

## VIGILÂNCIA ELETRÔNICA E RESISTÊNCIA EM CENTRAIS DE ATENDIMENTO

Rômulo Andrade de Souza Neto\*  
Anatália Saraiva Martins Ramos\*\*

### Resumo

Há um consenso na literatura internacional de que as centrais de atendimento são o ambiente ideal para investigar os conflitos do trabalho contemporâneo. Apesar disso, não identificamos pesquisas no Brasil sobre a resistência à vigilância eletrônica nesses ambientes. Considerando o potencial teórico e prático do tema, este artigo identifica as atividades monitoradas eletronicamente pelos gestores de centrais de atendimento e descreve os comportamentos de resistência informal à vigilância eletrônica percebidos por eles em seus subordinados. Fundamentando-se na literatura de resistência ao controle, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com nove gestores que trabalhavam em centrais de diferentes setores de uma capital nordestina. Na pesquisa, utilizamos a análise de conteúdo categorial com suporte do *software* NVivo®. Nossos resultados mostram o uso intenso das tecnologias para monitorar os operadores. A maioria dos gestores identificou situações de resistência em seus subordinados. Trabalhar lentamente, trapacear e fofocar foram os comportamentos citados por mais entrevistados.

**Palavras-chave:** Resistência. Vigilância eletrônica. Controle organizacional. Centrais de atendimento.

## ELECTRONIC SURVEILLANCE AND RESISTANCE IN CALL CENTERS

### Abstract

There is a widespread agreement in international literature that call centers are the ideal place to investigate conflicts in contemporary work. However, we did not find researches about resistance to electronic surveillance in these places in Brazil. Regarding the theoretical and practical relevance of the subject, this article identifies the activities monitored electronically by call centers managers' and describes behaviours of informal resistance to electronic surveillance perceived by these managers in their subordinates. Based on the literature about resistance to control, semistructured interviews were conducted with nine managers working for call centers of different industries in a northeastern capital of Brazil. To analyze data were used categorical content analysis with support of software NVivo®. Our results demonstrates a intense use of technologies to monitor operators' work. Most managers identified situations of resistance in their subordinates. Work slowly, cheat and gossip were the resistance to electronic surveillance cited by most interviewers.

**Keywords:** Resistance. Electronic surveillance. Organizational control. Call centers.

\*Doutorando e Mestre pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Norte. E-mail: romuloasneto@gmail.com

\*\*Pós-doutora em Gestão pela Université Pierre Mendès, França. Professora titular do Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Coordenadora do grupo de pesquisa "Gestão de Sistemas e Tecnologia da Informação". E-mail: anatalia@ufrnet.br

O início do “relacionamento” entre controle e resistência remete à origem das organizações. Segundo Motta e Vasconcelos (2009) e Braverman (1987), na Antiguidade e na Idade Média já era possível perceber relações de conflito entre patrões e subordinados. Na Grécia Antiga, por exemplo, muitas vezes eram os escravos que supervisionavam o trabalho dos outros escravos. Insatisfeitos com as condições de vida a que eram submetidos, muitos adotavam comportamentos de resistência, como absenteísmo, negligência e tentativas de fuga.

Na segunda metade do século 20, o surgimento da vigilância eletrônica gerou dúvida sobre a existência desses atos de oposição (CARDOSO, 2010). Segundo Sewell e Wilkinson (1992) e Fernie e Metcalf (1998), o tamanho reduzido dos novos dispositivos havia criado uma ilusão de autonomia nos empregados, que passariam a aceitar as imposições da gerência sem resistir. Já Ackroyd e Thompson (1999), Lankshear et al. (2001), Taylor e Bain (2003) e Zimmer (2009) argumentam que tais manifestações de resistência existiriam independentemente da forma de controle adotada. Para eles, a tecnologia tornou as manifestações menos visíveis aos gestores, tal como tornou o controle para os trabalhadores.

