

Valores Organizacionais e Valores do Trabalho: um estudo em um *call center*

Autoria: Kely César Martins de Paiva, Michelle Regina Santana Dutra

Resumo

Este estudo analisa como se apresentam os valores organizacionais e os valores do trabalho de empregados de um *call center*, situado em Belo Horizonte (MG). Tal ambiente laboral, permeado de idiosincrasias, foi abordado por meio de uma pesquisa de campo, descritiva, abordagens quantitativa e qualitativa. Os dados de 399 questionários foram tratados estatisticamente e os oriundos de 22 entrevistas foram submetidos à técnica de análise de conteúdo. Predominaram a “conformidade” (valor organizacional) e a “realização no trabalho” (valores do trabalho); no entanto, houve disparidades entre dados coletados por meio de abordagens diferenciadas. Verificaram-se, também, questões significativas relacionadas à diversidade.

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

1. INTRODUÇÃO

Diante do “novo” contexto global, desencadeado nas últimas duas décadas, marcado pelo surgimento e efetivação de uma “nova” forma de prestação de serviços e de seu controle, observe-se a expansão dos *call centers*, enquanto empresas que visam promover maior comodidade e agilidade nos relacionamentos entre empresas e seus clientes. Segundo Lancman e Sznelwar (2004), os mesmos avanços tecnológicos e organizacionais que intencionam facilitar tais relações 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 nas perspectivas de carreira de trabalhadores que não conseguirem acompanhar tais mudanças. Dificuldades em atuar de modo flexível, ágil e colaborativo, enfraquecem as relações de confiança entre as pessoas, causando impactos nos valores dos indivíduos, nas suas atitudes e nos seus comportamentos efetivos, dentro e fora das empresas (SENNETT, 2007).

A esse respeito, frise-se que os trabalhadores de *call center* 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, orientados por valores que guiam seus passos, quer seja de maneira igual, semelhante ou, até mesmo, diferente da estabelecida como modelo, implicando vantagens, ou não, para a organização (PAIVA, DUTRA, LUZ, 2013). Segundo Rokeach (1981), é justamente em função de congruência de crenças e valores que cada indivíduo constrói um mapa mental que exerce significativa influência no seu desempenho no dia a dia, assim como na seleção de pessoas de seu convívio pessoal. De modo geral, o indivíduo tende a se aproximar de pessoas que exibam valores equivalentes ou semelhantes aos seus próprios. Na pesquisa de Perez (2009), por exemplo, os jovens abordados afirmaram que, mesmo diante de inúmeras transformações globais, a religião continua atuando fortemente como fonte de sentido e experiência em suas vidas, refletindo seus valores no nível pessoal.

No que tange ao âmbito organizacional, os valores são crenças comungadas e reforçadas a respeito da própria organização (OLIVEIRA; TAMAYO, 2004); quanto aos valores do trabalho, estes dizem respeito aos “motivos que levam as pessoas a trabalhar” (PORTO; TAMAYO, 2008, p. 295) especificamente em determinadas atividades.

Assim sendo, valores pessoais pautam os valores organizacionais e do trabalho, indicando comportamentos que podem ser funcionais, ou não, no que diz respeito aos objetivos organizacionais. Desse modo, entende-se como relevante explorar as temáticas dos valores organizacionais e valores do trabalho, particularmente dentro de um *call center*, por se tratar de um espaço complexo de trabalho 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 (PAIVA; DUTRA; LUZ, 2013).

Diante do exposto, o objetivo do estudo apresentado neste artigo foi analisar como se apresentam os valores organizacionais e valores do trabalho de empregados de um *call center*, localizado em Belo Horizonte (MG), na percepção deles próprios. Em função dos interesses acadêmicos e de mercado, esta pesquisa tem aderência às agendas traçadas por outros pesquisadores, em cujos trabalhos verificam-se recomendações para avanços nos estudos sobre as temáticas e o contexto abordados, ou seja, valores, organizacionais e do trabalho (FERREIRA; FERNANDES; SILVA, 2009; GOUVEIA et al, 2008; PAIVA, 2012; PORTO; TAMAYO, 2003; 2008; OLIVEIRA; TAMAYO, 2004; TAMAYO, 2008), e *call center* (ANTUNES, 2009, 2010; NOGUEIRA, 2012; PAIVA; DUTRA; LUZ, 2013).

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Segundo Schwartz (1999), os valores podem ser caracterizados como os princípios que regem, direcionam ou guiam a vida dos indivíduos, sejam por meio de critérios ou metas que

vão além de situações específicas classificadas por ordem de importância. Na busca por compreender quais são os motivos que orientam a ação humana, seja em nível individual ou coletivo, o tema conquistou maior da atenção de pesquisadores de diversas áreas do conhecimento, abarcando a sociologia, psicologia e antropologia, desenvolvendo uma abordagem psicossocial diferenciada para a análise dos valores, que visa explicar a interação existente entre os níveis cultural, grupal e individual (ROS, 2006).

Os **valores organizacionais** tratam de princípios ou crenças que são sistematizados hierarquicamente e relacionados às metas e também a comportamentos organizacionais que se identificam como desejáveis. Assim, eles permitem que a realidade organizacional seja reconhecida de maneira informal, ou mesmo formal, uma vez que os valores organizacionais estruturam e guiam a vida organizacional no cotidiano, visando subordinar interesses individuais aos de ordem coletiva (OLIVEIRA; TAMAYO, 2004; TAMAYO, 2008).

