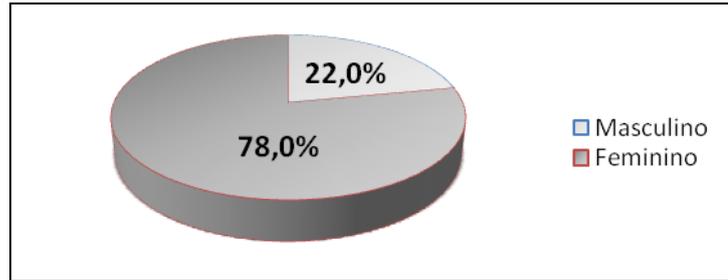


Gráfico 1: Distribuição percentual amostral em função do sexo dos respondentes
Fonte: Dados da pesquisa.

Em relação à faixa etária mais abrangente nesta amostra, pode-se perceber por meio do Gráfico 2 que cerca de 38% dos respondentes possuem idade entre 21 e 25 anos. Conforme Nogueira (2012), um *call center* é composto por 45% de jovens com idade entre 18 a 25 anos, semelhante ao apurado. A faixa de 26 a 30 anos apresenta-se em seguida, com 25% do total amostral. Constatase, ainda, que o grupo de indivíduos abordados apresenta-se, em geral, em faixas etárias mais jovens, com pouca representatividade para idades acima de 35 anos, ou seja, uma característica já esperada para o contexto pesquisado (LASPISA, 2007).

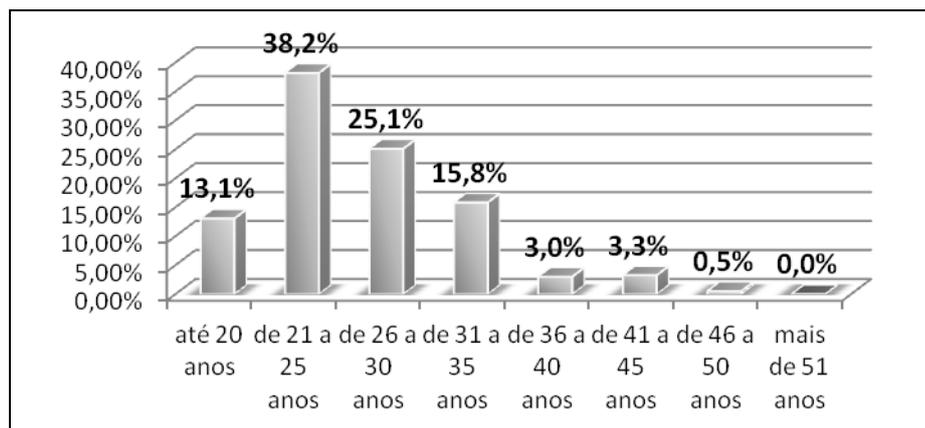


Gráfico 2: Distribuição percentual amostral em função da faixa etária dos respondentes
Fonte: Dados da pesquisa.

No Gráfico 3, visualiza-se o estado civil dos respondentes, sendo a maioria expressiva (aproximadamente 65%) solteira, enquanto quase todo o restante se encontra casado ou em regime de união estável. No que tange ao percentual representado pelos respondentes separados, divorciados, viúvos ou desquitados note-se ser de apenas 3,3%. Compreende-se este resultado em face do

apresentado por Paiva (2012a) e Paiva (2012b) quanto à existência de alguns tipos de trabalhos em que os jovens são mais representativos, como é o caso do *call center*, conforme descrito por Freire (2009), inclusive como um ambiente de trabalho mais descontraído em função dessa característica.

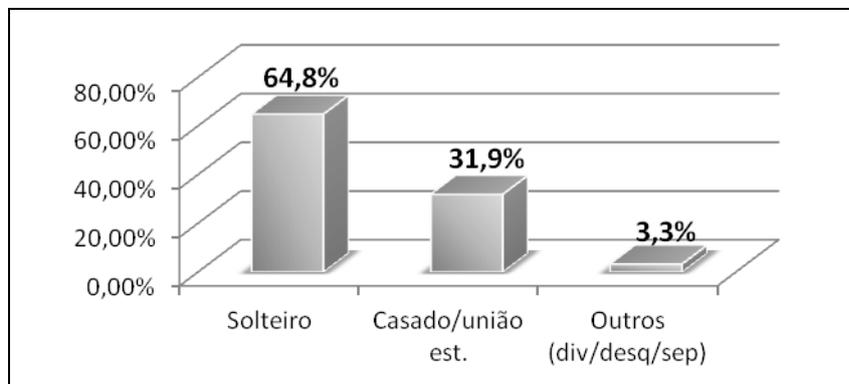


Gráfico 3: Distribuição percentual amostral em função do estado civil dos respondentes
Fonte: Dados da pesquisa.

Diferenciando-se dos *call centers* da Índia e China, nos quais a grande maioria da mão de obra é composta por jovens universitários numa tentativa de conciliarem seus estudos (FRIEDMAN, 2007), percebe-se que, na empresa pesquisada, o nível de escolaridade dos respondentes demonstra que praticamente dois terços da amostra possuem ensino médio completo, isto é, não são universitários, enquanto que aqueles que cursam ou já concluíram o ensino superior atingem pouco mais de 31%, e as demais faixas possuem pouca ou nenhuma representatividade. (Gráf. 4)

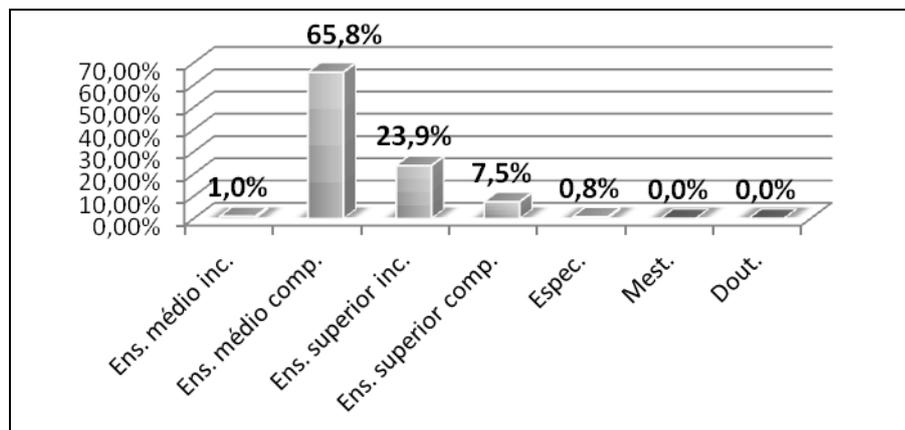


Gráfico 4: Distribuição percentual amostral em função da escolaridade dos respondentes
Fonte: Dados da pesquisa.

No Gráfico 5, note-se que dentre todos os respondentes abordados na pesquisa, há apenas uma parcela inferior a 1% (o que corresponde a 1 indivíduo em números absolutos) que declarou ser portador de necessidade especial, não sendo especificado, no entanto, do que se tratava.

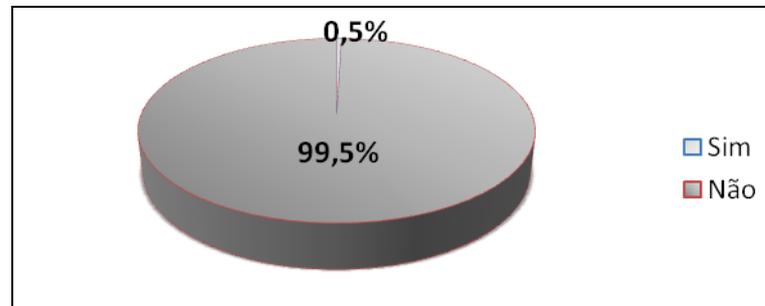


Gráfico 5: Distribuição percentual amostral para respondentes portadores e não portadores de necessidades especiais
Fonte: Dados da pesquisa.

Já com relação à cor de pele declarada, são notáveis as concentrações percentuais entre os indivíduos que se declaram brancos e aqueles que se declaram pardos, sendo esta última a mais frequente, com 34% do total amostral. A frequência relativa atingida pela cor negra também é considerável (pouco mais de 21%), enquanto as parcelas que compõem as categorias "amarelo" e "indígena" são praticamente nulas. (Gráfico 6)

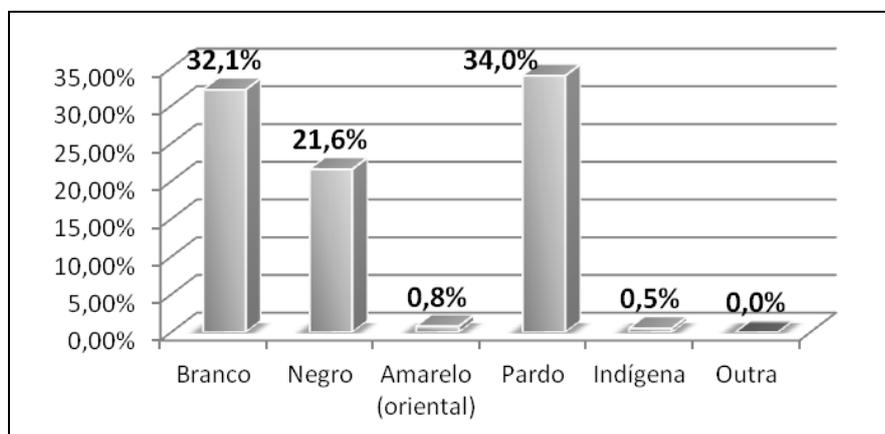


Gráfico 6: Distribuição percentual amostral em função da cor declarada dos respondentes
Fonte: Dados da pesquisa.

Segundo Rokeach (1973), as crenças possuem forte impacto diante do comportamento desempenhado, uma vez que, por meio delas constroem-se os valores que guiam o comportamento e conscientizam os indivíduos de suas atitudes praticadas. De acordo com os dados expostos no Gráfico 7, é possível notar que as religiões católica (36,8%) e evangélica (33,9%), respectivamente, são encontradas como as mais professadas no ambiente pesquisado, o que pode ter influência nos valores compartilhados.

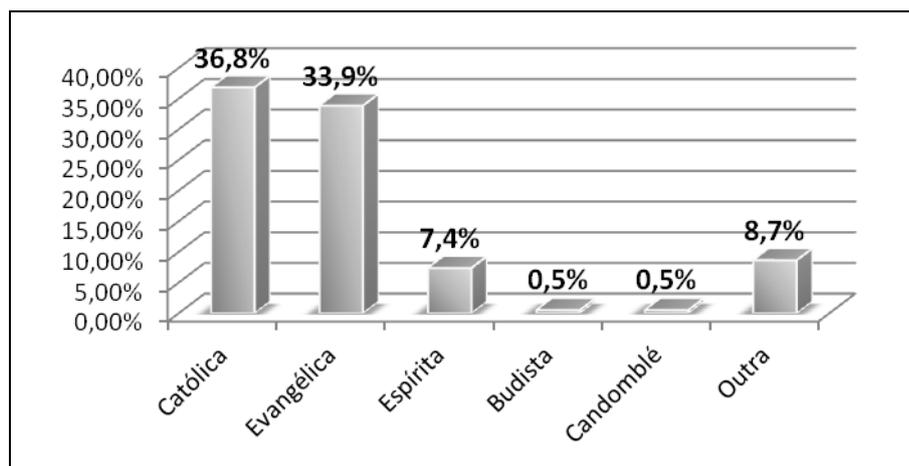


Gráfico 7: Distribuição percentual amostral em função da religião professada pelos respondentes
Fonte: Dados da pesquisa.

Segundo Rokeach (1981), a congruência existente entre crenças e valores impulsiona o desenvolvimento de um modelo de mapa mental preferível de acordo com o que se acredita, influenciando assim o comportamento dos indivíduos e a seleção de pessoas pertencentes ao convívio pessoal. Nesse sentido, cada indivíduo tende a dar mais valor para as pessoas à medida que elas mostram seus valores e que esses sejam equivalentes ou semelhantes aos seus próprios valores. Completando a análise realizada no Gráfico 7, é possível constatar a partir do exibido no Gráfico 8 que a maioria dos indivíduos pesquisados se consideram praticantes da religião professada, ainda que o percentual de não praticantes seja bastante significativo.

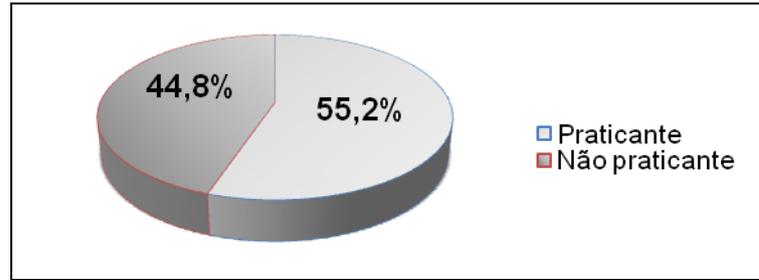


Gráfico 8: Distribuição percentual amostral para praticantes e não praticantes da religião declarada
Fonte: Dados da pesquisa.

A análise da amostra quanto à orientação sexual dos respondentes indica que aproximadamente 89% dos indivíduos abordados são heterossexuais, enquanto outros 8,5% (aproximadamente 34 pessoas) declararam ser homossexuais. Ressalta-se ainda uma pequena parcela, próxima de 2%, de bissexual e uma percentagem quase nula situada na categoria "outros". (Gráfico 9)

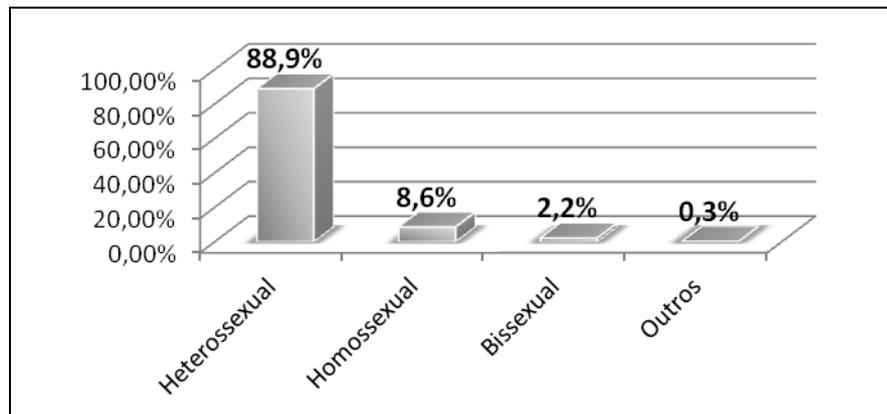


Gráfico 9: Distribuição percentual amostral em função da orientação sexual dos respondentes
Fonte: Dados da pesquisa.

Analisando-se o Gráfico 10, é possível verificar que as distribuições percentuais quanto ao tempo total de trabalho dos respondentes se concentram nas faixas intermediárias, especialmente nas categorias que compreendem o período de 2,1 a 10 anos, que representam 54% do total amostral. Note-se, ainda, que a faixa de 10,1 a 15 anos de experiência possui também um percentual razoavelmente significativo, e que as categorias com maior tempo de trabalho apresentam representatividade muito pouco expressiva. Percebe-se, por meio destes resultados, que o *call center* pesquisado não é composto, em sua maioria, por trabalhadores menos experientes,

como numa primeira oportunidade de emprego como apresentado por Nogueira (2012), uma vez que há uma grande concentração (acima da metade) de profissionais que estão, há mais de dois anos, vinculados ao mundo do trabalho.

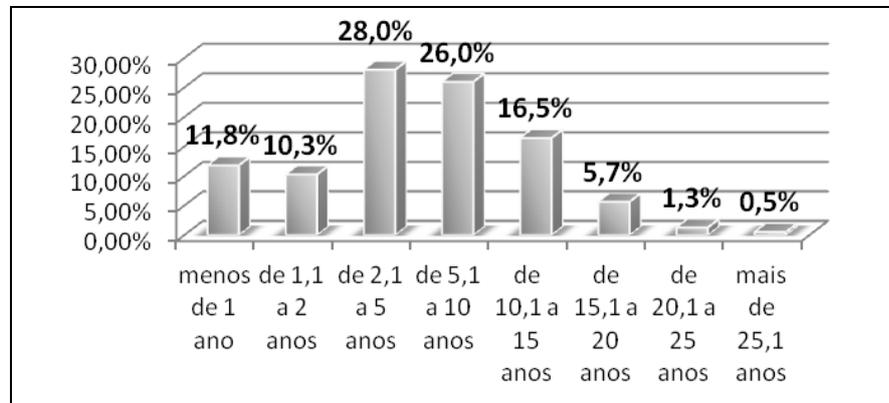


Gráfico 10: Distribuição percentual amostral em função do tempo de trabalho total dos respondentes
Fonte: Dados da pesquisa.

Quanto ao tempo de trabalho na empresa, percebe-se um perfil bastante heterogêneo; no entanto, uma concentração mais expressiva de pessoas com até 3 anos de trabalho (95,09%) é observada por meio do Gráfico 11. As duas maiores faixas apresentam valores próximos e correspondem ao tempo de trabalho de 1,1 a 3 meses (20,2%) e de 1 a 2 anos (19,9%). Observa-se ainda que pouco menos de 9% dos indivíduos pesquisados são novatos no *call center*, possuindo menos de 1 mês de trabalho no mesmo.

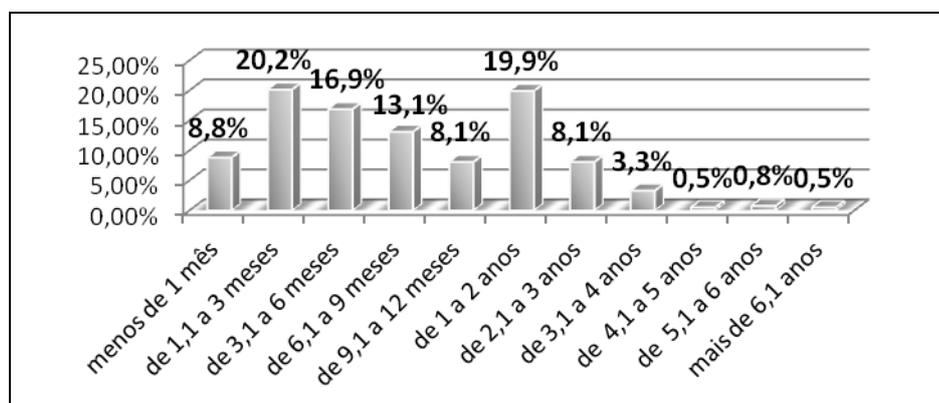


Gráfico 11: Distribuição percentual amostral em função do tempo de trabalho dos respondentes no *call center* estudado.
Fonte: Dados da pesquisa.

No Gráfico 12, são exibidas as distribuições percentuais em função da vinculação ao cargo por parte dos respondentes. Verifica-se que 76% dos indivíduos pesquisados atuam em cargos vinculados ao setor receptivo, como operadores, enquanto outros 12% possuem cargos ligados ao setor ativo, também como operadores. Trabalham nas áreas de monitoria (monitor, multiplicador e retaguarda) cerca de 7% e as demais categorias apresentam percentuais nulos ou pouco expressivos.

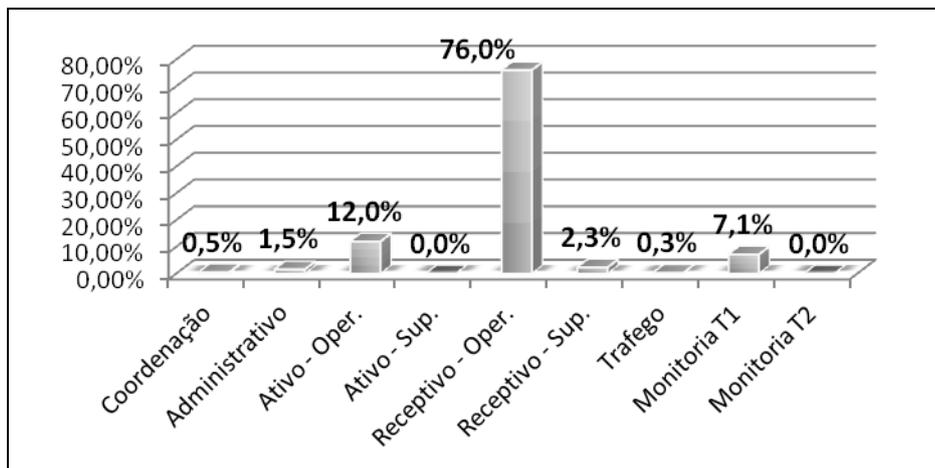


Gráfico 12: Distribuição percentual amostral em função da vinculação do cargo dos respondentes
Fonte: Dados da pesquisa.

Os dados expostos no Gráfico 13 evidenciam que, de toda a amostra pesquisada, apenas 1,3% dos respondentes declaram exercer cargos gerenciais na empresa, enquanto os demais, 98,7%, atuam em outras funções não gerenciais.

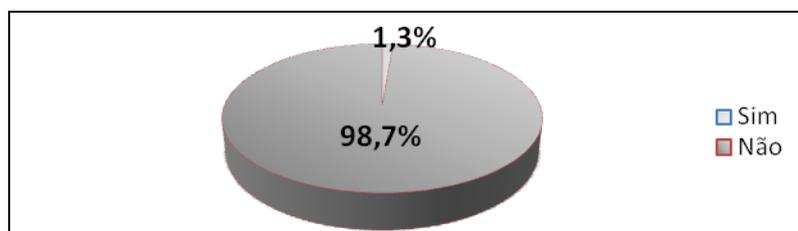


Gráfico 13: Distribuição percentual amostral para respondentes que exercem ou não cargo gerencial
Fonte: Dados da pesquisa.

A distribuição percentual referente ao horário do início de turno dos respondentes mostra percentuais expressivos e equilibrados entre os períodos da manhã (39,2%), e da tarde (37,2%). Apenas 11% dos indivíduos abordados iniciam seu trabalho no período da noite, e outros 2,5% durante a madrugada.

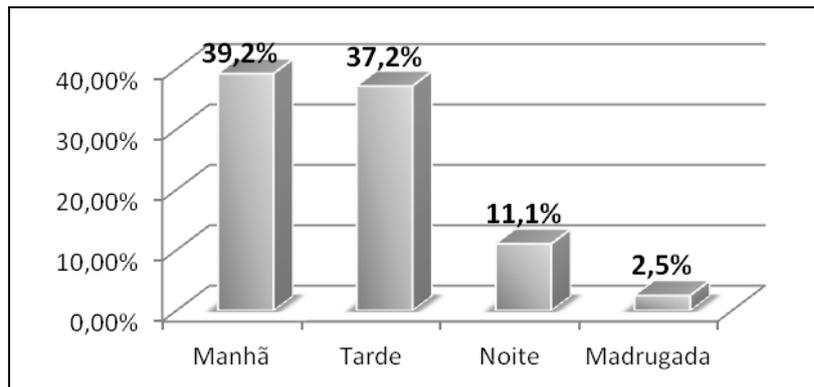


Gráfico 14: Distribuição percentual amostral em função do horário do início do turno dos respondentes

Fonte: Dados da pesquisa.

O Gráfico 15 exibe as distribuições percentuais obtidas em função do tempo de atuação no cargo dos respondentes e o padrão dos resultados segue um perfil similar ao observado no Gráfico 11 (tempo de trabalho na empresa). Logo, predominam as categorias que representam tempos menores de experiência, sendo o período de 1 a 2 anos de trabalho o mais expressivo dentre elas. Todas as faixas de experiência no cargo superiores a 2 anos representam, em conjunto, cerca de 14% do total dos dados. Os resultados mais relevantes estão dispostos frente às experiências desde um mês até dois anos de trabalho atuando no cargo atual no *call center*.

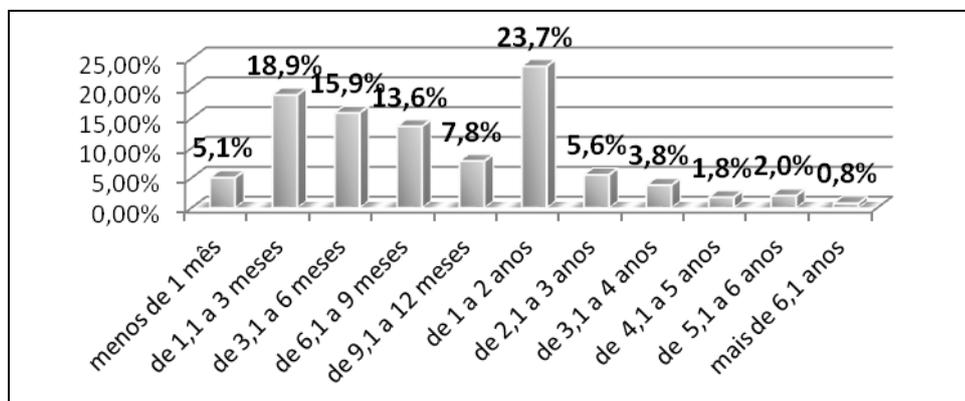


Gráfico 15: Distribuição percentual amostral em função do tempo de atuação no cargo dos respondentes

Fonte: Dados da pesquisa.

A análise dos dados relativa à faixa salarial dos indivíduos pesquisados (Gráfico 16) mostra que a maioria expressiva, 93,7% destes, recebe uma remuneração que varia

de 1 a 2 salários mínimos. Ressalta-se ainda que 5% do total de respondentes possuem renda acima de 2 salários mínimos, não sendo possível identificar nenhum indivíduo com remuneração acima de 5 salários mínimos. Estes dados demonstram que o *call center* pesquisado não guarda semelhanças aos da Índia e China, no que tange à remuneração de seus trabalhadores, já que nestes últimos os indivíduos recebem uma remuneração significativa pelo trabalho realizado (LASPISA, 2007).

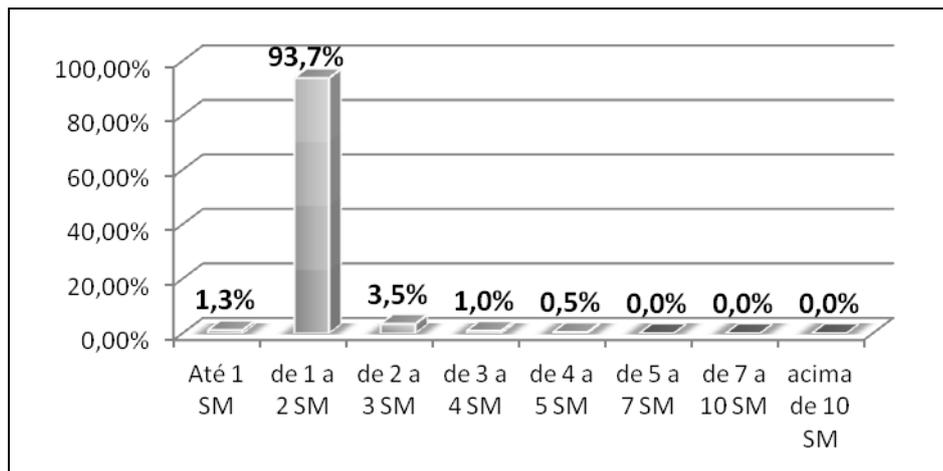


Gráfico 16: Distribuição percentual amostral em função da faixa salarial dos respondentes
Fonte: Dados da pesquisa.

No Gráfico 15, que exibe dados sobre o tempo de experiência dos respondentes em *call center*, contando as experiências externas ao *call center* abordado, percebe-se uma tendência razoavelmente similar àquela observada nos gráficos 11 e 15. A maior parte dos dados está situada nas faixas intermediárias, com concentrações mais expressivas no intervalo de 1 a 3 anos. Note-se ainda que nenhum funcionário pesquisado possui experiência em *call center* superior a 15 anos e pouco menos de 9% atuam nessa área há menos de 3 meses.

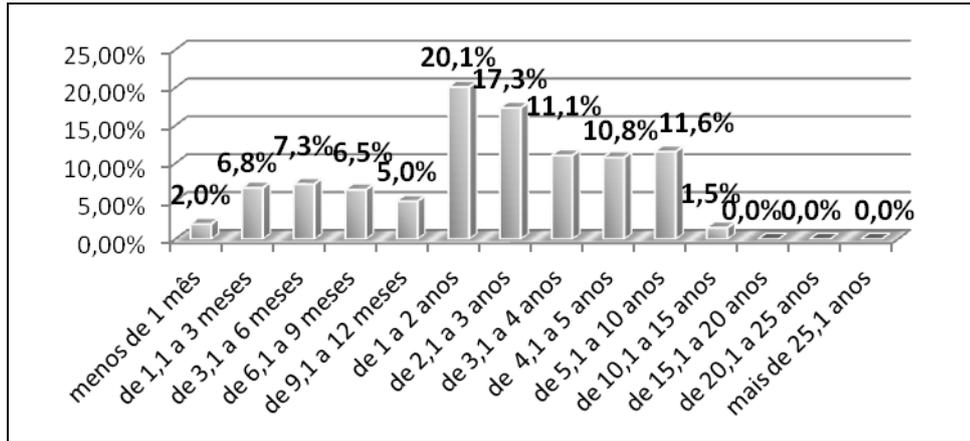


Gráfico 17: Distribuição percentual amostral em função do tempo de experiência em *call center* dos respondentes

Fonte: Dados da pesquisa.

De modo geral, esses resultados alinham-se aos esperados pelo setor de serviço de um *call Center*: há presença significativa de mulheres, jovens com até 30 anos, solteiros, com baixa atuação temporal no cargo atual (NOGUEIRA, 2012; FREIRE, 2009; LASPISA, 2007).

5.1.2 Perfil dos entrevistados

Dada a quantidade de entrevistas (22), optou-se por elaborar gráficos que permitissem uma visualização rápida das características dos abordados nessa fase da pesquisa. Dentre os 22 entrevistados, 18 deles são mulheres e 4 deles do sexo masculino, mais uma vez corroborando os estudos de Nogueira (2012), a respeito da prevalência de mulheres nesse tipo de trabalho. (Gráfico 18)

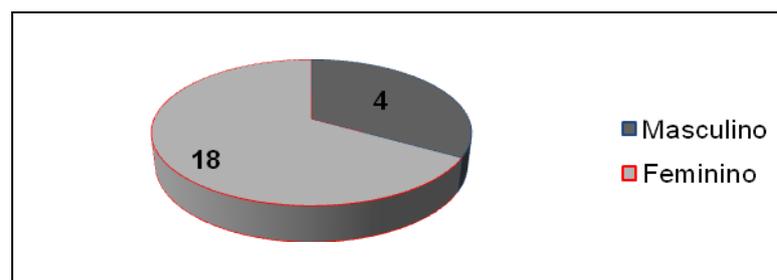


Gráfico 18: Distribuição percentual dos sujeitos em função do sexo

Fonte: Dados da pesquisa.

No que tange à faixa etária mais atuante dentre os entrevistados, pode-se ressaltar aqueles contidos entre 21 a 25 anos, com 12 deles, assemelhando-se também aos resultados encontrados na etapa quantitativa, guardadas as devidas proporções. Assim, note-se que os entrevistados encontram-se em faixas etárias mais jovens e com pouquíssima representatividade acima dos 35 anos (LASPISA, 2007; NOGUEIRA, 2012). (Gráfico 19)

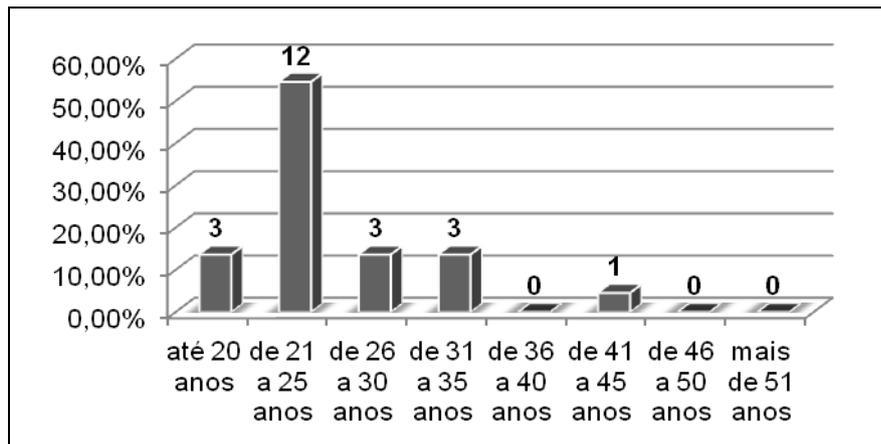


Gráfico 19: Distribuição percentual dos sujeitos em função da faixa etária
Fonte: Dados da pesquisa.

De modo semelhante aos resultados da abordagem quantitativa, 17 dos entrevistados se declararam solteiros, enquanto os restantes se caracterizaram por serem casados ou manterem uma união estável, corroborando a literatura (FREIRE, 2009). (Gráfico 20)

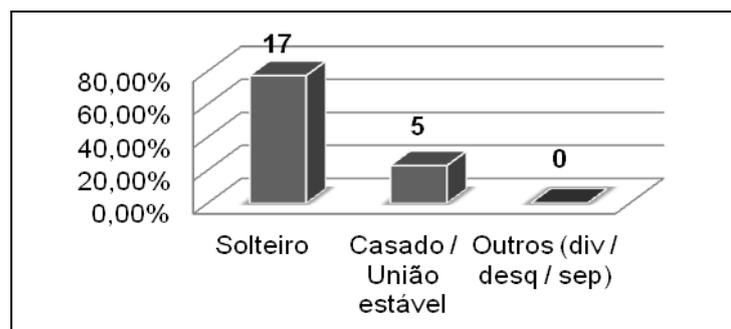


Gráfico 20: Distribuição percentual dos sujeitos em função do estado civil
Fonte: Dados da pesquisa.

Metade dos entrevistados (11 deles) possui o ensino médio completo seguido por uma quantidade expressiva (10 deles) que estão cursando o ensino superior. (Gráfico 21)

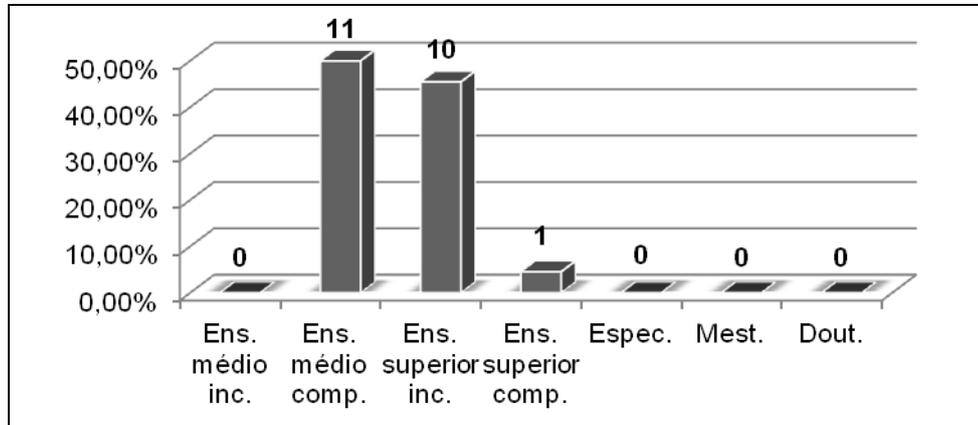


Gráfico 21: Distribuição percentual dos sujeitos em função da escolaridade
Fonte: Dados da pesquisa.

Esses resultados da etapa qualitativa apresentam maior similaridade com o contexto laboral vivenciado pela Índia e China, no que tange a presença significativa de jovens com o ensino superior em desenvolvimento (FRIEDMAN, 2007). Entretanto, conforme ocorreu com os dados obtidos sobre a escolaridade na abordagem quantitativa, constatou-se que as demais faixas subsequentes ao ensino médio possuem pouca ou nenhuma representatividade no ambiente laboral, corroborando a literatura quanto à baixa qualificação dos trabalhadores do setor (SILVA *et al.*, 2002).

Dentre todos os entrevistados, nenhum se declarou ser portador de necessidades especiais, corroborando os achados da primeira etapa da pesquisa. (Gráfico 22)

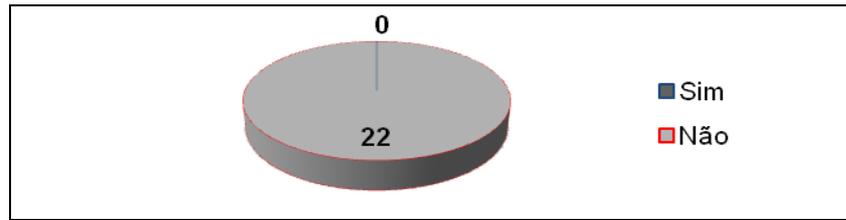


Gráfico 22: Distribuição percentual dos sujeitos para portadores e não portadores de necessidades especiais
Fonte: Dados da pesquisa.

Dentre os entrevistados, há uma concentração maior existente entre trabalhadores que se declaram pardos (9 deles), seguidos por negros (8 deles) e brancos (4 deles), corroborando com os achados da etapa quantitativa quanto à maioria parda. (Gráfico 23)

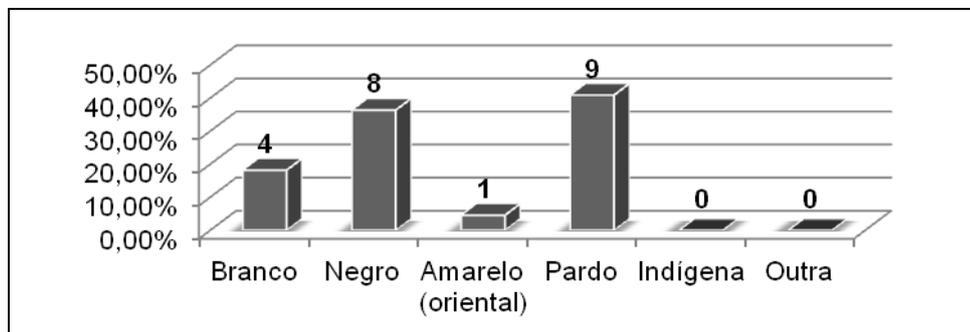


Gráfico 23: Distribuição percentual dos sujeitos em função da cor declarada
Fonte: Dados da pesquisa.

Quanto à religião professada, mais da metade dos entrevistados afirmaram ser católicos (13 deles), seguidos por evangélicos (7 deles). Destaca-se um entrevistado espírita e outro que afirma não possuir religião. (Gráfico 24)

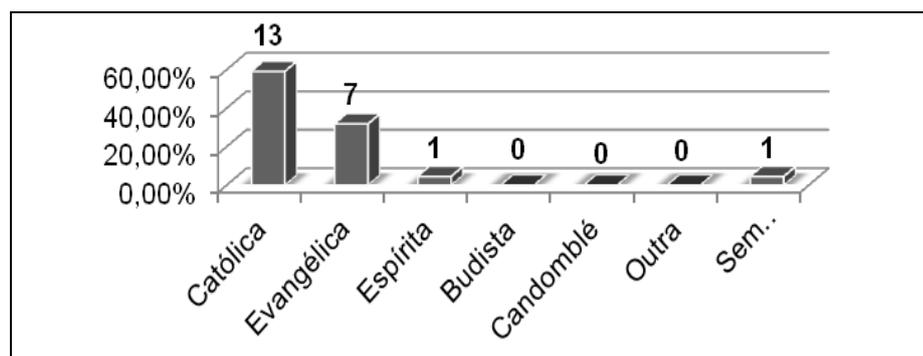


Gráfico 24: Distribuição percentual dos sujeitos em função da religião professada
Fonte: Dados da pesquisa.

Dentre eles, 13 não se consideram praticantes, oito afirmam ser praticantes e um não respondeu a essa questão. (Gráfico 25)

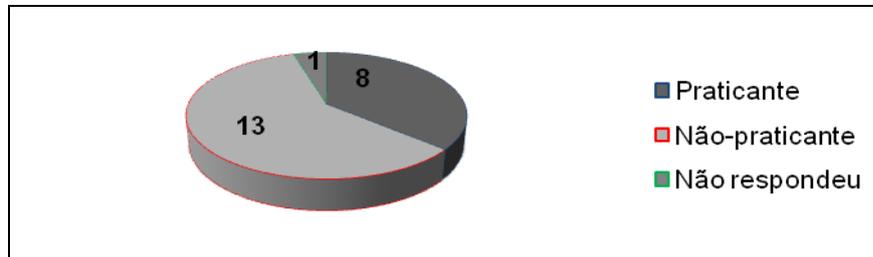


Gráfico 25: Distribuição percentual dos sujeitos para praticantes e não praticantes da religião declarada

Fonte: Dados da pesquisa.

Sobre essa questão, Rokeach (1981) afirma que os cristãos praticantes tendem a selecionar as pessoas que irão pertencer ao seu convívio social de acordo com seus valores praticados; no entanto, os não crentes, ou aqueles que professam alguma religião, mas não se consideram praticantes, em alguns casos são mais propícios a desenvolverem um ambiente menos preconceituoso, principalmente com relação às questões raciais e étnicas (FREIRE, 2009).

Ao analisar a orientação sexual dos entrevistados, pode-se ressaltar que a grande maioria é composta por indivíduos heterossexuais (18 deles), seguidos por homossexuais (2 deles) e bissexuais (2 deles). (Gráfico 29)

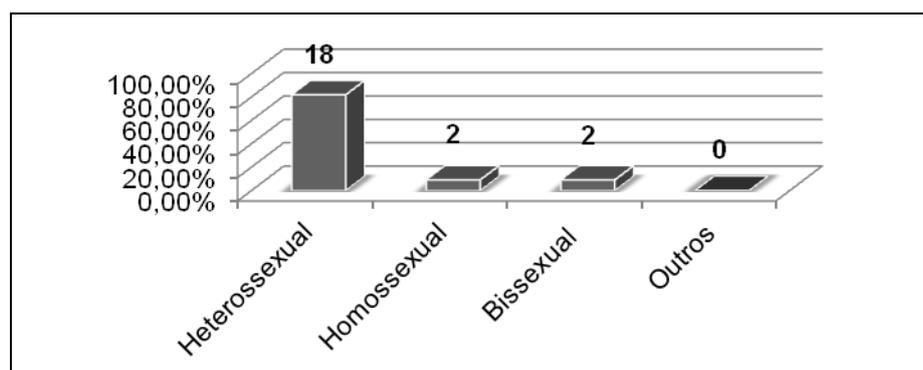


Gráfico 26: Distribuição percentual dos sujeitos em função da orientação sexual

Fonte: Dados da pesquisa.