A ampla aceitação da segunda corrente levou os pesquisadores a estudarem cada vez mais os atos menos visíveis de oposição que acontecem no dia a dia de trabalho (ELLWAY, 2013; MCCABE, 2014), chamados de resistência informal (PRASAD; PRASAD, 2000). Uma discordância dentro dessa literatura identificada na nossa revisão é sobre a capacidade dos trabalhadores se organizarem coletivamente no dia a dia. Conforme Rodrigues e Collinson (1995) e Knights e McCabe (1998), a tecnologia e as novas práticas de gestão reduziram a resistência a atos individualistas e independentes. Já Taylor e Bain (2003) e Mulholland (2004) afirmam que os trabalhadores ainda são capazes de agir coletivamente na rotina. Em comum, as quatro pesquisas foram realizadas em centrais de atendimento.

No Brasil, os estudos empíricos sobre a resistência informal corroboram a corrente que reduz a resistência a atos individualistas. As cinco pesquisas encontradas no nosso levantamento investigaram bancos (BESSI; GRISCI, 2008; BESSI, 2009; CARDOSO, 2010), uma instituição de ensino superior (VIEGAS; HONORATO; SARATVA, 2013) e um órgão público (ZIMMER, 2009). Em comparação com a literatura internacional, não encontramos pesquisas sobre o tema em centrais de atendimento. Acreditamos que a não identificação de atos coletivos de rotina pode estar relacionada a essa lacuna na literatura.

De acordo com Braga (2006) e Ellway (2013), as centrais de atendimento são o ambiente ideal para investigar os conflitos do trabalho moderno. Para Taylor e Bain (1999), elas superam todos os lugares onde o controle intensivo já foi investigado, sendo o melhor lugar para estudar a resistência. A maioria dos artigos internacionais identificados no nosso levantamento escolheu esse setor para fazer suas investigações – 12 dos 19 artigos (RODRIGUES; COLLINSON, 1995; FERNIE; METCALF, 1998; KNIGHTS; MCCABE, 1998; TAYLOR; BAIN, 1999; 2003; BAIN; TAYLOR, 2000; CALLAGHAN; THOMPSON, 2001; LANKSHEAR et al., 2001; MULHOLLAND, 2004; TOWNSEND, 2005; STEVENS; LAVIN, 2007; MCCABE, 2014).

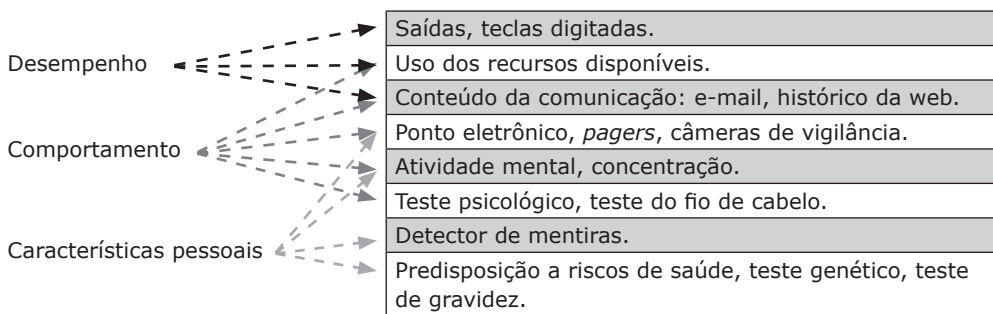
Considerando que investigar as centrais de atendimento brasileiras pode gerar novos conhecimentos para a literatura e apontar questões para pesquisas futuras, propomos investigar os seguintes problemas: **quais as atividades monitoradas eletronicamente pelos gestores de centrais de atendimento? Quais os comportamentos de resistência informal à vigilância eletrônica percebidos por esses gestores em seus subordinados?** A escolha pela perspectiva dos gestores foi a estratégia adotada para conhecer uma visão geral do sistema de vigilância e do comportamento dos atendentes em centrais de diferentes setores econômicos.