Segundo Schwartz (1992), o estudo dos valores no interior das organizações permite identificar quais são as dimensões responsáveis pelos conflitos e convergências nas metas axiológicas da organização e quais dessas os seus membros devem incorporar visando atender às expectativas da empresa. Eles podem ser percebidos nos conjuntos de palavras ou frases curtas que carregam em si um forte apelo emocional e que são dirigidas aos indivíduos com o intuito de sua cooptação, mediante o esclarecimento dos comportamentos desejáveis pelos dirigentes (COSTA; CARNEIRO, 2008). Assim, os valores organizacionais “formais” são definidos por aqueles que possuem poder no interior da organização (COSTA; CARNEIRO, 2008), mas podem, ou não, ser comungados pelos demais, o que pode implicar em conflitos internos diante da heterogeneidade entre os valores individuais e os desejáveis pela organização. A esse respeito, Tamayo, Mendes e Paz (2000) acrescentam que a relação existente entre indivíduo e grupo sempre será conflituosa, uma vez que é difícil conciliar metas e interesses. Maia, Oliveira e Pessoa (2008) lembram que o ser humano é único como espécie e como indivíduo, um ser biopsicossocial, ou seja, pertencente à natureza e à cultura que o envolve, com a qual mantém uma relação de influência recíproca.

Para fins deste estudo, adotou-se o modelo de valores organizacionais de Oliveira e Tamayo (2004), o qual aborda oito valores, cujos conceitos estão explicitados no Quadro 1.

Quadro 1: Valores organizacionais

Valores Organizacionais	Conceitos
Realização	Valorização da competência para o alcance do sucesso da organização e dos empregados
Conformidade	Valorização do respeito às regras e 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).

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. Afinal,

(...) 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).

Porto e Tamayo (2003) corroboram com 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 indivíduos. Desse modo, os valores das pessoas podem ser compreendidos pelo o que elas julgam como importante, o que vai pautar sua conduta dentro das organizações onde trabalham e, mais particularmente, no trabalho que realizam (PAIVA, 2012).

Conforme destacam Porto e Tamayo (2003), os **valores do trabalho** também decorrem dos valores pessoais e se manifestam no ambiente de trabalho. Tais valores representam o que as pessoas estimam e desejam obter por meio do seu trabalho, seus interesses e suas metas pessoais (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. Já a segunda centraliza-se na identificação dos valores atribuídos ao trabalho e à importância relativa que estes têm entre si.

Para Teixeira (2008), podem ser identificados três valores do trabalho: os pessoais, que pautam condutas adotadas em que se percebem os princípios que guiam a vida organizacional do indivíduo; os sociais, relativos à forma como o mesmo percebe o outro indivíduo diante de posições expostas, defendidas e comungadas; e os culturais, 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. Dada sua amplitude, tais valores são espelhados em atitudes espontâneas ou inovadoras que vão além do que se espera para a função que o indivíduo desempenha, delineando seu comportamento organizacional (MAIA; OLIVEIRA; XIMENES, 2007).

Para fins do estudo apresentado neste artigo, adotou-se o modelo de Porto e Tamayo (2003), que contempla quatro valores, descritos no Quadro 2.

Quadro 2: Valores do trabalho

Valores do trabalho	Conceitos
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 (2003).

Cabe reforçar que os antecedentes do indivíduo, refletidos em seus dados sócio-demográficos, juntamente com o processo de socialização primária, têm impacto direto na composição dos valores pessoais e nas escolhas de suas socializações secundárias, desenvolvidas mediante suas relações com os demais grupos que frequenta (igreja, clube, associação etc.). 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 como no do trabalho, influenciam-se mutuamente, já que o trabalho não se realiza fora de uma estrutura social,

baseada em um contexto mais amplo. (PAIVA, 2012)

Nesse sentido, a compreensão dos valores organizacionais e do trabalho assume grande importância, pois eles têm sido considerados preditores de comportamento no local de trabalho (PORTO; TAMAYO, 2008). 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, 2005).

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 que ele lhe confere, dependendo de sua posição na estrutura social e de suas particularidades, conforme sua história de vida (BERGER; LUCKMANN, 2004), daí a necessidade de se esclarecer alguns aspectos relativos ao ambiente laboral onde foi realizada a pesquisa, ou seja, *call center*.

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 qualificados, que saibam lidar com recursos de suporte tecnológicos facilmente, além de atender bem as necessidades de cada um dos clientes (COSTA, 2007). Segundo Freire (2009), oportunidade é o que não falta nesse tipo de empresa, frente as constantes mudanças, ritmo acelerado, passageiro e dinâmico. Trata-se de um ambiente propício a conhecer diversas pessoas, uma vez que dificilmente os operadores sentam-se no mesmo lugar todos os dias e vão ter mais de um supervisor por ano.

De acordo com Laspisa (2007), a maioria dos trabalhadores de um *call center* é, essencialmente, composta por um conjunto de jovens entre seus 21 a 30 anos, sem maiores incidências para aqueles em que estão acima de seus 40 anos, apesar de alguns autores ressaltarem que um público de trabalhadores mais velhos - acima dos 35 anos - está começando a ocupar lugar. Além disso, é possível notar uma significativa feminização no mundo do trabalho, especialmente nos setores de prestações de serviço, tal como, por exemplo, o *call center*, composto em 70% por mulheres (NOGUEIRA, 2012). Além disso, Matozo (2000) informa que uma das principais funções de um operador de *call center* é manter uma relação saudável entre empresa e cliente por meio dos contatos ativos e receptivos (vendas, informações e pesquisas), visando o fortalecimento da imagem organizacional, da marca e do produto, além de manter um clima organizacional permeado por bons relacionamentos entre colegas, supervisão, coordenação e empresa. Eles devem registrar, sempre que necessário, as opiniões, críticas e sugestões dos clientes e também cumprir normas e objetivos determinados pela supervisão no seu posto de trabalho (MATOZO, 2000). Em termos de carreira, esse ambiente de trabalho tem se caracterizado como uma oportunidade de inserção no mercado de trabalho, um estágio inicial de aquisição de conhecimentos, experiência e maturidade (VASCONCELLOS, MARX, FIGUEIREDO, 2011; PAIVA; DUTRA; LUZ, 2013).