Esses dados corroboram Freire (2009), que afirma que o *call center* é caracterizado por um ambiente propício a conhecer diversas pessoas com culturas, classes sociais e orientações sexuais distintas.

Ao analisar o tempo de trabalho total, concluiu-se que a grande maioria possui experiência de 2,1 a 10 anos, assim como observado na parte quantitativa da pesquisa, sendo que metade deles (11) está inserida no mercado de trabalho de 2,1 a 5 anos, seguida por 8 deles com 5,1 a 10 anos de vivência laboral, não sendo esse o primeiro emprego da maioria. (Gráfico 27)

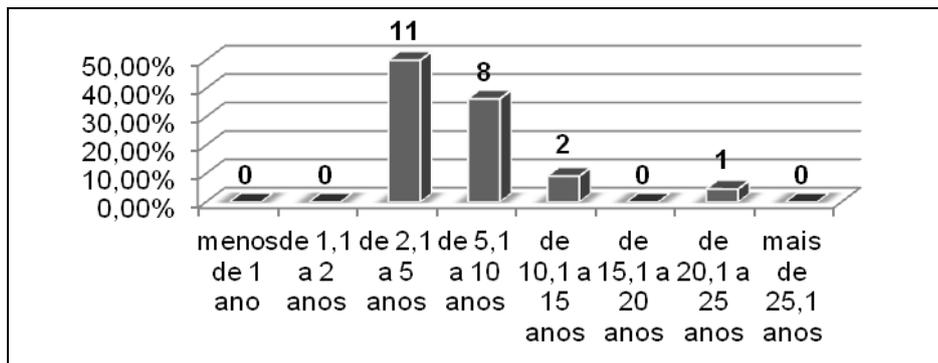


Gráfico 27: Distribuição percentual dos sujeitos em função do tempo de trabalho total
Fonte: Dados da pesquisa.

Já em relação ao tempo de trabalho na empresa estudada, pode-se notar que a grande maioria está vinculada a ela há, no máximo, 2 anos (20 deles). (Gráfico 28)

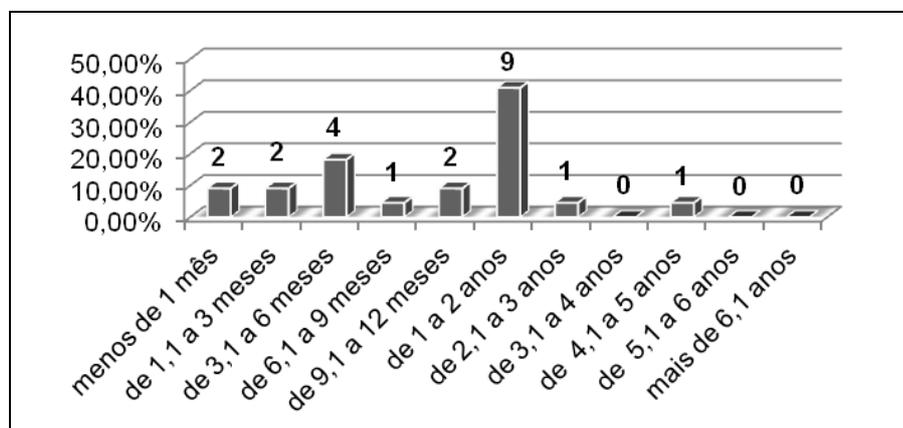


Gráfico 28: Distribuição percentual dos sujeitos em função do tempo de trabalho no *call center* estudado
Fonte: Dados da pesquisa.

Quanto ao cargo aos quais os entrevistados estão vinculados, apenas operadores de telemarketing foram entrevistados, sendo a maior parte do atendimento receptivo

(17 deles) e os demais atendentes da modalidade ativo (5 deles), o que guarda semelhanças com o público da primeira etapa da pesquisa.

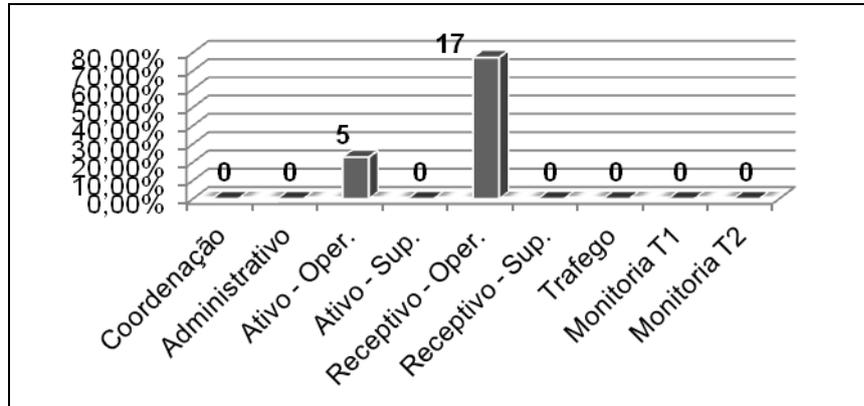


Gráfico 29: Distribuição percentual dos sujeitos em função da vinculação do cargo
Fonte: Dados da pesquisa.

Assim sendo, nenhum deles exerce função gerencial. (Gráfico 30)

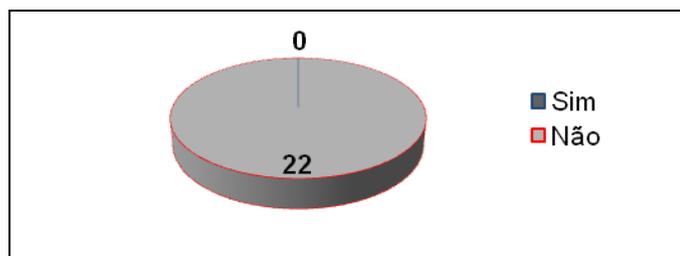


Gráfico 30: Distribuição percentual dos sujeitos que exercem ou não cargo gerencial
Fonte: Dados da pesquisa.

Quanto à distribuição dos sujeitos por horário de início do turno de trabalho, a maior parte dos entrevistados começa a trabalhar no período da manhã (19 deles), seguida dos vinculados ao turno da tarde com (3 deles). Nenhum dos entrevistados começam seus turnos de madrugada ou à noite. (Gráfico 31)

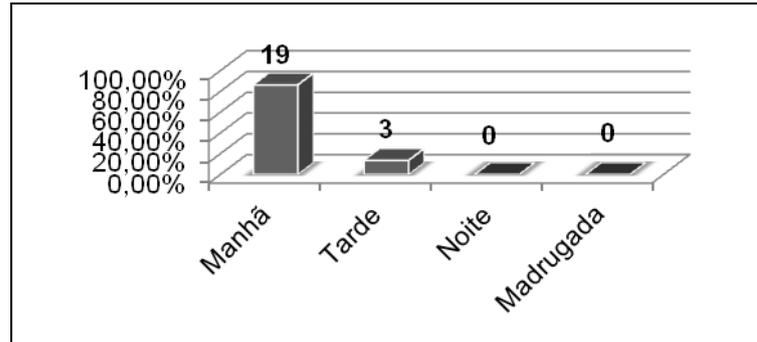


Gráfico 31: Distribuição percentual dos sujeitos em função do horário do início do turno
Fonte: Dados da pesquisa.

Com relação ao tempo de atuação no cargo atual, a maioria dos entrevistados possui experiência de 1 a 2 anos (7 deles), seguidos daqueles que possuem de 2,1 a 3 anos de experiência (4 deles). (Gráfico 32)

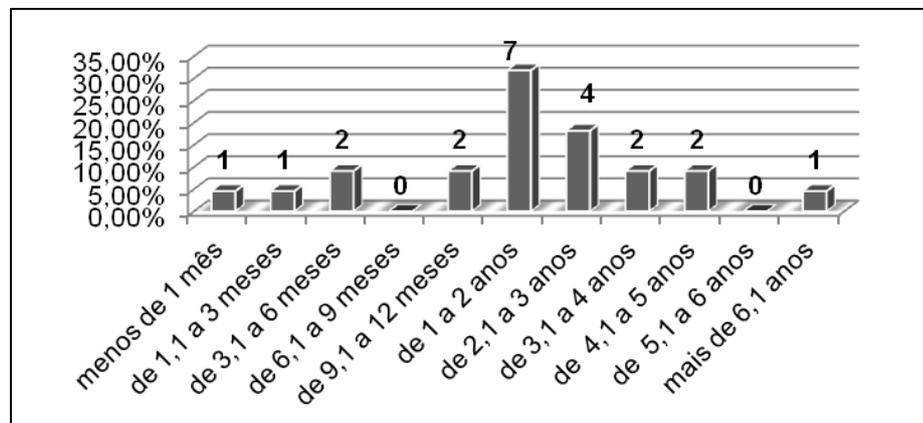


Gráfico 32: Distribuição percentual dos sujeitos em função do tempo de atuação no cargo
Fonte: Dados da pesquisa.

A análise dos dados relativa à faixa salarial dos sujeitos mostra que todos os operadores recebem remunerações contidas entre 1 a 2 salários mínimos, considerado acima da média dos demais *call centers*. (Gráfico 33)

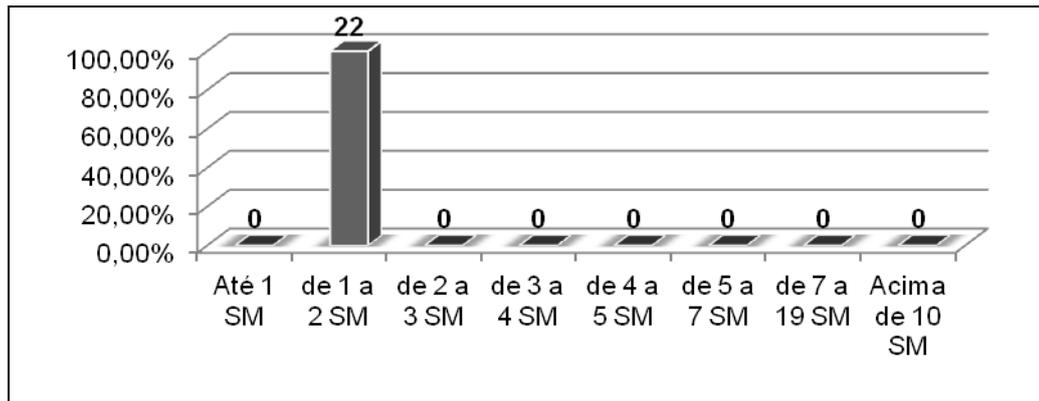


Gráfico 33: Distribuição percentual dos sujeitos em função da faixa salarial
Fonte: Dados da pesquisa.

Quanto ao tempo de experiência em *call center*, sete dos entrevistados têm vivência no setor de 2,1 a 3 anos, seguido por três deles de 3,1 a 4 anos; note-se que oito deles possuem experiência contida entre 3 e 15 anos, contrapondo a percepção de “emprego trampolim” apresentada na literatura (JUNQUEIRA, 2008²⁷ citado por VASCONCELLOS; MARX; FIGUEIREDO, 2011) (Gráfico 34).

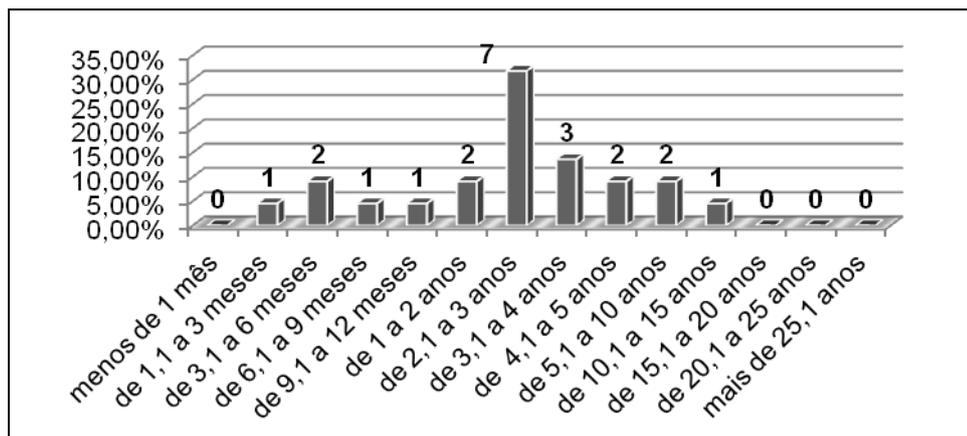


Gráfico 34: Distribuição percentual dos sujeitos em função do tempo de experiência em *call center*
Fonte: Dados da pesquisa.

Perceberam-se semelhanças nos públicos das duas fases desta pesquisa (quantitativa e qualitativa), já que as maiorias foram compostas por: mulheres (78% da amostra e 67% dos entrevistados); jovens com até 25 anos (38,2% da amostra e 55% dos entrevistados); solteiros (64,8% da amostra e 77% dos entrevistados); com

²⁷ JUNQUEIRA, R. **Os desafios das empresas de contact center**, disponível em <<http://www.callcenter.inf.br/estatisticas/default.asp?pag=matintegra&matID=31651>>. Acesso em 03/06/2008

o ensino médio completo (65,8% da amostra e 50% dos entrevistados), confirmando-se perfis semelhantes ao apresentado por Nogueira (2012), Freire (2009) e Laspisa (2007).

Ressalta-se também que a maioria, em ambos os grupos, está desenvolvendo cursos superiores (23,9% da amostra e 45% dos entrevistados); não possuem necessidades especiais (99,5% da amostra e 100% dos entrevistados); possuem cor de pele parda (34% da amostra e 41% dos entrevistados); são católicos (36,8% da amostra e 59% dos entrevistados); não praticantes da religião mencionada (44,8 % da amostra e 59% dos entrevistados); heterossexuais (88,9% da amostra e 82% dos entrevistados).

Quanto às experiências de trabalho, pontua-se que a maioria possui: de 2,1 a 5 anos de tempo de trabalho (28% da amostra e 50% dos entrevistados); de 1 a 2 anos neste *call center* (19,9% da amostra e 41% dos entrevistados). Prevaleram, ainda: operadores do receptivo (76% da amostra e 77% dos entrevistados); assim sendo, não exercem função gerencial (98,7% da amostra e 100% dos entrevistados); iniciam o turno de trabalho no período da manhã (39,2% da amostra e 86% dos entrevistados); com tempo no cargo referente de 1 a 2 anos (23,7% da amostra e 32% dos entrevistados); com remuneração de 1 a 2 salários mínimos (93,7% da amostra e 100% dos entrevistados) e; tempo de experiência em *call center* de 2,1 a 3 anos (17,3% da amostra e 32% dos entrevistados).

A *posteriori*, em meio à fase qualitativa desta pesquisa, considerou-se de significativa importância compreender o perfil dos entrevistados principalmente com relação às suas vivências experimentadas e classificadas como de maior valor para a vida de cada um dos sujeitos observados. Destes, pôde-se perceber que a família é considerada por 16 dos 22 entrevistados como um valor individual e o bem mais importante.

Tabela 3 - Percepção dos operadores quanto ao que consideram ser importante em suas vidas

Respostas	Entrevistados	Total
Família	E01, E02, E03, E04, E05, E07, E10, E11, E12, E15, E16, E17, E19, E20, E21, E22	16
Realização dos próprios sonhos	E03, E06, E09, E17, E20	5
Bem-estar financeiro	E01, E06, E10	3
Desenvolvimento profissional (carreira)	E14, E16, E17	3
Filhos	E02, E07, E20	3
Relacionamento Interpessoal	E03, E04, E18	3
Amigos	E11, E22	2
Bem-estar físico	E06, E13	2
Estudos	E01, E06	2
Trabalho	E03, E20	2
Alcance de um planejamento diferente	E06	1
Avó	E22	1
Caráter	E03	1
Concluir o curso	E17	1
Deus	E03	1
Estar em sua casa	E20	1
Evitar de cair na rotina cansativa	E06	1
Honestidade	E03	1
Integridade	E18	1
Ler	E10	1
Pensar a longo prazo	E08	1
Saúde	E06	1

Fonte: Dados da pesquisa

Salienta-se saber que os valores individuais são caracterizados como pontos centrais da personalidade e a base do autoconceito do indivíduo, construído e internalizado no momento da socialização do ser (SCHWARTZ, 2005a). Assim sendo, torna-se possível perceber nos relatos ilustrativos, alguns posicionamentos referentes à importância atribuída ao contexto familiar e amizades.

Ah, a minha vida é a minha família! (risos) Eu sou casada, tenho filho e tal... tenho a minha família que é a minha mãe e meu pai que também são muito importantes para mim, então assim... a prioridade pra mim, ou seja, o que é mais importante pra mim é a minha família. Tenho uma filha! Tenho e ela já tem 10 (dez) anos (risos)... (E02)

É meio estranho falar, mas o que é mais importante pra mim é a minha Avó e depois da minha Avó são meus amigos. Porque eu acho que criação na vida manda muito. E na minha criação, foi sempre a minha Avó, eu e Deus. A minha Mãe, ela poderia a qualquer momento estar presente. Mas ela optou por não estar (...) (E22)

De acordo com Schwartz (1999), é importante identificar os valores pessoais, de modo que eles possam ser caracterizados como os princípios que regem, direcionam ou guiam a vida dos indivíduos, seja por meio de critérios, seja por meio de metas que vão além de situações específicas classificadas por ordem de

importância. Desta maneira, percebem-se alguns dos valores apresentados que demonstram a busca pela concretização de sonhos e idealizações.

Bom, na minha vida o que eu considero importante... É bem-estar, saúde, bem-estar financeiro, principalmente, estudar, estar sempre estudando, e procurando outros planejamentos diferentes, para não ficar uma rotina muito cansativa. (E06)

Importante pra mim é conseguir os meus objetivos né, ter uma meta a ser traçada e seguir para poder conquistar... conquistar até os objetivos futuros que eu tenho na verdade... (E09)

(...) eu estou realmente trabalhando pra poder concluir meu curso e seguir na minha carreira. Por enquanto, no momento é minha família e conseguir alcançar o meu objetivo. Eu fiz... eu formei agora como comissário de bordo e pretendo tirar a minha licença para piloto, então pretendo seguir na aviação civil. (E17)

Assim, identificou-se que os valores bem definidos são os responsáveis pela determinação comportamental. No entanto, a atenção dos indivíduos para o cumprimento de regras e metas particulares pode ser cerceada diante de suas prioridades axiológicas. Com isso, nota-se que os desempenhos e ações são relevantes para a hierarquia de valores estabelecida pelo próprio indivíduo (SAGIV; SCHWARTZ, 1885). Perceberam-se, nos relatos abaixo, demonstrações dos valores pessoais, inerentes aos seres humanos, vinculados às atitudes e comportamentos:

Bom, pois é, pra mim, a primeira coisa mais importante quando você diz, pra mim, é viver na presença de Deus! Porque pra mim Deus é tudo! (...) aí vem a família, o trabalho, a realização dos nossos sonhos, né... e também éh... valorizando os valores da gente que é a honestidade, o caráter né... a valorização do ser humano mesmo. (E03)

Pra mim o que é mais importante em primeiro lugar é você ser íntegro, não passar por cima de ninguém, saber respeitar as pessoas e eu acho que se você tiver tudo isso dá pra levar a vida. (E18)

Rokeach (1981) já descrevia que a função valor torna-se caracterizada diante da satisfação expressa pelo indivíduo ao manifestar atitudes centradas ao que considera ser mais importante e a preferência por executar ações em favor do que se caracteriza como preferível (LOVEJOY, 1950²⁸ citado por ROKEACH, 1981).

²⁸ LOVEJOY, A. O. Terminal and Adjectival Values. *Journal of Philosophy*, v. 47, pp. 593-608, 1950.

5.2 Valores Organizacionais

Nesta segunda seção, observam-se a análise univariada dos resultados obtidos por meio da escala de valores organizacionais de Oliveira e Tamayo (2004) e a oriunda dos dados das entrevistas. Os resultados concernentes à análise univariada apresentam estatísticas descritivas e distribuições percentuais dos níveis de avaliação relativos aos valores organizacionais.

Quanto aos resultados das estatísticas descritivas amostrais calculadas para os dados fornecidos pelos respondentes com relação à avaliação dos valores organizacionais (Tabela 4), note-se que o patamar dos dados para os valores organizacionais não atinge limites muito elevados em nenhum dos casos, situando-se, na maioria das vezes, próximo às faixas intermediárias de avaliação.

Tabela 4: Estatísticas descritivas referentes aos valores organizacionais

Valores Organizacionais	Média	Desvio-padrão	P25	Mediana	P75
Autonomia	3,1	1,27	2,3	3,4	4,0
Bem-estar	2,4	1,43	1,2	2,5	3,5
Realização	3,5	1,27	2,8	3,8	4,4
Domínio	3,5	1,06	3,0	3,7	4,2
Prestígio	3,5	1,20	2,8	3,8	4,5
Conformidade	3,9	0,95	3,4	4,1	4,6
Tradição	2,9	1,06	2,4	3,0	3,7
Preocupação com a coletividade	3,3	1,30	2,4	3,6	4,3

Fonte: Dados da pesquisa

Como destaque dentre as variáveis listadas, pode-se identificar inicialmente o "bem-estar", por apresentar dados bastante inferiores aos demais valores organizacionais. Esta característica denota que, segundo os respondentes, os aspectos que compõem o bem-estar dos funcionários não é um fator muito priorizado pela empresa pesquisada. Na situação contrária, pode-se destacar o valor "conformidade", de acordo com os escores obtidos, como sendo o aspecto que recebe mais importância no *call center* pesquisado do ponto de vista dos respondentes.

Quanto à dimensão "bem-estar", nota-se, por meio das entrevistas que realmente caracteriza-se por uma questão não muito valorizada no âmbito organizacional em

detrimento da qualidade exigida para com o trabalho realizado, assim como pode-se perceber no relato de um dos entrevistados:

É igual o que eu te falei, como ela [nome da empresa, *call center*] não visa o operador e visa só à qualidade de atendimento então a gente... ninguém trabalha à vontade, por exemplo, é aquela pressão né... eu acho que assim... todos os *call centers* tem aquela pressão né... eu não sei, como eu trabalhei pouco tempo em outros lugares, então eu não sei te falar se... se é assim em geral, mas aquela pressão psicológica ali ela não te dá um bem-estar, não te dá... você trabalha assim, muito sobre pressão psicológica, o tempo todo. É o tempo todo você sendo vigiado, é o tempo todo você sendo ouvido[monitoria em tempo real]... aí eu não acho mesmo. (E02)

Observe-se que por meio do relato, E02, correlações existentes entre ele e a análise realizada na Tabela 4, quanto aos resultados de médias situadas quase sempre num nível intermediário de avaliação, com relevância expressiva e satisfatória para o item "conformidade" e destaque negativo para o valor organizacional "bem-estar". O Gráfico 35 permite uma visualização diferenciada, considerando-se apenas as médias apuradas.

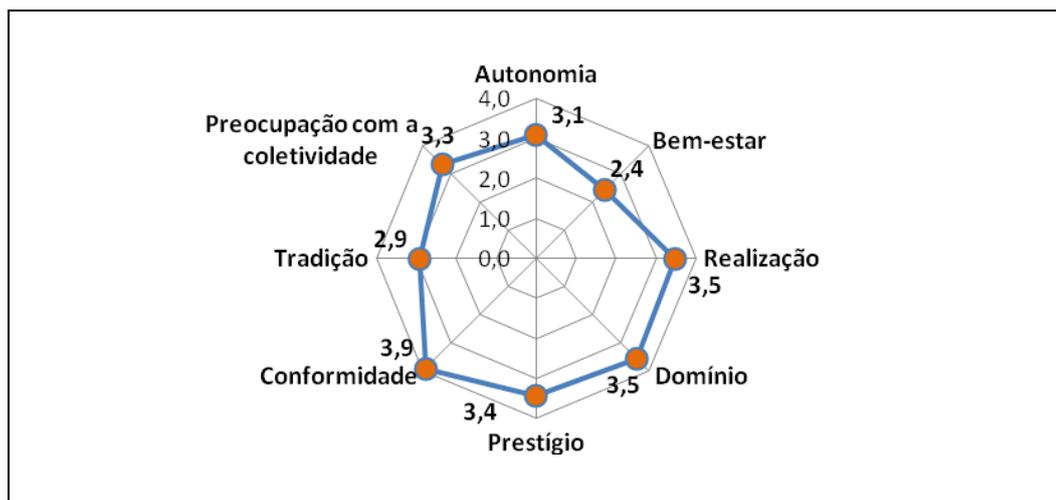


Gráfico 35: Distribuição das médias referentes aos valores organizacionais

Fonte: Dados da pesquisa

Percebe-se que a dimensão “conformidade” apresenta-se com média de 3,9 demonstrando ser forte e importante para os respondentes. Assim, torna-se relevante expor que o contexto laboral de um *call center* é permeado por regras e modelos de comportamentos pré-estabelecidos para o desenvolvimento interno e também no que tange ao relacionamento com outras organizações, tal como caracterizado pelo conceito da dimensão analisada (NOGUEIRA, 2012). Deste

modo, decodifica-se e torna-se pautada a justificativa do motivo da elevada percepção dos respondentes para esta dimensão.

Ainda de acordo com o valor em destaque percebido para a presente empresa analisada, *call center*, vale-se apresentar relatos coletados que expõem o relacionamento da mesma com seus trabalhadores e também com a contratante, deixando explícita a cobrança introduzida na execução do trabalho da contratante para a contratada e, por fim, da contratada para com os operadores, linha de frente do atendimento. Quanto ao relacionamento da contratante com o *call center* analisado, percebe-se que os valores da empresa se confundem com os valores da empresa terceirizada, como pode ser percebido no relato ilustrativo, a seguir:

Olha eu vejo como importância pra [nome da empresa, *call center*] hoje no desenvolvimento do trabalho só em questão mesmo organizacional, agora o valor específico que ela demonstra para os funcionários que ela tem interesse em visar mesmo, a gente não consegue identificar, a gente consegue identificar que ela quer desenvolver o trabalho no qual ela foi contratada como empresa terceirizada, mas não mostra um valor específico que ela queira retratar. (...) o desenvolvimento do trabalho sempre tem cobrança da [nome da empresa, contratante], sempre tem aquele procedimento com que eles têm que estar seguindo, mas a gente sempre vê mais o que a empresa que contratou do que o que a própria [nome da empresa, *call center*] quer. (E11)

Segundo Freire (2009), o ambiente de um *call center* detém elevada cobrança, regras e horários previamente estipulados na busca pelo cumprimento de elevadas metas, contexto que pode ser percebido no relato:

Os resultados, os resultados financeiros, qualidade no atendimento, porque como ela presta serviço para [nome da empresa, contratante] a cobrança é grande, então resultado no atendimento, questão de agilidade no atendimento não ficar muito tempo com o cliente na linha, porque a gente tem o TMA que é tempo médio de atendimento e lá a média deles é dois minutos que é uma meta que não é muito real, porque o atendimento ele é longo, tem certos tipos de atendimentos que são longos, eu presto um atendimento que é longo (...) aí é mais complicado. Não, para o meu atendimento era sete minutos, eu ouvir dizer que eles abaixaram para quatro minutos agora e a gente fica em média meia hora com cada cliente. (E15)

Visando compreender melhor as distribuições percentuais referentes aos níveis de avaliação dos valores organizacionais por parte dos respondentes, optou-se pela elaboração do Gráfico 17.

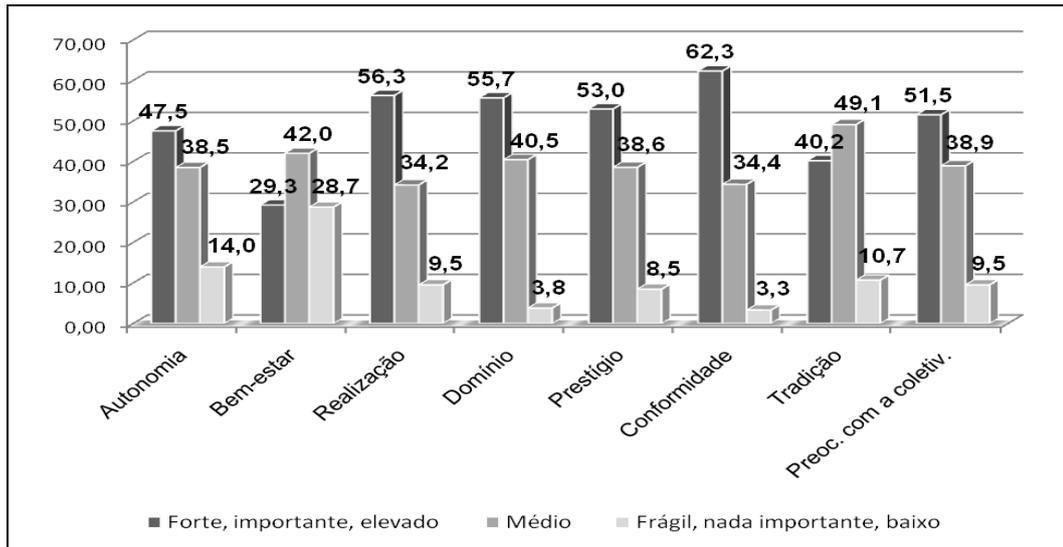


Gráfico 36: Distribuições percentuais referentes aos níveis de avaliação dos valores organizacionais

Fonte: Dados da pesquisa

Observam-se, de modo geral, concentrações mais expressivas nas categorias "fortes - importante", seguidas por percentuais em níveis próximos para as faixas de avaliação "médio", características que ratificam a descrição realizada no Gráfico 16 e exposta nos relatos. Novamente, é possível destacar os itens "bem-estar" e "conformidade" pelos seus resultados díspares em relação aos demais, em um aspecto negativo para o primeiro, e positivo para o último. No entanto, é possível notar ainda no Gráfico 17 que o valor organizacional "tradição" também apresenta distribuições percentuais que destoam ligeiramente do quadro mais positivo apresentado pelos outros já citados, visto que para este valor (tradição) o nível de avaliação "médio" ultrapassa o índice "forte - importante".

Diante dos achados relativos ao valor "tradição" (média 2,9), o qual demonstra que o impacto da valorização dos costumes e práticas consagradas não se apresenta com relevância positiva tal como os demais, exceto "bem-estar", pode-se perceber, na opinião dos respondentes, que as práticas organizacionais vão perdendo o poder de impacto motivacional ao longo do tempo de trabalho (E04 e E14), em virtude da desmotivação com o trabalho e da percepção de outras necessidades e planos de melhorias em que eles não são considerados.

Quanto à desmotivação adquirida com o passar do tempo dentro do *call center*, nota-se nos relatos a seguir que as campanhas passam a serem vistas pelos operadores apenas com um intuito lucrativo em prol dos resultados.

(...)Aí, sempre, assim, por exemplo, em datas comemorativas né, incentivar os operadores a se fantasiar, vestir né de alguma coisa. Por exemplo, agora é carnaval, incentivaram os funcionários a se vestirem e tal, enfeitar o ambiente. Isso eles sempre enfeitam também, é... sempre enfeitam. Todas as empresas de *call center* fazem essas coisas mais assim para buscar resultados também, eu acho campanhas né?! Mas tudo é voltado para o resultado. É tudo mais voltado para o resultado. E muitos empregados que já estão desmotivados né, não tem muita empolgação assim. Eu pelo menos faz tempo que eu estou na empresa, eu não sou muito motivada a essas coisas assim, a essas festas comemorativas, a fantasiar disso. A empresa sempre tem essas intenções né, de estar enfeitando, natal enfeita, o ambiente mais diferente né?! Aí eu acho que seria isso a questão da tradição, costume. (E04)

Observem-se, também, outras necessidades de melhorias que são desconsideradas em detrimento da execução de práticas motivacionais:

Então eu vou citar uma coisa boa, toda sexta-feira eles tentam fazer com que a gente tenha um ambiente diferente de trabalho, aí eles lançam uma sexta-feira no mês, eles lançam coisa diferente, DVD, toca musica aí apaga as luzes do ambiente de convívio e coloca jogo de luz essas coisas assim (...) no seu tempo de pausa é claro, eles não te tiram pra fazer isso, mas no tempo de pausa sim (...)normalmente é uma vez por mês (...) é interessante porque eles querem espairar a cabeça da gente e tal, mas poderia ser diferente. Diferente que eu falo, porque isso não vai fazer com que a gente se sinta melhor uma vez no mês eles lançarem lá um DVD de musica pra gente ficar ouvindo, outras coisas poderiam ser feitas como uma ginástica laboral que não tem, uma pausa com tempo maior de almoço, porque vinte minutos não é nada, mais microondas... sabe? Eles podiam reverter isso que eles fazem para uma outra coisa como esses que eu citei. (E14)

Segundo Tamayo e Gondim (1996), os empregados têm uma visão relativamente clara dos valores que predominam na sua organização. Assim, ressalta-se que os operadores entrevistados acreditam ser valores organizacionais, ou seja, ser importante para o presente *call center* o seguinte: a busca por qualidade no atendimento prestado (8 deles); obtenção de um bom resultado para a contratante (5 deles); e proporcionar/manter um salário diferenciado (4 deles). No entanto, quatro dos entrevistados afirmaram não perceberem nenhum valor comungado pela organização (Tabela 5).

Tabela 5 - Percepção dos operadores quanto ao que consideram ser importante para a empresa

Respostas	Entrevistados	Total
Conformidade	E02, E03, E05, E07, E08, E09, E10, E11, E12, E13, E14, E15, E16, E17, E18, E19, E20, E21, E22	19
Qualidade do atendimento	E02, E09, E10, E13, E15, E17, E18, E22	8
Bom resultado para a contratante	E10, E11, E13, E15, E19	5
Lucro	E03, E07, E15	3
Resultados	E15, E20, E21	3
Trabalho diferenciado	E08, E12, E17	3
Comprometimento	E05, E17	2
Organização do trabalho	E08, E17	2
Postura adequada do operador	E13, E20	2
Assiduidade	E16	1
Metas elevadas	E15	1
Operador não possui autonomia	E14	1
Preza pelos valores da contratante	E11	1
Repasse de informações para os clientes	E02	1
Prestígio	E06, E07, E08, E17	4
Salário diferenciado	E06, E07, E08, E17	4
Preocupação com a Coletividade	E01, E06, E10, E18	4
Bem-estar do cliente	E01, E10	2
Convivência harmoniosa com colegas de trabalho	E06, E18	2
Respeito	E18	1
Satisfação do cliente	E01	1
Autonomia	E05, E09, E19	3
Deveria ser mais organizada	E09, E19	2
Atitude	E05	1
Responsabilidade	E05	1
Bem-estar	E01, E04, E12	3
Bom ambiente de trabalho	E01, E12	2
Ambiente confortável	E01	1
Bem-estar do funcionário	E01	1
Campanhas	E04	1
Incentivo aos operadores	E04	1
Procuram melhorar o ambiente	E01	1
Domínio	E12, E14, E19	3
Poderia melhorar a gestão	E14, E19	2
Deveria melhorar a relação com os operadores	E12	1
Tradição	E13, E15, E20	3
Agilidade no atendimento	E15	1
Controle do tempo dos operadores	E13	1
Objetividade	E20	1
Realização	E22	1
Considera ser os operadores o valor maior	E22	1
Não percebem	E07, E11, E12, E14	4

Fonte: Dados da pesquisa

Desse modo, pode-se compreender a elevada incidência do valor “conformidade” obtida, entendendo-se que, segundo Oliveira e Tamayo (2004), tal valor compreende-se pela valorização do respeito às regras e aos modelos de comportamento no ambiente de trabalho e no relacionamento com outras organizações. Lembre-se que, segundo Nogueira (2012), um *call center* é um

ambiente laboral repleto de cobranças, regras e posturas exigidas que devem ser respeitadas por seus membros. Assim sendo, percebe-se que os valores organizacionais são estabelecidos em concomitância com os valores pessoais de seus fundadores, pelos valores comungados pela sociedade vigente e também pelos atores sociais mais influentes, que impactam diretamente no comportamento dos indivíduos (TAMAYO, 2008).

Por meio dos relatos ilustrativos, notam-se alguns dos valores organizacionais na percepção dos entrevistados considerados como sendo mais pertinentes para a presente organização. Segundo eles, o valor mais importante para a empresa é preocupação com a qualidade no serviço prestado, como pode ser notado nos seguintes relatos:

Os valores da [nome da empresa, *call center*] nesse caso? Bom eles prezam a qualidade no atendimento, eles prezam... Bom, a qualidade no atendimento é o primeiro, porque como o serviço é pra [nome da empresa, contratante] então você tem que ser 100% e também cobra sua postura no ambiente de trabalho, seria questões relacionadas à pausa, nisso eles são muito rigorosos, pausas e horários mesmos, são esses os valores deles mais relacionados só com o que você faz. (E13)

O que é importante para a [nome da empresa, *call center*]? Postura! Postura! A [nome da empresa, *call center*] cobra muito é postura! Ela cobra muito postura e depois ela cobra ai objetividade se você consegue atingir os resultados, mas primeiramente é a postura mesmo... (E20)

A gente! (risos). A gente é muito importante pra [nome da empresa, *call center*] (...). A gente que entra todo dia. A gente que atende o cliente. Passa informação pra ele. E é isso. Os valores da organização. Pra ela é o atendimento mesmo. Que é mais importante pra ela. Porque é isso que move ela. A [nome da empresa, *call center*] ela ganha, igual, por minuto falado e quem fica falando é a gente. (risos). Então a gente fica lá falando, falando, seis horas e vinte todo dia, ou até mais. Que a gente faz uma hora extra, uma compensação. Então acho que é a gente mesmo, o valor aí da [nome da empresa, *call center*]. (E22)

Percebeu-se o relevante profissionalismo desempenhado pelos recursos humanos, promovendo campanhas e um padrão de atuação diferenciado.

Os valores da empresa? Eu acho que o RH da empresa atua muito bem. O RH sempre tem novidades, sempre tem alguma coisa diferente. Eu acho que na [nome da empresa, *call center*] seria isso, o RH sempre trazendo coisas diferentes assim. Ah... com campanhas diferente...ah, sempre tem alguma coisa, por exemplo, lembrar o aniversário dos operadores sabe, colocar um balãozinho para motivar sabe...lembrar, ahn [pensando]. Por exemplo, uma... eles colocam músicas também sabe, tem uma sexta-feira que eles colocam música, às vezes tem palestra, tem palestra que eles

fazem. Já colocaram também campanha de cinema, umas coisas assim sabe?! (E04)

Hoje em dia a empresa presa muito presença. O pessoal pega muito atestado, antigamente quando eu entrei era mais tranquilo agora como o pessoal vai ficando mais velho de casa a empresa faz muita campanha para o pessoal não faltar. (...) e pelo menos para a pessoa ir trabalhar, porque senão ninguém vai. (E16)

Igual, eu não tenho muita experiência com *Call center*, tenho 6 meses, trabalhei na [nome de outra empresa, *call center*] e a [nome da empresa, *call center*] é muito diferente de lá, a [nome da empresa, *call center*] é muito organizada, eles são muito exigentes, é um outro padrão, tanto que tudo lá é diferencial, desde o salário e tal, lá eles priorizam qualidade e comprometimento, esse pouco tempo que eu to lá eu já vi. (E17)

No entanto, foram ressaltados pontos que devem ser alterados pela organização, a fim de incentivar e divulgar melhor os valores de um *call center* “diferenciado”.

Para a [nome da empresa, *call center*], olha... a [nome da empresa, *call center*], para ela na verdade, ela tinha que ser um pouco mais organizada do que ela é hoje... porque em questão administrativa e até mesmo a coordenação tem muito a desejar com muitas culturas, com alguns pensamentos na verdade que eles tem hoje do telemarketing. O que eles prezam lá é o bom atendimento, tem que ter qualidade no atendimento, mas nem sempre isso acontece devido à desmotivação de muitos que tem lá (E09)

A esse respeito, Zarifian (2001) complementa afirmando que o ambiente laboral de um *call center* estabelece padrões repletos de restrições diversas à liberdade de ação. Deste modo, percebe-se desde uma fragilidade geral do valor “autonomia”, inclusive dos que desenvolvem funções gerenciais, o que perpassa a desvalorização do indivíduo frente ao cumprimento das atividades firmadas para com a contratante.

Pra [nome da empresa, *call center*] em si eu acho que ela precisa de uma gestão melhor ela é muito ruim, muito ruim, ela tem uma estrutura muito grande para fazer uma diferença enorme na empresa, para ser nomeada uma das melhores empresas em relação a *Call center*, mas a gestão da [nome da empresa, *call center*], o primeiro lá de cima é muito ruim... A gerente geral, a coordenadora geral, a gestão, a gerência geral é ruim. Porque é de cima que a gente vê que tem o desenvolvimento e se o desenvolvimento não vier de cima, então de baixo é que ele não vai vir, porque a gente não tem muita autonomia para fazer certas coisas e ela que tem autonomia não faz, ela deixa muito a desejar em certas coisas que ela pode fazer para a melhoria da empresa para melhoria de convivência dos funcionários e ela não faz, então eu acredito que a gestão da [nome da empresa, *call center*] ela precisaria melhorar para a própria organização dela mesmo. (E14)

Mais importante pra [nome da empresa, *call center*]? Bom, a [nome da empresa, *call center*] administrativamente falando, ela é bem desorganizada. Mas, ela tem alguns valores importantes, né? Ela presta

serviço para uma empresa muito grande que é a [nome da empresa, contratante], então ela preza muito a relação dela com a empresa para a qual ela presta serviço. (E19)

Torna-se importante, perceber que a anulação do sujeito conduz à não identificação de valores (ZARIFIAN, 2001), como pode ser notado no relato a seguir:

Sinceramente? Nada. Pra eles é nada! Você e nada é a mesma coisa! Eles estão visando só o lucro deles. Você como funcionário por você receber acima dos outros *Call centers* então eles acham que você não pode questionar nada. [pausa] Quando você questiona, eles acham que você está errado. [pausa] Então isso é uma coisa que, pra mim, a organização não tem valor nenhum. Não! É só no papel. (E07)

Pautando-se em Tamayo (2005), note-se elevada importância na identificação dos valores de uma organização, uma vez que quando esses valores não estão bem traduzidos e comungados, as pessoas podem não compreender quais são as ações e comportamentos esperados, gerando até mesmo um descrédito na relação entre empregado e organização.