## A vigilância eletrônica

Vigilância eletrônica é a forma de monitoramento a distância de pessoas em um contexto organizacional por meio de dispositivos tecnológicos (câmeras, microfones ou computadores, p. ex.) (ZIMMER, 2009). Ao contrário dos métodos tradicionais de controle, a vigilância eletrônica permite que as organizações regulem constantemente as suas atividades operacionais. Por meio de *hardwares*, *softwares* e bancos de dados, os supervisores têm acesso a informações sobre o comportamento dos empregados que não eram possíveis antigamente pela presença apenas de um supervisor (KIDWELL; KIDWELL, 1996).

No século 20, as facilidades de compra e uso fizeram com que a vigilância eletrônica se espalhasse rapidamente pelas organizações. De acordo com Vorvoreanu e Botan (2001), os dispositivos eram fáceis de usar e relativamente baratos para instalar. Com eles, os gestores poderiam obter informações sobre o desempenho dos funcionários, proteger as informações estratégicas do negócio e controlar os custos da operação (AMA, 2007). Atualmente, é difícil prever quais novas tecnologias de vigilância irão surgir no mercado (HUGL, 2013). A TI evoluiu a um ponto em que o controle pode ser realizado de qualquer lugar para qualquer lugar, sem limitações espaço-temporais, geográficas ou físicas (DELEUZE, 1992).

Segundo Regan (1996), é possível dividir as práticas de vigilância em três grupos de interesse (Figura 1): desempenho, comportamento e características pessoais.



**Figura 1 – Técnicas de monitoramento de funcionários.**

Fonte: Adaptada de Regan (1996, p. 24).

No primeiro, a vigilância é voltada para o controle do desempenho dos empregados (números de produtividade, gravação de conversas por telefone e e-mail, etc.); o segundo visa controlar o comportamento (gravações de conversas, ponto eletrônico, etc.); e o terceiro procura conhecer a saúde do trabalhador e suas características pessoais (máquinas que verificam temperatura, exames de saúde, etc.). Este trabalho investiga as práticas relacionadas ao monitoramento do desempenho e do comportamento dos empregados.

Um estudo realizado pela American Management Association (AMA, 2007) em 304 empresas norte-americanas, identificou as formas de controle mais utilizadas nos Estados Unidos. De acordo com a pesquisa, o alvo mais frequente de vigilância é o uso da internet – presente em 66% das empresas pesquisadas. Para isso, os métodos mais utilizados foram: rastreamento de conteúdo acessado, arquivamento e análise de documentos salvos e monitoramento do que é escrito em blogs e redes sociais. Outros métodos também listados foram: uso de câmeras de vigilância (48%), controle dos telefones (45%), monitoramento de e-mail (43%) e localização por GPS (8%). Não encontramos uma versão mais atualizada da pesquisa ou um estudo semelhante no Brasil. Utilizamos esse instrumento para formular o *checklist* das atividades monitoradas pelas empresas pesquisadas.

## A resistência nas organizações

Tradicionalmente, o conceito de resistência está associado a movimentos coletivos, irracionais e inaceitáveis (FLEMING; SEWELL, 2002). Zimmer (2009) relata que a definição mais comum do termo alude a manifestações coletivas contrárias ao poder, como as paralisações do processo produtivo e as greves. Para Thomas e Davies (2005), a maioria das pesquisas realizadas conceituou resistência como um produto das relações antagônicas entre capital e trabalho. Nelas, o termo aparece associado a algo negativo, como um conflito de interesses entre trabalhadores e a organização.

A publicação da obra de Foucault (2007), em 1975, apresentou uma nova perspectiva sobre o conceito de resistência. Segundo o autor, ela perpassa a estrutura social e está imbricada em todas as relações entre os indivíduos, sejam elas pessoais ou profissionais. Para ele, poder e resistência são lados opostos de uma mesma moeda (ZIMMER, 2009), não existindo uma relação antagônica entre os termos – ou seja, não é necessário que o poder acabe para que a resistência apareça, ou vice-versa. Onde um estiver, o outro estará, em uma relação obrigatória, “como seu interlocutor irreduzível” (FOUCAULT, 2007, p. 106).