3 METODOLOGIA

Com vistas à consecução do objetivo da pesquisa apresentada neste artigo, realizou-se uma pesquisa de campo, descritiva e com abordagens quantitativa e qualitativa (VERGARA, 2009). Assim, foi efetivada uma triangulação entre métodos, visando complementaridade na compreensão do fenômeno em foco (COLLIS; HUSSEY, 2005). A unidade de análise selecionada foi um *call center* localizado em Belo Horizonte (MG); trata-se de uma organização que atua em oito estados brasileiros, no mercado há quase trinta anos, prestando

serviços especializados para empresas privadas e públicas de grande porte. Além de *call center*, ela também atua com cadastro técnico, desenvolvimento de sistemas, limpeza e conservação e terceirização de mão de obra. Devido à exigência de sigilo da empresa, maiores informações a seu respeito não foram permitidas. A unidade de observação foram seus trabalhadores, ambos escolhidos por acessibilidade (VERGARA, 2009), mediante aprovação (inicial) da gerência e disponibilidades dos empregados em participar da pesquisa, seja respondendo o questionário e/ou concedendo a entrevista.

Desse modo, a coleta de dados dividiu-se em dois momentos, antecidos por um primeiro contato com a organização para levantamento do total de trabalhadores, que era de 1.114. No primeiro momento, foi feito um cálculo amostral, considerando-se 95% de confiabilidade e 5% de margem de erro, a fim de obter a “amostra ideal”, cujo resultado foi 286 questionários preenchidos; o objetivo foi superado, tendo a amostra final 399 questionários válidos para análise. O questionário possuía quatro partes, sendo: (1) a primeira focada em dados sócio-demográficos, pessoais e profissionais; (2) a segunda composta pelo 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 (2012), com escala do tipo Likert, de concordância, variando entre 0 e 5; (3) a terceira contou com a Escala de Valores relativos ao Trabalho (EVT), validada por Porto e Tamayo (2003), conforme apresentado por Porto e Tamayo (2008, p. 304-305), com uma escala do tipo Likert, de grau de importância, variando de 1 a 5; e, (4) um espaço aberto para sugestões, dúvidas ou comentários.

Os dados obtidos por meio desse instrumento foram inseridos, tabulados em planilhas eletrônicas (*Microsoft Excel 2007*, *Minitab 15* e *Statistical Package for the Social Sciences SPSS 16*) e submetidos à análise estatística univariada. Assim, apuraram-se medidas de posição, como médias e percentis (25, 50 - mediana -, e 75), e medida de dispersão, especificamente o desvio-padrão; além disso, apuraram-se também os percentuais de respondentes por nível de avaliação de cada valor (organizacional e do trabalho) presente nos modelos conceituais adotados.

No segundo momento de coleta, o apoio da organização foi retirado, o que dificultou o acesso aos empregados. Uma primeira entrevista foi marcada e, a partir dela, outras pessoas foram indicadas pessoalmente e acessadas para a pesquisa, caracterizando o método *snowball* ou “bola de neve”; em função disso, as entrevistas foram realizadas em faculdades onde os entrevistados estudavam ou restaurantes, lanchonetes ou *shopping centers* por eles frequentados. O roteiro da entrevista foi semi-estruturado, de modo a permitir maior verbalização dos entrevistados. Mediante autorização prévia, todas as 22 entrevistas com operadores do *call center* foram gravadas e finalizou-se essa parte da coleta em função do critério de saturação de dados (GIL, 2009). Note-se que nenhum dos supervisores ou ocupantes de outros cargos gerenciais compareceu às entrevistas previamente agendadas.

Esses dados das entrevistas foram submetidos à análise de conteúdo, nos moldes propostos por Bardin (2009) e operacionalizada conforme orientações de Melo *et al* (2007) e Silva (2005). Para tanto, as entrevistas foram transcritas na íntegra; as respostas foram separadas por pergunta e codificadas para cada entrevistado, variando de E01 a E22 (fase de preparação dos dados); em seguida, foram construídas tabelas resumitivas, que continham todas as respostas dos entrevistados, podendo-se verificar sua recorrência (fase de tabulação quantitativa); e, ao final, todas as entrevistas foram relidas, buscando-se identificar outros temas e aspectos indicados pelos sujeitos como relevantes, a despeito do próprio roteiro (fase de tabulação temática). Desse modo, as categorias de análise foram escolhidas *a priori*, espelhando os valores contidos nos modelos teóricos adotados, porém mantendo-se abertura para outras possibilidades contidas nos relatos dos entrevistados.

Os resultados das análises efetuadas estão dispostos a seguir.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Em conformidade com os achados de Nogueira (2012), Freire (2009) e Laspisa (2007), a maior parte dos participantes da pesquisa é composta 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) e com o ensino médio completo (65,8% da amostra e 50% dos entrevistados). Em ambos os grupos, é notória a presença de pessoas com curso superior (23,9 % da amostra e 45% dos entrevistados), que não possui necessidades especiais (99,5% da amostra e 100% dos entrevistados), de cor de pele parda (34% da amostra e 41% dos entrevistados), orientação religiosa católica (36,8% da amostra e 59% dos entrevistados), porém não praticantes da religião professada (44,8 % da amostra e 59% dos entrevistados) e de orientação sexual heterossexual (88,9% da amostra e 82% dos entrevistados). No que tange às experiências profissionais, 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 no presente *call center* (19,9% da amostra e 41% dos entrevistados) e com remuneração de 1 a 2 salários mínimos (93,7% da amostra e 100% dos entrevistados).