Quanto ao que há em comum entre os valores dos operadores e os demonstrados pela empresa, observa-se que quase metade dos indivíduos entrevistados (10 deles) não percebe nenhuma semelhança, seguidos por aqueles que acreditam que o ideal de comprometimento (3 deles), o desejo de crescer (2 deles) e a flexibilidade para lidar com algumas situações (2 deles) são comungados. (Tabela 6)

Tabela 6 - Percepção dos operadores quanto ao que eles e a empresa possuem em comum

Respostas	Entrevistados	Total
Conformidade	E03, E08, E13, E16, E17, E18	6
Comprometimento	E13, E17, E18	3
Cumprir metas	E16	1
Organização	E08	1
Prestar um bom serviço	E03	1
Autonomia	E01, E02, E04, E05	4
Desejo de crescer	E01, E04	2
Busca por desenvolvimento	E01	1
Busca por qualidade em tudo o que faz	E02	1
Busca por seus objetivos	E01	1
Persistência	E02	1
Responsabilidade	E05	1
Domínio	E15, E16	2
Flexibilidade	E15, E16	2
Preocupação com a Coletividade	E10, E15	2
Aceitar e respeitar a elevada diversidade de pessoas no ambiente de trabalho	E10	1
Acessibilidade com as pessoas	E15	1
Tratamento respeitoso entre distintos níveis	E15	1
Realização	E18, E22	2
Comunicação	E22	1
Qualidade no serviço	E18	1
Tradição	E06, E20	2
Dinamismo	E06	1
Objetividade	E20	1
Não percebe nada em comum	E07, E09, E10, E11, E12, E13, E14, E16, E19, E21	10

Fonte: Dados da pesquisa.

Para Oliveira e Tamayo (2004), os valores organizacionais são compostos pela transferência dos valores pessoais de cada membro, dos fundadores, dos gestores ou dos trabalhadores. Paiva (2012) corrobora essa percepção e ressalta a importância de se atentar para as políticas e práticas de gestão da organização, uma vez que desde Rokeach (1973) percebe-se que os valores são expressos em vários níveis e situações conforme o cotidiano do indivíduo.

Note-se que o comprometimento foi caracterizado pelos entrevistados como valores comuns existentes na organização e nas atitudes gerais dos trabalhadores, como pode ser percebido nos relatos:

(risos) essa é boa né, é... ah eu não sei, ah essa pergunta ai eu não sei não acho que nada, porque... bom, claro que comprometimento todo mundo quer, eu tenho comprometimento, a empresa pede comprometimento não que eu faça de acordo com o que ela queira porque é uma meta muito assim, né, rigorosa, mas é isso comprometimento... É porque eles pedem comprometimento, né... e a gente também pede para as outras pessoas comprometimento. (E13)

Como tem pouco tempo que eu tô lá, o que eu tô vendo é comprometimento. Isso aí é, porque eles lá, eles tem assim... Eu quando

pego pra fazer alguma coisa eu tenho o meu comprometimento, e eu vejo que lá eles têm isso também, tanto com a [nome da empresa, contratante], que é com quem a gente trabalha e com até o empregado, eles são muito corretos. (E17)

Pode-se perceber a flexibilidade no tratamento como valor comungado, expondo o relacionamento interpessoal existente no ambiente analisado.

Eu acho que a [nome da empresa, *call center*] ela não é tão severa na forma de tratar com os funcionários e eu também sou assim eu sou um pouco aberta, eu troco de ideia fácil essas coisas assim, eu acho que eu tenho isso com a [nome da empresa, *call center*] a questão dela ser mais liberal um pouco. Em questão da convivência, aquela hierarquia não é tão forte, por exemplo, eu posso ir à diretoria e relatar um problema que eu tenho sem ter que passar por uma série de pessoas antes (...) porque a maioria dos funcionários lá já foram operadores, então é tranquilo a vivência entre a gente lá. É eu sou bem flexível também. É eu sou super tranquila com isso, acessibilidade com as pessoas. (E15)

Frente ao conceito analisado, identificou-se no seguinte relato (E22) a necessidade de desempenho de uma comunicação efetiva, confirmando o contexto organizacional e as atitudes esperadas dispostas por D'Ausílio (2005)²⁹, citado por Costa (2007):

A [nome da empresa, *call center*] ela é uma empresa que a gente tem que ser comunicativo. E eu sou muito comunicativo. Eu saio na rua e se eu ver uma pessoa ali que eu quero conversar eu vou conversar com ela. Eu conversei com ela entendeu? Eu acho que com o cliente pra você até ele mesmo entender melhor tem que ter uma comunicação boa até mesmo a liberdade pra falar certas coisas. Então isso é o que eu tenho de comum com a [nome da empresa, *call center*]. (E22)

Segundo Freire (2009), as características de um *call center* são apresentadas por diversas e constantes mudanças, exigência por qualidade, ritmo acelerado, objetividade, clareza, contexto passageiro e dinâmico, atributos identificados também nos seguintes relatos:

É mais a questão de buscar qualidade mesmo em tudo o que se faz... eu sou muito persistente nisso, eu tento fazer tudo mesmo com qualidade. (E02)

A questão de dinamismo. (E06)

Ah... a objetividade! Ter de ser objetivo! (E20)

²⁹ D'AUSÍLIO, R. **Customer service and the human experience**, 2005 Disponível em: <<http://www.tmcnet.com/tmcnet/columnists/articles/customer-service-human-experience-rosanne-dausilio.htm>> Acesso em: 16 julho de 2013.

Entretanto, vale ressaltar que existem entrevistados que não percebem nenhuma semelhança pessoal com a empresa em questão, como pode ser constatado nos relatos que se seguem:

Nada. Não mesmo (risos). Não eu não percebo, eu quando eu entrei eu achava que ela tinha um diferencial e que eu poderia fazer um diferencial lá dentro, mas hoje em dia a história já mudou. (E12)

Nada, nada eu sou o inverso dela, não me gabando eu sou bem organizada eu tento planejar as minhas coisas e lá nunca as coisas são planejadas na maioria das vezes eles tentam amenizar colocando panos quentes ou panos frios esse ditado que eles utilizam ai mais... é mais ou menos isso. (E14)

Logo após identificar os valores organizacionais percebidos pelos entrevistados como sendo os de maior importância e os valores da empresa que os operadores percebem como semelhantes aos seus próprios valores, vale identificar, pautando-se no modelo de Oliveira e Tamayo (2004), como se configuram as oito dimensões dos valores organizacionais, quais sejam: realização; conformidade; domínio; bem-estar; tradição; prestígio; autonomia e; preocupação com a coletividade. Cada uma delas foi analisada separadamente, diante de perguntas abertas propostas aos entrevistados (Apêndice B), no intuito de compreender, de maneira detalhada, como essas dimensões ocorrem no contexto estudado.

Quanto ao primeiro valor do modelo adotado, “autonomia”, percebeu-se que os operadores não possuem liberdade para decidir quanto ao seu trabalho, fato ressaltado pela quase totalidade dos entrevistados (20 deles). Expõem (10 deles) que, para a execução de suas atividades, eles contam com a imposição de um *script*, mapeando o diálogo esperado para cada tipo de atendimento, submetem-se a uma elevada cobrança e subserviência a regras (4 deles), retirando do operador o direito de opinar quanto à própria definição e condução laboral (4 deles). Anula-se, dessa forma, a constatação de autonomia na efetivação da função operacional de atendimento deste setor. O discurso é permeado por comandos definidos previamente, seja pela coordenação do telemarketing ou pelas exigências pautadas pela empresa contratante. (Tabela 7)

Tabela 7 - Percepção dos operadores quanto à autonomia

Resposta	Entrevistados	Total
Sim	E05, E08, E13, E18, E20	5
Acreditam que dentro das regras da empresa há liberdade para definir o seu trabalho	E08, E20	2
Afirma que recebeu propostas de progressão por possuir um perfil de fácil adaptação	E18	1
Em determinadas situações diminuem o <i>script</i> para se adaptarem melhor ao tempo médio de ligação exigido	E13	1
Percebe que “às vezes” tem sua opinião acatada	E05	1
Não	E02, E03, E04, E05, E06, E07, E08, E09, E10, E11, E12, E13, E14, E15, E16, E17, E19, E20, E21, E22	20
Afirmam que há imposição de <i>script</i>	E02, E04, E06, E07, E08, E10, E11, E13, E14, E17	10
Destacam a existência de muitas regras/cobranças	E03, E07, E10, E17, E19, E22	6
Afirmam que o operador não tem opinião/voz dentro da empresa	E02, E05, E15, E16	4
Necessitam de autorização constante de terceiros	E12, E20, E21	3
Percebem punições para os que não cumprirem o definido	E02, E03, E10	3
Ressaltam que são tratados e sentem-se como robôs	E04, E06, E15	3
Alegam que quem decide tudo e dita as regras é a contratante	E07, E15	2
Expõem que terceiros decidem os procedimentos a serem executados: <i>script</i> , forma de falar e postura de trabalho ideal	E11, E14	2
Informam que o operador não pode decidir o que quer e o que não quer fazer	E04, E14, E17	2
Afirmam existir uma presença constante de monitoria	E03, E07	2
Acredita que o atual setor de trabalho em que está inserido é um pouco menos robotizado do que os outros da empresa	E04	1
Atendimento deve ser direto/objetivo/exato	E15	1
Expõe que são terceiros que decidem o <i>skill</i> de atuação do empregado, sem perguntá-lo se é de fato o que ele gosta ou não	E16	1
Informa que a empresa cumpre os horários definidos	E15	1
Percebe que a empresa acredita que o funcionário tem de viver apenas para o trabalho	E09	1
Não respondeu	E01	1

Fonte: Dados da pesquisa.

Segundo Schwartz (1992), um dos 10 tipos motivacionais é “autodeterminação”, presente na busca por independência de pensamento e ação. Contudo, não se percebe “autonomia” nos *call centers*, uma vez que os mesmos vêm agindo de maneira a reproduzir padrões e controles nas atividades desenvolvidas em seu interior, tais como: “leitura intensiva de *scripts* pelos atendentes e controles intensos de tempos pré-definidos de atendimento” (SZNELWAR; ZILBOVICIUS; SOARES 2000³⁰, citados por VASCONCELLOS; MARX; FIGUEIREDO, 2011).

³⁰ SZNELWAR, L.I.; ZILBOVICIUS, M.; SOARES, R. F. R. **The structure of tasks at ‘call centers’**: Control and learning difficulties. Ergonomics for the New Millennium. In Triennial Congress of the International Ergonomics Association, 14, e Annual Meeting of the Human Factors and Ergonomics Society, 44, 2000, **Anais...** San Diego, California, USA, 2000. (v. 2, p. 547–550).

Note-se uma prevalência da negação da dimensão “autonomia” diante de uma significativa interpretação e divulgação das práticas executadas, mediante uma elevada decodificação quanto às cobranças, metas, condução rígida do trabalho, chegando até mesmo a ser um trabalho ressaltado por alguns como robotizado.

Não! De forma alguma! Lá eles impõem o que você tem que fazer! Independente da sua opinião. Lá você não tem opinião! Você não tem opinião ali não. No geral, você não tem, pois a voz ativa lá é só [nome da empresa, *call center*] e [nome da empresa contratante] (...) Bom, no atendimento a gente tem que seguir o que eles propõem, o *script*, você não pode sair de dentro daquilo ali, entendeu? Não pode sair! (E02)

Ah, lá são muitas regras, tudo muito monitorado, você tem que... vamos supor, um exemplo: “você vai fazer algum atendimento e... olha, outro dia eles cobraram uma conjunção. Aí eles cobraram... A menina... o atendimento da menina foi perfeito, mas porque ela usou uma conjunção lá, que eu não sei, mas acho que foi um negócio assim sabe... aí eles cobraram e essa menina ficou assim... ela disse que eles acabaram com ela... ela falou mesmo que acabou com ela sabe, porque ela tinha muito interesse na empresa entendeu... agora vai colocar um... o atendimento da menina é 100% e só porque ela usou lá um português lá dela “que não vez diferença” aí eles não deram pra ela esses 100% na ligação... ah, foi gerúndio, desculpa... foi gerúndio, gerúndio mesmo. Nossa eu me recordo de quando ela... foi esses dias, foi agora sabe... nossa, quando ela fala nisso ela fica indignada. Então, provavelmente começando daí você vê que não tem liberdade nenhuma, então define. (E03)

Tendo como foco as exigências organizacionais por metas e os números de produtividade cada vez maiores, somados ao baixo investimento, esse *call center* busca coordenar as ações e intenções de seus membros (SILVA *et al.*, 2002), como percebido nos relatos E04, E07 e E09.

Não. (...) muito fechado o *script* sabe?! É muito robotizado assim, o atendimento. Então assim, muitas das vezes não da assim, liberdade para decidir o que eu quero. “Ah, eu vou fazer dessa forma com o cliente”. Até que onde eu trabalho, atualmente, às vezes dá para fazer assim, falar de uma forma menos robotizada, menos padrão. Mas em outros setores é meio complicado isso, tem que seguir um *script*, um padrão. Onde eu trabalho também não tem toda assim essa liberdade completa, não temos, temos que seguir um padrão. Não tem como ter essa liberdade total não. (E04)

Não. Lá é uma coisa bem determinada. A [nome da empresa, contratante] manda, é tanto que a gente trabalha no prédio da [nome da empresa, contratante]. Se qualquer deslize você é na rua, na hora. E eles fazem monitorias on-line se você foi ríspido com o cliente, se esqueceu de por no mute e chamou o cliente de burro, é justa causa. E isso é errado! Isso é uma falta grave, mas [acredito que] não leva a justa causa (pausa). Então não tem não, lá não tem meio termo. Ou você segue, ou, segue. (E07)

Não, porque muitas das vezes eles acham que a gente tem que viver só para o trabalho e se esquecem que tem uma vida pessoal lá fora, eles ficam

decidindo as coisas muito em cima da hora [folga do final de semana] e joga para o operador e você tem que se virar e num é sempre assim, porque afinal você não vive só para aquele foco já que você tem uma outra vida também. (E09)

Em face de uma predominância de atividades mecânicas e rotineiras desenvolvidas no ambiente laboral do *call center*, pode-se notar ausência de autonomia e suas influências no comportamento desempenhado (AZEVEDO; CALDAS, 2002, citados por SILVA; BORINI; TREVISAN, 2007).

Não, porque a gente tem que seguir a risca (risos) é o que está lá. Aí tem hora que a gente até brinca assim, entre os colegas de trabalho, que a gente vive em um quartel e nós somos robôs. A gente tem que seguir literalmente o que está na risca. (E06)

Diante do relevante avanço tecnológico, Boutet e Gardin (2001)³¹, citados por Silva *et al.* (2002), afirmaram que as questões interacionais nos atendimentos tornaram-se mais complexas frente à utilização simultânea necessária de tecnologias diversas e distintas, além da necessidade de um “bom” desempenho e controle informático, ou seja, em decodificação de letras, números, quadros e enunciados, e controle com a fala e escrita, como percebido nos relatos:

Não. Porque a gente não tem liberdade lá dentro, eu não posso decidir se eu quero ou se eu não quero, eu não posso decidir lá dentro por mim, sempre vai ter alguém que vai decidir por mim em relação ao meu trabalho, a forma de falar, *script*, então eu não posso fazer da maneira que eu quero, por mais que eu faça certo (...). (E14)

Não, muito pelo contrário, a gente é muito cobrado, excessivamente cobrado, o tempo inteiro. (E19)

Apesar da recorrência desse posicionamento, ressalta-se um outro percebido pelo entrevistado E18, como detentor de autonomia.

Me dá, me dá sim. Olha eu já trabalhei em vários ramos e eu optei por telemarketing, mas dentro da empresa mesmo, não só com telemarketing, tem pouco tempo que eu estou na empresa, mas assim, já recebi proposta até mesmo pra outros cargos, chegaram e falaram pra mim que meu perfil é um perfil que adapta ao que eles precisam. (E18)

Quanto ao “bem-estar”, pôde-se notar que a maior parte dos entrevistados (14 deles) não percebe investimentos organizacionais em prol do bem-estar operacional, seguido por pouca disparidade daqueles que percebem garantias (12 deles).

³¹ BOUTET, J. GARDIN, B. **Language et Travail**. Action, Communication, Cognition . Paris: CNRS, 2001.

Entretanto, 4 operadores responderam que a empresa tanto garante bem-estar, como também “não”. Devido a estes quatro operadores, o somatório ultrapassa o número total de entrevistados (22) desta pesquisa, conforme Tabela 8.

Tabela 8 - Percepção dos operadores quanto ao bem-estar

Resposta	Entrevistados	Total
Sim	E01, E03, E08, E09, E12, E14, E15, E17, E18, E19, E20, E21	12
Acreditam que seus supervisores se importam com sua saúde	E08, E18, E19, E21	4
Acreditam que existe um cuidado com o ambiente organizacional externo ao atendimento	E01, E15, E17	3
Alegam que o ambiente do banheiro e praça de alimentação é bem limpo	E03, E15, E17	3
Percebem preocupação com o ambiente físico de trabalho/atendimento	E01, E15, E17	3
Informam que existe enfermaria no local de trabalho	E08, E19	2
Ressaltam que proporciona um bem-estar financeiro	E09, E12	2
Afirma gostar do trabalho que executa	E20	1
Afirma que a equipe da segurança do trabalho está sempre presente	E21	1
Informa que existe uma sala de convivência fora do ambiente trabalho/treinamento, destinada para o descanso	E01	1
Não	E02, E03, E04, E05, E06, E07, E09, E10, E11, E13, E14, E16, E19, E22	14
Afirmam ser um trabalho sob muita pressão psicológica/stress	E02, E05, E09, E10, E11, E16, E19	7
Afirmam que o ar condicionado fica em um nível extremamente frio e prejudicial	E03, E05, E07, E09, E14	5
Acreditam que nenhuma empresa garante bem-estar aos funcionários de <i>call Center</i>	E04, E06, E10	3
Afirmam que a empresa visa apenas ao resultado	E04, E06, E13	3
Percebem uma estrutura precária para a saúde humana, ambiente propício para o desenvolvimento de doenças	E09, E10, E13	3
Ressaltam que não proporciona bem-estar emocional	E09, E10, E11	3
Acreditam que a empresa não se preocupa com o operador, mas visa à qualidade do atendimento	E02, E04	2
Observam que no local de trabalho não existe um profissional da saúde para atuar na enfermaria	E09, E13	2
Percebe muita poeira, não há limpeza nos carpetes e nem nos postos de atendimento	E03	1
Acredita ser um número excessivamente alto de ligações por operador	E05	1
Afirma que o plano de saúde não é bom	E13	1
Afirma que quem manda é a contratante e que a empresa não tem autonomia para definir melhorias para o trabalho se a contratante não aprovar	E07	1
Alega que alguns supervisores proporcionam bem-estar para o operador, mas não são todos	E22	1
Destaca ser pequeno o tempo destinado às pausas	E04	1
Existem práticas/palestras educativas fora do horário de trabalho	E04	1

(continua..).

Tabela 8 - Percepção dos operadores quanto ao bem-estar (continuação)

Resposta	Entrevistados	Total
Informa que de vez em quando promovem campanhas, no intuito de incentivar, em vez de investir em melhorias para o bem-estar	E07	1
Percebe que a empresa tenta inibir o acúmulo e estouros de pausas por meio de campanhas	E04	1
Ressalta que a empresa não garante muitos benefícios para os operadores	E04	1
Ressalta que cada um individualmente deve buscar o próprio bem-estar	E06	1
Sensação de que está sendo vigiado/monitorado o tempo todo	E02	1

Fonte: Dados da pesquisa.

De acordo com Schwartz (1992), a “benevolência” consiste em um dos 10 tipos motivacionais de valores, o qual trata da preocupação com o bem-estar de pessoas próximas aos indivíduos. Corroborando, Mourão *et al* (2003) informam que compreender valores é também se colocar atento às necessidades básicas dos indivíduos, o que se nota nos relatos a seguir:

Eu acho que pouco. A empresa em si quer muito resultado. Resultado, por exemplo, não olha muito o lado do trabalhador. Por exemplo, pausas né?! Os centros de telemarketing têm pausas de 40 minutos né?! 20 minutos de lanche e dois de 10. E coloca assim, 5 minutos de banheiro. Na verdade, até pela lei NR 17, é garantido assim, o direito né, da pessoa fazer necessidades fisiológicas assim sem ter limite né... sem colocar essa restrição de limite. E a empresa assim, ela coloca 5 minutos. Na verdade eu não sigo isso e nunca vou seguir porque eu vou de acordo com a minha necessidade. (E04)

Não. Não lá o bem-estar que você fala assim... mental? Mental não! Mental é uma coisa que... igual assim, se tem uma coisa que estressa, é ligação demais, é muito problema, muito cliente xingando, é muita coisa, você fica com a cabeça estressada. Agora físico? É uma empresa que realmente... que eu, sinceramente, não acredito que se importe muito com isso não, ar condicionado no talo, e a gente lá fora no calor, e lá dentro um frio eu estou... eu estou com muita, é... muita dor de garganta, muito problema na fala, eu vivo saindo no médico pra isso... Eu acho que físico não, tá longe de ser uma empresa que preocupa com isso. (E10)

Mais ou menos, não é 100% não. Há cobranças excessivas, além do serviço estressante, há uma cobrança que é excessiva e gera um estresse muito grande, então... mais ou menos, ela se preocupa até certo ponto, tem os auxiliares de enfermagem dentro da empresa, passou mal tem sempre alguém pra dar um retorno, os supervisores estão sempre disponíveis a ajudar, mas o serviço é muito estressante. (E19)

Sim! Me garante, sim, bem-estar, pois eu gosto de trabalhar aqui e me sinto bem! Sempre venho trabalhar feliz, alegre e vou embora feliz e alegre. (E20)

Em seguida, quanto ao valor “realização”, observou-se uma disposição quase simétrica entre os operadores que acreditam estarem realizados por meio da organização (13 deles) e aqueles que não conseguem identificar motivos para uma

realização profissional com a presente empresa (12 deles). Mais uma vez, notaram-se respostas duplas quanto à afirmativa para 3 dos entrevistados. (Tabela 9)

Tabela 9 - Percepção dos operadores quanto à realização profissional

Resposta	Entrevistados	Total
Sim	E01, E03, E04, E06, E10, E12, E13, E14, E15, E17, E18, E20, E21	13
Acreditam que a pessoa deve gostar da empresa e ter interesse de crescer	E03, E06, E15, E17	4
Almejam outros projetos profissionais fora do <i>call center</i>	E01, E06, E10	3
Percebem oportunidade de crescimento profissional	E15, E18, E21	3
Afirmam que vale muito diante do conhecimento adquirido	E13, E14	2
Permitem manter seu estudo	E04, E12	2
Afirma que por meio do trabalho conseguiu adquirir bens materiais	E20	1
Afirma que todo trabalho digno permite realização profissional	E04	1
Dentre as empresas de <i>call center</i> é uma das que melhor remunera	E13	1
No entanto ressalta ser difícil e estressante	E04	1
Permite pagar suas contas ao término do mês	E04	1
Não	E02, E05, E07, E08, E09, E10, E11, E14, E16, E17, E19, E22	12
Afirmam que não é a área em que pretendem atuar	E07, E08, E09, E10, E16, E17, E19	7
Acreditam que há barreiras entre crescer profissionalmente e querer crescer profissionalmente	E02, E05, E11	3
Afirmam que os processos seletivos não são justos	E02, E05, E11	3
Sentem-se frustradas, profissionalmente, com a empresa	E02, E11, E22	3
Afirmam que só trabalham em <i>call center</i> para pagar sua faculdade	E04, E08	2
Consideram o trabalho como um “quebra galho” temporário	E09, E17	2
Acredita que existem poucos processos seletivos internos	E05	1
Afirma que muita coisa fica a desejar	E14	1
Apenas trabalha em <i>call center</i> devido à carga horária ser inferior	E19	1
Informa que o operador não é ouvido dentro do <i>call center</i> por seus superiores	E22	1

Fonte: Dados da pesquisa.

Ressalta-se a presença de operadores que não se sentem realizados profissionalmente. Segundo Amorim (2010), o setor de *call center*, por não exigir experiência para o desempenho de suas atividades, acaba envolvendo muitos jovens que utilizam desta oportunidade, seja para manter e/ou conquistar novos ideais.

É como eu disse antes né... por a gente ter uma perspectiva de crescimento e não ser escolhido pelo seu profissionalismo. Eu não... eu fui uma excelente profissional durante um período e não fui escolhida para poder me realizar profissionalmente lá dentro. (E02)

Não, eu trabalho na [nome da empresa, *call center*] porque são seis horas diárias e eu tenho que conciliar a meu horário com a minha faculdade e com o meu filho. E o salário, por ser seis horas é razoável, mas não é uma realização profissional não. (E19)

Em matéria de “reconhecimento”, Freire (2009) relata que aqueles que trabalham, ou, trabalharam em um *call center* certamente desenvolveram um diferencial de conduta para com aqueles que não conhecem este universo, desde, por exemplo, a elaboração de carreira até a aquisição de bens materiais, como percebido nos relatos a seguir:

Ah... eu acho que... éh... tem as panelinhas né? Mas, eu acho que sim, eu acho que a pessoa quando ela tem interesse né, e assim... quando ela gosta da empresa aí eu acho que dá pra... dá sim! (E03)

É, trabalhar nessa empresa é bacana porque dentre as empresas de *Call center* ela é a que paga melhor você tem uma vantagem porque você aprende assuntos interessantes que é sobre a [nome da empresa, contratante] então por você saber que é sobre a [nome da empresa, contratante] você depois não passa mal lá se tiver que fazer alguma coisa pra [nome da empresa, contratante] isso é bacana. (E13)

Proporciona, tanto que eu já tive indicação para fazer processo seletivo lá dentro só que na época eu estava de atestado médico e não fiz, então assim eles dão chance para a gente crescer lá dentro, se você quiser se empenhar você pode realizar, quem tem interesse pode se realizar profissionalmente lá dentro eles não fecham as portas não. (E15)

Sim! Me proporciona realização profissional! Um exemplo que você quer agora? Outro exemplo ah... a compra da minha televisão, ela é uma televisão que eu há muito tempo queria e comprei devido estar trabalhando aqui! (E20)

Na percepção dos operadores, a empresa de *call center* na qual estão inseridos é reconhecida e respeitada no mercado, ou seja, o valor “domínio”. Segundo 19 deles, ela mostra: possuir um diferencial em suas práticas (12 deles) como, por exemplo, prestar serviços, especificamente, para esta empresa contratante (11 deles) e proporcionar e manter um salário diferenciado (4 deles) dentre o ramo de prestações de serviços de telemarketing. No entanto, não são todos que a conheciam antes de trabalhar nela (3 deles), pois a maioria entende-se como operadores diretos da própria empresa contratante. Além disso, eles relataram que, anteriormente, a mesma possuía um processo de admissão mais rigoroso e que foi se perdendo com o tempo e crescimento da mesma. (Tabela 10)

Tabela 10 - Percepção dos operadores quanto ao domínio

Resposta	Entrevistados	Total
Sim	E01, E02, E03, E06, E07, E08, E09, E10, E11, E13, E14, E15, E16, E17, E18, E19 E20, E21, E22	19
Possuem um diferencial	E02, E06, E07, E10, E14, E16, E17, E18, E19, E20, E21, E22	12
Acreditam que é bem respeitada devido ao reconhecimento da empresa contratante no mercado	E02, E06, E07, E08, E10, E13, E14, E16, E19, E21, E22	11
Afirmam ter conhecido por meio de indicação de amigos/conhecidos	E03, E04, E08, E09, E22	5
Informam que muitos valorizam pelo salário diferenciado	E07, E15, E19, E21	4
Afirmam ser uma empresa bem conceituada e que presta serviço para esta mesma contratante há um bom tempo	E01, E11	2
Notam uma elevada concorrência e rigorosidade nos processos seletivos para admissão	E19, E20	2
Percebem que ainda não é muito reconhecida	E01, E06	2
Ressaltam que o funcionário tem de seguir a risca o que foi definido	E07, E22	2
Acredita que a empresa está crescendo	E17	1
Afirma que o público externo valoriza e visa à empresa como modelo	E22	1
Está há mais tempo no mercado	E01	1
Gosta de trabalhar nesta empresa	E18	1
Ressalta que a empresa não é terceirizada	E21	1
Não	E03, E04, E05, E09, E13, E15	6
Afirmam que antes não tinha ouvido falar na empresa	E03, E13, E15	3
Afirmam que quem não conhece o <i>call center</i> acredita que os operadores trabalham na contratante	E05, E13, E15	3
Percebem que não tem sido muito respeitada atualmente	E04, E09	2
Observam que antes o processo seletivo era mais rigoroso	E04, E09	2
Acredita que após a mudança de coordenadores houve alteração no foco da organização	E09	1
Acredita que este <i>call center</i> está perdendo seu diferencial	E09	1
Afirma que o público interno não respeita a empresa	E14	1
Informa que o público externo não conhece a empresa, até mesmo porque não é identificada e atua dentro do prédio da contratante	E15	1
Não respondeu	E12	1

Fonte: Dados da pesquisa

Quanto à percepção do respeito e do reconhecimento que o *call center* analisado possui no mercado, os seguintes relatos denotam certa decadência nesse sentido:

Era mais respeitada. Era vista assim, das empresas de *call centers*, ela nem era muito conhecida, eram mais as outras empresas. Agora que ela está assim [“conhecida” - tom de voz pessimista]. E ela já foi muito respeitada porque era difícil até mesmo de entrar na empresa, até mesmo quando eu entrei o processo seletivo foi até muito grande, assim, sabe?! Se a gente for olhar foi bem intenso o processo. (...) O público para entrar na empresa era mais selecionado. (...) (E04)

Não! Porque quem conhece ainda acha que a gente trabalha para a [nome da empresa, contratante]. Bom, a gente trabalha para a [nome da empresa,

contratante], mas não trabalhamos na [nome da empresa, contratante], então tem essa diferença. A [nome da empresa, *call center*] ela não é muito conhecida, às vezes a gente fala até o nome da [nome da empresa, *call center*] e eles não sabem (...) (E05)

Conhecida eu não sei ao certo, respeitada no mercado de certa forma ela é, porque existem outras empresas de *Call center* que pagam um salário inferior ao que a [nome da empresa, *call center*] paga hoje, então existe muita migração de outras empresas de *Call center* para a [nome da empresa, *call center*], então as vagas, elas ainda são concorridas. (E19)

Os relatos também revelaram que não há uma maioria muito relevante diante do “prestígio” demonstrado por terceiros àqueles que trabalham na empresa analisada, uma vez que 14 dos entrevistados afirmaram perceberem “prestígio” por sua atuação profissional, seja por terceiros, que acreditam trabalharem diretamente vinculados à contratante (8 deles), seja por ser de fato uma empresa bem reconhecida no meio de *call centers*, devido ao salário diferenciado das demais empresas do setor. Contrapondo, 11 operadores não percebem “prestígio” destinado por terceiros em prol de sua atuação, informando não ser uma profissão bem vista (6 deles) e que o prestígio que poderiam receber seria apenas em prol da atuação para a contratante, conforme informado por 4 entrevistados. (Tabela 11)

Tabela 11 - Percepção dos operadores quanto ao prestígio

Resposta	Entrevistados	Total
Sim	E01, E03, E05, E06, E07, E10, E12, E13, E15, E16, E18, E20, E21, E22	14
Acreditam que prestar serviço para a contratante gera o prestígio	E01, E03, E05, E12, E18, E20, E21, E22	8
Acreditam que a imagem que a empresa tem no mercado faz com que ela seja reconhecida, com foco no mundo do <i>call center</i> , mesmo que não seja a realidade presenciada dentro do ambiente de trabalho	E06, E07, E10, E12, E22	5
Expõem que terceiros acreditam que trabalham na contratante	E05, E12, E20, E21, E22	5
Acreditam ser devido ao salário diferenciado	E05, E07, E13	3
Alegam que quem trabalha em outros <i>call centers</i> tem vontade de entrar neste específico	E01, E03	2
Afirma que após entrar neste <i>call Center</i> , a sociedade passou a valorizá-la mais	E18	1
Aquisição de conhecimento para ajudar outros fora da organização	E15	1
Comparando com outras empresas de <i>call center</i> é a que garante maior prestígio diante da sociedade	E16	1
Informa que amigos do <i>call center</i> anterior o indicaram	E03	1
Informa que fez de quatro a cinco processos seletivos até ser chamada	E01	1
Percebe respeito e reconhecimento pela forma como lida com o seu trabalho	E18	1

(continua...)

Tabela 11 - Percepção dos operadores quanto ao prestígio (continuação)

Não	E02, E04, E08, E09, E10, E11, E12, E13, E14, E17, E19	11
Acreditam que operador de telemarketing não é bem visto nem mesmo reconhecido pela sociedade	E02, E08, E11, E13, E17, E19	6
Informam que o prestígio é por prestar serviço para a contratante e não por trabalhar neste <i>call Center</i>	E05, E09, E10, E12	4
Afirmam que nem mesmo dentro da organização são ouvidos	E02, E11	2
Acredita que é mais conhecida pelo salário diferenciado	E05	1
Afirma que já garantiu prestígio	E04	1
Afirma que quanto maior na hierarquia do indivíduo, maior será o impacto positivo do prestígio na sociedade	E08	1
Percebe competição desnecessária entre operadores de diferentes <i>call centers</i>	E14	1
Ressalta que poucos conhecem este <i>call Center</i>	E05	1

Fonte: Dados da pesquisa.

Em matéria de prestígio por se trabalhar no presente *call center*, percebem-se relações com o valor pessoal “autorrealização”, apresentado por Schwartz (1992), em seus 10 tipos motivacionais, que se refere ao sucesso pessoal obtido por meio da demonstração de competência em coerência com as regras sociais. Isso pode ser percebido na busca prolongada por ser contratado pela empresa:

Eu sinto, eu me sinto porque, é... assim, eu fiz quatro ou cinco entrevistas, quatro ou cinco processos né... para entrar, então... com certeza! (risos) Ah, foi um tempinho bom, vamos dizer que foram uns dois anos... porque precisa de um tempo entre um processo seletivo e outro. (E01)

Nota-se, também, aqueles que não se sentem prestigiados por trabalharem no presente *call center*, o que pode ser explicado pelo fato de ser um serviço de massa, com alto volume de “clientes processados”, uso intensivo de tecnologia, inexistência de autonomia dos operadores e, finalmente, com uma baixa interação frente à empresa e também clientes (VASCONCELLOS; MARX, 2006³² citados por VASCONCELLOS; MARX; FIGUEIREDO, 2011)

Eu creio que não! Não por ser *call center* mesmo, eu acho que por você ser operadora de telemarketing você não tem prestígio realmente, nem com as pessoas e talvez nem dentro mesmo da [nome da empresa, *call center*] (...) você não é respeitado sabe... nem lá dentro, você não tem voz ativa mesmo. (...) (E02)

Eu acho que já garantiu (risada sarcástica). Atualmente eu acho que não. (E04)

³² VASCONCELLOS, L.H.R.; MARX, R. A Questão da Autonomia e do *Empowerment* em Serviços de Massa: Um Estudo no Setor de *call-centers* de operadoras de cartões de crédito. **Anais...** Simpósio de Engenharia de Produção - SIMPEP, Universidade Estadual Paulista, Bauru, 2006.

Ah, eu trabalho na [nome da empresa, *call center*] sou operador, eu acho que isso não impacta tanto, agora, ah não, eu trabalho na [nome da empresa, *call center*] sou coordenadora do *Call center*, ai já é outra... ai já é outra coisa, entendeu? (E08)

Não, é vista como uma empresa de *Call center* qualquer, a profissão de operador de telemarketing é vista como uma profissão qualquer, não tem nenhum prestígio no mercado não. (E19)

Ressalta-se que há percepção diagnosticada de prestígio perante a prestação de serviço para a atual contratante, como pode ser visualizado nos relatos:

Quando eu falo que eu trabalho lá, o povo acha que eu tô no céu... Ahh... De certa forma é um prestígio mal visto. Eles não sabem o que que eu passo diariamente! O que eu estou fazendo pra eles me mandarem embora, mas eles não me mandam. Outros *call centers*, falam: “Nó, quanto que você ganha?” Aí eu falo: “Mil e quarenta e um...” “Nosssaa!!! Menina... Como você ganha bem!” Tendeu? Por causa da diferença salarial. Mas, eles não perguntam assim: “Aqui, quanto que você atende por dia?” Aham... Porque na hora que eu vou falar assim: “Não éh... 300 ligações bonito!” Ai vão falar assim: “Não, muito obrigada! Eu fico aqui com as minhas 50!” Tendeu? É... Eles não veem os dois lados da moeda. Porque, imagina: Gente... Quando eu falo 300 ligações o povo acha que é pouco. Mas num *call center*, você sai louco. De não conseguir contar uma moeda. Você não consegue contar... É muita loucura! (E07)

Não vamos dizer prestígio... porque muitos acham que a gente trabalha na [nome da empresa, contratante]. “Ah, então você trabalha dentro da [nome da empresa, contratante]” e não é isso sabe, a gente presta um serviço, terceirizado, para ela, na verdade... e para... e algumas pessoas acham que a gente tá trabalhando na [nome da empresa, contratante] e aí já tem aquele olhar diferenciado. Não é exatamente um prestígio, mas é dessa forma que algumas pessoas pensam. (E09)

Da, da sim, porque quando você vem dentro do ônibus com uma pessoa da [nome de outra empresa, *call center*], uma da [nome de outra empresa, *call center*], e você da [nome da empresa, *call center*] você pensa aqueles dois colegas ali vão trabalhar que nem eu, vão atender que nem eu, mas eu vou ganhar mais, só isso. Só que muita gente acha que a [nome da empresa, *call center*] é a melhor empresa de *call center*, não é, só que ela te da um pouco de prestígio pelo fato de pagar melhor entendeu? (E13)

Além disso, note-se que são exigidos dos operadores que mantenham sempre um tom de voz amigável, como que se estivessem o tempo todo felizes, ou, como no próprio “gueto” profissional é caracterizado como manter “um sorriso na voz”, com o interesse de conquistar, seduzir e convencer o cliente (ZAPF *et al.*, 2003³³ citado por COSTA, 2007).

³³ ZAPF, D. et al. **What is typical for call centre jobs?:** job characteristics and service interactions in different call centres. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, [S.l.], v. 12, n. 4, p. 311-340, 2003.

Sim! (risos) Todos pensa né, que eu trabalho é na [nome da empresa, contratante], (...) todos perguntam como eu entrei [tom de voz de muita satisfação – sorriso na voz]. (E21)

Destacou-se na TAB.12, com alto nível de escolha, que os empregados fazem o que devem fazer dentro de seu contexto laboral, ou seja, o valor “conformidade”. Eles acreditam que existam operadores que vão além do que lhes é exigido, e operadores que se satisfazem em apenas cumprir metas (4 deles). No entanto, 7 entrevistados informam que os operadores deixam muito a desejar (3 deles), podendo se revoltar e deixar de lado a qualidade no atendimento (3 deles) e, como válvula de escape, podem “picaretar” na execução de suas atribuições. (Tabela 12)

Tabela 12 - Percepção dos operadores quanto à conformidade

Resposta	Entrevistados	Total
Sim	E01, E02, E05, E06, E08, E09, E10, E11, E12, E13, E15, E16, E17, E18, E20, E21, E22	17
Acreditam que existem operadores que cumprem o que lhe é exigido e outros que realizam o básico pelo trabalho	E11, E12, E21, E22	4
Afirmam que a organização busca por um perfil de operador que seja ideal para o cumprimento das atividades	E06, E10, E17	3
Afirmam que alguns demonstram que há satisfação nas relações interpessoais e com o trabalho	E18, E19	2
Alegam que fazem o possível para lidar com o stress/cansaço psicológico	E06, E13	2
Consideram ser um trabalho muito cansativo e que às vezes a vontade é de sair correndo, mas se contém e executam o que lhe é de dever	E12, E13	2
Percebem que os superiores sabem coordenar as atividades de maneira amigável e efetiva para o cumprimento das metas	E01, E18	2
Acredita que a coordenação é bem próxima dos supervisores e operadores	E01	1
Apresenta que alguns supervisores e coordenadores não cumprem suas metas	E09	1
Elevado índice de cobranças por resultados	E15	1
Expõe que os operadores estão muito desmotivados com a empresa e deixam a desejar no atendimento	E09	1
Informa que se há desvio de conduta, são penalizados	E02	1
Informa que todos de sua equipe batem as metas diárias ou chegam muito próximo	E08	1
Percebe que os supervisores/coordenadores cumprem bem suas funções	E16	1
Ressalta que a empresa incentiva os operadores por meio de campanhas	E01	1
Ressalta que é importante saber seus direitos e deveres	E15	1
Ressalta que tentam evitar, quando podem, o atendimento robotizado	E06	1

(continua...)

Tabela 12 - Percepção dos operadores quanto à conformidade (continuação)

Resposta	Entrevistados	Total
Não	E03, E04, E07, E14, E15, E19, E20	7
Acreditam que os operadores têm deixado muito a desejar	E03, E15, E20	3
Acreditam que quanto mais tempo na empresa, maior é a possibilidade de revolta e de comprometimento da qualidade no atendimento	E04, E05, E19	3
Afirmam que alguns seguem o padrão da empresa, mas muitos não seguem	E03, E04, E20	3
Informam que muitos não aguentam e fazem de tudo para serem mandados embora	E03, E04	2
Informam que para dar conta de ficar mais tempo é necessário “picaretar”	E07, E15	2
Percebem muitos operadores reclamando das atividades	E03, E20	2
Afirma que a “vida útil” em um <i>call center</i> são seis meses	E07	1
Percebe jogos de interesses negativos	E14	1
Quantidade elevada de informações por dia	E07	1
Ressalta que as atividades são muito desgastantes	E07	1
Ressalta que o absenteísmo é elevado	E03	1

Fonte: Dados da pesquisa.

Diante da percepção dos operadores em relação à postura dos mesmos em fazer o que se deve ser feito no contexto de trabalho, informa-se a prática de campanhas/incentivos que buscam a adesão dos envolvidos para alcançar os resultados exigidos, como nota-se no relato ilustrativo:

Bom, por exemplo, com relação à supervisão sabe... a coordenação ela é bem próxima tanto deles [supervisores] quanto da gente também, fica assim no mesmo ambiente. (...) eu acho que as pessoas fazem sim! A [nome da empresa, *call center*] olha muito em questão de campanhas, agora mesmo terminou uma que ela vai sortear três motos, três motos... então assim, as campanhas são sempre muito, éh... assim, as pessoas se empenham sabe e eu acho interessante também, a premiação ela também é bem chamativa (risos)... Incentiva, motiva sim... Vai ser é sorteado só para os operadores... Éh, apenas para quem seguiu os requisitos, aí sim será feito o sorteio. (E01)

Segundo Silva *et al.* (2002), é notável o alto nível de alienação, dos operadores, no desenvolvimento de suas atividades, chegando a ser, em parte, mais intensificada do que em uma cadeia de produção operária. Com o passar do tempo, as pessoas acabam perdendo o domínio de sua própria linguagem, passando a utilizar um vocabulário que as isola de sua identidade social, a fim de estabelecer um vínculo cliente-empresa. Essas pessoas são, por vezes, privadas até mesmo do uso do silêncio como uma forma de escape, uma vez que seu ato principal consiste na fala (ZARIFIAN, 2001). Isto é observável nos seguintes relatos:

Talvez a grande maioria... bom, a grande maioria sim... muita gente foge mesmo do que é proposto, mas você é punido quando você foge daquilo, né, tem as advertências, éh... um tempestivo que eles chamam lá na

empresa, que é só um... você não assina nada, mas você é chamado atenção por aquilo e é pontuado em questão de qualidade, entendeu? Aí naquilo ali, se você sai daquilo ali... por exemplo, se você falar uma frase que não esta dentro do padrão de atendimento você é chamado atenção por isso, porque a [nome da empresa contratante] exige isso junto à [nome da empresa, *call center*] (...) (E02)

(risos) (...) eu acho que agora estamos deixando muito a desejar né, porque a gente está com um fluxo muito grande de saída de funcionário, então você vê toda hora eles falando (...). “Ah, que eu vou trazer um atestado”, “Ah, que eu vou fazer isso... ou aquilo...”, “Ah, eu não vou atender bem não...”, “Ah, eu vou dar uma volta ali...” Então a gente... bom, eu não sei se é porque a empresa é pequena também então toda hora você escuta uma pessoa falando sabe. (...) olha, você pode contar nos dedos, dificilmente uma pessoa vai falar [bem de *call center*]... tanto é que a [nome de outra empresa, *call center*] está oferecendo cem reais para quem conseguir funcionário para trabalhar lá, então olha, ela já está chegando a este ponto... porque o pessoal precisa de emprego, mas não quer... eles estão chegando a esse ponto e aqui também, eu acho que não vai demorar muito não sabe. (E03)

(...) chega um certo tempo de trabalho, um ano, dois anos, normalmente estamos muito cansados. Por exemplo, está vencendo férias. Então assim, muitos deixam de fazer muitas coisas, deixam até de prestar um atendimento correto né, ao cliente, deixam muita coisa a desejar. Assim, eu mesma na minha função, muitas ligações eu já não me dão assim 100% né?! Muitas coisas eu deixo de fazer (...). (E04)

(...) alguns pelo fato de não ter essa chance de crescimento mesmo e por já estar estressado então acaba desligando a... acaba desligando a ligação na cara do cliente, ou, até mesmo retirando muita pausa pessoal e isso acaba atrapalhando no trabalho da pessoa mesmo. (E05)

Silva, Borini e Trevisan (2007), amparados por estudos realizados pela *Health and Safety Executive*, Reino Unido - 2006, apresentaram que os trabalhadores de *call center* utilizam de forma simultânea e cansativa telefone e computador, no executar de suas atividades, o que também foi apresentado pelos entrevistados, como no relato seguinte:

Sim, a gente faz o que eles colocam para a gente, então tem que ser feito. Mas de certa forma, quando fica muito maçante, aí a gente tenta dar uma volta por detrás para tentar aliviar um pouco a carga quando ela é muito pesada. Um exemplo, por exemplo, questões de atendimento que tem que ser muito robotizado. Aí a gente tenta elevar um pouco mais o tempo para não ficar muito cansativo psicologicamente. (E06)

Contudo, dentro de um *call center*, o tempo é avaliado e controlado de maneira rigorosa, com pausas e horários criteriosamente estabelecidos (HILLMER, S.; HILLMER, B.; MCROBERTS, 2004³⁴ citados por COSTA, 2007), fato que pode ser comprovado por meio dos relatos abaixo:

³⁴ HILLMER, S.; HILLMER, B.; McROBERTS, G. **The real cost of turnover: lessons**

Pra ficar lá muito tempo não. Pra ficar lá... Um ano e meio a dois anos, pois quatro anos já é picaretando li-te-ral-mente! (...) É... Tirar muita pausa-banheiro, fazer duas três horas de pausa-banheiro... Pegar dez, quinze dias de atestado direto... Porque após o décimo sexto dia que ela afasta... É ser amiguinho demais do supervisor, que o supervisor, tipo assim, faz vistas grossas... É picaretar literalmente! Pra ficar ali dentro tem que picaretar! A vida útil ali dentro é seis meses. É seis meses! Pelo ritmo que eles querem que a gente tenha, é seis meses no máximo. Passou disso você já vai... Diminuindo o seu ritmo. Eles estão em cima de você o tempo todo, o tempo todo. Não sei se você percebeu, todo mundo sai de lá calado. Ninguém fala nada. Todo mundo sai calado porque é... É tanta informação que você recebe num dia, que você não tempo nem pra... você não tem tempo de... De fazer nada. Você tem é... Você tem tempo só de ficar calado... E esperar pensar o que vai fazer... Que até isso você esquece! E07)

Olha respondendo por mim (risos) eu faço o que eu tenho que fazer, é... eu assinei um contrato pra eu trabalhar mesmo que às vezes o corpo esteja mole a vontade de ir embora é muito grande, a vontade de sair correndo é muito grande, mas a gente tem que fazer o trabalho. Olha no geral eu acredito que é muito difícil, mas vamos colocar assim 50% faz dos 50% que sobra 25 faz mais ou menos os outros 25 não faz... é por ai. (E12)
 Não! (...) um operador precisa de trocar um final de semana, por exemplo, e aí o supervisor por algum motivo ou por não ter autonomia fala que não pode, aí ele vai lá e pega um atestado e começa aquele jogo (...) (E14)

Sim. Fazem, porque lá o padrão é mais rígido, então assim....e lá até pra quem entra já é mais seletivo, então eles realmente buscam um perfil de pessoas que cumpram o que tem que fazer mesmo. (E17)

No que diz respeito ao valor “tradição”, amparado pelos costumes desempenhados e práticas organizacionais consagradas, foram observados pelos operadores que a empresa respeita tradições pontuadas e caracterizadas no cotidiano da empresa, fato apresentado por 17 dos respondentes. Foram mencionadas desde a realização de campanhas com intuito motivacional (6 deles), dentre cobranças por metas, qualidade, momentos de socialização e promoção do respeito à diversidade. Por outro lado, 8 dos entrevistados não percebem o cumprimento de tais tradições, uma vez que expõem falhas na organização da área de recursos humanos (RH) (3 deles) e que sentem necessidades de benefícios como vale refeição (2 deles) e até mesmo ginástica laboral (2 deles) e percebem que as práticas de campanha são mais destinadas ao público ativo, uma vez que são eles os responsáveis pela aquisição de maior lucro para o referido *call center* diante da contratante. (Tabela 13)

Tabela 13 - Percepção dos operadores quanto à tradição

Resposta	Entrevistados	Total
Sim	E01, E02, E03, E04, E05, E06, E08, E09, E10, E11, E12, E14, E15, E17, E18, E20, E21	17
Realizam constantemente campanhas com intuito motivacional	E01, E02, E04, E10, E15, E20	6
Afirmam presenciar todas as peculiaridades de outro <i>call center</i> , tais como público maior de jovens, objetividade, cobrança elevada por menos pausas, TMA, atendimento isolado em PAs	E15, E17	2
Afirmam que em épocas comemorativas a empresa sempre é decorada	E04, E05	2
Informam que a maioria das equipes fazem uma oração no intuito de começar bem o dia, interceder pelos familiares, por questões pessoais e para que possam cumprir suas metas	E17, E18	2
Promovem momentos de socialização todas as sextas-feiras	E08, E14	2
Propõem aos operadores trabalharem fantasiados em épocas comemorativas	E04, E20	2
Ressaltam que as campanhas são mais para voltadas para o ativo	E01, E02	2
Há sorteio de prêmios para os operadores que não faltarem e não ganharem advertências dentro de um período de meses	E15, E20	2
Acredita que a hierarquia organizacional é bem definida	E11	1
Afirma que a visão e missão da empresa é bem definida e compartilhada	E01	1
Afirma que em determinados momentos são tratados como máquinas	E12	1
Afirma que ganhou um prêmio e sentiu-se valorizada e incentivada	E15	1
Afirma que o diferencial deste <i>call center</i> é a cobrança maior da contratante pela qualidade no atendimento prestado	E15	1
Apresenta que há <i>feedback</i> todos os dias antes de começar o expediente de trabalho	E17	1
Identifica que todas as exigências provenientes para a função são cumpridas de maneira correta	E20	1
Identifica que há cuidado com o ambiente de trabalho	E01	1
Informa que para participar das campanhas não podem ter tido faltas, atestados, atrasos, penalidades no atendimento e não ter tido nenhuma outra advertência	E02	1
Percebe preocupação com o meio ambiente	E01	1
Preza pela qualidade no atendimento	E09	1
Respeita a diversidade de gênero, etnia e valores	E03	1
Não	E04, E06, E07, E13, E14, E16, E19, E22	8
Informam que em determinados momentos há rompimentos referente à falta de organização do Recursos Humanos	E04, E06, E19	3
Afirmam que falta ginástica laboral e vale refeição	E13, E14	2
Destacam que as campanhas são destinadas com maior frequência e benefícios para o ativo	E04, E22	2
Acredita que a expectativa dos operadores não é atendida	E06	1
Acredita que as práticas são desrespeitadas, ou seja, regras quebradas em função de convívio direto com os supervisores/monitores	E16	1
Acredita que o planejamento na empresa fica um pouco a desejar	E04	1
Acredita que os gestores não seguem as normas previstas para intensidade de punições	E07	1
Apresenta que quase todos os dias se depara com mudanças	E19	1
Percebe divergências em informações que geram com frequência altos prejuízos	E15	1

Fonte: Dados da pesquisa.

De acordo com Hofstede (1990), os valores representavam o centro da cultura organizacional, e o sistema de valores torna-se responsável pela "programação mental" de cada indivíduo. Segundo Schwartz (1992), um dos valores pessoais de seu modelo é centrado na tradição, no que tange ao respeito, compromisso e à aceitação dos costumes e ideias. Ambas as contribuições teóricas são perceptíveis nos relatos:

Respeita! Tem a missão, visão, tem bem visível! (...) Desde quando eu entrei lá tem campanhas, lá tem a tradição de ter campanhas e sempre no sentido motivacional mesmo... a campanha tem no ativo também que é normal, precisa ter mesmo, mas tem a campanha também para nós que somos do receptivo(...) acabou uma e já vem outra... no ativo sempre tem mesmo, né... igual para incentivar a baterem as metas (E01)

Ah... eu acho, que pra mim, seria a questão de igualdade entendeu... ela é igual a [nome de outra empresa, *call center*], ela não olha se a pessoa é preta, se ela é azul, amarela, se ela é bicha, se é sapatão, se ela é pobre, se ela é negra, então é isso... não são todas as empresas que fazem isso, a [nome de empresa, *call center*] também é assim, é um valor dela que isso aí eu falo mesmo sabe, se ele [empregado] tem esses *dread* num sei o quê, não importa! Pois você vê lá aquelas pessoas mais esquisitas e tem empresas que não contrata mesmo sabe (...). E lá eles meio que liberam tudo (risos)... às vezes já nem questiono porque isso vai mais de bom senso da pessoa (...) (E03)

Olha, no caso, tradição... eu não sei se seria bem uma tradição, mas eles prezam muito a qualidade mesmo do atendimento (...), eles ganham é por isso, porque... um mau atendimento vai acarretar prejuízo e até mesmo multa que é o que ocorreu no ano passado. Multa que no caso quem vai pagar é a empresa que está prestando o serviço para a [nome da empresa, contratante]. (...) (E09)

Além disso, em determinados momentos, percebem-se premiações com intuito de incentivar os trabalhadores (FREIRE, 2009) a se comportarem dentro do esperado, do *script*, fato também observado:

Tem, tem sim *Call center* você está fazendo um trabalho aí tem um perfil prático né? A maioria é funcionários jovens né? então querendo ou não eles têm uma forma de trabalho mais liberal pode-se falar assim, e a maioria dos *call center* são assim e é o mesmo cronograma. Qualquer *call center* que você for é a mesma coisa. É aquela coisa, cada um no seu PA cada um no seu atendimento a cobrança maior é a questão das pausas, qualquer *call center* que você for eles vão cobrar sempre dos funcionários é isso, pausa e TMA, mas a [nome da empresa, *call center*] ela tem uma coisa que é bem maior que é a questão do atendimento. Lá nós somos monitorados pela [nome da empresa, contratante] o tempo todo, então assim, não tem esse negócio de rispidez, você tem que falar com o cliente "ô senhor" sabe? Aquilo que eles falam com um sorriso na voz, então eu acho que qualquer *call center* é assim a única coisa que eu acho que é diferente na [nome da empresa, *call center*] é isso que eles cobram muito a qualidade no atendimento. Eu até mesmo ganhei uma moto em uma campanha aí da

[nome da empresa, *call center*] eu ganhei uma moto, eu nunca trabalhei em *call center*, foi a primeira vez eu ganhei uma moto a campanha era você não podia ter falta ou dar atestado durante dois ou três meses, eu acho aí, eu ganhei uma moto nessa campanha no sorteio de três motos eu ganhei uma. Foi, foi a campanha do final de ano. (...) lá tem essas coisas de ir fantasiado e aí ganhava lá campanhas e sempre tem campanhas a última campanha que teve, foram vários prêmios também. Sempre tem prêmios, eles dão prêmios, ou, folga... é, acho que na penúltima campanha que teve foi televisão, DVD, bicicleta teve uma colega minha que ganhou um bicicleta eles dão bastante prêmios lá. (E15)

Apesar da face laica da organização no ambiente do *call center* analisado, há presença constante de práticas religiosas com intuito de fortalecer os operadores para o dia de trabalho e cumprimento de suas metas pessoais e coletivas, como disposto nos relatos abaixo:

A maioria das equipes, antes de começar a operação eles fazem uma oração pro dia começar bem, então tem isso. Sim a oração no caso lá, normalmente uma pessoa puxa e agradece o dia e pede pelo... que todo mundo consiga cumprir seu objetivo e no final dos agradecimentos, dos pedidos, reza um pai nosso. Isso na maioria das equipes. Uma oração mais ampla e depois fecha com o pai nosso. Pelo que eu vi lá, praticamente todas tem isso. (E17)

Respeita, respeita, respeita sim. Eu falo que respeita por conta que na maioria das vezes os próprios supervisores mesmos antes do horário de trabalho eles fazem orações, né? Pedem intercessões para a família, ou até mesmo se você não tá bem, se você, no seu horário de trabalho não tá se sentindo bem, já aconteceu de pessoas pedir oração, enfim, acho que eu não tenho nada a reclamar referente a isso não. (E18)

Finalizando, o valor “preocupação com a coletividade” foi percebido na empresa por 16 dos entrevistados, relacionando-o ao cumprimento de metas coletivas (7 deles), a premiações por equipe (4 deles) e ao resultado (2 deles). Além de percepções ambíguas por parte de três deles (E02, E08, E13), nove dos entrevistados não percebem tal preocupação no cotidiano da empresa e outros quatro relataram a diferenciação existente entre o tratamento concedido aos que trabalham no ativo e no receptivo. (Tabela 14)

Tabela 14 - Percepção dos operadores quanto à coletividade

Resposta	Entrevistados	Total
Sim	E01, E02, E03, E04, E05, E08, E09, E10, E12, E13, E14, E17, E18, E19, E20, E21	16
Afirmam que existem metas que necessitam do comprometimento da equipe para serem alcançadas	E01, E02, E03, E04, E05, E17, E18	7
Percebem que existem campanhas que visam à motivação (premiações)	E08, E09, E12, E19	4
Ressaltam a utilização de <i>feedbacks</i> coletivos para compartilhar informações	E20, E21	2
Afirmam ter foco no resultado	E04, E13	2
Acredita que a empresa se preocupa em proporcionar um ambiente agradável para todos	E14	1
Acredita que para subir de cargo e coordenar equipe teria de abrir mãos de seus valores	E03	1
Expõe que a empresa preza pelo companheirismo	E05	1
Informa que muitos supervisores não sabem lidar com relação interpessoal	E03	1
Informa que se uma pessoa da equipe erra todos levam sermão	E10	1
Ressalta que há uma separação física das equipes, para facilitar a localização dos postos de atendimentos	E14	1
Valoriza sua supervisora que recebe advertência e codifica para passar aos seus subordinados de maneira clara e mais humana	E03	1
Não	E02, E06, E07, E08, E11, E13, E15, E16, E22	9
Acreditam que há diferenciação de tratamento do ativo para com o receptivo, sendo o ativo mais valorizado	E04, E07, E08, E15,	4
Acreditam que a empresa é muito individualista em determinadas situações	E02, E06, E16	3
Percebem que a empresa é severa em prol do resultado individual	E06, E13	2
Acredita que o rodízio entre equipes não é agradável e acaba prejudicando o desempenho em vez de aumentar	E22	1
Existem demandas coletivas que não são solucionadas	E11	1
Ressalta que aqueles que possuem maior contato com o supervisor recebem mais chances de progressão na carreira	E16	1

Fonte: Dados da pesquisa.

Quanto à percepção positiva da coletividade dentro do contexto organizacional analisado, ressaltam-se os seguintes relatos:

(...) a gente trabalha em equipe, então eu acho que sim... então se um erra, todos pagam por aquilo ali. (E02)

(...) a minha supervisora assim, eu posso retirar o chapéu para ela, porque independente se ela leva lá uma ferroada ou não, ela nunca trás os problemas, ela sempre consegue apascentar e tratar a gente como ser humano e já tem outros que não (...) e principalmente porque ela talvez seja muito massacrada devido a isso, entendeu? Ou seja, ela é a nossa testa de ferro, sabe... pelo grupo que eu trabalho sabe, Deus me livre, cara, ela é uma santa sabe (...), eu falo que se ela sair de lá eu estou fulminada. (E03)

Sim! Ela sempre busca o companheirismo mesmo, porque no caso... o *call center* é uma equipe, então no meio do *call center* a gente tem que trabalhar

realmente em equipe, porque o meu resultado depende do resultado do outro colega, depende do resultado da equipe e depende do resultado de todos. Então, realmente tem que ter coletividade mesmo! (E05)

Sim, porque principalmente o *call center* no ativo, a equipe como um todo tem uma meta, então às vezes você não tá bem, é... eles não vão te pressionar tanto, uma faz a parte...às vezes, no dia que eu não estou bem, outra pessoa fez a mais, conta pra nossa equipe, então assim é um trabalho que tem que ter sempre em equipe pra alcançar a meta. (E17)

Já os relatos de operadores que não percebem a atuação coletiva também foram selecionados:

Não, é só com o resultado eles não vão fazer campanha pra te beneficiar não, mas é pra aumentar o resultado tanto que as campanhas são feitas porque o resultado não tá bom, porque... porque eles não fazem por onde, as pessoas faltam porque não tem folga, faltam porque não podem tirar uma pausa banheiro, então se estressam muito, ai eles vão lá fazem uma campanha da isso, paga isso, mas é pra você ir estimulado por aquilo que talvez você possa ganhar. (E13)

É mediana, igual eu te falei porque lá tem a questão do ativo e do receptivo, eles doa muito mais atenção para o ativo do que para o receptivo, porque o ativo ele da mais lucro para a [nome da empresa, *call center*] do que nós, então querendo ou não ela tem sim, lógico, mas, tem a individualidade da questão ativo é ativo, receptivo é receptivo, entendeu? As regalias que o ativo tem o receptivo não vai ter. Tem essa separação, é bem dividido não se mistura a única coisas que nós temos de igual é trabalhar seis horas e vinte, eles não trabalham feriados nem domingos eles emendam final de ano, carnaval essas coisas todas, nós não temos isso. (E15)

Não. Não se preocupa. Por exemplo, você tem lá a sua equipe e essa equipe faz um trabalho bom ela cumpre as metas direitinho, mas eles sempre em um período têm que desfazer a equipe. Então ao invés deles trabalharem com a produtividade não, eles gostam de mexer muito até onde já está muito bom. Eles gostam de mudanças. (...). Um dia está na equipe de um, um dia você está na equipe de outra. Então realmente é isso. (...) (E22)

Assim sendo, os valores organizacionais parecem ser comungados pelos operados, não de forma unânime nem na mesma intensidade. Passa-se, então, ao estudo dos valores relativos ao trabalho que eles executam no seu cotidiano.

5.3 Valores do Trabalho

Nesta terceira seção, observam-se a análise univariada dos resultados obtidos por meio da escala de valores organizacionais de Porto e Tamayo (2003) e a oriunda dos dados das entrevistas. Os resultados concernentes à análise univariada

apresentam as estatísticas descritivas e as distribuições percentuais dos níveis de avaliação relativos aos valores do trabalho.

Quanto às estatísticas descritivas que caracterizam os valores no trabalho para a amostra pesquisada, ressaltam-se as médias apresentadas para cada uma das quatro dimensões do modelo selecionado. (Tabela 15)

Tabela 15: Estatísticas descritivas referentes aos valores no trabalho

Valores do Trabalho	Média	Desvio-padrão	P25	Mediana	P75
Realização no Trabalho	3,9	0,72	3,5	4,0	4,4
Relações Sociais	3,8	0,71	3,3	3,8	4,3
Prestígio	3,0	0,75	2,5	3,0	3,5
Estabilidade	4,3	0,78	3,9	4,4	4,7

Fonte: Dados da pesquisa.

Diante destes dados, pode-se concluir que os resultados fornecidos possibilitam constatar que a avaliação dos respondentes quanto aos valores no trabalho atingiu níveis satisfatórios, levando-se em conta a escala utilizada. No entanto, é possível visualizar que o valor "prestígio" apresenta um patamar de dados bastante inferior aos demais, ainda que seus escores não se encontrem numa faixa de avaliação negativa.

Observa-se que a maioria das respostas para a dimensão "prestígio" apresenta-se por meio da satisfação afirmada por 16 dos entrevistados, contudo 9 entrevistados (3 deles optaram por ambas respostas) informaram que o trabalho realizado por um operador de telemarketing até o presente momento não é reconhecido e nem mesmo valorizado pela sociedade, enquanto outros afirmam que muitos os veem como desnecessários, irritantes e até mesmo como funções sem ganho algum. Observem-se os relatos:

Olha, eu acho que na posição que estamos, não. Eu acho que assim, nós somos assim pouco vistos. A posição de operador de telemarketing em geral. Assim, tem uma função muito importante que não tem valorização. Eu acho que assim, às vezes até pela própria empresa. Às vezes a empresa tenta fazer algumas coisas importantes na empresa, por exemplo, essa questão de relações sociais. (...) É pouco visto, até sumimos assim. Eu acho que até em questão salarial também. A [nome da empresa, *call center*] tem sido um pouco diferenciada, mas, se a gente for olhar para outras empresas né, que tem assim, é... tem uns benefícios. Mas, a [nome da

empresa, *call center*] não tem nenhum benefício a mais. E mesmo o salário não é tão assim, tão significativo(...). (E04)

Segundo Porto e Tamayo (2003), os valores relativos ao trabalho derivam dos valores gerais e são manifestados no ambiente laboral. Além disso, os valores representam aspectos considerados importantes pelas pessoas, os quais desejam obter por meio do seu trabalho (PORTO; TAMAYO, 2008). No Gráfico 37, é possível ratificar as informações fornecidas na análise da Tabela 13 e destacar a disparidade entre o valor do trabalho "prestígio" e os demais. Esta característica aponta o prestígio como o aspecto menos motivador para que os funcionários pesquisados exerçam seu trabalho na empresa, sob o ponto de vista dos próprios respondentes.

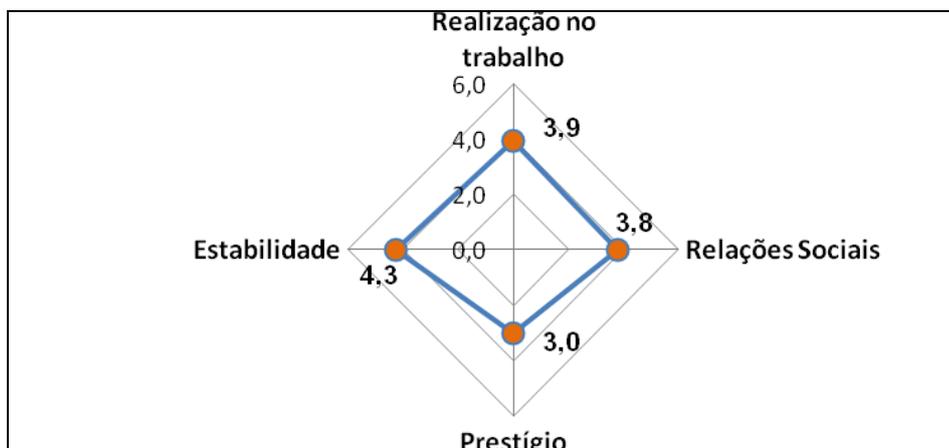


Gráfico 37: Distribuição das médias referentes aos valores no trabalho

Fonte: Dados da pesquisa.

Corroborando os achados anteriores, os dados do Gráfico 37 apontam para o sentimento de prestígio que foi pontuado nas entrevistas pelos operadores, sendo ele negado por terceiros para a profissão de operador de telemarketing, induzindo os profissionais do ramo a desenvolverem estratégias que ultrapassem a desconsideração destinada aos mesmos e busquem outros valores capazes de proporcionar-lhes motivação.

Hum... não! Não! Bom porque eu acho que assim... o operador de telemarketing, já éh... eu acho que é meio assim, quando você fala: "Ah, eu sou operador de telemarketing" aí a pessoa já fala assim: "Ah..."[reproduzido em tom de desprezo] Entendeu? Então as pessoas já ficam meio assim... porque... por exemplo, eu trabalho no receptivo e no ativo eu sou híbrida, então você incomoda... o operador de telemarketing incomoda as pessoas, entendeu? Pelo menos assim, no ativo, ele acaba incomodando a pessoa, então assim... a gente não tem prestígio com relação a isso... Bom, ninguém nunca se sentiu orgulhoso por eu ser

operadora de telemarketing não... pelo menos não na minha família... ninguém nunca quis que eu entrasse para te falar a verdade... nem meu marido, nem mãe e nem pai... ninguém nunca quis não sabe, porque é um trabalho estressante né... então eu acho que é mais isso... por ser estressante. (E02)

Noutra perspectiva de análise, o Gráfico 38 possibilita a visualização das análises já descritas anteriormente, identificando a disparidade entre o “prestígio” e os demais valores no trabalho. Pode-se verificar que a “realização no trabalho” apresenta um índice de valorização e importância muito mais elevado para os funcionários pesquisados que aquele conferido às “relações sociais” e à “estabilidade.”

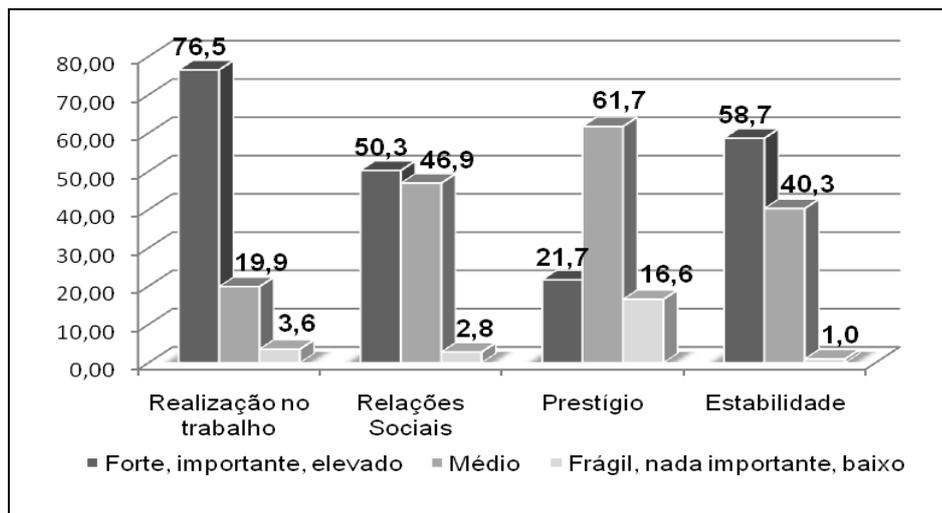


Gráfico 38: Distribuições percentuais referentes aos níveis de avaliação dos valores no trabalho

Fonte: Dados da pesquisa.

Neste contexto, observa-se uma maior compreensão quanto ao elevado impacto do índice apresentado pela “realização no trabalho” presente em uma das falas de um dos entrevistados, na qual se percebe uma valorização do conhecimento adquirido, da interação interpessoal via ligações e do comprometimento, mesmo que indireto, com uma grande empresa, capaz de estimular o prazer e a realização, tanto pessoal quanto profissional.

Sim! Porque é uma experiência a mais que eu posso levar, não só para o ramo de telemarketing, mas para a vida toda... além disso a gente interage bastante com o cliente, então se aprende novas coisas... como a [nome da empresa, *call center*] ela é... o que eu quero dizer é que ela trabalha pra [nome da empresa, contratante]. Como ela atua para uma grande empresa que é a [nome da empresa, contratante], né... então além de aprender coisas para passar pro cliente eu também aprendo coisas também que serve para a minha própria vida. (E05)

Sim! Um exemplo? Hum... só pelo fato de estar trabalhando né... prestando serviço para a [nome da empresa, contratante] só por isso eu já me sinto realizada. (E21)

De acordo com Porto e Tamayo (2008), os valores do trabalho podem se apresentar como pessoais, sociais e culturais, e dizem respeito ao que é importante para as pessoas dentro do ambiente laboral, ou seja, quais são os motivos que levam as pessoas a trabalhar. Assim sendo, perguntou-se aos entrevistados o que eles consideravam ser mais importante no âmbito do trabalho realizado. Assim, os valores prevaletentes foram aqueles ligados aos contextos específicos da atuação profissional analisada, por serem oriundos de um setor repleto de peculiaridades e detentor de uma identidade própria definida e exclusiva em se tratando de comportamentos e submissões dantes esperadas. Destarte, por meio das entrevistas, pode-se confirmar os resultados coletados pelos questionários na primeira etapa. Contudo, nota-se que os valores apurados centram-se em uma quase totalidade especificamente no atendimento, sendo apresentados apenas por três aspectos externos ao mesmo, quais sejam: responsabilidade (2 deles); comprometimento (1 deles) e o lidar com o *stress* (1 deles). (Tabela16).

Tabela 16 - Percepção dos operadores quanto ao que consideram ser importante para o trabalho

Respostas	Entrevistados	Total
Relações Sociais	E01, E03, E04, E05, E06, E07, E08, E10, E11, E13, E15, E16, E17, E18, E19, E22	16
Atender bem o cliente	E01, E03, E11, E16, E18	5
Resolver os problemas dos clientes durante o atendimento	E01, E03, E04, E11, E15	5
Ajudar o cliente no que ele precisa	E04, E06, E10, E16	4
Informação prestada	E13, E17, E19, E22	4
Saber ouvir o cliente	E05, E10, E16, E18	4
Esclarecer todas as dúvidas	E07, E13, E15	3
Atendimento personalizado	E03, E16	2
Ter paciência com o cliente	E05, E10	2
Conscientização dos clientes durante uma venda	E08	1
Suporte para os clientes	E22	1
Tratamento com empatia	E03	1
Realização no Trabalho	E01, E02, E03, E07, E08, E14, E15, E17, E18, E20, E22,	11
Excelência no atendimento	E01, E07, E17, E22	4
Conhecimento diferenciado adquirido no trabalho	E02, E14	2
Qualidade do serviço	E17, E18	2
Resultados	E03, E15, E20	2
Obtenção de lucro para a empresa	E03	1
Lidar com o <i>stress</i>	E08	1
Estabilidade	E03, E09, E10, E11, E12, E18, E20 E21,	8
Responsabilidade	E11, E12	2
Tranquilidade	E10, E18	2
Comprometimento	E11	1
Cumprir metas	E21	1
Objetividade no assunto	E09	1
Definição de atividades – robotização	E03	1
Vender	E20	1
Prestígio	E05, E06, E08, E09	4
Comunicação	E05, E06, E08	3
Conhecimento do produto	E09	1

Fonte: Dados da pesquisa.

De acordo com Schwartz (1992), segurança consiste em um dos dez tipos de valores pessoais com intuítos motivacionais e refere-se à proteção, harmonia e estabilidade da sociedade para com seus relacionamentos e também para consigo próprio. Entretanto, Antunes (2010) não descreve o *call center* como um ambiente seguro; ao contrário, ele é delineado como setor sob constantes pressões, como as pessoais, de seus superiores, dos clientes atendidos e/ou também do sistema em que estão inseridos. Ressalta-se que eles estão submersos num alucinante tempo quase ininterrupto de trabalho, o que resulta num crescente adoecimento físico e mental desses trabalhadores (ANTUNES, 2009; ANTUNES 2010). Desse modo, eles representam bem os novos proletariados, uma vez que eles utilizam avançadas tecnologias que os permitem realizar muito mais atividades em um curto espaço de

tempo, garantindo o executar de uma importante e penosa tarefa para a organização. Apesar disso, curiosamente, em meio a uma crise organizacional ou redução de custos, são os primeiros a serem, em partes, dispensados (ANTUNES 2010). Os entrevistados verbalizaram tais fatos, tendo sido separados os seguintes relatos ilustrativos:

Bom, no meu trabalho o que eu sempre visei de mais importante mesmo é o conhecimento, éh... nesse período todo em que eu estou lá eu aprendi muito com relação a [nome da empresa, contratante]. (E02)

(...) eles sobrecarregam demais os funcionários e aí a gente acaba não conseguindo... mesmo que você éh... eu falo porque assim, eu posso não ser a melhor profissional, mas eu procuro pelo menos fazer por onde para ser sabe... mas vai indo e a própria empresa te obriga, te força, porque a gente não aguenta, ou seja, eles tratam a gente como máquinas! Você me entendeu? E nós não somos máquinas! E coitada, até a máquina, ela precisa de lubrificar e aí aqui não, aqui é só o lucro... eles não lubrificam, ou seja, eles não nos valorizam... “Ah, mas todas as empresas são assim...” Eu não quero saber se todas as empresas são assim não, eu quero e preciso é saber que vai ter uma resolução para isso... pra isso esta aí o sindicato né, para resolver, mas sempre tem aquelas máfias né... mas a gente tem que tentar correr atrás né... se quer que melhore. (E03)

Olha, lá eu sou do setor de negócios, né?! Do ativo, então eu vendo e no vender, é, principalmente o produto que eu vendo, a gente acaba conscientizando muito os clientes, pelo produto que eu vendo e a questão de economia e tudo mais, acho isso interessante. É o contato e talvez a conscientização que passo pro cliente entendeu? Porque o trabalho é muito maçante né?! então a gente tem que tirar alguma coisa que valha. (E08)

O que é importante? Eu acho que é, tentar prestar atenção no que o cliente deseja, e tentar ajudar ele no que ele está precisando, né?! Acho que é isso mais o que eu acho que tenho que fazer meu trabalho é isso mesmo, ter paciência e tranquilidade pra entender o que ele precisa. (E10)

(...) então a gente tem mais um compromisso social mesmo de tratar bem essas pessoas e informar, mesmo que sejam mais ignorantes, a gente tem que prestar um bom atendimento senão ela não entende o que a gente fala. (E16)

Em seguida, perguntou-se aos entrevistados quais eram os valores pessoais que coincidiam com o trabalho realizado no *call center*, os quais se centralizam em torno da comunicação (6 deles), do gosto por lidar com pessoas (4 deles) e da possibilidade de ajuda aos clientes (3 deles). (Tabela 17)

Tabela 17 - Percepção dos operadores quanto ao que eles e o trabalho possuem em comum

Respostas	Entrevistados	Total
Relações Sociais	E01, E03, E04, E05, E07, E14, E19, E22	8
Gostar de interagir com pessoas	E03, E05, E14, E22	4
Ajudar os clientes	E04, E07, E14	3
Solucionar o problema do cliente	E03, E04	2
Educação	E01	1
Postura moral	E01	1
Prestar informações	E19	1
Simpatia	E03	1
Prestígio	E02, E03, E06, E08, E09, E13, E19, E22	8
Comunicação	E03, E06, E08, E13, E19, E22	6
Prezar pela qualidade no atendimento	E02, E09	2
Boa dicção	E03	1
Realização no Trabalho	E11, E16, E17, E18, E20, E21	6
Gostar de trabalhar com telemarketing	E18, E21	2
Buscar sempre por novas metas/desafios	E17, E21	2
Gostar de trabalhar sob ritmo acelerado	E11	1
Gostar de vender	E20	1
Perceber que o seu trabalho possui semelhanças com o que estuda no curso superior, com foco na questão econômica	E16	1
Estabilidade	E01, E10, E12, E15	4
Necessitar de terceiros para solucionar seus problemas	E10	1
Objetividade	E15	1
Postura ergonômica	E01	1
Responsabilidade	E12	1
Não percebe nada em comum com o trabalho	E09, E15	2

Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme Paiva (2012), podem ocorrer variações da percepção de valores de acordo com a nacionalidade, inserção no mercado de trabalho e classe social e etc. do sujeito (BORGES, 2005), podendo os sujeitos escolher suas ações de maneira consciente ou não consciente (BERGER; LUCKMANN, 1985). Nesse sentido, a satisfação frente às similaridades dos valores pessoais diante dos valores do trabalho foi observada, como sintetiza o relato ilustrativo que se segue:

Bom, seria isso daqui olha: eu sou muito comunicativa e a minha empresa, o trabalho que eu mexo ele quase me exige isso entendeu? Uma boa dicção, não vou te falar que eu falo de maneira excelente entendeu, mas em questão da simpatia que tem que ter né... o entusiasmo né... a satisfação de atender o cliente e resolver o problema dele sabe... então eu acho que tem isso sim. (E03)

Para Wood, Holman e Stride (2006)³⁵ citados por Silva, Borini, Trevisan (2007), em um *call center*, os contatos são mediados e realizados com apoio tecnológico e de forma virtual, em que os operadores são responsáveis por estabelecerem uma melhor interação entre empresa e cliente, o que foi explicitado em diversos relatos, como os seguintes:

A interação com o cliente, que eu gosto muito mesmo de interagir com as pessoas e no meu trabalho eu tenho que interagir mesmo. Então, eu gosto bastante por esse motivo. (E05)

O ritmo, porque eu tenho um ritmo acelerado de trabalho e tenho também um ritmo acelerado na minha vida, seria esse ponto mesmo. (E11)

Ah, o lado da responsabilidade mesmo porque eu sou responsável e eu acho assim: quando você se presta a fazer um trabalho, você tem que desenvolver aquele trabalho que você se propôs a fazer, seja difícil, seja doloroso, seja chato, mas, você se prestou a fazer você tem que fazer (E12)

(...) a maioria das coisas que eu atendo na [nome da empresa, *call center*] o dia todo eu chego na faculdade e tenho aula da mesma coisa, muito sobre economia e essas coisas assim, aí tem mais a ver com a minha vida profissional fora da [nome da empresa, *call center*] porque acaba envolvendo, ligando as duas coisas. (E16)

O fato de ter sempre o desafio, que é a meta, então eu sempre busco alguma coisa nova pra estar alcançando. É isso que a gente tem. (E17)

Por outro lado, Oliveira e Barbosa (2002)³⁶, citados por Silva *et al.*(2002), o operador tornou-se responsável por gerenciar interações encaixadas, ora mediadas pelo telefone ora mediadas pelo computador, neste caso necessitando-se que ele desempenhe um papel de animador da voz do participante virtual, como se pode perceber nos relatos ilustrativos:

(risos) Vendas! Eu gosto de vender! E eu com o meu trabalho é isso que eu tenho em comum, pois eu tenho esse meu perfil pra frente, assanhado né... e eu preciso desse perfil para eu poder fazer as vendas, então é isso! (E20)

Ah... olha, eu gosto do que eu faço sabe! Cumprir metas é gostoso, né, bater metas, saber que você está cumprindo ali, né, com o seu dever. (E21)

Para proceder na análise dos valores organizacionais pautados nos estudos de Porto e Tamayo (2003, 2008), entendeu-se como necessário ressaltar a visão

³⁵ WOOD, S., HOLMAN, D., STRIDE, C., **Human Resource Management and Performance in UK Call centre**. ESCR, Institute of work Psychology, University of Sheffield, 2006.