Considerando-se que a escala utilizada na pesquisa dos **valores organizacionais** variava de 0 a 5, notou-se que as médias apuradas situam-se, na maioria das vezes, nas faixas superiores de avaliação, porém próximas ao seu limite inferior (3,0), como pode-se observar na Tabela 1, que também exhibe outras medidas de posição e dispersão.

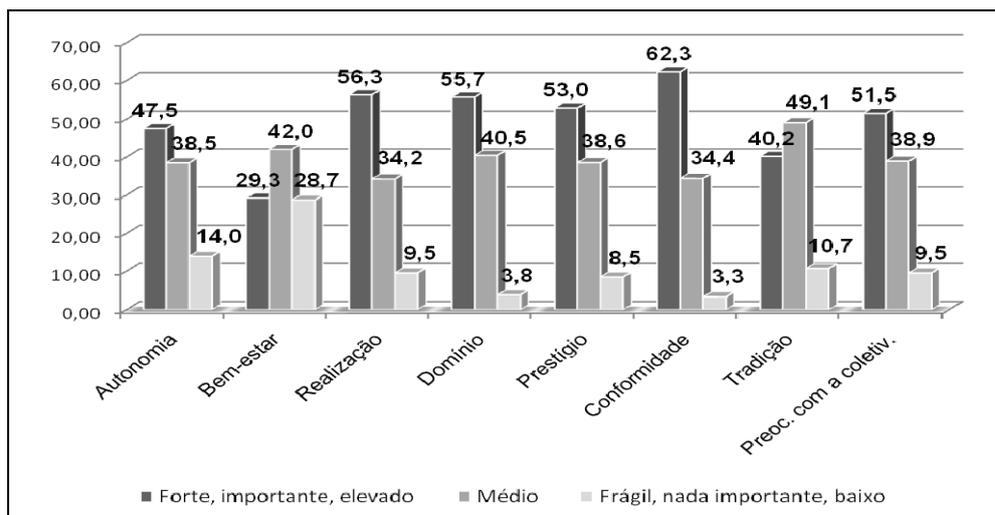
Tabela 1: Estatísticas descritivas dos valores organizacionais, segundo os respondentes

Valores Organizacionais	Média	Desvio-padrão	P ₂₅	Mediana	P ₇₅
Conformidade	3,9	0,95	3,4	4,1	4,6
Domínio	3,5	1,06	3,0	3,7	4,2
Prestígio	3,5	1,20	2,8	3,8	4,5
Realização	3,5	1,27	2,8	3,8	4,4
Preocupação com a coletividade	3,3	1,30	2,4	3,6	4,3
Autonomia	3,1	1,27	2,3	3,4	4,0
Tradição	2,9	1,06	2,4	3,0	3,7
Bem-estar	2,4	1,43	1,2	2,5	3,5

Fonte: Dados da pesquisa

Destaque-se que o valor "bem-estar" obteve a menor média (2,4, nível mediano), denotando que este parece não ser um valor muito priorizado no *call center*. No outro extremo, o valor "conformidade" foi o que revelou maior importância na empresa, na opinião dos respondentes (média 3,9, nível elevado); tal análise é reiterada pelos percentuais de pesquisados distribuídos por níveis de avaliação dos valores organizacionais, já que "conformidade" obteve avaliação elevada por parte de 62,3% dos respondentes e "bem-estar" apresentou o maior percentual de respondentes em nível baixo (28,7% do total), conforme pode-se visualizar no Gráfico 1.

Gráfico 1: Percentuais de respondentes, por níveis de avaliação dos valores organizacionais



Fonte: Dados da pesquisa

A valorização da “conformidade” encontra abrigo na literatura que descreve o próprio tipo de trabalho do *call center*, com elevada cobrança, regras e horários previamente estipulados na busca pelo cumprimento de elevadas metas (FREIRE, 2009). Nas entrevistas, 16 operadores verbalizaram a necessidade de ir além do que lhes é exigido em termos do cumprimento das regras e das metas, sendo que uma minoria (5 entrevistados) apontou não se importar com isso.

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 [cumprir as regras]! A [*call center*] olha muito em questão de campanhas, agora mesmo terminou uma que ela vai sortear três motos, três motos... então, (...) 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... É apenas para quem seguiu os requisitos, aí sim será feito o sorteio. (E01)

Esse relato também indica um certo nível de alienação nesse ambiente de trabalho (SILVA *et al*, 2002), marcado por perdas em termos de um domínio de sua própria linguagem, passando a utilizar um vocabulário que as isola de sua identidade social, a fim de estabelecer um vínculo entre o cliente e a 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. Isto é observável em outros relatos, como o seguinte:

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, é... 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 está dentro do padrão de atendimento, você é chamado atenção por isso, porque a [empresa contratante] exige isso junto à [*call center*]. (E02)

Na percepção dos operadores, a empresa de *call center* na qual estão inseridos é reconhecida e respeitada no mercado, ou seja, valoriza o “domínio”, valor organizacional que atingiu a média 3,5 e o menor desvio-padrão (1,06), ou seja, menor variabilidade de dados na parte quantitativa da pesquisa. 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) no ramo de prestações de serviços de telemarketing. No entanto, não são todos que a conheciam antes de lá trabalhar (3 deles), pois a maioria se entende como operadores diretos da própria empresa contratante, o que constitui um equívoco. Além disso, eles relataram que, anteriormente, a mesma possuía um processo de admissão mais rigoroso e que foi se perdendo com o tempo e

com seu crescimento. Quanto à percepção do respeito e do reconhecimento que o *call center* analisado possui no mercado, os seguintes relatos denotam tal decadência:

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)