³⁶ OLIVEIRA, M. C. L.; BARBOSA, B. T. **Novas tecnologias, novos padrões de interação**: um estudo da fala no contexto de um *call center*. Rio de Janeiro, PUC-Rio: Revista Palavra., 2002.

demonstrada pelos entrevistados para cada uma das quatro dimensões analisadas: realização no trabalho; relações sociais; prestígio; estabilidade.

Em relação ao valor “realização profissional”, foi possível verificar que há quase uma simetria entre os que comungam desse valor (10 deles) e aqueles que não se posicionaram dessa forma (9 deles). (Tabela 18)

Tabela 18 - Percepção dos operadores quanto à realização profissional

Respostas	Entrevistados	Total
Sim - Concordam com a afirmativa	E01, E04, E05, E06, E08, E15, E17, E18, E20, E21	10
Afirmam que para o presente momento sim, mas que percebe que não será a longo prazo	E06, E15	2
Acreditam na conquista de novos conhecimentos profissionais e pessoais	E05, E18	2
Sentem-se realizadas por prestarem serviços para a contratante	E20, E21	2
Alegam ser positivo estar empregado/poder trabalhar	E03, E04	2
Acredita que ficou mais esperta	E18	1
Apenas em relação ao salário	E16	1
Gosta de lidar com desafios	E17	1
Gosta de vender	E20	1
Percebe bem-estar com o trabalho	E01	1
Percebe possibilidade de crescimento profissional	E17	1
Permite manter interação com clientes	E05	1
Poder trabalhar – estar empregada	E21	1
Realização financeira	E11	1
Satisfação profissional	E01	1
Sente-se realizado pelos elogios dos clientes	E08	1
Sentir-se útil por poder trabalhar	E01	1
Trata-se de uma experiência para a vida toda	E05	1
Não - Discorda da afirmativa	E02, E07, E09, E10, E11, E12, E13, E19, E22	9
Acreditam que a carreira que pretendem seguir não é essa	E07, E09, E10, E19	4
Acreditam que não têm possibilidade de crescimento	E02, E12, E12	3
Acreditam que a atividade não é valorizada	E19, E22	2
Afirmam ser um trabalho estressante	E16, E19	2
Afirma estar no <i>call center</i> apenas pelo tempo de trabalho (6h20min/dia) e para custear os estudos	E10	1
Considera como que se fosse um bico	E09	1
Falta organização na gestão	E14	1
Não atinge as expectativas pessoais	E22	1
Não possui ferramentas necessárias para atuar da maneira em que é cobrada	E03	1
Permanece apenas pelo salário	E10	1
Permanece apenas porque precisa	E13	1
Sente-se frustrado com a empresa	E02	1
Não concordam e nem discordam	E03, E14, E16	3

Fonte: Dados da pesquisa.

Ao indagar aos entrevistados se o trabalho executado possibilitava ou não uma realização profissional, pode-se perceber diversos e distintos posicionamentos:

Eu particularmente não me sinto realizada profissionalmente! (...) eu não entrei com aquela perspectiva de ficar só na operação, entendeu, e então assim, por eu estar já a esse período todo só na operação, então ela não me realizou profissionalmente. Até porque ninguém quer ser operador de telemarketing a vida inteira (...) (E02)

Não! Como eu havia falado anteriormente é um... é como que se fosse um bico né, já que é um trabalho que me proporciona... que me ajuda, a conciliar com a minha faculdade, mas, que não é o meu objetivo de trabalho na verdade... eu tenho outros a serem alcançados. (E09)

Não, não concordo não, porque assim... depois que eu tive a primeira experiência com *Call center* não quis mais, to ali mesmo só porque eu preciso, então não sou realizada profissionalmente. (E13)

No momento sim, não só na questão financeira, mas, em questão do ambiente de trabalho é um ambiente bom, então no momento sim, mas não quer dizer que eu quero ficar ali pra sempre, mas, no momento o que eu quero pra mim é aquilo ali. (E15)

Concordo, porque lá é... como eu disse, eu gosto muito dessa coisa de ter um desafio, então ele me proporciona isso e lá também você tem possibilidade de crescer. Então eu acho que isso, pelo menos isso, a gente tem... Eu concordo. (E17)

Não, não concordo. É um trabalho muito estressante e pouco valorizado, então eu não concordo, eu almejo mais. (E19)

Quanto às “relações sociais”, note-se que a maioria dos entrevistados, 17 deles, comunga desse valor, tanto de maneira pessoal, quanto profissional, além de perceber a possibilidade de no trabalho construir relações de amizade (8 deles) diante de um quantitativo elevado e diversificado de pessoas (6 deles). Por outro lado, 5 entrevistados acreditam que nem sempre é possível realizar-se (2 deles) e nem mesmo desenvolver conversas durante o horário de trabalho (2 deles). (Tabela 19)

Tabela 19 - Percepção dos operadores quanto a relações sociais

Respostas	Entrevistados	Total
Sim	E01, E03, E04, E05, E08, E09, E10, E11, E12, E14, E15, E16, E17, E18, E19, E20, E21	17
Construir relações de amizade	E04, E05, E10, E11, E12, E14, E20, E21	8
Ambiente aborda uma diversidade de pessoas	E01, E05, E09, E12, E16, E17	6
Bom relacionamento com os colegas	E08, E11, E15, E21, E22	4
Convívio harmonioso e respeitoso entre pessoas de valores diferentes	E01, E06, E09, E15	4
Possibilita conhecer pessoas diferentes	E01, E05, E09, E16	4
Acessibilidade aos coordenadores	E03, E15	2
Coletividade	E06, E11	2
Organização preocupa-se com o bem-estar do trabalhador	E18	1
Percebe maturidade profissional no ambiente organizacional	E08	1

(continua...)

Tabela 19 - Percepção dos operadores quanto a “relações sociais” (continuação)

Respostas	Entrevistados	Total
Não	E02, E06, E07, E13, E17	5
Não é possível conversar com o colega ao lado durante o trabalho, senão é chamado atenção	E07, E13	2
Nem sempre é possível	E02, E06	2
Elevada rotatividade	E17	1
Funcionário não quer seguir regras	E06	1
Não há compreensão da coordenação	E22	1
Não visa à qualidade de vida do operador mas à qualidade no atendimento	E02	1
Ressalta que se sente como um robô	E07	1

Fonte: Dados da pesquisa.

Esses dados indicam que os operadores se deparam com um paradoxo laboral: de um lado são cobrados por fornecerem aos clientes um serviço de alta qualidade e, de outro, devem ampliar ao máximo sua produtividade, conforme os seguintes relatos ilustrativos:

Nem sempre, porque a [nome da empresa, *call center*] ela não visa à qualidade de vida do operador, ela visa à qualidade no atendimento, isso independente da qualidade de vida do operador. (...) eu consegui conquistar algumas doenças dentro da [nome da empresa, *call center*] entendeu, éh... a minha pressão arterial subiu... eu estou com problema vocal... eu estou com problema na audição também e eu tive depressão(...). Então, assim... ela cobra só o trabalho: “eu quero um trabalho perfeito”. Isso independente do que o operador está sentindo ou não... entendeu? (E02)

(...) é até difícil, porque são muitas ligações, então assim, o tempo que tem de pausas queremos mesmo é alimentar né, é comer alguma coisa e dar uma descansada. Mas assim, no setor em que eu estou trabalhando atualmente, às vezes tem alguns minutinhos de disponibilidade que dá né, para criar assim, relações sociais, dá para conversar, né, com os colegas de trabalho. (E04)

Não. Lá não deixa... Lá se eu conversar com meu colega do lado, eles já acham ruim. Cortam! É uma coisa muito rígida: você é um... um robô, é a URA da [nome da empresa, contratante]. Você é a URA, mais nada! Você tá ali pra atender, se virar pro lado, o supervisor já tá chamando a atenção. (E07)

Sim! Me proporciona, é, me proporciona na verdade conhecer várias pessoas de locais diferentes que eu não conheceria no dia a dia e é só isso mesmo. (E09)

Com certeza, nosso café da manhã especial [que realizam todos os dias antes de começar a trabalhar] muita gente se junta à gente, aí temos a oportunidade de conhecer muita gente, fazer amizade, levar essa amizade pra fora da empresa, o que eu acho mais legal, então, com certeza! (E12)

Bom ele dá a oportunidade, não permite porque às vezes eu quero brincar, conversar fazer alguma coisa com meu colega que tá do lado só que eu sou banida por isso, eu tenho que prestar 100% de atenção no meu atendimento, mesmo que eu peça um momento de poucos minutos, mas eu não posso, então não é que permite, mas eu tenho a oportunidade entendeu, então assim eu discordo porque não permite, mas eu faço. (E13)

(...) Quem não são compreensivas são as coordenadoras. Elas não compreendem nada que a gente... Tanto faz tanto fez. Agora pra quem está no mesmo “buraco” que a gente fica muito bem compreensivo sim. (E22)

Quanto ao “prestígio”, ressalte-se que 16 dos entrevistados afirmam sentir que as pessoas valorizam o seu trabalho realizado. Eles reconhecem que adquirem conhecimento capaz de ajudar terceiros também externos ao âmbito organizacional (4 deles), além de trabalharem para a empresa contratante (4 deles). Entretanto, 9 entrevistados não identificam esse valor no seu trabalho, devido à sensação de que os demais não o valorizam (5 deles), que se trata de uma atuação marginalizada pela sociedade (1deles), considerada como atuação de “doidos” (1 deles), a qual aguça nos indivíduos o sentimento de exploração (1 deles). (Tabela 20)

Tabela 20- Percepção dos operadores quanto a “prestígio”

Resposta	Entrevistados	Total
Sim	E01, E03, E05, E06, E07, E08, E11, E12, E13, E14, E15, E16, E18, E20, E21, E22	16
Aquisição de conhecimentos que podem ser repassados para o seu convívio social em forma de orientações/ajuda	E05, E06, E14, E15	4
Trabalhar para a empresa contratante	E05, E11, E12, E22	4
Reconhecimento dos familiares pelo trabalho	E01, E18, E22	3
Afirma que os que estão de fora não compreendem as dificuldades internas	E03, E22	2
Para ser valorizado precisa cumprir metas	E13, E21	2
Aquisição de crescimento e experiência	E09, E15	2
Possibilidade de ampliar seu contato interpessoal	E03, E22	2
Quem não conhece a realidade do trabalho valoriza a empresa pelo salário diferenciado	E11, E18	2
Sentem-se valorizadas por seus supervisor e coordenadores	E08, E20	2
Afirma que poder trabalhar é um prestígio perante a sociedade	E16	1
Alegra-se diante do reconhecimento de terceiros	E01	1
Aqueles que atendem bem são classificados diante de todos como primeiro nível	E13	1
Desenvolve a capacidade de venda	E03	1
Consegue manter-se na faculdade por meio do trabalho	E01	1
Possibilita criar e manter amizades sólidas	E22	1
Sente prestigiada pelos colegas que trabalham em outras empresas de <i>call centers</i>	E07	1
Sente-se prestigiado por trabalhar no atual <i>call center</i>	E06	1

(continua...)

Tabela 20- Percepção dos operadores quanto a “prestígio” (continuação)

Resposta	Entrevistados	Total
Não	E02, E03, E04, E07, E09, E10, E12, E17, E19	9
Sentem que as pessoas não valorizam o trabalho de operador de telemarketing	E02, E03, E04, E17, E19	5
Acreditam que a atividade dos operadores de telemarketing ativo incomoda a muitos	E02, E17	2
Percebem que há pouca visibilidade para o cargo de operador	E04, E10	2
Ressaltam serem muitas ligações por dia	E03, E07	2
A empresa não oferece nenhum benefício	E04	1
A função dos operadores em certas partes não é valorizada pela própria organização	E04	1
Acredita que a sociedade percebe o cargo de operador de telemarketing como temporário	E03	1
Acredita que o reconhecimento é relativo	E12	1
Acredita que o salário não é tão relevante	E04	1
Afirma que não seria um serviço ruim, se não fosse pela exploração do lucro obtido por trás das elevadas cobranças	E03	1
Afirma que seus familiares não queriam que fosse operador de telemarketing	E02	1
Destaca ser uma carga de trabalho elevada para cada operador	E03	1
Informa que há reconhecimento entre os próprios operadores	E12	1
Não considera ser um serviço ruim ou indigno	E03	1
Não percebe orgulho de seus familiares por sua profissão	E02	1
Percebe muitos pré-conceitos quanto ao <i>call center</i>	E19	1
Percebe que é trabalho julgado como “de doido”	E03	1
Quem não conhece o trabalho de um operador de telemarketing não valoriza	E03	1
Sente-se explorada	E07	1

Fonte: Dados da pesquisa.

Assim, a maioria sente-se prestigiada, como apresentado nos relatos ilustrativos, a seguir:

Sim, concordo! Por exemplo, esse momento aqui de uma certa forma pra mim é um prestígio (risos), então sim! E em relação aos familiares, ou, outros eles... Ah, com certeza! Eles se sentem felizes! Sentem felizes de ver que eu estou bem, que eu estou... Igual, olha: eu levanto, vou trabalhar, consigo éh... consigo manter a faculdade, os estudos né... então eles se sentem bem de me ver feliz! (E01)

Depende! Quando eu falo que eu trabalho na [nome da empresa, *call center*] pra alguém que trabalha na [nome de outra empresa, *call center*] e na [nome de outra empresa, *call center*], eles falam: “Poxa, cê trabalha no céu!” Eles só olham o lado do salário. Mas eles não olham o lado que é a exploração. Porque imagina: na [nome de outra empresa, *call center*] você vai atender no máximo 50 ligações. E eu, por dia, no mínimo (dando ênfase), 150, e quando eu enrolo o cliente! Quando eu tô dentro da média de atendimento, eu atendo a 250, 300 ligações, por dia! Já cheguei em um mês atender 7 mil pessoas. (E07)

Prestígio no caso, por exemplo, se eu for elogiada? Concordo, permite, permite sim, porque se eu fizer um bom atendimento eu posso ter, por exemplo, um monitor que vai lá e me elogia coloca um balãozinho lá de primeiro nível, tem sim... bom você é pontuada de acordo com o atendimento ai se você cumpre tudo aquilo que pedem você vai para o

primeiro nível, se você deixa de cumprir com uma coisa mínima segundo nível, aí você descumpra com algumas que, né, dão pra relevar, mas mesmo assim está cumprido então é terceiro nível, acho que tem até o quinto nível, acho que até o quinto que tem. (...) quando você está no primeiro nível você tem um balãozinho (...) [quanto aos demais níveis] às vezes nem você sabe, mas se você perguntar eles vão te falar, mas não é uma coisa que é divulgada não porque se você não é do primeiro não interessa à outra pessoa saber que você é ruim. Só o primeiro. (E13)

Eu acho que sim, como eu te falei a gente adquire alguns conhecimentos (...) a gente acaba que leva um pouco de prestígio porque a gente pode explicar algo às pessoas fora da empresa. (E14)

Discordo um pouco, porque normalmente quando você fala que é telemarketing as pessoas não acham que é grande coisa, e alguns falam assim: ah! Então é você que me liga pra me incomodar, algumas vezes. (E17)

Não, muito pelo contrário, existe muito preconceito com relação ao operador de telemarketing. Assim, a gente tá numa roda, batendo papo aí fala: qual a sua profissão? Ah, operador de telemarketing, aí já é visto com maus olhos, é uma profissão desvalorizada. (E19)

É uma, é uma coisa ali prestigiosa mesmo. Sim. Até minha Mãe mesmo nossa, nunca vi minha mãe falar tanto da [nome da empresa, *call center*]. Minha mãe acha que aqui é o céu. Mas igual fala, são as pessoas que estão de fora não veem a dificuldade que a gente passa lá dentro (...) (E22)

Em relação ao valor do trabalho “estabilidade”, percebeu-se posições positivas tanto da estabilidade pessoal (por 12 dos entrevistados), assim como financeira (15 deles), divergente de estabilidade pessoal (apontada de modo negativo, ausente, por 10 entrevistados) e financeira (6 deles). (Tabela 21)

Tabela 21 - Percepção dos operadores quanto à “estabilidade”

Resposta	Entrevistados	Total
Sim – Estabilidade Financeira	E03, E04, E05, E06, E09, E11, E12, E13, E15, E16, E17, E18, E20, E21, E22	15
Percebem que em relação a outras atividades são bem remunerados pelo tempo de trabalho	E03, E09, E12, E17, E22	5
Permitiu iniciar/manter os estudos	E04, E12, E16	3
Salário fixo que permite pagar suas contas	E04, E16, E21	3
Percebem ser inerente ao ser humano querer ganhar mais	E03, E04	2
Acredita que o trabalho não compensa a quantidade de atividades e exigências atreladas	E03	1
Não é o que desejava	E03	1
Ressalta que os descontos de benefícios (plano de saúde) só são realizados se a pessoa aderir	E13	1

(continua...)

Tabela 21 - Percepção dos operadores quanto à “estabilidade” (continuação)

Resposta	Entrevistados	Total
Sim – Estabilidade pessoal	E04, E06, E08, E09, E11, E12, E14, E15, E17, E18, E20, E21	12
Possibilita a aquisição de conhecimento	E06, E14	2
Afirma que a empresa “não manda ninguém embora” – demissão	E13	1
Alega que proporciona estabilidade apenas pessoal	E08	1
Capacitou para morar sozinha	E20	1
Identifica uma interessante possibilidade de desenvolvimento	E11	1
Informa que tem dias que sente vontade de ser mandada embora, mas no geral é tranquilo	E15	1
Percebe vantagens e desvantagens	E03	1
Poder ser comunicativo e lidar bem com pessoas	E06	1
Possibilita observar e adquirir conhecimentos gerenciais	E06	1
Não – Estabilidade financeira	E02, E07, E08, E10, E14, E19	6
Afirma que a presente empresa possui um dos melhores salários do setor	E02	1
Informa que o elevado número de atendimentos não é compatível diante do valor recebido	E14	1
Ressalta que não possui nenhum benefício ao salário	E02	1
Informam que podem ser demitidos a qualquer instante	E07, E10	2
Não – Estabilidade pessoal	E02, E03, E05, E07, E09, E10, E13, E16, E19, E22	10
Não percebem estabilidade pessoal diante do stress	E05, E09, E13, E22	4
Acredita que a qualquer momento tudo pode mudar	E07	1
Apresenta que diante da elevada carga de stress laboral acaba tratando terceiros externos à organização de maneira rude – família, amigos entre outros.	E09	1
Depende do tipo de <i>Skill</i> de ligação	E09	1
Exige muita paciência	E05	1
Informa que trabalhar no final de semana de maneira rotativa (ora sábado, ora domingo) atrapalha na organização de suas atividades pessoais	E16	1
Não é o que busca como profissão	E19	1

Fonte: Dados da pesquisa.

Diante da percepção dos entrevistados acerca de estabilidade financeira e pessoal, observa-se que uma parte entende ser o *call center* um ambiente instável do ponto de vista de suas finanças e no âmbito pessoal:

Não! De forma alguma! Não! Não me garante! O salário éh... por ser um salário da [nome da empresa, *call center*] ela tem um salário... éh... ela tem um dos melhores salários, mas você não tem nenhum benefício em cima disso (...) então com relação à estabilidade financeira não! (E02)

Ah... eu num vou falar que não, porque, por que você vê que tem cargos aí hoje que são de assistentes administrativos que talvez não esteja ganhando lá em oito horas o que a gente ganha em seis horas e isso se você for pegar aí o jornal você vai ver (...) (E03)

Não, porque... *Call center* a Qualquer momento pode mudar! Porque, por ser terceirizada, a [nome da empresa, *call center*], então se a [nome da empresa, contratante] mandar “Corta 300 vagas! Então são 300 vagas que eles vão cortar!” Hum... Então não tenho estabilidade, é como se

estivéssemos a andar em ovos ali dentro. Ali dentro realmente é andar em ovos! (E07)

A financeira te digo que sim, porque eles não mandam embora, eles não mandam embora, e assim os descontos lá você vai ter só se você faltar então a estabilidade financeira tem (...), a pessoal, a maioria das pessoas sai de lá estressado, ninguém é tranquilo lá dentro entendeu, a estabilidade pessoal não tem, porque é um serviço estressante então você hoje pode chegar lá tranquilo às vezes cai um atendimento que te estressa o resto do dia isso ai não tem não. (E13)

Estabilidade financeira não, porque o salário não é grandes coisas, mas pessoal sim, pelo conhecimento, (...) a gente vê, por exemplo, que funcionários da [nome da empresa, contratante] ligam pra lá e perguntam coisas que não são provenientes do nosso atendimento, totalmente função deles de fazer, deles de responder pro cliente e muitas vezes eles não sabem, então a gente adquire muito conhecimento a gente tem um treinamento muito intenso para a gente lidar com o cliente. (E14)

Sim! Garante! O financeiro é o fato de hoje eu morar sozinha, que é algo que eu conquistei por estar trabalhando aqui! (E20)

Assim sendo, não se percebeu homogeneidade nos dados obtidos por meio das entrevistas e dos questionários, já que os valores do trabalho “prestígio” e “relações sociais” apresentaram resultados mais positivos nas entrevistas que nos questionários, e o inverso aconteceu com os demais, ou seja, os valores “realização profissional” e “estabilidade” foram mais bem avaliados pelos respondentes dos questionários que pelos entrevistados.

Tendo em vista os objetivos da pesquisa e as conexões estabelecidas pelos respondentes entre os valores (organizacionais e do trabalho) e o comprometimento, passa-se à descrição e análise dos dados sobre esse último construto.

5.4 Comprometimento

Nesta quarta seção, observam-se a análise univariada dos resultados obtidos por meio da escala de bases de comprometimento de Medeiros (2003) e a oriunda dos dados das entrevistas.

Os resultados concernentes à análise univariada apresentam as estatísticas descritivas e as distribuições percentuais dos níveis de avaliação relativos ao comprometimento. Importante frisar que, em função dos pesos atribuídos na referida escala, análise dos valores brutos (como média, mediana e variabilidade) só pode

ser realizada individualmente para cada base do construto. Assim sendo, apresenta-se as medidas de posição e dispersão apuradas para tais bases na Tabela 22.

Tabela 22: Estatísticas descritivas referentes às bases do comprometimento

Comprometimento	Média	Desvio-padrão	P25	Mediana	P75
Afetiva	11,7 – ACM	4,00	9,2	12,3	14,6
Obrigação em Permanecer	10,4 – CB	4,77	6,5	10,5	13,7
Obrigação pelo Desempenho	14,7 – CA	3,22	12,9	14,9	17,8
Afiliativa	12,1 – CB	3,75	9,6	12,6	14,9
Falta de Recompensa e Oportunidade	7,7 – ABM	2,93	5,5	7,6	9,9
Linha Consistente de Atividade	11,3 – ABM	2,92	9,3	11,6	13,7
Escassez de Alternativas	9,5 – CB	4,10	6,1	9,4	12,4

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota: CB - nível de comprometimento baixo; ABM - nível de comprometimento abaixo da média; ACM nível de comprometimento acima da média; CA - nível de comprometimento alto.

Esses dados apontam para um quadro preocupante, pois a maior parte das bases apresentou dados com alta variabilidade (desvio-padrão) e foram avaliadas em nível abaixo da média ou baixo, sendo que apenas a base “obrigação pelo desempenho” atingiu média considerada elevada e a “afetiva” ficou acima da média. O Gráfico 39 permite visualizar tais médias:

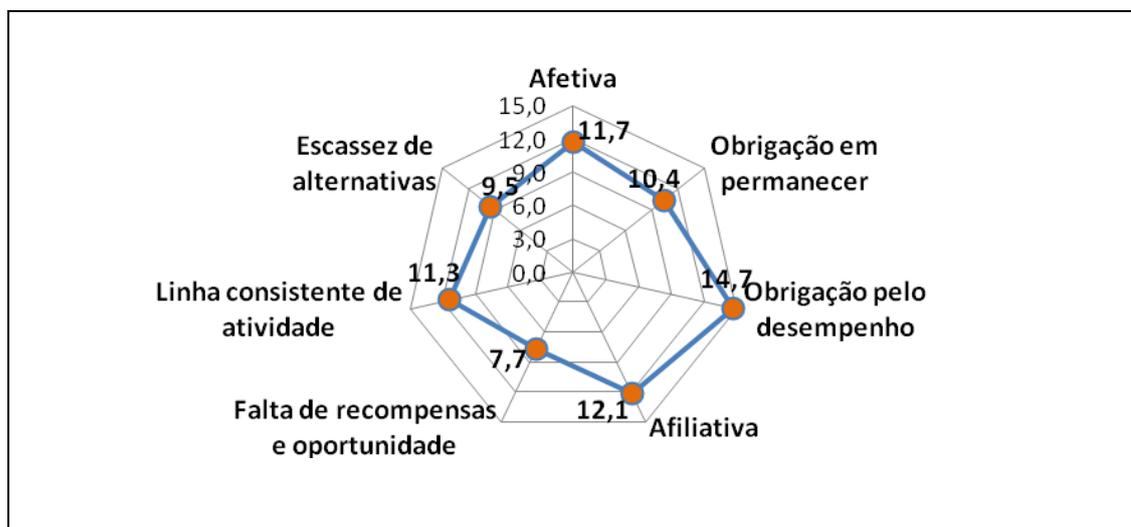


Gráfico 39: Distribuição das médias referentes às bases do comprometimento

Fonte: Dados da pesquisa.

Passa-se ao detalhamento dos dados. Os escores concernentes à base “Obrigação em Permanecer” denotam um nível de comprometimento baixo por parte dos

respondentes, visto que mesmo com um alto índice de variabilidade, grande parte dos dados desta base se situa nas categorias "baixo comprometimento" e "comprometimento abaixo da média". Tal resultado configura uma visão dos funcionários de não se sentirem culpados caso tivessem que sair da organização em que exercem sua profissão, ou seja, eles não se sentem obrigados a permanecer ali por uma questão de dever moral com os demais funcionários (MEDEIROS, 2003). Observem-se os relatos:

Hoje o que me prende lá é eu poder tirar minhas férias pra mim poder começar olhar um outro emprego... porque se eu entrar, como eu estou há muito tempo... como eu saí de nove anos de uma empresa, estudando e sem férias há seis anos, então agora eu preciso tirar férias lá para eu poder partir para uma nova etapa na minha vida... porque senão eu não vou dar conta... porque eu preciso descansar. (E03)

Na verdade eu estou lá ainda em questão dos meus planejamentos de construção profissional da minha carreira e assim quando eu já estiver arrumado um estágio, aí eu já pretendo tirar o meu vínculo da empresa. (E06)

As estatísticas referentes à base "Obrigação pelo Desempenho" denotam um índice elevado de comprometimento dos funcionários nesse aspecto. De acordo com os escores da média, mediana e desvio-padrão apresentados, conclui-se que os respondentes se sentem no dever de se esforçar pela empresa desempenhando seu trabalho com o máximo de efetividade e compromisso (MEDEIROS, 2003). Um relato de um entrevistado sintetiza essa percepção:

Eu acho que falta muito isso, somos pouco visto e é uma profissão muito importante né?! Porque assim, sem os operadores né, como que vai fazer com o atendimento SAC, telesserviços, né, em geral?! (E04)

Os resultados obtidos para a base "Afiliativa" denotam um nível muito baixo de comprometimento dos respondentes, logo, é possível detectar nos respondentes uma crença muito pouco expressiva de que eles são reconhecidos pelos colegas como membros do grupo e da organização (MEDEIROS, 2003).

Eu penso em sair, porque hoje eu tenho meu curso, eu quero mudar de área, eu tenho um interesse extremo de mudar pra área que eu gosto que é a área de informática, então, pra mim, aqui dentro, eu não estou trabalhando na minha área, eu estou trabalhando numa área que é estressante, desgastante, mas, que tá me mantendo por enquanto financeiramente, então assim que eu puder, que tiver uma oportunidade eu pretendo sim, eu penso em sair. (E11)

Sim. Porque o trabalho de *Call center* não tem uma prospecção futura, você não pensa que vai aposentar como operadora de telemarketing, porque não é um emprego valorizado, um emprego com um salário bom, com grandes benefícios, porque eu já estou na faculdade, então eu almejo outras coisas. (E19)

Os dados que compõem as estatísticas descritivas da base “Falta de Recompensa e Oportunidade” caracterizam um nível de comprometimento razoavelmente baixo dos respondentes, já que a maior parte dos escores obtidos neste item estão nas duas categorias inferiores das faixas, o que configura um aspecto negativo para a empresa pesquisada, pois denota insatisfação dos funcionários em função das oportunidades oferecidas durante a carreira (MEDEIROS, 2003).

Com certeza! Nossa, demais... demais mesmo! Porque igual eu te falei lá é muito estressante, é muito estressante... por um período você até consegue ficar, mas depois é desgastante você ficar na operação... muito desgastante mesmo... então assim... eu já fiz, eu já fiz concurso público... eu passei num programa do governo para fazer curso técnico gratuito e a [nome da empresa, *call center*] não me deixou mudar de horário, para eu poder fazer esse curso... então assim... eu estou lutando para sair de lá e fazer outra coisa, mas eles pirraçam, né, eles ficam pirraçando, me prendendo ali... (E02)

Frente ao contexto estudado, entende-se que a imposição emocional exercida no controle dos serviços prestados exige que os operadores controlem seus sentimentos durante cada atendimento e que não os manifestem sob nenhuma hipótese, suportando agressões verbais sem reagir, tornando-os, em alguns casos, indivíduos cada vez mais frustrados, contrariados ou zangados, e fortalecendo as estatísticas de que elevado volume de ligações recebidas de clientes insatisfeitos contribui para que o trabalho no *call center* seja um dos 10 mais estressantes (D'AUSÍLIO, 2005³⁷ citado por COSTA, 2007).

Já, porque querendo ou não é um *Call center*, *Call center*, todas as pessoas que já passaram tem experiência pra contar, não é que é ruim o trabalho, é um trabalho maçante, lá, principalmente é um trabalho que é cansativo, que nós não temos descanso de voz, a nossa mente cansa muito rápido, nós ficamos estressados muito rápido, mas não é com o trabalho é com a situação no geral, porque a gente tem seis e vinte pra poder trabalhar e dentro dessas seis horas e vinte nós temos quarenta minutos de pausa, quarenta e cinco minutos de pausa e o restante desse tempo inteiramente falando que é de segundo em segundo, uma ligação atrás da outra, então a

³⁷ D'AUSÍLIO, R. **Customer service and the human experience**, 2005. Disponível em: <<http://www.tmcnet.com/tmcnet/columnists/articles/customer-service-human-experience-rosanne-dausilio.htm>> Acesso em: 16 julho de 2013.

gente não tem, de repente, um tempo pra respirar, um tempo pra parar, pra colocar as coisas nas ideias, sai de uma ligação de conflito e entra numa ligação mais calma, depois volta numa ligação onde a pessoa já entra xingando, então é muito complicado. (E12)

Os dados calculados para a base “Linha Consistente de Atividade” também caracterizam um nível de comprometimento razoavelmente baixo dos respondentes, denotando esvaziada crença por parte deles de que devem manter certas atitudes e regras da organização com o objetivo de se manterem na empresa (MEDEIROS, 2003).

Eu trabalhava no comércio e eu queria começar a fazer faculdade, eu já tinha formado há dois anos e queria estudar, aí no comércio eu não tinha um horário fixo para trabalhar, às vezes eu trabalhava de dia, às vezes eu trabalhava à noite e para estudar eu tinha que ter um horário fixo e também por causa do salário na época que foi atrativo para pagar a faculdade. (E16)
Olha, primeiro mesmo foi pelos comentários, todo mundo falando que é uma empresa muito boa de trabalhar, assim, eu gosto de empresa assim, que valoriza o nosso trabalho, que pague bem pelo que a gente tá trabalhando e eu acho que é isso. Eu fiquei esperando muito tempo, eles me chamaram e eu estou grata de estar aqui. (E18)

A última base avaliada no questionário, “Escassez de Alternativas”, apresentou resultados que denotam um nível significativamente baixo de comprometimento e com um alto grau de variabilidade. Logo, é possível concluir que a maioria dos funcionários abordados não são adeptos da ideia de que possuem poucas alternativas de trabalho caso deixem a empresa em que exercem sua profissão atualmente (MEDEIROS, 2003). Observem-se os relatos dos entrevistados:

O salário também e porque, por enquanto, eu ainda não arrumei um outro emprego que fosse melhor, né, do que esse e lá eu trabalho meio horário, então isso ajuda bastante, pois dá até para fazer outras coisas no dia. (E05)

Na verdade nada me prende a organização, eu estou nela porque eu gosto de trabalhar na [nome da empresa, *call center*] (...) eu gosto muito de falar com o cliente eu gosto muito de passar para as pessoas o que eu sei principalmente quando eu sei que eu estou ajudando eles, então não é que me prende eu estou porque eu quero e eu sei, querendo ou não, vai ser uma ponte que vai me dar oportunidade de crescer profissionalmente, seja em uma outra área. (E14)

Noutra perspectiva de análise, foram apurados os percentuais de respondentes por nível de avaliação das bases de comprometimento, observáveis no Gráfico 40, o qual permite comparação entre as bases, já que a ponderação dos pesos está implícita nos níveis considerados (baixo, abaixo da média, acima da média, alto):

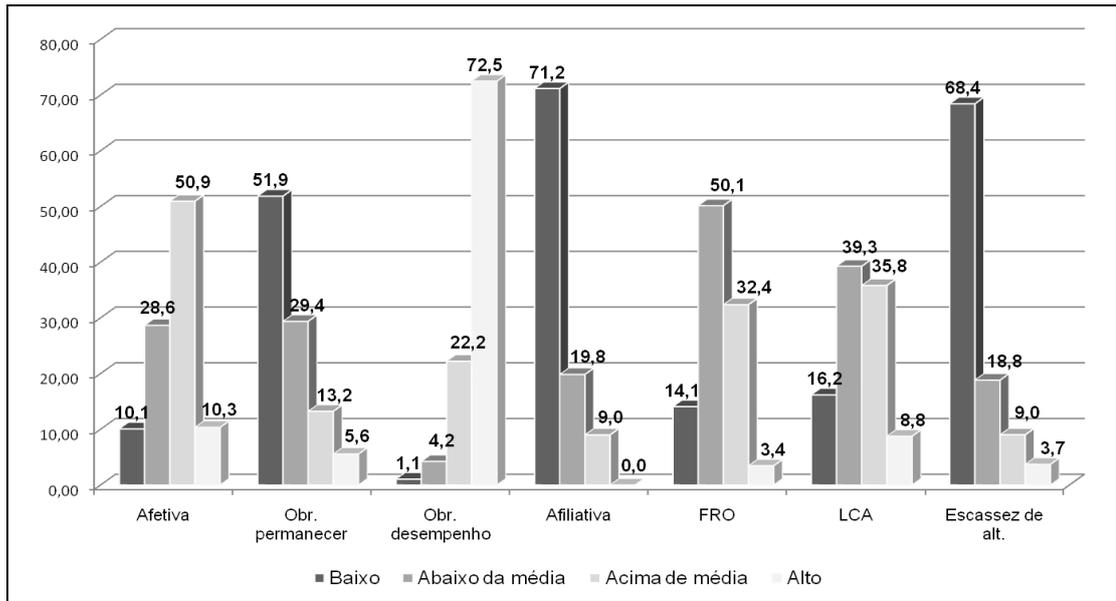


Gráfico 40: Distribuições percentuais referentes aos níveis de avaliação dos comprometimentos

Nota: FRO - falta de recompensa e oportunidade; LCA - linha consistente de atividade.

Fonte: Dados da pesquisa.

Os resultados obtidos para as bases de comprometimento permitem analisá-las em grupo e não apenas individualmente como havia sido feito anteriormente. Note-se, inicialmente, bastante similaridade nos perfis encontrados para as bases “afiliativa” e “escassez de alternativas”, predominando o baixo nível de comprometimento, além de uma tendência decrescente de concentrações percentuais caracterizando as categorias seguintes, sendo a faixa de comprometimento alto praticamente inexpressiva. Outra base que acompanha este mesmo perfil, ainda que de forma menos enfática, é a da “obrigação em permanecer”.

Outro tipo de perfil pode ser visualizado para as bases de “falta de recompensa e oportunidade” e “linha consistente de atividade”. Nestes casos, os valores situam-se majoritariamente nas categorias intermediárias, com maior concentração na faixa abaixo da média. Ressalta-se ainda que, na base “afetiva”, também predominam as distribuições percentuais nas categorias intermediárias, porém neste caso a maior parte dos resultados está localizada nos níveis acima da média.

A base de “obrigação pelo desempenho” apresenta característica única e distinta de todas as demais em função da concentração extremamente elevada de dados nas

faixas de maior comprometimento, especialmente na categoria "alto", que aglomera cerca de 73% dos respondentes.

(...) eu detesto que chamem minha atenção, então eu não posso dar motivos para que chamem minha atenção, principalmente profissionalmente é uma pessoa que não conhecer o meu pessoal não vai conhecer quem é a [nome próprio] ela vai simplesmente conhecer por alto, então se eu começo a dar motivos para essa pessoa chamar minha atenção isso vai interferir no meu comprometimento, porque a primeira impressão é a que fica(...) (E14)

Sim, sim é igual o que eu te falei cada um lá tem seu perfil, então assim eu valorizo o que eu atendo se eu for atender outra coisa que eu não tenho perfil, então o meu comprometimento vai ser muito menor, eu vou fazer muito mais hora, eu vou ficar muito mais impaciente, vou deixar cliente desligar a ligação sem entender e sem me preocupar (...) (E15)

(...) então você acaba tendo que cumprir as metas que a empresa estabelece senão você não consegue nada, então você acaba adaptando as metas da empresa ao comprometimento da empresa com o seu também. (E16)

Observou-se, também, que os fatores que prendem os operadores entrevistados à organização são os mesmos que os incentivaram a inserir-se nelas (Tabela 24 e Tabela 25), o que corrobora os relatos acerca do gosto pelo trabalho realizado. Quanto aos motivos de inserção na empresa, os relatos se concentram na “linha consistente de atividade”, demonstrando que a crença por manter certas atitudes e cumprir regras/metras de acordo com o alcance dos objetivos delineados por este *call center*, no intuito de se manterem na empresa (MEDEIROS, 2003), têm impacto nos entrevistados de modo a desempenhar suas tarefas e se esforçarem a fim de não perder o vínculo de trabalho, no determinado momento. (Tabela 23)

Tabela 23 - Percepção dos operadores quanto aos motivos de entrada na empresa

Resposta	Entrevistados	Total
Linha Consistente de Atividade	E01, E02, E03, E04, E05, E07, E06, E08, E09, E10, E11, E12, E13, E14, E15, E16, E17, E18, E19, E20, E22	21
Afirmam ser a questão financeira – salário	E01, E02, E05, E07, E08, E09, E10, E11, E12, E13, E15, E17, E18, E20, E22	15
Acreditam que o horário de trabalho	E05, E10, E13, E15, E17, E19, E22	7
Permite manter seu curso e tempo para estudar	E06, E08, E10, E13, E22	5
Acreditam que nada o prende	E02, E03, E14	3
Possibilita ter mais tempo para conciliar outras atividades	E10, E19, E22	3
Apenas para manter sua carteira assinada	E04	1
Aposta que será uma ponte para um desenvolvimento profissional	E14	1
Deseja apenas tirar férias para olhar outro emprego	E03	1
Por trabalhar há muito tempo acredita que não compensa pedir contas, mas deseja ser demitida	E16	1
Necessita do salário para ajudar nas despesas de sua casa	E09	1
Permanece a fim de construir sua vida profissional externa	E06	1
Proporciona estabilidade financeira	E11	1
Falta de Recompensas e Oportunidade	E04, E05, E06, E09, E12	5
Não receberam nenhuma proposta melhor até o momento	E04, E05, E12	3
Alegam que assim que conseguir um estágio romperá o vínculo	E06, E09	2
Afetiva	E01, E08, E14, E20, E21	5
Gostam do que faz	E01, E14, E20, E21	4
Acredita que a empresa é muito boa e possui bons valores organizacionais	E08	1
Sente-se feliz em poder ajudar os clientes	E14	1
Gosta de falar e lidar com os clientes	E14	1
Afiliativa	E11, E21	2
Preza muito pelas amizades conquistadas no ambiente de trabalho	E11	1
Gosta do ambiente de trabalho, sente-se respeitada	E21	1
Escassez de Alternativas	E07, E16	2
Acredita que saindo de lá não conseguiria outro emprego com facilidade que pague o mesmo valor ou mais	E07	1
Sente-se cansada, mas sem outra alternativa	E16	1

Fonte: Dados da pesquisa.

Salienta-se que é por meio desse trabalho que muitos indivíduos conseguem realizar suas metas pessoais (PORTO; TAMAYO, 2003, 2008), corroborando-se, assim, a perspectiva de Meyer e Allen (1991) no que tange à caracterização do comprometimento como uma força variável que liga um indivíduo às suas ações e seus objetivos. Observem-se os relatos:

O que me prende? Bom... é o financeiro. E o ambiente... e por eu gostar de trabalhar lá... então é a satisfação de trabalhar lá e o financeiro. (E01)

Hoje eu prezo muito as amizade que eu tenho lá dentro e a questão do salário que consegue me manter financeiramente estável. (E11)

Hoje é por causa que eu trabalho lá há muito tempo mesmo estando cansada, mês que vem eu vou continuar trabalhando aqui vou fazer estágio, vou fazer faculdade, então eu vou ficar muito cansada, mas pelo tempo que eu trabalho lá pra mim não compensa pedir conta e todo mundo fica pensando: “eu vou perder muita coisa”, aí eu vou esperando até eles decidirem me mandar embora. (E16)

O que me prende? É o fato de gostar de trabalhar aqui... não somente em função do salário, mas o produto que eu trabalho, eu gosto! (E20)

Em relação aos motivos de permanência na empresa, 20 dos 22 entrevistados afirmam que precisam manter o vínculo de trabalho, seja pelo valor do salário (5 deles), seja para manterem os estudos (5 deles) e/ou a possibilidade de arcar com suas contas (5 deles). Mais uma vez, note-se a “linha consistente de atividade” como a base de comprometimento organizacional mais relevante encontrado nos relatos dos operadores de telemarketing entrevistados, como se pode observar na síntese realizada na Tabela 24.

Tabela 24 – Percepção dos operadores quanto aos motivos de permanência na empresa

Resposta	Entrevistados	Total
Linha Consistente de Atividade	E01, E03, E04, E05, E06, E07, E08, E09, E10, E11, E12, E13, E15, E16, E17, E18, E19, E20, E21, E22	20
Afirmam ficar porque precisam	E01, E03, E04, E05, E06, E07, E08, E09, E10, E11, E12, E13, E15, E16, E17, E18, E19, E20, E21, E22	20
Alegam que necessitam do valor do salário	E11, E16, E17, E18, E22	5
Precisam manter seus estudos	E06, E08, E09, E11, E16	5
Precisam pagar suas contas	E08, E09, E11, E13, E19	5
Necessitam em função do horário de trabalho atual	E10, E16, E22	3
Acostumou com o valor que recebe e modificar o valor do retorno financeiro prejudicaria sua atual condição	E11	1
Precisa do dinheiro para sustento próprio e de sua filha	E07	1
Pretende ficar apenas até o final do presente ano	E06	1
Afetivo	E01, E06, E08, E14, E15, E17, E18, E20, E21	9
Afirmam ficar porque gostam	E01, E06, E08, E14, E15, E17, E18, E20, E21	9
Ressaltam que se não gostasse não daria conta da carga de stress	E15, E18	2
Gosta do ambiente de trabalho	E17	1
Obrigação em Permanecer	E02, E11, E12, E13, E14, E22	6
Afirmam ficar porque se sentem obrigados por algum motivo	E02, E11, E12, E13, E22	5
Percebe uma possibilidade de adquirir conhecimento	E14	1
Sente-se pressionados pela família	E22	1
Devido à estabilidade por afastamento pelo INSS	E02	1

(continua...)

Tabela 24 - Percepção dos operadores quanto aos motivos de permanência na empresa
(continuação)

Resposta	Entrevistados	Total
Escassez de Oportunidade	E02, E04, E09	3
Informa que não queria permanecer trabalhando, mas não pode pedir demissão	E02	1
Afirma que estágio em sua área nem sempre é remunerado	E09	1
Expõe que se conseguisse emprego melhor certamente sairia	E04	1
Afiliativo	E14	1
Sentem-se bem em lidar com pessoas	E14	1
Obrigação pelo Desempenho	-	-
Falta de recompensas e oportunidades	-	-

Fonte: Dados da pesquisa.

Esses dados apontam uma rela o entre valores e comprometimento, já delineada por Super na década de 1950 (PORTO *et al.*, 2006), autor que entendia que os valores relativos ao trabalho constituem-se um fator que leva o indivíduo a gostar ou não do seu trabalho, caracterizado por trs necessidades que podem ser satisfeitas por meio dele (rela oes humanas, trabalho e sustento). No caso apresentado, os dados indicam o sustento como tal necessidade, tendo em vista seus interesses próprios, observados nos relatos, a seguir :

Eu fico porque eu gosto e porque eu preciso. Não me sinto obrigada não, (risos) (...) (E01)

Olha, é igual eu te falei, estou desmotivada por estar esse período todo como operadora de telemarketing, eu estou me sentindo obrigada a ficar porque eles não me demitem (...), eu fui demitida num dia e no mesmo dia eu já... aí eles já pediram para eu voltar no outro, por que, eu tinha estabilidade pelo INSS, então assim, h, pelo meu estresse, pela minha situa o, entendeu, eu não queria ficar! Não queria mesmo! (...) (E02)

Na verdade eu gosto h... eu gosto de estar lá, mas um dos motivos maiores é porque eu necessito no momento. Até então como eu iniciei o meu curso de gradua o, eu ainda tenho que ficar um certo tempo trabalhando para poder arcar com as despesas da gradua o. Em seguida, assim que eu já conseguir uma área eu já pretendo sair, e, de certa forma, eu já queria assim, se fosse possível, até o final do ano já perder o vínculo com a empresa. (E06)

Não... Fico porque preciso das coisas pra minha filha (pausa). Então, eu não dependo de nada do pai dela. Então, se eu quero comprar alguma coisa, eu já vou l e compro e pronto! Então, isso me prende também... Por causa do dinheiro, Só! Se eu fosse um passarinho livre, pode ter certeza que eu estava longe há muito tempo! (E07)

Acho que é porque eu gosto e preciso, eu não conseguiria ficar l só porque eu preciso, porque o servi o  estressante, então se você não gostar você não fica ou você fica e fica doida, por que, eu vejo muita gente l desse jeito, xingando o tempo todo, muito estressado e eu não dou conta de viver desse jeito não. (E15)

Necessidade e porque eu sou “obrigado”. Porque eu não morava com a minha mãe. Passei a morar com a minha mãe. Então como ela acha que é uma empresa maravilhosa se eu um dia quiser pedir conta ou um dia eu for mandado embora, mandado embora até que não. Mas, for pedir conta. Pra ela não [pode]. Eu tenho que continuar porque toda empresa é... tem suas dificuldades, tem os seus poréns. Mas se eu recebo está bom (...). (E22)

Por outro lado, buscou-se identificar os motivos que poderiam levar os pesquisados a saírem da empresa. No caso de 16 dos entrevistados já pensaram em sair e irem trabalhar em outro lugar. Contudo, permanecem, pois precisam manter-se empregados até que pudessem optar pelo rompimento do vínculo de trabalho. Eles alegam pensar em sair devido a vários motivos: por ser um serviço maçante (7 deles), por gerar um elevado grau de stress (5 deles) ou para adquirir experiência (4 deles) na área em que estão estudando (curso em desenvolvimento). Tais resultados demonstram que o comprometimento com a empresa não é efetivamente reconhecido e recompensado na visão dos entrevistados. Todavia, observa-se uma significativa base “afetiva” em operadores que não pensam em sair (6 deles), por exemplo, aqueles que se sentem satisfeitos, identificando-se com os valores e objetivos organizacionais. Na Tabela 25, todas as respostas foram sintetizadas, observe-se:

Tabela 25 - Percepção dos operadores quanto aos motivos de uma possível saída da empresa

Resposta	Entrevistados	Total
Sim	E02, E03, E04, E05, E07, E08, E09, E10, E11, E12, E13, E14, E15, E16, E19, E22	16
Escassez de Alternativas	E02, E03, E04, E09, E10, E11, E13, E15, E19, E22	10
Pensam em sair todos os dias	E02, E04, E13, E15, E22	5
Desejam obter uma oportunidade na sua área – curso para desenvolver experiência	E09, E10, E11, E19	4
Sonham em passar em um concurso público	E03, E04, E15	3
Deseja abrir um empreendimento próprio	E03	1
Falta de Recompensas e Oportunidades	E02, E04, E05, E11, E12, E13, E14, E15, E19, E22	10
Acreditam que é um trabalho maçante e muito Cansativo	E02, E11, E12, E13, E14, E15, E22	7
Carga de trabalho muito estressante	E02, E11, E12, E13, E14	5
Afirmam que trabalhar em <i>call center</i> não garante uma prospecção futura, não é um emprego valorizado	E19, E22	2
Desejam crescer profissionalmente em outra área	E04, E22	2
Elevado nível de cobrança	E13	1
Gostaria de trabalhar apenas de segunda a sexta e folgar nos feriados	E05	1
Informa que não há flexibilidade dentro da Organização	E02	1

(continua...)

Tabela 25 - Percepção dos operadores quanto aos motivos de uma possível saída da empresa (continuação)

Resposta	Entrevistados	Total
Linha Consistente de Atividade	E02, E07, E08, E11, E16, E19, E22	7
Afirmam que são não sai por causa do salário	E07, E11, E16, E19, E22	5
Pensam muito no horário de trabalho por precisar de tempo para dedica-se à faculdade	E16, E22	2
Acredita que é um trabalho temporário	E02	1
Apresenta que se conseguir um financiamento estudantil sairá do telemarketing	E08	1
Não	E01, E06, E17, E18, E20, E21	6
Afetivo	E01, E17, E20, E21	4
Sentem-se satisfeita	E01, E17, E20, E21	4
Por mais que seja um serviço cansativo, afirmam que é um ambiente diferenciado	E01, E17	2
Escassez de Alternativas	E17, E18, E21	3
Acredita que por ter apenas o ensino médio não conseguiria outro emprego que tenha um salário semelhante ao atual	E21	1
Afirma que para sair da empresa precisa ter outro emprego melhor em vista	E17	1
Gostaria de abrir uma empresa a longo prazo	E18	1
Linha Consistente de Atividade	E01, E06, E18, E21	4
Afirmam que até o presente momento não, mas deseja sair um dia	E01, E06, E18	3
Quando for sair pretende ir para a área de seu curso	E01, E06	2
Suprem suas necessidades financeiras	E01, E21	2
Pretende primeiro se estabelecer financeiramente	E06	1
Obrigação pelo Desempenho	E20	1
Deseja construir carreira na empresa	E20	1

Fonte: Dados da pesquisa.

A esse respeito, rememora-se Schwartz (1992), quando o autor ressalta que a “estimulação”, um dos dez tipos motivacionais, centra-se em proporcionar novidades e impulsos de vida, o que guarda conexão com comprometimento organizacional que, segundo Bastos e Costa (2005), pode ser caracterizado pela forma (ações, intenções, afetos) com que o indivíduo lida com seu trabalho e com a empresa. Nesse sentido, verifiquem-se os fragmentos das entrevistas:

Um dia eu vou sair, mas hoje... hoje, eu estou satisfeita lá. (E01)

Já, várias vezes. Porque vai indo você vai ficando cansado e eles demoraram muito tempo para me darem férias, eu tirei férias com um ano e oito meses de empresa, aí eu já estava falando: “Ou vocês me dão férias ou vocês me mandam embora, porque eu não aguento mais”. (...) penso em sair por causa dos concursos públicos, não para chutar qualquer coisa não, quero uma coisa certa. (E15)

Já, mas eu penso muito na minha faculdade, porque, por exemplo, se eu for trabalhar no shopping ou no comércio eu não tenho um horário fixo para entrar e para sair e na [nome da empresa, *call center*] pelo menos eu sei que eu entro dez horas e dezesseis e vinte eu vou embora, isso pra mim eu

preciso porque é um horário fixo, por causa da faculdade eu tenho muita coisa pra fazer trabalho e dependendo do lugar que eu for trabalhar se eu não tiver um horário fixo vai me atrapalhar muito. (E16)

Não! Porque eu gosto de estar aqui e pretendo continuar aqui, pretendo construir uma carreira aqui. (E20)

O salário que é muito bom e hoje por eu ter apenas o ensino médio né, eu acho que eu não encontraria outro emprego que me pagasse tão bem quanto aqui. (E21)

Para o entendimento dos sentimentos manifestados pelos entrevistados quanto ao término do vínculo de trabalho com o presente *call center*, perguntou-se o que eles perderiam indo trabalhar em outro lugar. Corroborando os achados anteriores, compreende-se que tais sentimentos estão diretamente relacionados a salário (9 deles), amizades construídas (7 deles) e horário de trabalho reduzido (6 deles) em relação a outras empresas do mercado, exceto outros *call center*. (Tabela 26)

Tabela 26 - Percepção dos operadores quanto a possíveis perdas no caso de rompimento do vínculo de trabalho atual

Resposta	Entrevistados	Total
Escassez de Alternativas	E02, E06, E07, E09, E12, E13, E15, E18, E19, E20	10
Acreditam que se fosse para outro <i>call center</i> perderia em questão salarial	E06, E07, E09, E12, E13, E15, E18, E19, E20	9
Acreditam que se não for para outro <i>call center</i> não perderia nada	E02, E07	2
Linha Consistente de Atividade	E10, E11, E12, E13, E14, E15, E16, E17, E19, E22	10
Perderiam o horário de trabalho reduzido	E12, E13, E15, E17, E19, E22	6
Perderiam as informações e conhecimentos internos	E10, E11, E12, E14	4
Afirmam que provavelmente teria que pedir demissão e perderia seus direitos	E13, E16	2
Perderia a flexibilidade de horário	E13	1
Afiliativa	E01, E04, E05, E08, E11, E12, E15	7
Afirmam que seria o contato direto com algumas pessoas – amizade	E01, E04, E05, E08, E11, E12, E15	7
Afetiva	E01, E15, E18, E20	4
Talvez não trabalhasse com um produto que goste e a ele se adapte	E20	1
Acreditam ser um bom ambiente de trabalho	E01, E15, E18	3
Falta de Recompensas e Oportunidades	E06, E10	2
Afirma que se fosse para outra área receberia a oportunidade de agregar conhecimento e aprender uma nova rotina de trabalho	E06	1
Ressalta que se fosse trabalhar na área em que gosta não perderia nada	E10	1

(continua...)

Tabela 26 - Percepção dos operadores quanto a possíveis perdas no caso de rompimento do vínculo de trabalho atual (continuação)

Resposta	Entrevistados	Total
Obrigação em Permanecer	E14	1
Acredita que ainda tem muita coisa que pode aprender nesta empresa	E14	1
Obrigação pelo Desempenho	-	-

Fonte: Dados da pesquisa.

Em matéria de comprometimento, compreendem-se os valores como antecedentes, capazes de orientar e guiar a vida dos indivíduos de modo direto ou indireto (TAMAYO, 2005). Os valores determinam as ações e interações existentes entre os níveis cultural, grupal e individual (ROS, 2006). Tais relações a respeito do que estimula e do que determina a permanência dos operadores são percebidos nos relatos abaixo:

Uai... Depende... Se eu conseguir uma empresa em outro ramo, a não ser *call center*, eu não vou perder nada. Se eu for para um outro *call center*, eu vou perder o salário! Então isso vai depender. (E07)

O tempo! Eu perderia muito tempo da minha vida. Igual, a maioria das empresas hoje são nove horas, dez horas, onze horas. Aqui são seis horas e vinte. É um tempo assim que a gente assim pensando que é um tempo pequeno, porque são só três horas a menos, só que isso conta bastante, isso conta bastante! (E22)

Os dados também corroboram Freire (2009), no sentido de que atuar em *call center* caracteriza-se por um diferencial, *a priori* para os jovens, que potencializa a capacidade de relacionamento pessoal, raciocínio lógico, comunicação, negociação e empatia, além incentivar a construção de maturidade para que se possam buscar novos horizontes profissionais, o que pode ser percebido nos relatos dos entrevistados, sintetizados nos seguintes fragmentos:

As amizades, principalmente, e a questão de eu não sei se na outra que eu vier a trabalhar eu teria o mesmo ganho de informação que eu tenho hoje trabalhando lá... é a gente tem um ganho de informação enorme diariamente, porque é muita coisa que agrega tanto de informação externa quanto interna, tem muito procedimento que a gente vai agregando muita coisa que a gente vai ganhando de conhecimento algumas outras empresas não deixam a gente ter esse ganho de informação. (E11)

Eu perderia muita coisa que eu acho que eu ainda posso aprender na [nome da empresa, *call center*] em relação ao conhecimento (...). (E14)

Note-se, ainda que, segundo Bastos (1994), o termo comprometimento pode ser verificado conceitualmente como “atitudes frente ao trabalho” que permitem a

identificação e decodificação dos fatores pessoais de cada trabalhador. Os dados apresentados indicam uma situação preocupante em termos do comprometimento organizacional dos participantes da pesquisa em ambas as fases (quantitativa e qualitativa), o qual se sustenta primordialmente na “obrigação pelo desempenho”, que, por sua vez, pode ser substituída com certa facilidade em outro espaço de trabalho.

Passa-se, então, às possíveis diferenças, semelhanças e relações entre os construtos observados na pesquisa.

5.5 Comparações e correlações entre os construtos

Nesta quinta, e última seção, apresentam-se os dados oriundos das análises bivariadas dos resultados dos questionários, seccionada no estudo das médias e das correlações, e de questionamentos realizados nas entrevistas, com vistas à elucidação de posturas e razões subjacentes.

5.5.1 Estudo das médias

A seção de estudos das médias apresenta e analisa os testes referentes aos cruzamentos entre os três construtos e as variáveis sociodemográficas e profissionais.

5.5.1.1 Valores organizacionais

Os 136 testes de comparações de médias efetuados para os valores organizacionais em função das variáveis sociodemográficas e profissionais identificadas apontaram 26 resultados significativos, os quais estão destacados em negrito na Tabela 27.

Tabela 27: Resultados dos testes de comparações de médias para os valores organizacionais em função das variáveis sociodemográficas e profissionais

Dados Socio-Demográficas e profissionais	Valores Organizacionais	Autonomia	Bem-estar	Realização	Domínio	Prestígio	Conformidade	Tradição	Preocupação com a coletividade
Sexo		0,471	0,329	0,646	0,126	0,613	0,698	0,298	0,785
Idade		0,039	0,005	0,040	0,143	0,282	0,529	0,132	0,052
Estado civil		0,470	0,139	0,589	0,400	0,494	0,199	0,688	0,573
Escolaridade		0,022	0,056	0,013	0,282	0,209	0,838	0,963	0,323
Portador Neces. Especial		0,415	0,608	0,183	0,192	0,405	0,427	0,997	0,367
Cor de pele		0,895	0,793	0,932	0,962	0,890	0,533	0,832	0,621
Religião		0,083	0,164	0,333	0,190	0,538	0,686	0,310	0,267
Praticante/Não Praticante		0,099	0,400	0,459	0,102	0,740	0,535	0,942	0,020
Orientação Sexual		0,588	0,547	0,162	0,164	0,339	0,066	0,194	0,476
Tempo Trab. Total		0,102	0,065	0,225	0,520	0,677	0,390	0,154	0,144
Tempo Trab. Empresa		0,000	0,000	0,000	0,659	0,003	0,010	0,025	0,000
Cargos		0,172	0,174	0,447	0,011	0,551	0,590	0,444	0,870
Função Gerencial		0,764	0,825	0,194	0,229	0,523	0,189	0,872	0,196
Horário Trabalho		0,010	0,197	0,022	0,008	0,052	0,341	0,821	0,079
Tempo Trab. Cargo		0,029	0,003	0,004	0,965	0,082	0,072	0,380	0,006
Salário		0,138	0,122	0,073	0,101	0,072	0,186	0,153	0,082
Tempo Trab. <i>Call Center</i>		0,000	0,000	0,000	0,207	0,020	0,066	0,227	0,000

Fonte: Dados da pesquisa.

Saliente-se que a segunda linha da tabela traz os três primeiros p-valores inferiores ao nível de significância, e o direcionamento do teste aplicado apontou tendências similares para todos estes casos: os indivíduos mais jovens da amostra (menos de 25 anos) e os mais velhos (acima de 46 anos) se destacam dos demais por fornecerem dados expressivamente superiores para os valores organizacionais “autonomia”, “bem-estar” e “realização”.

Na linha referente ao nível de escolaridade dos respondentes é possível notar novamente as variáveis “autonomia” e “realização” com p-valores significativos. O direcionamento verificado para estes testes não difere muito do já descrito na análise da faixa etária, ou seja, indivíduos com menor nível de escolaridade (ensino médio completo) e aqueles com especialização apresentam dados de avaliação expressivamente superiores aos demais. Portanto, mais uma vez as categorias mais extremas são responsáveis pelos maiores valores fornecidos, enquanto as categorias intermediárias apresentam dados mais tímidos.

Outro p-valor significativo encontrado pode ser visualizado no cruzamento entre a variável “praticante e não praticante” da religião professada e o valor organizacional “preocupação com a coletividade”. O direcionamento do teste indica que os praticantes avaliam de forma expressivamente mais positiva a “preocupação com a coletividade” exercida pela empresa em que o mesmo exerce seu trabalho, o que denota alinhamento de valores pessoais a tal valor organizacional.

Na linha referente ao tempo de trabalho na empresa, apenas um cruzamento de dados não apresentou p-valor significativo, podendo-se afirmar que há tendência marcante e presente em quase todos os casos no sentido decrescente dos valores de avaliação, à medida que aumenta o tempo de trabalho dos funcionários na empresa. No entanto, esta tendência fica ainda mais evidenciada na divisão de dois grupos: o primeiro, composto pelos respondentes com tempo de trabalho na empresa equivalente ou menor há 1 ano, e o segundo formado por indivíduos que atuam nesta empresa há mais de 1 ano. Seguindo o raciocínio já apresentado em relação à tendência decrescente, é possível verificar que o primeiro grupo apresenta sempre valores expressivamente mais elevados que o segundo na avaliação dos valores organizacionais em questão, o que pode refletir o fato de que à proporção que vão conhecendo a empresa e vivenciando seu cotidiano de trabalho os valores vão sendo menos comungados.

A linha correspondente à variável “cargos” apresenta apenas um p-valor expressivo no cruzamento com o valor organizacional “domínio”. O direcionamento deste teste mostra dois grupos que se destacam pelos valores extremamente altos fornecidos e outro grupo que desponta por ser responsável pelos dados menos elevados. Os dois primeiros grupos correspondem aos funcionários que possuem cargos vinculados ao setor de ativo-operador e monitoria (monitor, multiplicador, retaguarda). Já os respondentes que apresentam os valores significativamente mais baixos encontrados possuem cargos vinculados à coordenação (gerente, coordenador geral, coordenador operacional, coordenador da qualidade; coordenador administrativo; analista de tráfego).

A linha referente à variável horário de trabalho exibe três resultados com p-valores expressivos. O direcionamento dos testes indica nesses casos um grupo que se

destaca dos demais por fornecer valores significativamente mais baixos na avaliação dos valores organizacionais em questão, ou seja, “autonomia”, “realização” e “domínio”. Este grupo é formado pelos funcionários que possuem o início do seu turno de trabalho no período da madrugada.

A variável tempo total no cargo apresenta em seus cruzamentos de dados quatro p-valores inferiores ao nível de significância adotado para os valores “autonomia”, “bem-estar”, “realização” e “preocupação com a coletividade”. Com o direcionamento dos testes, é possível notar uma tendência similar àquela descrita para os resultados referentes ao tempo de trabalho na empresa, ou seja, há uma leve tendência decrescente dos valores fornecidos na medida em que a experiência no cargo aumenta. É possível ainda destacar dois grupos com valores expressivamente díspares entre si: o primeiro, com dados mais elevados, formado pelos funcionários com tempo de atuação no cargo igual ou inferior a 1 ano, e o segundo grupo, composto pelos respondentes com maior experiência, cujos escores foram significativamente menores que os demais.

A última linha da tabela apresenta cinco casos (valores “autonomia”, “bem-estar”, “realização”, “prestígio” e “preocupação com a coletividade”) em que o p-valor se encontra abaixo do limite de 0,05, portanto, indica diferença significativa entre os grupos observados. Para todos estes casos, foi possível novamente separar dois grupos que forneceram valores expressivamente distintos. No entanto, o ponto limite que separa os dois grupos na variável tempo de trabalho em *call center* não segue a mesma tendência descrita para as variáveis tempo total na empresa e tempo total no cargo. Verificou-se que o primeiro grupo, responsável pelos dados mais elevados, é formado por indivíduos que possuem tempo de experiência em *call center* igual ou inferior a 3 anos. Já as avaliações mais baixas foram concedidas pelos funcionários que atuam na área de *call center* há mais de 3 anos.

5.5.1.2 Valores do trabalho

Os 68 testes de comparações de médias efetuados para os valores do trabalho em função das variáveis sociodemográficas e profissionais identificadas apontaram 8 resultados significativos, os quais estão destacados em negrito na Tabela 28.

Tabela 28: Resultados dos testes de comparações de médias para os valores do trabalho em função das variáveis sociodemográficas e profissionais

Dados socio-Demográficas e profissionais	Valores do trabalho	Realização	Relações sociais	Prestígio	Estabilidade
Sexo		0,773	0,412	0,684	0,129
Idade		0,638	0,022	0,062	0,294
Estado civil		0,974	0,567	0,901	0,972
Escolaridade		0,164	0,057	0,374	0,718
Portador Neces. Especial		0,654	0,539	0,466	0,759
Cor de pele		0,950	0,657	0,900	0,388
Religião		0,512	0,764	0,783	0,019
Pratic. / Não Pratic.		0,063	0,008	0,636	0,728
Orientação Sexual		0,687	0,913	0,635	0,085
Tempo Trab. Total		0,473	0,122	0,097	0,123
Tempo Trab. Empresa		0,119	0,012	0,299	0,068
Cargos		0,362	0,407	0,039	0,433
Função Gerencial		0,061	0,847	0,610	0,070
Horário Trabalho		0,214	0,047	0,030	0,043
Tempo Trab. Cargo		0,510	0,468	0,866	0,174
Salário		0,203	0,871	0,765	0,135
Tempo Trab. <i>Call Center</i>		0,630	0,910	0,689	0,908

Fonte: Dados da Pesquisa.

O primeiro caso em que o p-valor obtido foi inferior a 0,05 ocorre no cruzamento entre a variável idade e o valor “relações sociais”. Diante do direcionamento do teste, foi possível constatar que os respondentes com faixa etária superior a 35 anos (últimas três categorias da variável com frequências não nulas) foram responsáveis pelos dados significativamente mais elevados na avaliação do tal valor, enquanto os indivíduos das faixas mais jovens apresentam valores mais baixos, o que denota amadurecimento social dos membros mais “velhos” grupo.

A linha correspondente à variável religião traz um p-valor significativo em relação ao valor “estabilidade” e o direcionamento do teste indica que os respondentes que professam a religião católica e a evangélica são aqueles que apresentam os escores menos expressivos na avaliação desse valor, corroborando Rokeach (1981) quando o autor afirma que a busca por segurança e ordem na vida das pessoas tende a não ser proporcionada frente ao trabalho, mas por suas crenças pessoais.

A variável tempo de trabalho na empresa apresenta apenas um p-valor significativo no cruzamento com o valor “relações sociais”. O direcionamento apontou tendência

similar à descrita para esta mesma variável e para a variável tempo de trabalho no cargo no contexto relativo aos valores organizacionais. Portanto, é possível concluir que o grupo formado pelos respondentes com tempo de trabalho na empresa inferior a 1 ano fornece dados significativamente mais elevados para “relações sociais” que aqueles apresentados pelos funcionários mais experientes.

A linha referente à variável cargo traz um resultado diferenciado (valor “prestígio”) e o direcionamento do teste aplicado possibilitou destacar dois grupos de respondentes que apresentam valores díspares dos demais. O primeiro grupo é composto pelos indivíduos que exercem cargos vinculados ao setor ativo-operador, e apresenta dados expressivamente mais elevados que os demais indivíduos. Já o segundo grupo é formado pelos respondentes com cargos vinculados ao setor receptivo-supervisor e se destacam por fornecerem valores significativamente mais baixos que os demais funcionários.

Por fim, a variável horário de trabalho apresentou três testes com p-valores inferiores a 0,05 (valores “relações sociais”, “prestígio” e “estabilidade”). O direcionamento dos testes indica tendências similares para todos estes casos: respondentes que iniciam seu turno de trabalho no período da tarde e da madrugada apresentam valores significativamente mais elevados para as variáveis Relações Sociais, Prestígio e Estabilidade que aqueles apresentados pelos funcionários com início do turno no período da manhã e da noite.

5.5.1.3 Comprometimento

Os 119 testes de comparações de médias efetuados para as bases de comprometimento organizacional em função das variáveis sociodemográficas e profissionais identificadas apontaram 14 resultados significativos, os quais estão destacados em negrito na Tabela 29.

Tabela 29: Resultados dos testes de comparações de médias para as bases de comprometimento em função das variáveis sociodemográficas e profissionais

Dados socio-Demográficas e profissionais	Bases de comprometimento	Afetiva	Obrigação em permanecer	Obrigação pelo desempenho	Afiliativa	Falta de recompensas e oportunidade	Linha consistente de atividade	Escassez de alternativas
Sexo		0,938	0,721	0,969	0,934	0,799	0,946	0,153
Idade		0,795	0,973	0,595	0,691	0,289	0,776	0,006
Estado civil		0,056	0,039	0,584	0,084	0,714	0,143	0,071
Escolaridade		0,354	0,112	0,816	0,990	0,268	0,919	0,047
Portador Neces. Especial		0,932	0,127	0,304	0,197	0,451	0,081	0,705
Cor de pele		0,096	0,560	0,605	0,350	0,425	0,528	0,996
Religião		0,321	0,342	0,828	0,582	0,955	0,377	0,357
Praticante/Não Praticante		0,146	0,467	0,262	0,879	0,371	0,065	0,800
Orientação Sexual		0,797	0,876	0,261	0,782	0,571	0,641	0,624
Tempo Trab. Total		0,445	0,647	0,093	0,007	0,135	0,525	0,188
Tempo Trab. Empresa		0,006	0,033	0,251	0,075	0,831	0,330	0,145
Cargos		0,330	0,429	0,313	0,662	0,417	0,841	0,512
Função Gerencial		0,219	0,259	0,152	0,153	0,801	0,454	0,099
Horário Trabalho		0,060	0,004	0,156	0,467	0,428	0,672	0,003
Tempo Trab. Cargo		0,009	0,012	0,347	0,481	0,415	0,185	0,085
Salário		0,008	0,321	0,280	0,163	0,001	0,404	0,278
Tempo Trab. Call Center		0,057	0,026	0,566	0,193	0,968	0,620	0,007

Fonte: Dados da Pesquisa

Na linha referente à variável idade, foi identificada a presença de um p-valor significativo, para a base “escassez de alternativas”. O direcionamento referente a este teste indicou dois grupos que fornecem valores expressivamente distintos entre si: o primeiro é composto pelos indivíduos com faixas etárias mais jovens (até 30 anos de idade) e apresenta dados significativamente mais elevados para a base de comprometimento “escassez de alternativas”; o segundo grupo é formado pelos funcionários mais velhos (acima de 30 anos) e os valores fornecidos por estes para a base em questão são significativamente mais baixos. Uma explicação para esses achados pode ser a dificuldade encontrada pelos jovens para a construção de uma carreira profissional, uma vez que muitos não possuem ainda experiência no mercado e por isso são colocados à margem da sociedade (LASPISA, 2007) e também pelo fato de o *call center* pertencer a um setor que é caracterizado por elevada quantidade de jovens, normalmente em seu primeiro emprego (FREIRE, 2009).

Já a variável estado civil apresentou em sua linha um p-valor inferior a 0,05, no cruzamento com a base “obrigação em permanecer”. O direcionamento

correspondente a este teste indicou que respondentes que já se encontram separados, divorciados, desquitados ou viúvos fornecem valores significativamente maiores para a base de comprometimento "obrigação em permanecer".

Quanto à escolaridade, notou-se que na linha referente à variável escolaridade tem um p-valor significativo. O direcionamento para este caso apontou uma tendência decrescente de valores fornecidos à medida que se aumenta o nível de escolaridade dos respondentes. Assim, respondentes que cursaram apenas o ensino médio apresentaram escores expressivamente mais elevados para a base "escassez de alternativas" que aqueles fornecidos pelos indivíduos com nível superior.

O tempo de trabalho total dos respondentes também apresentou um p-valor expressivo, cujo direcionamento indicou uma tendência crescente de valores à medida que se eleva a experiência dos funcionários. Foi possível separar estes resultados em dois grupos: o primeiro, composto por indivíduos com tempo total de trabalho igual ou inferior a 10 anos, como responsável pelos menores valores encontrados, enquanto o segundo grupo, formado pelos respondentes com experiência total acima de 10 anos, apresentou dados significativamente mais elevados para a base de comprometimento afiliativa, o que contrapõe os dados apresentados na Tabela 24.

Quanto às variáveis tempo de trabalho na empresa e tempo de trabalho no cargo, elas apresentaram p-valores inferiores ao nível de significância para os mesmos cruzamentos e o direcionamento dos testes também foi similar para as duas. Em ambos os casos, foi possível destacar dois grupos que fornecem valores díspares entre si para as bases "afiliativa" e "obrigação em permanecer": o primeiro, formado pelos indivíduos com tempo de experiência na empresa e no cargo igual ou inferior a 12 meses, apresenta dados significativamente mais elevados que aqueles apresentados pelo grupo de funcionários com experiência superior a 12 meses no contexto citado.

Os resultados apresentados na linha referente à variável horário de trabalho demonstraram um p-valor inferior a 0,05. Neste caso, o direcionamento do teste indica que os funcionários que possuem início do turno de trabalho no período da

madrugada se destacam dos demais por serem responsáveis pelos menores valores fornecidos para as bases de comprometimentos "obrigação em permanecer" e "escassez de alternativas".

A penúltima linha da tabela expõe dois p-valores expressivos, concernentes à variável que mensura a faixa salarial dos respondentes. No cruzamento com a base de comprometimento "afetiva", o direcionamento do teste indicou uma tendência crescente dos dados em função da renda, ou seja, quanto maior a renda, maior o valor fornecido pelos indivíduos abordados para tal base de comprometimento. Já no caso da base "escassez de alternativas", a tendência detectada é inversa, ou seja, quanto maior o nível da renda dos funcionários, menores os dados fornecidos por estes para a base em questão.

A última linha da tabela traz dois resultados significativos referentes à variável tempo de trabalho em *call center*. Em ambos os casos, o direcionamento dos testes apresentou características similares: notou-se uma tendência decrescente de valores para a base "obrigação em permanecer" e "escassez de alternativas" à medida que os funcionários aumentam seu tempo de experiência em *call center*. Logo, respondentes mais experientes nessa área forneceram dados expressivamente menores para as bases de comprometimento em questão.

De posse desses resultados, passa-se ao estudo das correlações.

5.5.2 Estudo das correlações

A seção de estudos das correlações apresenta e analisa os testes referentes aos cruzamentos entre as variáveis dos três construtos e as variáveis sociodemográficas e profissionais.

5.5.2.1 Valores organizacionais

Os 88 testes de correlação de Spearman efetuados para os valores organizacionais em função das variáveis sociodemográficas e profissionais identificadas apontaram 36 resultados significativos, os quais estão destacados em negrito na Tabela 30.

Tabela 30: Resultados dos testes de correlações para os valores organizacionais em função das variáveis sociodemográficas e profissionais

Dados sócio-Demográficas e profissionais	Valores Organizacionais	Autonomia	Bem-estar	Realização	Domínio	Prestígio	Conformidade	Tradição	Preocupação com a coletividade
Sexo		0,037 (0,471)	0,050 (0,330)	0,023 (0,647)	0,078 (0,126)	0,026 (0,614)	0,020 (0,698)	-0,053 (0,299)	0,014 (0,785)
Idade		-0,129 (0,011)	-0,158 (0,002)	-0,141 (0,005)	-0,035 (0,485)	-0,092 (0,070)	-0,080 (0,113)	-0,060 (0,234)	-0,107 (0,034)
Escolaridade		-0,162 (0,001)	-0,133 (0,008)	-0,161 (0,001)	-0,043 (0,394)	-0,107 (0,035)	-0,030 (0,555)	-0,006 (0,905)	-0,108 (0,032)
Portador Neces. Especial		0,043 (0,406)	0,029 (0,572)	0,020 (0,698)	0,088 (0,085)	0,028 (0,578)	0,062 (0,223)	0,000 (1,000)	0,032 (0,536)
Tempo Trab. Total		0,013 (0,795)	-0,055 (0,280)	0,018 (0,730)	0,054 (0,289)	0,069 (0,175)	0,096 (0,060)	-0,054 (0,295)	0,027 (0,595)
Tempo Trab. Empresa		-0,258 (0,000)	-0,251 (0,000)	-0,258 (0,000)	-0,093 (0,066)	-0,188 (0,000)	-0,189 (0,000)	-0,181 (0,000)	-0,271 (0,000)
Função Gerencial		-0,015 (0,765)	-0,011 (0,825)	-0,067 (0,195)	0,062 (0,230)	0,033 (0,524)	-0,068 (0,190)	-0,008 (0,872)	-0,067 (0,197)
Horário Trabalho		0,087 (0,086)	0,043 (0,397)	0,098 (0,053)	0,011 (0,829)	0,067 (0,183)	0,077 (0,127)	-0,027 (0,591)	0,086 (0,089)
Tempo Trab. Cargo		-0,190 (0,000)	-0,211 (0,000)	-0,218 (0,000)	-0,036 (0,482)	-0,113 (0,025)	-0,135 (0,008)	-0,071 (0,161)	-0,213 (0,000)
Salário		0,121 (0,016)	0,111 (0,027)	0,129 (0,011)	0,076 (0,135)	0,140 (0,005)	0,110 (0,029)	0,097 (0,055)	0,136 (0,007)
Tempo Trab. Call Center		-0,231 (0,000)	-0,207 (0,000)	-0,211 (0,000)	-0,083 (0,101)	-0,164 (0,001)	-0,132 (0,009)	-0,094 (0,062)	-0,239 (0,000)

Fonte: Dados da Pesquisa.

A linha referente à faixa etária dos respondentes traz quatro resultados expressivos, sendo o coeficiente *rho* negativo em todos eles. Logo, conclui-se que à medida que se aumenta a idade dos respondentes, há uma tendência evidente de diminuição nos valores fornecidos para a avaliação dos valores “autonomia”, “bem-estar”, “realização” e “preocupação com a coletividade”.

Um raciocínio análogo pode ser executado para os casos referentes ao nível de escolaridade dos respondentes. Como todos os coeficientes *rho* são negativos nos casos em que os p-valores são significativos, conclui-se que funcionários com níveis mais altos de escolaridade fornecem dados menos expressivos para os valores organizacionais “autonomia”, “bem-estar”, “realização”, “prestígio” e “preocupação com a coletividade”. Da mesma forma, constata-se que indivíduos com menor nível de instrução apresentam dados mais elevados para os valores organizacionais citados.

Como pode ser observado, todos os resultados significativos encontrados nas linhas das variáveis tempo total na empresa, tempo total no cargo e tempo de experiência em *call center* apresentam as mesmas características dos casos analisados anteriormente, ou seja, coeficientes *rho* negativos. Portanto, em todos os cruzamentos, o aumento no tempo de experiência na empresa, no cargo ou na área de *call center* resultou em fornecimento de dados menores para os valores organizacionais em questão.

A única linha com resultados significativos e coeficientes *rho* positivos diz respeito à variável que mensura a faixa salarial dos respondentes. Nesse caso, a relação de correspondência observada entre os dados foi diretamente proporcional, ou seja, funcionários com renda mais elevada tendem a fornecer valores também mais altos para “autonomia”, “bem-estar”, “realização”, “prestígio”, “conformidade” e “preocupação com a coletividade”. Raciocínio análogo pode ser aplicado para os indivíduos com rendas mais baixas.

5.5.2.2 Valores do trabalho

Os 44 testes de correlação de Spearman efetuados para os valores do trabalho em função das variáveis sociodemográficas e profissionais identificadas apontaram 5 resultados significativos, os quais estão destacados em negrito na Tabela 31.

Tabela 31: Resultados dos testes de correlações para os valores do trabalho em função das variáveis sócio-demográficas e profissionais

Dados sócio-Demográficas e profissionais	Valores do trabalho	Realização	Relações sociais	Prestígio	Estabilidade
Sexo	-0,015 (0,774)	0,042 (0,412)	-0,021 (0,685)	-0,077 (0,129)	
Idade	0,056 (0,265)	0,067 (0,186)	-0,062 (0,224)	0,038 (0,453)	
Escolaridade	0,026 (0,608)	-0,074 (0,145)	-0,071 (0,163)	0,028 (0,579)	
Portador Neces. Especial	0,033 (0,522)	0,042 (0,417)	0,015 (0,762)	0,014 (0,779)	
Tempo Trab. Total	0,064 (0,213)	0,083 (0,105)	-0,064 (0,209)	0,126 (0,014)	
Tempo Trab. Empresa	-0,115 (0,023)	-0,164 (0,001)	-0,102 (0,044)	-0,082 (0,106)	
Função Gerencial	-0,097 (0,060)	-0,010 (0,848)	-0,026 (0,610)	-0,094 (0,070)	
Horário Trabalho	0,075 (0,139)	0,051 (0,319)	-0,030 (0,549)	0,092 (0,068)	
Tempo Trab. Cargo	-0,089 (0,081)	-0,083 (0,100)	-0,002 (0,966)	-0,072 (0,154)	
Salário	0,109 (0,031)	0,049 (0,334)	0,052 (0,305)	0,065 (0,201)	
Tempo Trab. Call Center	0,002 (0,972)	-0,030 (0,551)	-0,045 (0,374)	0,041 (0,415)	

Fonte: Dados da Pesquisa.

O resultado significativo referente à variável tempo de trabalho total apresentou coeficiente ρ positivo. Logo, conclui-se que respondentes com maior tempo de trabalho total tendem a fornecer dados mais elevados para o valor "estabilidade", enquanto os menos experientes agem no sentido contrário.

Os p-valores inferiores a 0,05 exibidos na linha referente à variável tempo de trabalho na empresa possuem ρ negativo, o que permite concluir que o aumento do tempo de trabalho na empresa é acompanhado pela tendência dos pesquisados em fornecer valores menores para "realização", "relações sociais" e "prestígio", enquanto os empregados novatos em apresentar maiores escores para estes valores organizacionais.

O último p-valor significativo ocorreu no cruzamento entre a variável salário e o valor "realização", o qual apresentou coeficiente ρ positivo, permitindo constatar que

respondentes com faixas salariais maiores avaliam de forma mais satisfatória (elevado) o valor realização no trabalho.

5.5.2.3 Comprometimento

Os 77 testes de correlação de Spearman efetuados para as bases de comprometimento organizacional em função das variáveis sociodemográficas e profissionais identificadas apontaram 27 resultados significativos, os quais estão destacados em negrito na Tabela 32.