No que tange ao valor “prestígio”, média 3,5 e o segundo menor desvio-padrão (1,20), 14 dos entrevistados afirmaram perceberem tal diferenciação por sua atuação profissional, tanto por terceiros que acreditam que eles trabalham diretamente na empresa contratante (um banco público), como pelo reconhecimento *call center* abordado, devido ao salário diferenciado das demais empresas do setor. Outros operadores não percebem “prestígio” no âmbito organizacional, informando não ser uma profissão bem vista por terceiros (6 deles) e que o prestígio que poderiam receber seria apenas em prol da atuação para a contratante, conforme informado por 4 entrevistados. Por outro lado, esse reconhecimento da empresa não está desconectado, por parte dos operadores, do processo desgastante de trabalho, o que aparenta colocar “em xeque” tal prestígio observado, o que foi verbalizado em diversos relatos, como o que se segue:

Quando eu falo que eu trabalho lá, o povo acha que eu estou 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: “Nossa, quanto que você ganha?” Aí eu falo: “Mil e quarenta e um...” “Nossa! Menina... Como você ganha bem!” Entendeu? 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, é 300 ligações, bonito!” Aí vão falar assim: “Não, muito obrigada! Eu fico aqui com as minhas 50!” Entendeu? É... Eles não vêem 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)

Os dados das entrevistas reforçam o apurado pelos questionários quanto ao valor “realização”, que também obteve média 3,5 e a maior variabilidade de dados entre os anteriores discutidos (desvio-padrão 1,27), já que 3 dos entrevistados se mostraram indecisos quanto a um posicionamento a esse respeito e os demais se distribuíram mais uniformemente entre os que acreditam na importância desse valor dentro da organização e os que acreditam que ele não é comungado nesse nível de análise.

Eu fui uma excelente profissional durante um período e não fui escolhida para poder me realizar profissionalmente lá dentro [tom de frustração]. (E02)

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)

Note-se que os impactos desse valor na vida pessoal do sujeito também foram rememorados, como no seguinte relato:

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

Já o valor “preocupação com a coletividade” foi percebido por 16 dos entrevistados como importante, salientando-se sua relação com o cumprimento de metas coletivas (7 deles), a premiações por equipe (4 deles) e em função do resultado (2 deles). Considerando-se que 3 deles manifestaram-se de modo ambíguo (E02, E08, E13), 9 dos entrevistados não percebem tal preocupação no cotidiano da empresa e outros quatro relataram a diferenciação existente entre o tratamento concedido aos que trabalham em áreas diferentes do *call center* (ativo e

receptivo). Observem-se os relatos que refletem tais posições:

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

Não, [o *call center*] 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 (...). (E22)

Quanto valor “autonomia”, percebeu-se que os operadores não possuem liberdade para decidir sobre seu trabalho, fato ressaltado por quase totalidade dos entrevistados (20 deles), sendo que 10 deles expõem que, para a execução de suas atividades, eles contam com a imposição de um *script*, mapeando o diálogo esperado para cada tipo de atendimento. Além disso, eles se submetem uma elevada cobrança e subserviência a regras (4 deles), retirando do operador o direito de opinar quanto à própria definição e condução de suas atividades (4 deles). Esses dados destoam da parte quantitativa da pesquisa, na qual tal valor obteve média considerada elevada (acima de 3,0, ou seja, 3,1). Seus discursos são permeados por comandos definidos previamente, seja pela coordenação do *call center*, seja pelas exigências formais da empresa contratante. Vários deles caracterizaram o trabalho no *call center* como robotizado, predominando atividades mecânicas e rotineiras (SILVA; BORINI; TREVISAN, 2007), realidade amplificada mediante a utilização maciça de tecnologia de comunicação que, na verdade, prejudicam a interação nos atendimentos e a (multi)concentração dos operadores (SILVA *et al*, 2002), relacionada a decodificação de letras, números, quadros e enunciados, além do controle da fala e da escrita:

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)

Além disso, decisões imediatistas que complicam sua vida pessoal.

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 e joga para o operador e você tem que se virar e não é sempre assim [na vida pessoal], porque, afinal, você não vive só para aquele foco já que você tem uma outra vida também [extra trabalho]. (E09)

No que diz respeito ao valor “tradição”, 17 dos entrevistados externalizaram fatos que espelham costumes e práticas organizacionais consagradas, dados estes que destoam da parte quantitativa da pesquisa, na qual esse valor obteve a segunda menor média (2,9, nível mediano). Foram mencionadas desde a realização de campanhas com intuito motivacional (6 deles), que incluem cobranças por metas e por qualidade na prestação do serviço, além de momentos de socialização e de promoção do respeito à diversidade, sendo este aspecto detalhado adiante. Por outro lado, 8 dos entrevistados mencionaram o não cumprimento de tais tradições, atribuindo a responsabilidade a falhas na organização da área de recursos humanos (3 deles), ausência de benefícios como “vale refeição” (2 deles) e ginástica laboral (2 deles), além de tratamento desigual entre duas áreas do *call center*, sendo o ativo mais “prestigiado” que o receptivo, tendo em vista os resultados que gera para a empresa. Frisem-se as premiações com intuito de incentivar os trabalhadores (FREIRE, 2009) a se comportarem dentro do esperado, amplamente relatadas pelos entrevistados:

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* é 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 [posto de] 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 [tempo médio de atendimento], mas a [*call center*], ela tem uma coisa que é bem maior que é a questão do atendimento. Lá nós

somos monitorados pela [empresa contratante] o tempo todo, então assim, não tem esse negócio de rispidez, você tem que falar com o cliente “o 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 [*call center*] é isso que eles cobram muito a qualidade no atendimento. Eu até mesmo ganhei uma moto em uma campanha aí da [*call center*], eu ganhei uma moto, eu nunca trabalhei em *call center*, foi a primeira vez e 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 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)

Por fim, “bem-estar” foi o valor organizacional avaliado mais negativamente pelos respondentes do questionário (menor média, 2,4, nível mediano; 28,7% dos respondentes em nível frágil, baixo), fato que encontrou eco nos dados dos entrevistados, já que 14 deles não percebem investimentos organizacionais em prol do bem-estar dos operadores e 4 responderam que a empresa tanto garante bem-estar, como também “não”. Isso revela que o *call center* não atenta para as necessidades básicas dos indivíduos, conforme conceituado por Schwartz (1992) e Mourão *et al* (2003).