Tabela 32: Resultados dos testes de correlação para as bases de comprometimento em função das variáveis sociodemográficas e profissionais

Dados socio Demográficas e profissionais	Bases de comprometimento	Afetiva	Obri- gação em perma- necer	Obri- gação pelo desem- penho	Afili- ativa	Falta de recom- pensas e oportuni- dade	Linha consis- tente de ativi- dade	Escas- sez de alter- nativas
Sexo		-0,004 (0,939)	-0,018 (0,721)	0,002 (0,969)	0,004 (0,934)	-0,013 (0,800)	0,004 (0,946)	0,074 (0,153)
Idade		0,034 (0,514)	-0,003 (0,957)	0,018 (0,729)	0,040 (0,443)	-0,099 (0,054)	-0,018 (0,734)	-0,181 (0,000)
Escolaridade		-0,085 (0,098)	-0,123 (0,017)	0,043 (0,401)	-0,024 (0,646)	-0,025 (0,629)	-0,028 (0,584)	-0,141 (0,006)
Portador Neces. Especial		-0,013 (0,796)	-0,106 (0,042)	0,079 (0,128)	0,093 (0,073)	0,062 (0,233)	0,116 (0,025)	0,030 (0,560)
Tempo Trab. Total		0,091 (0,082)	0,062 (0,239)	0,128 (0,014)	0,122 (0,019)	-0,132 (0,011)	0,085 (0,105)	-0,122 (0,019)
Tempo Trab. Empresa		-0,211 (0,000)	-0,181 (0,000)	-0,093 (0,071)	-0,132 (0,010)	0,020 (0,699)	-0,137 (0,008)	-0,089 (0,086)
Função Gerencial		-0,065 (0,219)	-0,059 (0,259)	-0,075 (0,152)	-0,075 (0,154)	0,013 (0,802)	-0,039 (0,455)	0,087 (0,099)
Horário Trabalho		0,097 (0,061)	0,111 (0,032)	0,103 (0,047)	0,067 (0,191)	-0,024 (0,649)	0,027 (0,599)	-0,089 (0,084)
Tempo Trab. Cargo		-0,193 (0,000)	-0,155 (0,003)	-0,106 (0,041)	-0,091 (0,077)	0,076 (0,141)	-0,147 (0,004)	-0,103 (0,046)
Salário		0,174 (0,001)	0,078 (0,128)	0,102 (0,047)	0,113 (0,029)	-0,196 (0,000)	0,081 (0,117)	-0,067 (0,194)
Tempo Trab. Call Center		-0,124 (0,016)	-0,110 (0,032)	-0,070 (0,174)	-0,039 (0,445)	0,058 (0,263)	-0,055 (0,286)	-0,138 (0,008)

Fonte: Dados da Pesquisa

A linha referente à variável idade apresenta um p-valor significativo acompanhado de um coeficiente *rho* negativo, possibilitando inferir que um aumento na faixa etária é acompanhado pelo fornecimento de valores mais baixos para a base de comprometimentos "escassez de alternativas". Por outro lado, indivíduos mais jovens apresentam maiores escores nessa base. Desse modo, quanto maior a idade, maior parece ser o leque de oportunidades, consolidando a ideia de que o

emprego em *call center* se configura como um emprego “trampolim”, como apontado na literatura (JUNQUEIRA, 2008³⁸ citado por VASCONCELLOS; MARX; FIGUEIREDO, 2011). Em raciocínio análogo, referente à variável escolaridade, percebe-se que respondentes com níveis mais baixos de escolaridade (ensino médio) tendem a fornecer valores mais elevados para as bases de comprometimento "obrigação em permanecer" e "escassez de alternativas".

Quanto à variável pessoa com (ou portador de) necessidade especial, ela apresenta dois resultados significativos com coeficientes distintos. Para realizar a análise, deve-se levar em conta que a codificação adotada para esta variável no questionário atribuía "1" ao portador e "2" ao não-portador. Assim, foi possível concluir que o indivíduo portador de necessidades especiais tende a fornecer dados mais elevados para a base de comprometimento "obrigação em permanecer" e valores mais baixos para a base "linha consistente de atividade", podendo esses resultados ser compreendidos como a visão de uma oportunidade de trabalho recebida pelo portador, o qual possui o dever moral de valorizá-la, porém sem a intenção de permanecer no *call center*.

A variável tempo total de trabalho apresentou quatro p-valores significativos, sendo dois com coeficiente *rho* negativo e outros dois positivos. Observando-se a tabela, é possível afirmar que quanto maior o tempo de trabalho total dos respondentes, maiores também são os valores fornecidos por eles para as bases de comprometimento "obrigação pelo desempenho" e "afiliativa". Já para as bases "falta de recompensas e oportunidade" e "escassez de alternativas", a situação é inversa e os funcionários mais experientes apresentam valores menores.

Diferentemente dos dados expostos para o tempo de trabalho total, nota-se que as variáveis tempo total na empresa, tempo total no cargo e tempo de experiência em *call center* apresentam em suas linhas p-valores significativos sempre acompanhados de coeficientes *rho* negativos. Logo, em todas essas situações, é possível concluir que quanto maior o tempo de experiência dos funcionários nessas

³⁸ JUNQUEIRA, R. **Os desafios das empresas de contact center**, disponível em <<http://www.callcenter.inf.br/estatisticas/default.asp?pag=matintegra&matID=31651>>. Acesso em 03/06/2008

perspectivas, menores são os escores fornecidos por eles para as bases de comprometimento em questão.

Quanto ao horário de início do turno de trabalho, apurou-se que, quanto mais tarde ele se inicia, no caso o turno da madrugada, maiores são os escores fornecidos pelos respondentes para as bases de comprometimento "obrigação em permanecer" e "obrigação pelo desempenho".

Por fim, os cruzamentos referentes à faixa salarial indicaram quatro resultados significativos, sendo três deles acompanhados por coeficientes *rho* positivos e um por um coeficiente negativo. Observando-se na tabela, é possível constatar que amostrados com renda mais elevada tendem a fornecer dados de avaliação mais altos para as bases de comprometimento "afetiva", "obrigação pelo desempenho" e "afiliativa". Já o perfil detectado para a base "falta de recompensas e oportunidade" segue o sentido inverso, ou seja, funcionários com salários mais baixos fornecem valores mais elevados para este tipo de base de comprometimento.

5.5.3 Dados e análises qualitativas

Nas entrevistas, buscou-se identificar relações de causalidade entre os construtos abordados. Os resultados da análise de conteúdo das respostas dadas pelos entrevistados estão expostos nas seções que se seguem.

5.5.3.1 Relações entre valores pessoais e comprometimento

No que tange à opinião de 21 dos operadores entrevistados, o comprometimento com a organização pode sofrer impactos diante da decodificação dos valores individuais em conciliação, ou não, com os valores percebidos na organização e, também, nas atividades desempenhadas por eles no dia a dia de trabalho. De acordo com 11 entrevistados, os valores individuais são responsáveis pelo controle das atitudes e desejos no âmbito organizacional. (Tabela 33)

Tabela 33: Percepções dos entrevistados sobre relações entre valores pessoais e comprometimento organizacional

Respostas	Entrevistados	Total
Os valores pessoais interferem no comprometimento do trabalhador dentro de suas atividades	E01, E02, E03, E04, E05, E06, E07, E08, E09, E10, E11, E12, E13, E14, E15, E16, E17, E18, E19, E20, E21	21
Os valores pessoais policiam suas atitudes e controlam seus desejos e suas responsabilidades	E01, E05, E09, E11, E13, E14, E15, E16, E17, E18, E19	11
Os valores movem seu comportamento	E04, E05, E09, E14, E15, E16, E17	7
Os valores são antecessores do comprometimento	E14, E15, E16, E17	4
Há conflito quando os valores da empresa se chocam com os valores pessoais	E04, E07, E08, E10	4
Se os valores pessoais não guiam o comportamento de modo geral, é pouco provável os desenvolverá dentro do trabalho	E11, E12	2
Os valores pessoais prevalecem sobre os da empresa	E04, E10	2
À medida que os valores são diferentes, o comprometimento também será diferente com o trabalho	E19, E20	2
Os valores pessoais são desconsiderados mediante desmotivação, cansaço e estresse com a empresa	E02, E10	2
Os valores pessoais não interferem no comprometimento	E21	1
Ter seus valores e comprometer-se com eles implica em recompensas futuras	E22	1
Alega que os valores são gerados de maneira distinta dependendo da criação	E15	1
Ter valores pessoais vai além de cumprir horário	E20	1

Fonte: Dados da pesquisa.

A esse respeito, Schwartz (1999) demonstrou que é altamente significativa a relação entre os valores pessoais, comprometimento organizacional e a cultura organizacional, o que pode ser ilustrado pelos relatos, a seguir:

Eles já interferiram antes de eu ficar desmotivada, então assim... pelos meus valores eu tinha por obrigação ser uma boa operadora, pelos meus valores, pelo que eu aprendi na minha vida entendeu... eu tinha obrigação de chegar cedo, eu não faltava, eu já fui trabalhar doente não sei quantas vezes entendeu... agora, depois dessa desmotivação eu já não sigo mais, os meus valores não... Então impacta sim! (E02)

(...) Recentemente, quando eu fiz uma cirurgia na mão, tive que retirar um cisto, aí eu fui e fiquei um tempo fora. Foi questão de quinze dias, mas eu percebi que impactou, que atrapalhou um pouco. E agora eu vou ter que fazer remoção de amígdala, também porque eu fico com um desgaste na voz, e me atrapalha bastante. Aí eu também percebo que é uma coisa que vai atrapalhar de certa forma a empresa e a equipe que eu faço parte atualmente de conseguir os resultados que ela precisa. (E06)

(...) sim, porque por mais que eu queira desligar uma ligação, por mais que eu queira botar uma pausa banheiro de cinquenta minutos eu lembro que eu estou ali pra trabalhar, eu tenho que ser uma boa profissional, né, então assim meu valor pessoal impacta no meu comprometimento porque tem gente lá que faz e não está né ai, eu penso e falo: "te admiro, mas, eu não consigo, não consigo, não sou assim", entendeu? (E13)

Eu acho que sim, porque você acaba tratando o cliente, ou o seu colega de trabalho, você tem que tratar ele da mesma forma que você gostaria, algumas coisas que você não gosta que façam com você, você não vai fazer com outra pessoa, então eu acho que os valores interferem bastante. Por exemplo, eu sou negra lá na empresa onde eu trabalho tem muito gay, ou pessoas de outras orientações, ou de outra cor de pele... então eu não posso de tratar as pessoas porque eu sei que se fosse comigo eu não iria gostar, então eu procuro tratar todo mundo igual, cliente igual, mesmo que às vezes o cliente é muito ignorante muito chato, mas eu não posso tratar ele mal por causa disso. (E16)

Nota-se que as decisões tomadas pelos indivíduos são intensamente afetadas por seus valores. Deste modo, compreende-se também uma relação de dependência existente entre os valores percebidos e comportamentos desempenhados (ROKEACH, 1973; ROS, 2001; SCHWARTZ, 1992; PAIVA, 2012a,b).

5.5.3.2 Relações entre valores organizacionais e comprometimento

Quanto aos valores percebidos na organização, 19 dos entrevistados visualizam seus impactos no comprometimento com a empresa, podendo ocorrer conflitos quando ocorrem valores divergentes (5 deles), além de uma considerável desmotivação e queda no comprometimento (5 deles). O fator desmotivação é percebido também na ausência de melhorias e empenho da empresa para com seus empregados (4 deles). (Tabela 34)

Tabela 34: Percepções dos entrevistados sobre relações entre valores organizacionais e comprometimento organizacional

Resposta	Entrevistados	Total
Há relação entre valores organizacionais e comprometimento	E01, E02, E04, E05, E06, E08, E09, E10, E11, E12, E13, E14, E15, E16, E17, E18, E19, E20, E22	19
Podem ocorrer conflitos quando os valores organizacionais são divergentes aos valores pessoais	E04, E06, E10, E18, E20	5
A desmotivação impacta no comprometimento	E02, E12, E13, E14, E19	5
Quando a empresa promete algo aos empregados e não cumpre, rompe-se com o comprometimento e cria-se desmotivação	E06, E10, E12, E18	4
Quando os valores pessoais estão em harmonia com os valores da organização, eleva-se o comprometimento	E08, E11, E18	3
Quando a empresa deixa a desejar em alguns aspectos, diminui-se o comprometimento	E12, E13, E14	3
Há reciprocidade entre o interesse de alcançar objetivos / metas organizacionais e o interesse do trabalhador de ser reconhecido	E05, E18, E22	3
Essa relação impacta na qualidade no atendimento	E02, E09, E13	3
O indivíduo deve se adequar aos valores organizacionais	E01, E17, E20	3
Os trabalhadores são cobrados pelo cumprimento dos valores da empresa	E02, E09, E18	3
Os valores organizacionais não impactam no comprometimento com a empresa	E03, E14, E21	3
As regras são muito rígidas, principalmente para os que exercem função gerencial	E15, E16	2
Percebem que a empresa preza pelo bem-estar e satisfação do trabalhador	E01, E18	2
Acredita que a empresa em diversas situações “dá com uma mão e retira com a outra”	E06	1
Os valores organizacionais policiam as atitudes e controlam desejos e responsabilidades	E01	1

Fonte: Dados da pesquisa.

Entende-se que os valores organizacionais são princípios ou crenças organizados hierarquicamente e relacionados às metas e também aos comportamentos organizacionais que se identificam como desejáveis, neste caso, no contexto do *call center*. Assim, os valores permitem que a realidade organizacional seja reconhecida, de maneira informal ou formal, uma vez que estruturam e guiam a vida organizacional no dia a dia, visando subordinar interesses individuais aos de ordem coletiva (TAMAYO; PORTO, 2005), como observado em alguns relatos:

Interfere! Interfere sim! Porque eles buscam isso e assim (...), bom, se a pessoa está lá, ou, ela se adapta e começa a seguir os valores, ou então ela não serve para estar lá. (E01)

Estou tentando lembrar de algum valor da [nome da empresa, *call center*], mas depois da desmotivação você já não vê mais nada de bom na empresa (...), não estou conseguindo lembrar de nada (a entrevistada chora e em seguida dá uma extensa pausa ao responder) Posso pensar? Nossa! Bom, talvez eu creio que a qualidade no atendimento seja um dos valores da

[nome da empresa, *call center*] e isso acaba impactando sim na relação ao comprometimento, até porque você é cobrado em cima daquilo ali. (E02)

Interferem! A forma de processo de seleção você tem que ser indicado pelo supervisor. Eles não olham os seus resultados, eles olham se você é amigo do supervisor... Isso interfere! (E07)

(...) a empresa ela foge a muitas regrinhas que fazem com que as pessoa percam a vontade de ter um comprometimento maior, por exemplo, não levar em consideração questões, sugestões que os próprios operadores estão dando de coisas que estão acontecendo (...), então da mais atenção, por exemplo, a um microondas estragado, onde, está impactando o atraso na pausa, os estouros de pausa porque a fila é enorme (...) (E12)

A ultima coisa que aconteceu aqui dentro da empresa foi... eles fizeram o sorteio de três motos, e parece que é coisa se Deus mesmo, as três pessoas que ganharam as motos, eram pessoas que estavam precisando, mas precisando mesmo, sabe?. Então todo mundo ficou muito comovido com a situação que aquela pessoa estava precisando e parece que Deus mesmo que escolheu aquelas pessoas pra serem contempladas com aqueles prêmios. Então todo mundo fica comovido quando tem algum tipo de coisa, algum tipo de coisa que acontece com a pessoa. Positivamente, ou até mesmo negativo. Se alguém vê que tem alguma coisa de errado, todo mundo se reúne e tenta fazer a diferença, se a gente não concorda, a gente corre atrás para que melhore. (E18)

Não acho que impacta não. (E21)

Segundo Paiva (2012a,b), os valores pessoais e a socialização secundária têm influência direta e recíproca nos valores que o sujeito compartilha na organização em que atua e também no próprio trabalho que realiza. Tais valores, tanto no nível da organização (VO), como no trabalho (VT) influenciam-se mutuamente, já que o trabalho não se realiza fora de uma estrutura social, baseada em um contexto mais amplo. Assim sendo, eles impactam na formação do comprometimento do indivíduo para com a empresa (MOWDAY; PORTER; STERERS, 1982), como apontado por parte dos entrevistados.

5.5.3.3 Relações entre valores do trabalho e comprometimento

No que tange aos valores compartilhados no trabalho, 12 dos entrevistados informaram perceber relações com o comprometimento. Dentre os dados informados pelos sujeitos, valores como paciência, educação (4 deles) e saber lidar com pessoas (3 deles) influenciam diretamente seu comprometimento com a organização. (Tabela 35)

Tabela 35: Percepções dos entrevistados sobre relações entre valores do trabalho e comprometimento organizacional

Resposta	Entrevistados	Total
Os valores compartilhados no desenvolvimento do trabalho interferem no comprometimento	E01, E02, E03, E04, E05, E06, E07, E08, E09, E10, E11, E12, E13, E14, E15, E16, E17, E19, E20, E22	12
Podem ocorrer conflitos quando os valores pessoais são divergentes aos valores percebidos no trabalho	E10, E11, E12, E18	4
Há uma elevada desmotivação em função das práticas de RH não serem justas e transparentes	E03, E04, 12	3
Os valores percebidos no trabalho não impactam no comprometimento	E18, E21	2
A desmotivação impacta no comprometimento	E04, E06	2
A cobrança induz ao comprometimento	E02	1
A pessoa se adapta à empresa de acordo com suas necessidades	E11	1
Outras esferas externas ao trabalho influenciam o comprometimento com o mesmo	E04	1
A maneira como se é tratado impacta no comprometimento	E17	1
O trabalho desenvolvido de maneira coletiva gera o alcance dos objetivos determinados	E06	1
Há falta de reconhecimento da atividade exercida	E22	1
Os valores presentes no trabalho impactam a vida pessoal	E08	1
Incentivos na execução de sua tarefa impactam o comprometimento	E03	1
A ausência de valores no trabalho relativiza o comportamento do operador	E04	1

Fonte: Dados da pesquisa.

Segundo Sousa (2010), o comprometimento dos empregados pode resultar em vantagens competitivas, ressaltando que a qualidade e a eficiência de uma organização são adquiridas mediante uma busca constante, que é realizada com o investimento das pessoas no trabalho (BASTOS *et al.*, 2008). Essa “força relacionada com a identificação e o envolvimento das pessoas com uma organização específica” (MOWDAY; PORTER; STEERS, 1982, p. 27) depende dos valores comungados no trabalho e pode ser observada nos seguintes relatos:

Ah... dependendo eu acho que às vezes interfere, porque é uma desmotivação que a gente vai tendo né... em relação a uma série de fatores que a gente vai vendo né... a falta mesmo de reconhecimento pelo seu trabalho, por exemplo, eu que trabalho, não tenho falta, chego sempre no horário certinho estou tentando tirar férias tem quase dois meses e não consigo, enquanto tem uns picaretas que faltam, aprontam e consegue tudo na hora sabe... então assim, com isso aí às vezes a gente acaba desmotivando, não estou te dizendo que eu deixe de fazer o meu serviço, mas poderia fazê-lo bem melhor talvez sabe... se tivesse um incentivo... porque isso aí eu acho que é muito importante. (E03)

Interferem! Se a pessoa não tiver paciência, porque para estar em um *call center* tem que ter paciência, como que ela vai atender um cliente bem? (...) E o cliente ele percebe quando a gente está atendendo ele bem, quando a gente está querendo atender ele, alguns até falam... perguntam

se a gente está nervoso no dia, porque já aconteceu isso comigo do cliente me perguntar se eu estava nervosa, então tem dias em que a gente não está mesmo muito bem sabe... mas tem que ter muita paciência, então se a pessoa não tiver paciência, responsabilidade para atender aquele cliente aí vai interferir sim. (E05)

De acordo com a Associação Brasileira de Telesserviços (ABT) o setor de *call center* vem crescendo num ritmo de 10% ao ano desde a última década. Cada um dos operadores se depara com o paradoxo laboral, citado por Costa (2007): de um lado, são cobrados por fornecerem aos clientes um serviço de alta qualidade e, por outro, devem ampliar ao máximo sua produtividade.

(...) o cliente fala o que ele quer, no final da ligação, ele vai falar, ele vai falar bom dia, você não pode responder, se você responder você vai tomar ate um tempestivo por aquele bom dia. que o cliente está te dando você não pode responder (...) eu custei pra tirar o bom dia do meu atendimento, custei, em todas as vezes que eu falava bom dia eu ia para diretoria (...) Ah, tá, tipo pra poder diminuir, são mil operadores ali, se deixar de falar 2 palavras no seu atendimento, você vai diminuir seu atendimento, vai ser mais ligações, vai ter mais dinheiro, a [nome da empresa, contratante] vai ganhar então, no geral, acho que faz diferença pra eles entendeu? (...) Isso me mata de raiva. (E10)

(...) a partir do momento que ela começa a trabalhar com atendimento, ela ganha um grau de responsabilidade muito grande, porque ela aprende a ser responsável não só com as coisas dela, mas com os outros também. (E11)

(...) às vezes você precisa de uma pausa, algum cliente te estressou, você tem vontade de jogar o computador longe, jogar o fone longe e isso você não tem como fazer, então esses valores, essa necessidade que às vezes você tem de sair pra pensar um pouco para esquecer o que aquele cliente te falou, se ele te tratou mal, ou, não, a empresa não te da oportunidade disso, então isso pode afetar, então se chega uma época que eu estou muito nervosa pode me afetar a ponto de ter que ir ao medico, vou falar que eu estou passando mal vou a um psiquiatra porque eu sei que eu vou ganhar um atestado aí eu vou estar faltando e o meu comprometimento com a empresa... eu sabia quando eu entrei naquela empresa que seria daquela forma, ser humano é um trem difícil de lidar. (E14)

(...) Se uma pessoa te elogia você fica com vontade a mais de fazer aquilo que você está fazendo melhor. Agora quando não tem um elogio, só tem xingamento e tal e você está fazendo o melhor que você pode realmente, então você fica meio pra baixo. (E22)

Diante dos achados, foram tecidas as seguintes considerações finais.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste estudo consistiu-se em analisar como se configuram os valores organizacionais, os valores do trabalho e o comprometimento organizacional de trabalhadores de um *call center* localizado em Belo Horizonte (MG). Para tanto, foram adotados os modelos de Oliveira e Tamayo (2004) para valores organizacionais, Porto e Tamayo (2003) para valores do trabalho, e Medeiros (2003) para comprometimento organizacional. Tais modelos foram descritos no referencial teórico, assim como também os principais conceitos abordados frente a cada uma das temáticas pesquisadas. Seguiu-se uma contextualização mais abrangente do setor de *call center* e peculiaridades da empresa abordada.

Para atingir o objetivo desta dissertação, foi realizada uma pesquisa de campo, descritiva, com abordagens quantitativa e qualitativa, possibilitando uma triangulação entre métodos. Quanto à coleta de dados, ela se dividiu em duas fases, ambas apoiadas pelo critério de acessibilidade dos pesquisados. Na primeira fase da pesquisa, os dados foram coletados por meio de 399 questionários devidamente preenchidos, tabulados estatisticamente de modo uni e bivariado. Na segunda fase, realizou-se 22 entrevistas com operadores do *call center*, as quais foram transcritas e analisadas por meio da técnica de análise de conteúdo.

Torna-se relevante ressaltar que o perfil de público trabalhado nas duas fases desta pesquisa apresenta elevadas semelhanças, além de confirmarem os dados expressos pela literatura, ou seja, a maioria foi composta por mulheres; jovens com até 25 anos; com o ensino médio completo; e solteiros. Quanto aos valores pessoais, os entrevistados focalizaram a família.

No que tange aos **valores organizacionais**, percebeu-se que o valor predominante foi a “conformidade” com média de 3,9, classificada como forte e importante. Frente ao contexto analisado, isso se torna compreensível, uma vez que um *call center* preza o respeito às regras, às posturas e aos modelos de comportamentos pré-definidos, e constitui um ambiente laboral repleto de cobranças, aspectos centrais do valor conformidade .

Contudo, o segundo valor organizacional preponderante nos achados quantitativos reporta à “realização” com média de 3,5, caracterizada como forte e importante. No entanto, curiosamente, observou-se uma disposição quase simétrica frente aos dados qualitativos, uma vez que alguns operadores sentem-se realizados por meio da organização, seja por gosto, por oportunidade de crescimento, seja por aquisição de conhecimento, contrapondo àqueles que não conseguem identificar motivos para uma realização profissional com a presente empresa, por não ser a área em que a maioria pretende atuar ou por não conseguirem se desenvolver no *call center*.

Frente ao valor “domínio” salienta-se ser uma empresa de *call center* reconhecida e respeitada no mercado, média de 3,5, forte e importante, tanto na percepção dos respondentes quanto na dos entrevistados. Eles salientaram que a empresa possui um diferencial em suas ações, tal como salário praticado e serviços prestados especificamente para uma empresa contratante de grande porte, que atua em nível nacional. No entanto, seu processo de admissão era mais rigoroso e tal rigor foi se perdendo com o tempo e com o crescimento da empresa.

No que tange ao valor “prestígio”, notou-se média de 3,4, considerado forte e importante. Apesar disso, nas entrevistas, muitos acreditam que não se trata de uma profissão bem vista, apesar de perceberem que terceiros atribuem esse diferencial ao fato de prestarem serviços para uma grande empresa e por receberem um salário mais alto do que aquele pago por outros *call centers*.

Referente à “preocupação com a coletividade” (média de 3,3 – forte importante) percebe-se que esse valor pode ser notado frente à necessidade do cumprimento de metas coletivas, daí a importância da realização de campanhas que visam a premiações por equipe em prol do melhor resultado, apesar de haver relatos que indicam diferenças de tratamento entre dois setores, o ativo (mais estimado) e o receptivo.

No que diz respeito ao valor “autonomia” (média de 3,1 – forte importante), contrapondo ao nível encontrado nos dados quantitativos, nota-se que os entrevistados não possuem liberdade para decidir quanto ao seu trabalho e, para a

execução de suas atividades, eles contam com a imposição de *script*, mapeando o diálogo esperado para cada tipo de atendimento. Deste modo, tornam-se subservientes a uma elevada cobrança capaz de retirá-los o direito de opinar quanto à própria definição e condução laboral. Assim, o discurso apresentado por aqueles que alegam autonomia são oriundos dos comandos definidos previamente por superiores ou do cumprimento de exigências da empresa contratante, e não por uma autonomia de conduta propriamente dita.

Quanto ao valor “tradição”, notou-se que o escore geral do mesmo é relativamente mediano (2,9) e, segundo os entrevistados, as práticas organizacionais comungadas vão perdendo o poder de impacto motivacional ao longo do tempo de trabalho, sendo elas: campanhas de cobranças por metas, de qualidade no atendimento e de momentos de socializações, ora pela desmotivação com o trabalho ora devido à percepção de outras necessidades e planos de melhorias que não são considerados. Eles salientam a necessidade de benefícios como vale refeição e ginástica laboral e ressaltam que as práticas de campanha por tradição são mais destinadas ao público ativo, uma vez que são eles os responsáveis pela geração de maior lucro para o referido *call center* diante da contratante.

Finalizando, frente aos valores organizacionais, notou-se uma amplitude mediana para o valor “bem-estar” nos dados quantitativos, com média de 2,4, demonstrando que os aspectos que o compõem não são um fator muito priorizado pela empresa pesquisada. Quando mencionado na etapa qualitativa, os entrevistados afirmaram não perceber investimentos organizacionais em prol deste valor, frente a cobranças excessivas, alto índice de estresse e condições rigorosas de trabalho, além de impactos em aspectos ambientais (ar condicionado muito frio) e laborais (muitas ligações e pausas pessoais restritas e controladas).

Quanto aos **valores do trabalho**, notou-se, na percepção dos trabalhadores diante da abordagem quantitativa, que a “realização no trabalho”, classificada com média de 3,9, ou seja, forte e importante, apresenta um índice de valorização mais elevado para os funcionários pesquisados do que o índice conferido à “estabilidade”, às “relações sociais” e ao “prestígio”. Na percepção dos entrevistados, a “realização no trabalho” é percebida ante a valorização do conhecimento adquirido, a interação

interpessoal via ligações e o sentimento de vínculo, mesmo que indireto, com uma grande empresa (a contratante), capaz de estimular o prazer e a realização, tanto pessoal quanto profissional.

No que tange à “estabilidade”, maior média (4,3) apresentada para valores do trabalho e segunda maior em importância conferida pelos entrevistados, nota-se na percepção da maioria deles que há estabilidade financeira e pessoal, contudo, salienta-se a necessidade de maior cuidado e acompanhamento deste valor, uma vez que a presença de operadores não satisfeitos quanto à estabilidade financeira e pessoal é significativamente considerável. Esses operadores pontuam aspectos intrínsecos ao trabalho em *call center*, como a quantidade de atendimentos, as cobranças e as regras às quais são submetidos como inversamente proporcional à remuneração recebida.

Diante do valor “relações sociais”, nota-se uma média quantitativa de 3,8, ou seja, na percepção dos respondentes ele é caracterizado como ‘consideravelmente’ forte e importante. Corroborando esse achado, identificou-se que na opinião da maioria dos entrevistados é possível desenvolver relações saudáveis no ambiente de trabalho, como amizades, convívios respeitosos, e conhecer pessoas de diversas culturas. No entanto, durante a execução do trabalho, são vedadas as conversas entre colegas, sendo controladas por ameaças e punições efetivas.

Por último, o valor do trabalho “prestígio” apareceu com índice mediano, ou seja, média de 3,0, apresentando-se num patamar de dados bastante inferior aos demais, ainda que seus valores não se encontrem numa faixa de avaliação negativa. Do ponto de vista dos entrevistados, há um sentimento exposto por alguns de valor para o trabalho desempenhado, o trabalho sendo visto como meio de aquisição de múltiplos conhecimentos, possibilidade de ajudar aos outros, além do prazer em serem denominados por terceiros de funcionários da empresa contratante. Todavia, na percepção destes, trata-se de um trabalho colocado à margem da sociedade e que é explorado.

No que tange ao comprometimento organizacional de tais trabalhadores, percebeu-se, por meio dos dados quantitativos, que as estatísticas referentes à variável

“obrigação pelo desempenho” com média de 14,7, denota um índice muito elevado de comprometimento. Deste modo, considera-se que os respondentes sentem o dever de esforçar-se pela empresa, desempenhando o trabalho com o máximo de efetividade e compromisso, ante ao desejo de construir uma carreira.

Quanto ao comprometimento de base “afetiva”, apresentado acima da média nos resultados quantitativos com média de 11,7, ficou confirmado no posicionamento dos entrevistados o fato de gostar do trabalho, lidar com pessoas e identificar-se com os valores organizacionais que podem, em partes, caracterizar-se como motivo para permanecerem no *call center* pesquisado.

Diante dos resultados quantitativos para a variável “linha consistente de atividade”, caracterizou-se a mesma por um nível de comprometimento abaixo da média (média geral de 11,3). Entretanto, esta base foi a mais ressaltada na análise qualitativa, de modo que os operadores buscam manter-se no presente *call center* visando, por exemplo, salário, horário de trabalho e/ou carreira promissora.

Contudo, os dados que compõem as estatísticas descritivas da variável “falta de recompensa e oportunidade” caracterizam um nível de comprometimento abaixo da média (média geral de 7,7). Observa-se que a maior parte dos valores obtidos neste item gira em torno das duas categorias inferiores de comprometimento, o que configura um aspecto negativo para a empresa pesquisada, pois denota insatisfação dos funcionários em função das oportunidades oferecidas em termos de carreira. Este fato é confirmado na análise qualitativa, sendo a base em questão uma das mais ressaltadas mediante exigências de maiores benefícios e oportunidades.

Ao analisar a base “obrigação em permanecer”, notou-se um nível de comprometimento baixo (média geral de 10,4) por parte dos respondentes, visto que mesmo com um alto índice de variabilidade, grande parte dos dados desta base se situa nas categorias “baixo comprometimento” e “comprometimento abaixo da média”. Tal resultado configura uma visão dos funcionários de não se sentirem culpados caso tivessem que sair da organização em que trabalham, ou seja, eles não se sentem obrigados a permanecer na organização por uma questão de dever moral com os demais funcionários. Contudo, nas entrevistas, pode-se perceber

relatos que afirmam que eles permanecem por acreditar que podem adquirir conhecimento, por se sentirem obrigados, por não conseguirem estágios e, também, por questões financeiras.

Ante a base “escassez de alternativas”, apresentada por um resultado que denota um nível significativamente baixo de comprometimento (média geral de 9,5), verificou-se que, mesmo com um alto grau de variabilidade, grande parte dos dados situa-se nas faixas inferiores de comprometimento. Logo, é possível concluir que a maioria dos funcionários abordados não são adeptos à ideia de que possuem poucas alternativas de trabalho caso deixem a empresa atual. Confirmando os achados quantitativos, identifica-se que a base é negada, uma vez que os operadores pensam constantemente em desvincularem-se da empresa, seja para atuarem na área que pretendem seguir profissionalmente, seja para atuarem como concursados ou, até mesmo, para empreender um negócio próprio.

Por fim, a última base do comprometimento organizacional avaliada foi a “afiliativa”, denotando um nível muito baixo de comprometimento dos respondentes dentro dessa base (média geral de 12,1). Logo, é possível detectar nos respondentes uma crença muito pouco expressiva de que eles são reconhecidos pelos colegas como membros do grupo e da organização. Da mesma forma, nota-se nos relatos qualitativos que, apesar de apresentar-se com poucos adeptos, não se trata de uma base predominante.

Quanto à análise das possíveis diferenças e semelhanças existentes nas correlações entre os dados obtidos e entre eles e o perfil demográfico e profissional dos referidos trabalhadores, percebeu-se, como um dos aspectos mais relevantes, que os indivíduos mais jovens da amostra (menos de 25 anos) e os mais velhos (acima de 46 anos) se destacam dos demais por fornecerem dados expressivamente superiores para os valores organizacionais “autonomia”, “bem-estar” e “realização”.

Curiosamente, os respondentes que apresentam o valor “domínio” significativamente mais baixos possuem cargos vinculados ao setor de coordenação, demonstrando,

por exemplo, a ausência de domínio de suas ações, da manifestação de ousadia, ou seja, sua carência ao agir, independentemente do cargo específico ocupado.

Salienta-se que os funcionários com renda mais elevada tendem a fornecer valores também mais altos para os valores “autonomia”, “bem-estar”, “realização”, “prestígio”, “conformidade” e “preocupação com a coletividade”. Um raciocínio análogo pode ser aplicado para os indivíduos com rendas mais baixas.

Notou-se que os dados mais elevados para os valores organizacionais são provenientes dos indivíduos que possuem tempo de experiência em *call center* igual ou inferior a 3 anos. Deste modo, as avaliações menos satisfatórias são concedidas pelos funcionários que atuam na área de *call center* há mais de 3 anos, confirmando os dados apresentados na literatura, relacionados também ao desgaste e cansaço vivenciado nesse contexto laboral.

Quanto aos valores do trabalho, notou-se que os respondentes que professam a religião católica e a evangélica são aqueles que apresentam os escores menos expressivos na avaliação do valor de trabalho "estabilidade", denotando que a busca por segurança e ordem na vida tende a ser proporcionada não pelo trabalho, mas por suas crenças pessoais.

No que diz respeito ao comprometimento organizacional, o primeiro grupo de análise foi composto pelos indivíduos com faixas etárias mais jovens (até 30 anos de idade) e apresentou dados claramente mais elevados para a base de comprometimento "escassez de alternativas". O segundo grupo foi formado pelos funcionários mais velhos (acima de 30 anos) e os valores fornecidos para a base em questão foram significativamente mais baixos. Isso reforça as dificuldades encontradas por muitos jovens para a construção de uma carreira profissional, uma vez que muitos são marginalizados por não possuírem experiência no mercado, encontrando, assim, no *call center* uma oportunidade de primeiro emprego.

Notou-se uma tendência decrescente de valores para a base "obrigação em permanecer" e "escassez de alternativas" na medida em que os funcionários aumentam seu tempo de experiência em *call center*. Assim sendo, respondentes

mais experientes na empresa forneceram dados expressivamente menores para as bases de comprometimento em questão, confirmando que a atuação em *call centers* também pode ser identificada como um “emprego trampolim”, uma vez que é utilizada por alguns trabalhadores como oportunidade de inserção no mercado de trabalho e aquisição de maturidade. No entanto, aqueles respondentes que permanecem por mais tempo na organização, com experiência total acima de 10 anos, apresentam dados significativamente mais elevados para a base de comprometimento “afiliativa”.

Frente às relações existentes entre o comprometimento organizacional e os valores pessoais, percebeu-se na análise qualitativa a presença relevante de impactos dos valores percebidos na organização e nas atividades desempenhadas, observados pela conciliação com os valores pessoais, contribuindo com o comprometimento esperado por eles no dia a dia de trabalho.

Do mesmo modo, os entrevistados visualizam impactos no comprometimento com a empresa diante dos valores que nela são percebidos e, também, pelos valores que não são percebidos, podendo ocorrer conflitos no que diz respeito a valores divergentes e queda no comprometimento.

Por fim, compreende-se que os valores organizacionais, os valores do trabalho e o comprometimento organizacional de trabalhadores do *call center* abordado se configuram de modo preocupante, dadas as médias não tão elevadas e às análises que apresentaram divergências entre as duas abordagens utilizadas (qualitativa e quantitativa) .

No entanto, ressaltam-se como limitações a realização deste estudo em um único *call center*, localizado em Belo Horizonte (MG), percebendo-se, deste modo, a necessidade de ampliar a pesquisa a outros *call centers*, com vistas a comparações e possíveis generalizações que forneçam subsídios para melhorias que possam não somente abranger o avanço acadêmico, mas que também busquem proporcionar informações relevantes para melhorias nas práticas de gestão de pessoas, na seleção e divulgação dos próprios valores organizacionais e do trabalho em si, em prol do comprometimento organizacional esperado. Além disso, como a segunda

parte da pesquisa só contou com operadores, devido às restrições impostas pela empresa na continuidade da pesquisa, sugere-se estender as próximas investigações aos demais cargos típicos desse tipo de organização.

Sugere-se, além da realização de novos estudos em outros *call center*, que também sejam abordadas outras empresas da área de tecnologia de informação (TI), a fim de comparar opiniões como escrito na literatura, em especial as que se referem as “infoproletários”.

Da mesma maneira, estudos longitudinais são percebidos como fecundos, pois podem contribuir para o entendimento de suas peculiaridades, além identificar evoluções (e involuções) quanto aos construtos abordados, podendo contribuir para a efetividade de práticas de gestão de pessoas mais humanas e conciliativas em termos de valores pessoais.

Por fim, convém observar ser de relevante interesse pesquisar outras temáticas relativas ao comportamento humano em espaços laborais como o *call center*, como, por exemplo, vínculos organizacionais, percepções de justiça, atitudes retaliatórias, qualidade de vida no trabalho, estresse ocupacional, síndrome de *burnout* e percepções temporais.

Cumprindo-se essa agenda de pesquisa, percebem-se possibilidades de avanços no campo dos estudos sobre o comportamento humano nas organizações, assim como na compreensão do *call center* enquanto espaço laboral diferenciado, tendo sido dado, por meio da pesquisa aqui apresentada, passos em ambas as direções.

REFERÊNCIAS

ABT - **Associação Brasileira de Telesserviços**. Disponível em: <<http://www.abt.org.br>> Acesso: 24 de maio de 2013.

AMORIM, L. O Silvío Santos do *fast food*. **Revista Exame**, São Paulo, ed. 970, n.11, ed. 970, 07 jun. 2010. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/0970/negocios/noticias/silvio-santos-fast-food-567013?page=1>>. Último acesso em: 02/04/2012.

ANDRADE, D. L. **Valores Organizacionais e do Trabalho**: um estudo com agentes prisionais e agentes socioeducativos em Belo Horizonte. 2011. 127 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade Novos Horizontes, Belo Horizonte, 2011.

ANTUNES, R. **Adeus ao trabalho?** ensaios sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho. São Paulo: Cortez, 2010.

ANTUNES, R.. Século XXI: nova era da precarização estrutural do trabalho. In: ANTUNES, R.; BRAGA, R. NOGUEIRA, A.M. *et al.* (orgs.). **Infoproletários**: degradação real do trabalho virtual. São Paulo, SP: Boitempo, 2009. p. 231-238.

AZEVEDO, M. C.; CALDAS, P. M. Seriam os *Call centers* e os *Sweat shops* do século XXI? In: Encontro de Estudos Organizacionais, 2, 2002, Recife. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2002.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Edição Revista e Atualizada. Lisboa: Edições 70, 2009.

BASTOS, A. V. B. *et al.* Comprometimento Organizacional. In: SIQUEIRA, M. M. M. (Org.). **Medidas do comportamento organizacional**: ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artmed, 2008. p. 49-95.

BASTOS; A. V. B.; COSTA; F. M. Múltiplos Comprometimentos no Trabalho: Os vínculos dos trabalhadores de organizações agrícolas. In: EnANPAD, 29, 2005, Brasília. **Anais...** Brasília: ANPAD, 2005. 1 CD-ROM.

BASTOS, A. V. B. **Comprometimento no Trabalho**: A Estrutura dos Vínculos do Trabalhador com a Organização, a Carreira e o Sindicato. 1994. 228 f. Tese (Doutorado em Psicologia) – Universidade de Brasília, Brasília, 1994.

BAUMAN, Z. **Tempos Líquidos**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2007.

BAUMAN, Z. **O mal-estar da pós-modernidade**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1998.

BERGER, P. L; LUCKMANN, T. **A construção social da realidade**. Petrópolis: Vozes, 1985.

BERRY, L. **Descobrimo a essência do serviço**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001. 290p.

BORLIDO, F. C. **Valores Organizacionais e do Trabalho na Percepção de Jovens Recém-Inseridos no Mercado de Trabalho**: o caso dos alunos do Espro. 2011. 2011. 147f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade Novos Horizontes, Belo Horizonte, 2011.

BORGES, L. O. Valores de trabalhadores de baixa renda. In: TAMAYO, Á.; PORTO, J. B. (orgs.). **Valores e Comportamento nas Organizações**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2005. (p. 233-250).

BOTELHO, R. D. **Comprometimento Organizacional**: um estudo no Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais. 2009. 144f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade Novos Horizontes, Belo Horizonte, 2009.

BOTELHO, D. R.; PAIVA, K. C. M.. Comprometimento Organizacional: um estudo no Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais . **Revista de Administração – RAUSP**, Rio de Janeiro, v. 45, n. 5, set./out., p. 1249-1283, 2011.

CALL CENTER INF. **Bolsa de Empregos**: *Call center* Informa. Disponível em: < <http://bolsa.callcenter.inf.br/>> Acesso: 20 de maio 2013.

CAMPOS, B. A. Estrutura de valores relativos ao trabalho: um estudo em empresas juniores. In: TEIXEIRA, M. L. M. (org.). **Valores Humanos & Gestão – novas perspectivas**. São Paulo: Senac, 2008. p. 389-408.

CAMPOS, B. A.; TEIXEIRA, M. L. M. Valores Relativos ao Trabalho: um Estudo em Empresas Juniores. In: EnGPR, 1, 2007, Natal. **Anais...** Rio Grande do Norte, ANPAD, 2007.

CHAVES, T. A. **Comprometimento Organizacional**: um estudo de caso em uma unidade do Centro Federal de Educação Tecnológica no interior de Minas Gerais. 2011. 120 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade Novos Horizontes, Belo Horizonte. 2011.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em Administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

COSTA, M. G. D. **Em Busca de um Modelo Brasileiro de Mentoria e Liderança**: o caso de uma organização de *Call center*. 2007. 335 f. Dissertação (Mestrado em Gestão Empresarial) - Faculdade Boa Viagem, Recife, 2007.

COZBY, P. C. **Métodos de Pesquisa em Ciências do Comportamento**. São Paulo: Atlas, 2003.

DEJOURS, C. O **Fator Humano**. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas, 1997.

DEMO, P. **Desafios Modernos da Educação**. Petrópolis: Vozes, 2002.

ELIZUR, D.; SAGIE, A. Facets of personal values: a structural analysis of life and work values. **Applied Psychology**, v. 48, n. 1, p. 73-87, 1999.

FERREIRA, M. C.; FERNANDES, H. A.; SILVA, A. P. C. Valores organizacionais: um balanço da produção nacional do período de 2000 a 2008 nas áreas de administração e psicologia. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 10, n. 3, p. 84-100, 2009.

FREIRE, K. **Call center: o primeiro grande emprego**. São Paulo: Scortecci, 2009.

FRIEDMAN, Thomas L. **O Mundo é Plano: uma Breve História do Século XXI**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2005.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2009. p.175.

GLOSSÁRIO de call center. Disponível em: <<http://pt.scribd.com/doc/6093365/Glossario-de-Call-Center>>. Acesso: 16 de julho 2013.

GOUVEIA, V. V. *et al.* Teoria funcionalista dos valores humanos. In: TEIXEIRA, M. L. M. (org.). **Valores Humanos & Gestão** – Novas perspectivas. São Paulo: SENAC, 2008. p. 47-80.

HOCH, E. E.; ANDRADE, T.; FOSSÁ, M. I. T. Valores Relativos ao Trabalho e Gênero: a Visão dos Gerentes de uma Organização Bancária. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, São Paulo, **Anais...** Rio de Janeiro, ANPAD, 2009.

HOFSTEDE, G. *et al.* Measuring organizational cultures: a qualitative and quantitative study across nations. **Administrative Science Quarterly**, v. 35, n. 2, p. 286-316, 1990.

LANCMAN, S.; SZNELWAR, L. I. (Orgs.). **Christophe Dejours: da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho**. Rio de Janeiro: Fiocruz; Brasília: Paralelo 15, 2004.

LASPISA, D. F. **A influência do conhecimento individual na memória organizacional: estudo de caso em um call center**. 120f. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Programa de Pós Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade de Santa Catarina, Florianópolis, 2007.

LIMA, M. E. A. **Os equívocos da excelência**. Petrópolis: Vozes, p. 357, 1995.

LÜDKE, M; ANDRÉ, M.E.D.A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986.

MATOZO, L. **Call center: modismo ou realidade?** Rio de Janeiro: Record, 2000.

MEDEIROS, C. A. F. **Comprometimento Organizacional**: um estudo de suas relações com características organizacionais e desempenho nas empresas hoteleiras. 166f. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós Graduação em Administração, Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003.

MELO, M.C.O.L. et al. Em busca de técnicas complementares em pesquisa qualitativa no campo da administração. In: GARCIA, F.C.; HONÓRIO, L.C. (Coord.). **Administração, metodologia, organização, estratégia**. São Paulo: Juruá, 2007. p. 67-79.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. A three-component conceptualization of organizational commitment. **Human Resources Management Review**, Greenwich, v.1. n. 1, p. 61-89, Apr. 1991.

MEYER, J. O.; HERSCOVITCH, L. Commitment in the workplace toward a general model. **Human Resources Management Review**, Greenwich, v. 11, n. 3, p. 299-326, Autumn, 2001.

MORAES, M. M. dos S. **Comprometimento Organizacional**: um estudo com docentes do CEFET-MG. 2011.122f. Dissertação (Mestrado em Administração) Faculdade Novos Horizontes, Belo Horizonte. 2011.

MOURÃO, L.; BRITTO, M. J. P.; PORTO, J. B.; ANDRADE, J. E. B. Valores, Suporte Psicossocial e Impacto do Treinamento no Trabalho. In: EnANPAD, 33, 2003, Atibaia. **Anais...** São Paulo: ANPAD, 2003.

MOWDAY, R.T.; PORTER, L.W.; STEERS, R.M. **Employee-organization linkages: the psychology of commitment, absenteeism and turnover**. New York: Academic Press, 1982.

NOGUEIRA, C. M. **O trabalho duplicado**: a divisão sexual no trabalho e na reprodução. São Paulo: Expressão Popular, 2012, p.240.

OLIVEIRA, A; TAMAYO, A. Inventário de perfis de valores organizacionais. **Revista de Administração (USP)**, São Paulo, v. 39, n. 2, p. 129-140, abril/ junho 2004.

PAIVA, K. C. M. **Valores Organizacionais e do Trabalho: um estudo com jovens trabalhadores**. 2012. 114 f. Monografia (Concurso, Professor Adjunto) Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte. 2012. (a)

PAIVA, K. C. M. Valores Organizacionais e do Trabalho: um estudo com jovens trabalhadores. In: EnANPAD, 36, 2012, Rio de Janeiro, RJ. **Anais...** Rio de Janeiro, RJ: ANPAD, 2012. (b)

PAZ, M. G. T.; TAMAYO, A. Perfil cultural das organizações. In: TAMAYO, A. (Ed.). **Cultura e saúde nas organizações**. Porto Alegre: Artmed, 2004. p. 19-38.

PINHEIRO, C. C. **Valores Organizacionais e do Trabalho em uma Multinacional Pós-fusão**. 2010. 112f. Dissertação (Mestrado em Administração) – FNH, Faculdade Novos Horizontes, Belo Horizonte, 2010.

PIRES, J. C. S.; MACÊDO, K. B. Os Valores Individuais e Organizacionais Em Uma Organização Pública: A Percepção dos Trabalhadores. In: EnANPAD, 29, 2005, Brasília. **Anais...** Distrito Federal, ANPAD, 2005.

PORTO, J. B. Valores do Trabalho e seu impacto sobre atitudes e comportamentos no trabalho. In: TEIXEIRA, M. L. M. (org.) **Valores Humanos e Gestão: Novas perspectivas**. São Paulo: Editora Senac, 2008.

PORTO, J. B.; TAMAYO, Á. Valores do Trabalho. In: SIQUEIRA M. M. M. (cols.) **Medidas do Comportamento Organizacional: ferramentas de diagnóstico e de Gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008. p. 295-307.

PORTO, J. B.; PILATI, R.; TEIXEIRA, M. L. M.; LOUBACK, J. C.; RODRIGUES, M.; PEREIRA, E. L. Análise Fatorial Confirmatória da Escala de Valores Relativos ao Trabalho. In: EnANPAD, 30, 2006, Salvador, **Anais...** Bahia, ANPAD, 2006.

PORTO, J. B. Mensuração de Valores no Brasil. In: TAMAYO, Á.; PORTO, J. B. (orgs.). **Valores e Comportamento nas Organizações**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2005. p. 96-119.

PORTO, J. B.; TAMAYO, A. Escala de Valores Relativos ao Trabalho – EVT. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 19, n. 2, p. 145-152, mai./ago. 2003.

RICHARDSON, R. J. *et al.* **Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 1999.

RODRIGUES, A. C. de A.; BASTOS, A. V. B. Problemas Conceituais e Empíricos na Pesquisa sobre Comprometimento Organizacional: Uma Análise Crítica do Modelo Tridimensional de J. Meyer e N. Allen. In: EnAnpad, 33, 2009, São Paulo, **Anais...** São Paulo, ANPAD, 2009.

ROKEACH, M. **Crenças, atitudes e valores**. Rio de Janeiro: Interciência, 1981.

ROKEACH, M. **The nature of human values**. New York: Free Press, 1973.

ROS, M. Psicologia social dos valores: uma perspectiva histórica. In: ROS, M.; GOUVEIA, V. V. (orgs.). **Psicologia Social dos Valores Humanos**. São Paulo: Senac, 2006. p. 23-53.

ROS, M.; SCHWARTZ, S. H.; SURKISS, S. Basic individual values, work values, and the meaning of work. **Applied Psychology: An International Review**, v. 48, p. 49-71, 1999.

SAGIV, L.; SCHWARTZ, S.H. Um novo olhar sobre a cultura nacional: aplicações ilustrativas em estresse ocupacional e comportamento gerencial. In: SCHWARTZ, S. H. Há aspectos universais na estrutura e no conteúdo dos valores humanos? In:

TEIXEIRA, M. L. M. (org.). **Valores Humanos & Gestão** novas perspectivas. São Paulo: Senac, 2008. p. 55-85.

SCHWARTZ, S. H. Valores Humanos básicos: seu contexto e estrutura intercultural. In: TAMAYO, A.; PORTO, J. B. (orgs.). **Valores e Comportamento nas Organizações**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2005. p. 21-55. (a)

SCHWARTZ, S. H. Validade e aplicabilidade da Teoria de Valores. In: TAMAYO, Álvaro; PORTO, Juliana B. (orgs.). **Valores e Comportamento nas Organizações**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2005. p. 56-95. (b)

SCHWARTZ, S. H. Value priorities and behavior: Applying of theory of integrated value systems. In: SELIGMAN C; OLSON, J. M.; ZANNA, M. P. (Org.), **The Psychology of Values: The Ontario Symposium**, Hillsdale, NJ: Erlbaum, 1996, Vol. 8 p. 1–24.

SCHWARTZ, S.H. A theory of cultural values and some implications for work. **Applied Psychology: An International Review**, v. 48, p. 23-47, 1999.

SCHWARTZ, S. H. Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. In: ZANNA M. (Org.), **Advances in experimental social psychology**, Orlando: Flórida, Academic Press, 1992. Vol. 25. p. 1-65.

SENNETT, R. **A corrosão do caráter**. Rio de Janeiro: Record, 2007.

SILVA, M. de F. da; BORINI, F. M.; L. N. TREVISAN, Práticas Organizacionais dos *Call centers*. In: EnANPAD, 31, 2007, Rio de Janeiro, **Anais...** Rio de Janeiro, ANPAD, 2007.

SILVA, J. R. G. ; OLIVEIRA, M. C. L. de ; CONSTANTINO, R ; ZALTZMAN, C. Operadores De *Call center*. Inconsistências E Desafios Da Gestão De Pessoas. In: EnANPAD, 26, 2002, Rio de Janeiro, **Anais...** Rio de Janeiro, ANPAD, 2002.

SIMOSI, M. Trajectories of organizational commitment: A qualitative study in a Greek public sector organization. **International Journal of Cross Cultural Management**. Syros, v. 13, n 1, p.111–130, April 2013.

SIQUEIRA, M. M. M.; GOMIDE Jr., S. Vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, V. B. (Orgs), **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004. p. 300-328.

SIQUEIRA, D. M.; VIEIRA, A. M. Valores Organizacionais: percepção e legitimação. **Revista de Gestão e Tecnologia**, Pedro Leopoldo, v 12, n.2 p. 168-191, jul/nov. 2012.

SOUSA, J. S. de. **Comprometimento organizacional**: um estudo com professores de uma instituição de ensino superior privado do interior de Minas Gerais. 2010. 113

f. Dissertação (Mestrado em Administração) – FNH, Faculdade Novos Horizontes, Belo Horizonte, 2010.

TAMAYO, Á. Valores organizacionais. In: SIQUEIRA M. M. M. (cols.) **Medidas do Comportamento Organizacional**: ferramentas de diagnóstico e de Gestão. Porto Alegre: Artmed, 2008. p. 309-340.

TAMAYO, A; BORGES, L. O. Valores do trabalho e das organizações. In: ROS, M.; GOUVEIA, V. V. (orgs.). **Psicologia Social dos Valores Humanos – Desenvolvimento teóricos, metodológicos e aplicados**. São Paulo: Senac, 2006. p. 397-431.

TAMAYO, A. Impacto dos valores pessoais e organizacionais sobre o comportamento organizacional. In: TAMAYO, A.; PORTO, J. B. **Valores e Comportamento nas Organizações**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2005. p.160-186.

TAMAYO, A.; MENDES, A. M.; PAZ, M. G. T. Inventário de valores organizacionais. **Estudos de Psicologia**, v. 5, n. 2, p. 289-315, maio/ago 2000.

TAMAYO, Á.. Valores organizacionais: sua relação com satisfação no trabalho, cidadania organizacional e comprometimento afetivo. **Revista de Administração**, v. 33, n. 3, p. 56-63, 1998.

TAMAYO, Á.; GONDIM, M. G. C.. Escala de valores organizacionais. **Revista de Administração**, v. 31, n. 2, p. 62-72, 1996.

TEIXEIRA, M. L. M.. **Valores Humanos & Gestão**: novas perspectivas. São Paulo: Ed. Senac, 2008.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais**. São Paulo: Atlas, 1987.

VASCONCELLOS, L. H. R.; MARX, R.; FIGUEIREDO, J. C. B. de. A Contribuição do *Call center* para a Inovação em Empresas de Serviço no Brasil. In: EnAnpad, 35, 2011, Rio de Janeiro, **Anais...** Rio de Janeiro, ANPAD, 2011.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2009.

WOLFF, S. Qualidade total e informática: a constituição do novo “homem máquina” In: ANTUNES, R.; SILVA, M. A. M. (orgs.). **O avesso do trabalho**. São Paulo, SP: Expressão Popular, 2004. p. 355-408.

ZARIFIAN, P. Comunicação e subjetividade nas organizações. In: DAVEL, E.; VERGARA, S. C. (orgs.). **Gestão com pessoas e subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2001, p. 149-170.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Questionário

Parte I

Assinale com um X antes da opção que lhe representa e complete o que for pedido:

A - Dados sociodemográficos

<p>1 – Sexo:</p> <p><input type="checkbox"/> a. Masculino</p> <p><input type="checkbox"/> b. Feminino</p> <p>2 – Idade:</p> <p><input type="checkbox"/> a. até 20 anos</p> <p><input type="checkbox"/> b. de 21 a 25 anos</p> <p><input type="checkbox"/> c. de 26 a 30 anos</p> <p><input type="checkbox"/> d. de 31 a 35 anos</p> <p><input type="checkbox"/> e. de 36 a 40 anos</p> <p><input type="checkbox"/> f. de 41 a 45 anos</p> <p><input type="checkbox"/> g. de 46 a 50 anos</p> <p><input type="checkbox"/> h. mais de 51 anos</p> <p>3 – Estado civil:</p> <p><input type="checkbox"/> a. solteiro</p> <p><input type="checkbox"/> b. casado</p> <p><input type="checkbox"/> c. desquitado / divorciado / separado</p> <p><input type="checkbox"/> d. viúvo</p> <p><input type="checkbox"/> e. união estável</p> <p><input type="checkbox"/> f. outro: _____</p> <p>4 – Escolaridade:</p> <p><input type="checkbox"/> a. Ensino médio incompleto</p> <p><input type="checkbox"/> b. Ensino médio completo</p> <p><input type="checkbox"/> c. Ensino superior incompleto</p> <p><input type="checkbox"/> d. Ensino superior completo</p> <p><input type="checkbox"/> e. Especialização</p> <p><input type="checkbox"/> f. Mestrado</p> <p><input type="checkbox"/> g. Doutorado</p> <p>5 – É portador de necessidade especial?</p> <p><input type="checkbox"/> a. Sim. Qual? _____</p> <p><input type="checkbox"/> b. Não</p>	<p>6 - Qual sua cor de pele?</p> <p><input type="checkbox"/> a. branco</p> <p><input type="checkbox"/> b. negro</p> <p><input type="checkbox"/> c. amarelo (oriental)</p> <p><input type="checkbox"/> d. pardo</p> <p><input type="checkbox"/> e. indígena</p> <p><input type="checkbox"/> f. outra: _____</p> <p>7 – Religião que professa:</p> <p><input type="checkbox"/> a. Católica. () 1.Tradicional () 2. Carismática</p> <p><input type="checkbox"/> b. Evangélica. Denominação: _____</p> <p><input type="checkbox"/> c. Espírita</p> <p><input type="checkbox"/> d. Budista</p> <p><input type="checkbox"/> e. Candomblé</p> <p><input type="checkbox"/> f. Outra: _____</p> <p><input type="checkbox"/> g. sem religião</p> <p>8 – Quanto à religião, você se considera:</p> <p><input type="checkbox"/> a. praticante</p> <p><input type="checkbox"/> b. não-praticante</p> <p>9 - Orientação sexual:</p> <p><input type="checkbox"/> a. heterossexual</p> <p><input type="checkbox"/> b. homossexual</p> <p><input type="checkbox"/> c. bissexual</p> <p><input type="checkbox"/> d. Outros: _____</p>
--	---

B - Dados profissionais

<p>1 – Há quanto tempo você trabalha (no total)?</p> <p>() a. menos de 1 ano</p> <p>() b. de 1,1 a 2 anos</p> <p>() c. de 2,1 a 5 anos</p> <p>() d. de 5,1 a 10 anos</p> <p>() e. de 10,1 a 15 anos</p> <p>() f. de 15,1 a 20 anos</p> <p>() g. de 20,1 a 25 anos</p> <p>() h. mais de 25,1 anos</p> <p>2 – Há quanto tempo você trabalha na [empresa]?</p> <p>() a. menos de 1 mês</p> <p>() b. de 1,1 a 3 meses</p> <p>() c. de 3,1 a 6 meses</p> <p>() d. de 6,1 a 9 meses</p> <p>() e. de 9,1 a 12 meses</p> <p>() f. de 1 a 2 anos</p> <p>() g. de 2,1 a 3 anos</p> <p>() h. de 3,1 a 4 anos</p> <p>() i. de 4,1 a 5 anos</p> <p>() j. de 5,1 a 6 anos</p> <p>() k. mais de 6,1 anos</p> <p>3 – Qual o seu cargo na [empresa]?</p> <hr/> <p>4 – Seu cargo está vinculado a qual setor:</p> <p>() a. Coordenação (Gerente; Coordenador Geral; Coordenador Operacional; Coordenador da Qualidade; Coordenador Administrativo; Analista de Tráfego)</p> <p>() b. Administrativo (Suporte de Qualidade, setor RH; Supervisor de Patrimônio; Técnico de segurança do trabalho; Administrativo; Telefonista)</p> <p>() c. Ativo - operador</p> <p>() d. Ativo - supervisor</p> <p>() e. Receptivo - operador</p> <p>() f. Receptivo - supervisor</p> <p>() g. Tráfego (Monitor Operacional)</p> <p>() h. Monitoria (Monitor; Multiplicador; Retaguarda)</p> <p>() i. Monitoria (Supervisor de Qualidade; Supervisor de Retaguarda)</p> <p>5 – Você exerce função gerencial (gerência, coordenação, supervisão)?</p> <p>() a. Sim</p> <p>() b. Não</p>	<p>6- Qual o horário do início de seu turno?</p> <p>() Manhã</p> <p>() Tarde</p> <p>() Noite</p> <p>() Madrugada</p> <p>7 – Há quanto tempo você atua neste cargo?</p> <p>() a. menos de 1 mês</p> <p>() b. de 1,1 a 3 meses</p> <p>() c. de 3,1 a 6 meses</p> <p>() d. de 6,1 a 9 meses</p> <p>() e. de 9,1 a 12 meses</p> <p>() f. de 1 a 2 anos</p> <p>() g. de 2,1 a 3 anos</p> <p>() h. de 3,1 a 4 anos</p> <p>() i. de 4,1 a 5 anos</p> <p>() j. de 5,1 a 6 anos</p> <p>() k. mais de 6,1 anos</p> <p>8 - Qual é sua faixa salarial? (SM = salário mínimo)</p> <p>() a. até 1 SM</p> <p>() b. de 1 SM a 2 SM</p> <p>() c. de 2 SM a 3 SM</p> <p>() d. de 3 SM a 4 SM</p> <p>() e. de 4 SM a 5 SM</p> <p>() f. de 5 SM a 7 SM</p> <p>() g. de 7 SM a 10 SM</p> <p>() h. acima de 10 SM</p> <p>9 – Quanto tempo você tem de experiência em <i>Call center</i> (no total)?</p> <p>() a. menos de 1 mês</p> <p>() b. de 1,1 a 3 meses</p> <p>() c. de 3,1 a 6 meses</p> <p>() d. de 6,1 a 9 meses</p> <p>() e. de 9,1 a 12 meses</p> <p>() f. de 1 a 2 anos</p> <p>() g. de 2,1 a 3 anos</p> <p>() h. de 3,1 a 4 anos</p> <p>() i. de 4,1 a 5 anos</p> <p>() j. de 5,1 a 10 anos</p> <p>() k. de 10,1 a 15 anos</p> <p>() l. de 15,1 a 20 anos</p> <p>() m. de 20,1 a 25 anos</p> <p>() n. mais de 25,1 anos</p>
--	---

Parte 2 – Valores organizacionais

Ao responder este questionário, pense **na organização em que você trabalha** como um todo.

Descrevemos a seguir algumas organizações. Leia cada descrição e avalie o quanto cada uma dessas organizações é semelhante àquela na qual você trabalha. Assinale com um **X** a opção que indica o quanto cada organização se parece com a sua, conforme escala abaixo:

5	4	3	2	1	0
É muito parecida com minha organização	É parecida com minha organização	É mais ou menos parecida com minha organização	É pouco parecida com minha organização	Não se parece com minha organização	Não se parece em nada com minha organização

Quanto esta organização aqui descrita se parece com aquela na qual você trabalha	5	4	3	2	1	0
1. Esta organização estimula os empregados a enfrentarem desafios. Para ela, os desafios tornam o trabalho do empregado mais interessante.						
2. A sinceridade entre as pessoas é encorajada por esta organização. Ser verdadeiro com os outros é importante para ela.						
3. Para esta organização, todas as pessoas devem ser tratadas com igualdade. Na visão dela, as pessoas merecem oportunidades iguais.						
4. Esta organização valoriza a competência. Para ela, é importante que o empregado demonstre as habilidades e os conhecimentos que possui.						
5. É muito importante para esta organização ajudar seus empregados. Ela deseja cuidar do bem-estar deles.						
6. A tradição é uma marca desta organização. Ela tem práticas que dão continuidade aos seus costumes.						
7. Esta organização influencia outras organizações. Ela tem muito prestígio.						
8. Esta organização acha que é importante ser competente. Ela quer demonstrar o quanto é capaz.						
9. Esta organização oferece oportunidades de diversão aos empregados. Ela acha importante que eles tenham prazer no trabalho.						
10. É importante para esta organização ser rica. Ela quer ter lucro nos negócios.						
11. Para esta organização, é importante que os empregados se comportem de forma educada no ambiente de trabalho. Ela acredita que as boas maneiras devem ser praticadas.						
12. Esta organização preserva os costumes antigos. Ela respeita a tradição.						
13. Esta organização incentiva o sucesso profissional dos empregados. Ela estimula a trabalharem de maneira competente.						
14. Nesta organização, os empregados são premiados. A satisfação deles com a organização é uma meta importante.						
15. Esta organização acredita no valor da honestidade. Ela honra seus compromissos com pessoas e organizações com as quais se relaciona.						
16. Para esta organização é importante que todas as pessoas sejam tratadas de maneira justa. É importante, para ela, respeitar os direitos dos outros.						
17. Esta organização acha importante ter modelos de comportamento definidos. Para ela, os empregados devem ter um jeito correto de se comportar no trabalho.						
18. Esta organização busca o domínio do mercado. Ela quer eliminar a concorrência.						
19. Esta organização evita mudanças. Ela prefere manter sua forma de trabalhar.						
20. Nesta organização, é importante que os empregados conheçam bem o trabalho que fazem. Ela reconhece os empregados competentes.						
21. Esta organização acha importante ser fiel a seus empregados e clientes. Ela cumpre seus compromissos com eles.						
22. Para esta organização é importante manter clubes destinados ao lazer dos empregados. Ela considera que a diversão é uma parte importante da vida do empregado.						
23. Esta organização valoriza empregados curiosos. Ela gosta de empregados que procuram se informar a respeito do trabalho.						
24. Esta organização gosta de empregados que mostram suas habilidades. Ela procura desenvolver a competência desses empregados.						

Quanto esta organização aqui descrita se parece com aquela na qual você trabalha (continuação)	5	4	3	2	1	0
25. Esta organização tem prestígio na sociedade. Ela acha importante ser admirada por todos.						
26. Esta organização procura se aperfeiçoar constantemente. Para ela, o aperfeiçoamento é uma forma de melhorar a qualidade de seus produtos e serviços.						
27. Esta organização acredita que as regras são importantes. Para ela, os empregados deveriam obedecê-las.						
28. O respeito à hierarquia faz parte das tradições desta organização. Para ela, a hierarquia deve ser respeitada pelos empregados.						
29. Esta organização valoriza empregados que buscam realização no trabalho. Ela reconhece quando um empregado tem objetivos profissionais.						
30. Para esta organização é importante ser criativa. Ela gosta de ser original.						
31. Esta organização procura manter práticas consagradas. Ela acredita que é importante trabalhar sempre do mesmo modo.						
32. Esta organização preocupa-se com a qualidade de vida dos empregados. Ela realiza projetos sociais que contribuem para o bem-estar deles.						
33. Esta organização tem prestígio. Ela oferece produtos e serviços que são respeitados pelos clientes.						
34. Esta organização acredita que a cortesia (gentileza) é importante. Para ela, as boas maneiras fazem parte do relacionamento entre os empregados e as organizações.						
35. Esta organização tem influência na sociedade. Ela acha importante ser respeitada por todos.						
36. Para esta organização, planejar metas é essencial. Ela considera a realização das metas uma prova de sua competência.						
37. Esta organização acha importante ser competitiva. Ela quer ganhar novos mercados.						
38. Esta organização acredita que a pessoa deve ser honesta em qualquer situação. Dizer a verdade faz parte dos princípios desta organização.						
39. O prazer para esta organização é obter lucros. Ela sente-se satisfeita quando os rendimentos superam as despesas.						
40. Esta organização deseja que o empregado tenha uma vida profissional variada. Ela valoriza o empregado que tem experiências profissionais diferentes.						
41. Nesta organização, as regras de convivência são consideradas importantes. Para ela, os empregados, clientes e outras organizações deveriam respeitá-las.						
42. Esta organização considera a segurança dos negócios muito importante. Ela está atenta às ameaças do mercado.						
43. Esta organização acredita que os empregados devam aceitar o trabalho que têm a fazer. Para ela, os empregados devem cumprir suas obrigações.						
44. Esta organização considera a lealdade importante. Ela é leal às pessoas e organizações próximas dela.						
45. Esta organização estimula, nos clientes, o desejo de adquirir novidades. Ela encoraja os clientes a provarem produtos e serviços.						
46. Esta organização incentiva o empregado a ser criativo. Ela estimula a criação de produtos e serviços originais.						
47. O comportamento do empregado, nesta organização, deve mostrar respeito aos costumes. Para ela, a tradição deve ser preservada.						
48. Esta organização propõe atividades que dão prazer ao empregado. Na visão dela, é importante o empregado sentir-se satisfeito consigo mesmo.						

Parte 3 – Valores no trabalho

Nesta parte, você deve perguntar a si próprio: “Quais são os motivos que me levam a trabalhar?” A seguir, há uma lista de valores do trabalho. Gostaríamos de saber **o quanto você acha importante cada um deles**. Assinale com um **X** a opção que melhor representa sua resposta de acordo com a escala abaixo:

1	2	3	4	5
Nada importante	Pouco importante	Importante	Muito importante	Extremamente importante

É importante para mim:	1	2	3	4	5
1. Estabilidade financeira.					
2. Ser independente financeiramente.					
3. Combater injustiças sociais.					
4. Realização profissional.					
5. Realizar um trabalho significativo para mim.					
6. Competitividade.					
7. Trabalho intelectualmente estimulante.					
8. Autonomia para estabelecer a forma de realização do trabalho.					
9. Poder me sustentar.					
10. Ter prazer no que faço.					
11. Conhecer pessoas.					
12. Satisfação pessoal.					
13. Trabalho interessante.					
14. Crescimento intelectual.					
15. Seguir a profissão da família.					
16. Gostar do que faço.					
17. <i>Status</i> no trabalho.					
18. Ganhar dinheiro.					
19. Ser útil para a sociedade.					
20. Auxiliar os colegas de trabalho.					
21. Preservar minha saúde.					
22. Ter prestígio.					
23. Bom relacionamento com colegas de trabalho.					
24. Identificar-me com o trabalho.					
25. Supervisionar outras pessoas.					
26. Amizade com colegas de trabalho.					
27. Competir com colegas de trabalho para alcançar as minhas metas profissionais.					
28. Ter compromisso social.					
29. Colaborar para o desenvolvimento da sociedade.					
30. Realização pessoal.					
31. Ter superioridade baseada no êxito do meu trabalho.					
32. Mudar o mundo.					
33. Ter fama.					
34. Ter notoriedade.					
35. Estabilidade no trabalho.					
36. Ajudar os outros.					
37. Suprir necessidades materiais.					
38. Enfrentar desafios.					
39. Ser feliz com o trabalho que realizo.					
40. Trabalho variado.					
41. Aprimorar conhecimentos da minha profissão.					
42. Obter posição de destaque.					
43. Ter melhores condições de vida.					
44. Trabalho que requer originalidade e criatividade.					
45. Colaborar com colegas de trabalho para alcançar as metas de trabalho do grupo.					

Parte 4 – Comprometimento

Levando em conta o seu sentimento, indique seu grau de concordância ou discordância marcando com um **X** o número que mais corresponde a sua sincera opinião em relação às afirmativas abaixo, de acordo com a escala a seguir:

1	2	3	4	5	6
Discordo totalmente	Discordo muito	Discordo pouco	Concordo pouco	Concordo muito	Concordo totalmente

Afirmativas	1	2	3	4	5	6
1. Desde que me juntei a esta organização, os meus valores pessoais e os da organização têm se tornado mais similares.						
2. A razão de eu preferir esta organização em relação a outras é por causa do que ela simboliza, de seus valores.						
3. Eu me identifico com a filosofia desta organização.						
4. Eu acredito nos valores e objetivos desta organização						
5. Eu não deixaria minha organização agora porque eu tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui.						
6. Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar minha organização agora.						
7. Eu me sentiria culpado se deixasse minha organização agora.						
8. Acredito que não seria certo deixar minha organização porque tenho uma obrigação moral em permanecer aqui.						
9. Todo empregado deve buscar atingir os objetivos da empresa.						
10. Eu tenho obrigação em desempenhar bem minha função na empresa.						
11. O bom empregado deve se esforçar para que a empresa tenha os melhores resultados possíveis.						
12. O empregado tem a obrigação de sempre cumprir suas tarefas.						
13. Nesta empresa, eu sinto que faço parte do grupo.						
14. Sou reconhecido por todos na empresa como um membro do grupo.						
15. Sinto que meus colegas me consideram como membro da equipe de trabalho.						
16. Fazer parte do grupo é o que me leva a lutar por esta empresa.						
17. Se eu já não tivesse dado tanto de mim nesta organização, eu poderia considerar trabalhar em outro lugar.						
18. A menos que eu seja recompensado de alguma maneira, eu não vejo razões para despender esforços extras em benefício desta organização.						
19. Minha visão pessoal sobre esta organização é diferente daquela que eu expressei publicamente.						
20. Apesar dos esforços que já realizei, não vejo oportunidades para mim nesta empresa.						
21. Procuo não transgredir as regras aqui, pois assim sempre manterei meu emprego.						
22. Na situação atual, ficar com minha organização é na realidade uma necessidade tanto quanto um desejo.						
23. Para conseguir ser recompensado aqui é necessário expressar a atitude certa.						
24. Farei sempre o possível em meu trabalho para me manter neste emprego.						
25. Se eu decidisse deixar minha organização agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.						
26. Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta organização.						
27. Uma das consequências negativas de deixar esta organização seria a escassez de alternativas imediatas de trabalho.						
28. Não deixaria este emprego agora devido à falta de oportunidade de trabalho.						

Sugestões, dúvidas ou comentários? Utilize este espaço.

APÊNDICE B – Roteiro de Entrevista

1) Dados dos entrevistados

A - Dados sociodemográficos

<p>1 – Sexo: <input type="checkbox"/> a. Masculino <input type="checkbox"/> b. Feminino</p> <p>2 – Idade: <input type="checkbox"/> a. até 20 anos <input type="checkbox"/> b. de 21 a 25 anos <input type="checkbox"/> c. de 26 a 30 anos <input type="checkbox"/> d. de 31 a 35 anos <input type="checkbox"/> e. de 36 a 40 anos <input type="checkbox"/> f. de 41 a 45 anos <input type="checkbox"/> g. de 46 a 50 anos <input type="checkbox"/> h. mais de 51 anos</p> <p>3 – Estado civil: <input type="checkbox"/> a. solteiro <input type="checkbox"/> b. casado <input type="checkbox"/> c. desquitado / divorciado / separado <input type="checkbox"/> d. viúvo <input type="checkbox"/> e. união estável <input type="checkbox"/> f. outro: _____</p> <p>4 – Escolaridade: <input type="checkbox"/> a. Ensino médio incompleto <input type="checkbox"/> b. Ensino médio completo <input type="checkbox"/> c. Ensino superior incompleto <input type="checkbox"/> d. Ensino superior completo <input type="checkbox"/> e. Especialização <input type="checkbox"/> f. Mestrado <input type="checkbox"/> g. Doutorado</p> <p>5 – É portador de necessidade especial? <input type="checkbox"/> a. Sim. Qual? _____ <input type="checkbox"/> b. Não</p>	<p>6 - Qual sua cor de pele? <input type="checkbox"/> a. branco <input type="checkbox"/> b. negro <input type="checkbox"/> c. amarelo (oriental) <input type="checkbox"/> d. pardo <input type="checkbox"/> e. indígena <input type="checkbox"/> f. outra: _____</p> <p>7 – Religião que professa: <input type="checkbox"/> a. Católica. () 1. Tradicional () 2. Carismática <input type="checkbox"/> b. Evangélica. Denominação: _____ <input type="checkbox"/> c. Espírita <input type="checkbox"/> d. Budista <input type="checkbox"/> e. Candomblé <input type="checkbox"/> f. Outra: _____ <input type="checkbox"/> g. sem religião</p> <p>8 – Quanto à religião, você se considera: <input type="checkbox"/> a. praticante <input type="checkbox"/> b. não-praticante</p> <p>9 - Orientação sexual: <input type="checkbox"/> a. heterossexual <input type="checkbox"/> b. homossexual <input type="checkbox"/> c. bissexual <input type="checkbox"/> d. Outros: _____</p>
--	--

B - Dados profissionais

<p>1 – Há quanto tempo você trabalha (no total)?</p> <p>() a. menos de 1 ano</p> <p>() b. de 1,1 a 2 anos</p> <p>() c. de 2,1 a 5 anos</p> <p>() d. de 5,1 a 10 anos</p> <p>() e. de 10,1 a 15 anos</p> <p>() f. de 15,1 a 20 anos</p> <p>() g. de 20,1 a 25 anos</p> <p>() h. mais de 25,1 anos</p> <p>2 – Há quanto tempo você trabalha na [Empresa]?</p> <p>() a. menos de 1 mês</p> <p>() b. de 1,1 a 3 meses</p> <p>() c. de 3,1 a 6 meses</p> <p>() d. de 6,1 a 9 meses</p> <p>() e. de 9,1 a 12 meses</p> <p>() f. de 1 a 2 anos</p> <p>() g. de 2,1 a 3 anos</p> <p>() h. de 3,1 a 4 anos</p> <p>() i. de 4,1 a 5 anos</p> <p>() j. de 5,1 a 6 anos</p> <p>() k. mais de 6,1 anos</p> <p>3 – Qual o seu cargo na [Empresa]?</p> <hr/> <p>4 – Seu cargo está vinculado a qual setor:</p> <p>() a. Coordenação (Gerente; Coordenador Geral; Coordenador Operacional; Coordenador da Qualidade; Coordenador Administrativo; Analista de Tráfego)</p> <p>() b. Administrativo (Suporte de Qualidade, setor RH; Supervisor de Patrimônio; Técnico de segurança do trabalho; Administrativo; Telefonista)</p> <p>() c. Ativo – operador</p> <p>() d. Ativo - supervisor</p> <p>() e. Receptivo - operador</p> <p>() f. Receptivo - supervisor</p> <p>() g. Tráfego (Monitor Operacional)</p> <p>() h. Monitoria (Monitor; Multiplicador; Retaguarda)</p> <p>() i. Monitoria (Supervisor de Qualidade; Supervisor de Retaguarda)</p> <p>5 – Você exerce função gerencial (gerência, coordenação, supervisão)?</p> <p>() a. Sim</p> <p>() b. Não</p>	<p>6- Qual o horário do início de seu turno?</p> <p>() Manhã</p> <p>() Tarde</p> <p>() Noite</p> <p>() Madrugada</p> <p>7 – Há quanto tempo você atua neste cargo?</p> <p>() a. menos de 1 mês</p> <p>() b. de 1,1 a 3 meses</p> <p>() c. de 3,1 a 6 meses</p> <p>() d. de 6,1 a 9 meses</p> <p>() e. de 9,1 a 12 meses</p> <p>() f. de 1 a 2 anos</p> <p>() g. de 2,1 a 3 anos</p> <p>() h. de 3,1 a 4 anos</p> <p>() i. de 4,1 a 5 anos</p> <p>() j. de 5,1 a 6 anos</p> <p>() k. mais de 6,1 anos</p> <p>8 - Qual é sua faixa salarial? (SM = salário mínimo)</p> <p>() a. até 1 SM</p> <p>() b. de 1 SM a 2 SM</p> <p>() c. de 2 SM a 3 SM</p> <p>() d. de 3 SM a 4 SM</p> <p>() e. de 4 SM a 5 SM</p> <p>() f. de 5 SM a 7 SM</p> <p>() g. de 7 SM a 10 SM</p> <p>() h. acima de 10 SM</p> <p>9 – Quanto tempo você tem de experiência em <i>Call center</i> (no total)?</p> <p>() a. menos de 1 mês</p> <p>() b. de 1,1 a 3 meses</p> <p>() c. de 3,1 a 6 meses</p> <p>() d. de 6,1 a 9 meses</p> <p>() e. de 9,1 a 12 meses</p> <p>() f. de 1 a 2 anos</p> <p>() g. de 2,1 a 3 anos</p> <p>() h. de 3,1 a 4 anos</p> <p>() i. de 4,1 a 5 anos</p> <p>() j. de 5,1 a 10 anos</p> <p>() k. de 10,1 a 15 anos</p> <p>() l. de 15,1 a 20 anos</p> <p>() m. de 20,1 a 25 anos</p> <p>() n. mais de 25,1 anos</p>
--	---

2) Perguntas:

- 1- Na vida, o que é importante para você?
- 2- Na sua opinião, quais os valores da organização em que você trabalha, ou seja, o que é importante para a [nome da empresa, *call center*]?
- 3- E quais são os valores específicos relacionados ao seu trabalho, ou seja, o que é importante no trabalho que você faz?
- 4- O que você e a [nome da empresa, *call center*] têm em comum?
- 5- O que você e o trabalho que você faz têm em comum?

- 6- Eu vou ler algumas frases e gostaria que você comentasse cada uma, se concorda, discorda, dando exemplos do seu dia a dia dentro da [nome da empresa, *call center*]:
 - a. Meu trabalho me proporciona realização profissional.
 - b. Meu trabalho me permite desenvolver relações sociais saudáveis no ambiente de trabalho.
 - c. Meu trabalho me garante prestígio junto a outras pessoas.
 - d. Meu trabalho me garante estabilidade, tanto financeira como pessoal.
 - e. A [nome da empresa, *call center*] me dá liberdade para decidir sobre meu trabalho.
 - f. A [nome da empresa, *call center*] garante meu bem-estar.
 - g. A [nome da empresa, *call center*] me proporciona realização profissional.
 - h. A [nome da empresa, *call center*] é conhecida e respeitada no mercado.
 - i. A [nome da empresa, *call center*] me garante prestígio junto a outras pessoas.
 - j. Na [nome da empresa, *call center*], os empregados fazem o que devem fazer.
 - k. A [nome da empresa, *call center*] respeita tradições, ou seja, os costumes e as práticas organizacionais.
 - l. A [nome da empresa, *call center*] se preocupa com a coletividade.

- 7- O que te levou a entrar na [nome da empresa, *call center*]?
- 8- O que te prende a esta organização?
- 9- Afinal, você fica porque gosta daqui, porque precisa ou porque se sente obrigado por algum motivo? Por quê?
- 10- Você já pensou em sair e ir trabalhar em outro lugar? Por quê?
- 11- O que você perderia indo trabalhar em outra empresa?
- 12- Você acha que os valores de uma pessoa interferem no comprometimento dela com a organização onde trabalha? Dê um exemplo seu.
- 13- Você acha que os valores que são compartilhados na organização interferem no comprometimento do empregado? Dê um exemplo seu.
- 14- Você acha que os valores compartilhados no trabalho do dia a dia interferem no comprometimento do empregado? Dê um exemplo seu.
- 15- Diante do que foi perguntado, você gostaria de acrescentar algo?

Obrigada!