É igual o que eu te falei, como ela [*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... (...) 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]. (E02)

(...) é ligação demais, é muito problema, muito cliente xingando, é muita coisa, você fica com a cabeça estressada. (...), sinceramente, não acredito que se importe muito com isso não, ar condicionado no talo. (E10)

Poucos entrevistados mencionaram um estado de espírito positivo promovido pela organização, mas fruto muito mais de sua própria motivação para o trabalho, como sintetiza o relato:

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)

Voltando à questão da diversidade, parece não existir discriminação nas práticas de gestão relativas à contratação de pessoas “diferentes” no que diz respeito a gêneros, cor de pele, nível sócio-econômico e orientação sexual:

Ah... eu acho, que pra mim, seria a questão de igualdade entendeu... ela é igual a [nome de outro *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 [*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)

Apesar da face laica da organização, o *call center* promove práticas religiosas com intuito de fortalecer os operadores para o dia de trabalho e cumprimento de suas metas pessoais e coletivas:

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)

Assim sendo, os valores organizacionais parecem ser observados e comungados pelos operadores, não de forma unânime nem na mesma intensidade.

Considerando-se que a escala utilizada na pesquisa dos **valores do trabalho** variava de

1 a 5, notou-se que a maioria das médias apuradas situa-se nas faixas superiores de avaliação, como pode-se observar na Tabela 2, que também exhibe outras medidas de posição e dispersão.

Tabela 2: Estatísticas descritivas dos valores do trabalho, segundo os respondentes

Valores do Trabalho	Média	Desvio-padrão	P25	Mediana	P75
Estabilidade	4,3	0,78	3,9	4,4	4,7
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

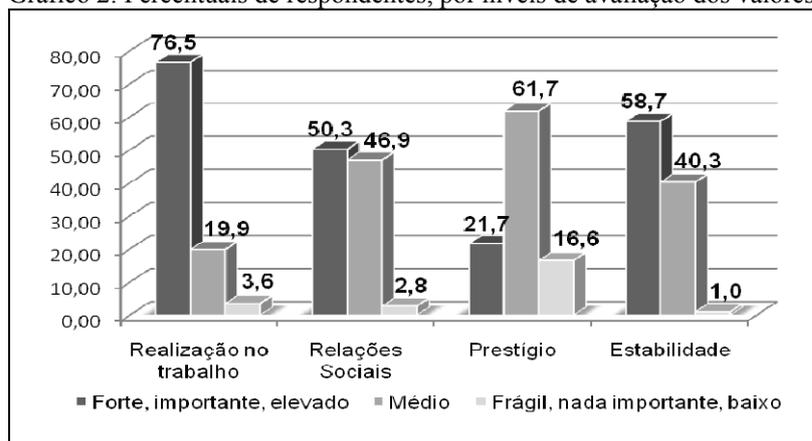
Fonte: Dados da pesquisa.

O valor "prestígio" no âmbito do trabalho apresenta um patamar de dados bastante inferior aos demais, ainda que seus escores não se encontrem numa faixa de avaliação negativa (abaixo de 2,5). Nas entrevistas, tal situação também foi observada, usualmente associando a falta de prestígio ao tipo de trabalho realizado e suas consequências para a vida do trabalhador, mediante relatos como o que se segue:

(...) o operador de telemarketing, já é... eu acho que é meio assim, quando você fala: "Ah, eu sou operador de telemarketing", aí a pessoa já fala assim: "Ah!" [tom de desprezo] Entendeu? (...) O operador de telemarketing incomoda as pessoas, entendeu? Pelo menos, assim, no ativo, ele acaba incomodando as pessoas, 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 [no *call center*], para te falar a verdade, nem meu marido, nem mãe e nem pai... ninguém nunca quis não, sabe, porque é um trabalho estressante, né... (E02)

Noutra perspectiva de análise, o Gráfico 2 possibilita a visualização dos percentuais de respondentes por nível de análise da importância dos valores no trabalho dos respondentes. Note-se a disparidade entre os percentuais relativos ao "prestígio" e os demais valores no trabalho. Pode-se verificar que a "realização no trabalho" é melhor avaliada pela maioria das pessoas, apesar de ter apresentado a segunda maior média (3,9), abaixo apenas de "estabilidade".

Gráfico 2: Percentuais de respondentes, por níveis de avaliação dos valores do trabalho



Fonte: Dados da pesquisa.

Em relação ao valor do trabalho "estabilidade", perceberam-se posições positivas dos entrevistados voltadas para a estabilidade pessoal (12 deles) e a financeira (15 deles); no entanto, também foram verbalizadas posições contrárias, associando-se os impactos da instabilidade à saúde dos indivíduos:

Ah... eu num vou falar que não, porque, porque você vê que tem cargos aí hoje que são de assistentes administrativos que talvez não estejam 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 [*call center*], então se a [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 (...) 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 (...). (E13)

Especificamente sobre “realização no trabalho”, observou-se, por meio das entrevistas, os ganhos em termos do conhecimento adquirido, da interação interpessoal – com o cliente, via ligação - e o contato com uma grande empresa (a contratante), o que estimula o prazer e a realização, tanto pessoal quanto profissional, mesmo que tal relação se efetue de modo indireto, viabilizada pelo próprio trabalho no *call center*. No campo pessoal, observe-se:

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 [*call center*] (...) trabalha pra [empresa contratante], como ela atua para uma grande empresa, né, então, além de aprender coisas para passar pro cliente, eu também aprendo coisas que servem para a minha própria vida. (E05)

Na esfera profissional, os posicionamentos quanto à realização foram menos otimistas:

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, estou ali mesmo só porque eu preciso, então não sou realizada profissionalmente. (E13)

Diante desses dados, o *call center* parece continuar a ser visto como um emprego transitório (VASCONCELLOS, MARX, FIGUEIREDO, 2011; PAIVA; DUTRA; LUZ, 2013), que permitirá o trabalhador crescer e deslocar-se para outras organizações.

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

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 relacionar-se (2 deles) e nem mesmo desenvolver conversas durante o horário de trabalho (2 deles). Esses dados indicam que os operadores se deparam com um paradoxo laboral entre qualidade e quantidade de atendimentos, ou seja, de um lado, são cobrados por fornecerem aos clientes um serviço de alta qualidade e, de outro, devem ampliar ao máximo sua produtividade, conforme demonstram os seguintes relatos ilustrativos:

(...) às vezes, eu quero brincar, conversar, fazer alguma coisa com meu colega que está 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 (...). (E13)

Com certeza, nosso café da manhã especial [realizado diariamente antes do início do expediente], 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)

Detalhando o valor “prestígio”, o de menor preponderância na percepção dos respondentes e entrevistados, ressalte-se que 16 dos entrevistados afirmam sentir que as pessoas valorizam o trabalho por eles 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 (1 deles), considerada como atuação de “doidos” (1 deles), a qual aguça nos indivíduos o sentimento de exploração (1 deles). Mesmo assim, mecanismos de resistência são desenvolvidos, como enrolar o cliente ou se aproveitar de informações privilegiadas na esfera particular.

Depende! Quando eu falo que eu trabalho na [call center] pra alguém que trabalha na [nome de outro call center] e na [nome de outro call center], eles falam: “Poxa, você 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 outro call center] você vai atender no máximo 50 ligações. E eu, por dia, no mínimo [tom enfático], 150, e quando eu enrolo o cliente! Quando eu estou dentro da média de atendimento, eu atendo a 250, 300 ligações, por dia! Já cheguei em um mês atender 7 mil pessoas. (E07)

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)

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 dois outros, ou seja, os valores “realização profissional” e “estabilidade” foram mais bem avaliados pelos respondentes dos questionários que pelos entrevistados.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante dos dados coletados junto a trabalhadores do *call center* abordado, percebeu-se que o valor organizacional mais comungado foi “conformidade”, tanto na parte quantitativa como qualitativa da pesquisa. Como se trata de um *call center*, prezar pelo respeito às regras, posturas e modelos de comportamentos pré-definidos é algo compreensível mediante a natureza do trabalho executado pela maioria (operadores de telemarketing), permeado por cobranças e metas.

Quanto aos valores do trabalho, a “realização no trabalho” se destacou dos demais, mesmo considerando-se que “estabilidade” obteve resultados mais elevados na parte quantitativa da pesquisa, o que não foi tão corroborado na parte qualitativa. Note-se que a valorização do conhecimento adquirido, a interação com clientes e o sentimento de vínculo, mesmo que indireto, com uma grande empresa (a contratante dos serviços do *call center*), capaz de estimular prazer e realização, tanto pessoal quanto profissional, foram aspectos mais verbalizados que a estabilidade no emprego.

Assim sendo, a triangulação de métodos efetivada nessa pesquisa contribuiu significativamente para a compreensão do fenômeno em foco, principalmente nos aspectos nos quais os dados não guardavam similaridade, o que indica necessidade de replicação (em outras empresas similares) e aprofundamento (por meio de aportes metodológicos mais robustos) em pesquisas futuras. Tratar dos valores que pautam o comportamento das pessoas no seu ambiente de trabalho e, em especial, em um *call center*, também são contribuições do estudo realizado, já que tais dados sinalizam possíveis intervenções em termos de gestão.

Note-se que questões relacionadas à diversidade foram verbalizadas nos relatos, porém de forma não discriminatória, prevalecendo um ambiente respeitoso quanto às diferenças.

Diante disso e das limitações de ter-se abordado apenas um *call center* e, quase exclusivamente, ocupantes de um mesmo cargo (operadores de telemarketing), entende-se como importante dar continuidade à pesquisa, incorporando algumas questões, como: ampliar a coleta em outros *call centers*, perpassando cargos diferenciados, visando identificar similaridades e diferenças, o que poderá contribuir para o avanço das pesquisas em tal espaço laboral, assim como para as práticas de gestão de pessoas; aprofundar nas questões relacionadas a valores, em outros níveis, como pessoal e profissional, dadas as conexões

observadas na parte qualitativa da pesquisa apresentada; ampliar os temas abordados, considerando-se outras conexões elaboradas pelos entrevistados com estresse ocupacional, qualidade de vida no trabalho, *burnout*, prazer e sofrimento no trabalho, justiça e atitudes retaliatórias, vínculos organizacionais, dentre outros, o que pode promover o desenvolvimento de conexões conceituais mais robustas, principalmente visualizando-se a possibilidade de se manter as triangulações metodológicas; isto também permitiria um refinamento estatístico, podendo-se trabalhar com análise bi e multivariada, o que contribuiria para a construção de modelos teóricos mais robustos no campo do comportamento organizacional.

REFERÊNCIAS

- ANTUNES, R. **Adeus ao trabalho?** São Paulo: Cortez, 2010.
- ANTUNES, R. Século XXI: nova era da precarização estrutural do trabalho. In: ANTUNES, R. *et al.* (orgs.). **Infoproletários**. São Paulo: Boitempo, 2009. p. 231-238.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2009.
- BERGER, P. L.; LUCKMANN, T. **A construção social da realidade**. Petrópolis: Vozes, 2004.
- BORGES, L. O. Valores de trabalhadores de baixa renda. In: TAMAYO, A.; PORTO, J. B. (orgs.). **Valores e Comportamento nas Organizações**. Petrópolis: Vozes, 2005. p. 233-250.
- 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.
- COSTA, A. C. R.; CARNEIRO, C. Inter-relações entre valores organizacionais e valores individuais. In: BRITO, L. M. O. (org.) **Práticas em pesquisas em gestão de pessoas - 2**. Fortaleza: Edições UFC, 2008.
- 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.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2009.
- GOUVEIA, V. V. *et al.* Teoria funcionalista dos valores humanos. In: TEIXEIRA, M. L. M. (org.). **Valores Humanos & Gestão**. São Paulo: SENAC, 2008. p. 47-80.
- LANCMAN, S.; SZNELWAR, L. I. **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.
- MAIA, L. F. R. B.; OLIVEIRA, J. D. O.; PESSOA, R. A. Valores e clima organizacional no contexto educacional de uma instituição de ensino particular. In: BRITO, L. M. O. (org.) **Práticas em pesquisas em gestão de pessoas - 2**. Fortaleza: Edições UFC, 2008.
- MAIA, L. F. R. B.; OLIVEIRA, J. D.; XIMENES, V. M. Valores e Comportamento de Cidadania Organizacional: um estudo no contexto de um hospital universitário. In: BRITO, L. M. P. (org.). **Práticas de pesquisas em gestão de pessoas**. Fortaleza: Imprensa Universitária, 2007.
- MATOZO, L. **Call center: modismo ou realidade?** Rio de Janeiro: Record, 2000.
- MELO, M. C. O. L. *et al.* Em busca de técnicas complementares em pesquisa qualitativa no campo da administração. In: EnEPQ, 1, 2007, Recife. **Anais...** Recife: ANPAD, 2007.
- MOURÃO, L. *et al.* Valores, Suporte Psicossocial e Impacto do Treinamento no Trabalho. In: EnANPAD, 33, 2003, Atibaia. **Anais...** São Paulo: ANPAD, 2003.

- NOGUEIRA, C. M. **O trabalho duplicado**. São Paulo: Expressão Popular, 2012.
- OLIVEIRA, A; TAMAYO, A. Inventário de perfis de valores organizacionais. **Revista de Administração (USP)**, São Paulo, v. 39, n. 2, p. 129-140, 2004.
- 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.
- PAIVA, K. C. M.; DUTRA, M. R. S.; LUZ, T. R. Comprometimento Organizacional: um estudo com trabalhadores de um *call center*. In: Engpr, 4, 2013, Brasília, **Anais...** Brasília, ANPAD, 2013.
- PEREZ, L. F. Apontamentos sobre juventude, religião e valores. In: PEREZ, L. F.; TAVARES, F.; CAMURÇA, M. **Ser jovem em Minas Gerais**. Belo Horizonte: Argvmentvm, 2009.
- PORTO, J. B.; TAMAYO, A. Valores do Trabalho. In: SIQUEIRA M. M. M. (cols.) **Medidas do Comportamento Organizacional**. Porto Alegre: Artmed, 2008. p. 295-307.
- PORTO, J. B.; TAMAYO, A. Escala de Valores Relativos ao Trabalho – EVT. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 19, n. 2, p. 145-152, 2003.
- ROKEACH, M. **Crenças, atitudes e valores**. Rio de Janeiro: Interciência, 1981.
- 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.
- SCHWARTZ, S. H. Valores Humanos básicos: seu contexto e estrutura intercultural. In: TAMAYO, A.; PORTO, J. B. (orgs.). **Valores e Comportamento nas Organizações**. Petrópolis: Vozes, 2005. p. 21-55.
- 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: Academic Press, 1992. v. 25, p. 1-65.
- SENNETT, R. **A corrosão do caráter**. Rio de Janeiro: Record, 2007.
- SILVA, A. B. A fenomenologia como método de pesquisa em estudos organizacionais. In: SILVA, A. B.; GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R. (Orgs.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**: Saraiva, 2006. p. 267-297.
- SILVA, J. R. G. *et al.* Operadores de *call center*: inconsistências e desafios da gestão de pessoas. In: EnANPAD, 26, 2002, Rio de Janeiro, **Anais...** Rio de Janeiro, ANPAD, 2002.
- SILVA, M. F.; BORINI, F. M.; TREVISAN, L. N. Práticas Organizacionais dos *call centers*. In: EnANPAD, 31, 2007, Rio de Janeiro, **Anais...** Rio de Janeiro, ANPAD, 2007.
- TAMAYO, A. Valores organizacionais. In: SIQUEIRA M. M. M. (cols.) **Medidas do Comportamento Organizacional**. 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**. São Paulo: Senac, 2006. p. 397-431.
- TAMAYO, A.; GONDIM, M. G. C. Escala de valores organizacionais. **Revista de Administração**, v. 31, n. 2, p. 62-72, 1996.
- TAMAYO, A.; MENDES, A. M.; PAZ, M. G. T. Inventário de valores organizacionais. **Estudos de Psicologia**, v. 5, n. 2, p. 289-315, 2000.
- TEIXEIRA, M. L. M. **Valores Humanos & Gestão**. São Paulo: Senac, 2008.
- VASCONCELLOS, L. H. R.; MARX, R.; FIGUEIREDO, J. C. B. 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.