Alinhado com os pensamentos de Foucault (2007), Scott (1985) propôs um conceito que fugia da ideia tradicional de que resistência era apenas oposição coletiva: o conceito de resistência de rotina. Consoante o autor, a resistência de rotina caracteriza-se por comportamentos calmos, dispersos, disfarçados e quase invisíveis. Conforme ele, os pesquisadores que consideram resistência apenas atos coletivos, organizados e com implicações revolucionárias negligenciam a capacidade das relações de poder moldarem o formato da oposição e suas implicações. Alguns exemplos da resistência de rotina são os comentários sarcásticos, a preguiça, a deslealdade e o roubo (VINTHAGEN; JOHANSSON, 2013).

Em 1998, motivados pelo surgimento da vigilância eletrônica, Fernie e Metcalf publicaram um artigo questionando a existência dos atos de resistência. Os autores afirmam que a substituição de um supervisor físico pela tela do computador criou um controle total, no qual o trabalhador ficava impossibilitado de saber onde, como ou quando estava sendo vigiado. Para eles, “a tirania da linha de montagem é um piquenique de escola no domingo se comparado com o controle que a gerência pode exercer na telefonia computadorizada” (1998, p. 2). O trabalhador teria passado a aceitar as imposições da gerência sem resistir.

Posteriormente, os pesquisadores entraram em consenso sobre a existência dos atos de resistência. Como afirmou Ellway (2013, p. 38), “há um consenso generalizado de que a perspectiva de Fernie e Metcalf (1998) estava profundamente enganada”. Para autores como Zimmer (2009) e Taylor e Bain (2003) – baseados na visão de Foucault (2007) –, a ideia de controle sem resistência é uma visão simplista da complexidade das relações de trabalho. Cardoso (2010) comenta que, da mesma forma que o controle tornou-se de difícil leitura com a entrada da tecnologia, as formas de resistência dos trabalhadores também adotaram facetas mais sutis – a resistência de rotina proposta por Scott (1985) –, o que teria sido ignorado pelos autores.

A partir da ampla aceitação da existência dos atos de resistência, os pesquisadores passaram a vê-la em todos os lugares da organização (ACKROYD; THOMPSON, 1999). Com o intuito de diferenciar a resistência dos outros comportamentos que acontecem no dia a dia das organizações, Ackroyd e Thompson (1999) propuseram três termos: resistência, maus comportamentos e discordâncias. Para eles, práticas motivadas pela moralidade não são necessariamente resistência, mas maus comportamentos. Para ser considerada resistência a prática deve ser consciente, proposital, ativa e, principalmente, eficaz. Resistência deve ser um comportamento intencional em resposta aos interesses e ameaças. Pode não ser coletiva, mas deve ser eficaz. Já a discordância é um estado de espírito que motiva o conflito, mas não necessariamente concretiza a ação de oposição.

Em 2000, com base no conceito de resistência de rotina de Scott (1985), Prasad e Prasad desenvolveram uma classificação para a resistência no trabalho: formal e informal. A resistência formal se refere a qualquer tipo de oposição coletiva e

organizada, como as paralisações de trabalho e greves. A resistência informal, por outro lado, é menos visível e mais indireta. De acordo com Prasad e Prasad (2000), é a oposição que surge no dia a dia, caracterizada pela individualidade, espontaneidade e não planejamento.

Thomas e Davies (2005) apontam que, apesar da resistência informal ser mais discreta, ela é tão relevante quanto a formal. Eles consideram que ela seria o estágio inicial de um comportamento que pode estimular outros trabalhadores. Em pesquisa em um hotel, Efthymiou (2009) constatou que as práticas escondidas de oposição podem crescer e levar a confrontos organizados, como as greves. Para ele, a resistência organizacional deve ser vista como um processo contínuo, em que cada oposição é precedida e continuada por outras oposições. Por isso, o processo não deve ser subestimado pela administração.

Com relação ao formato, no dia a dia, a resistência pode adquirir diversas características. Um estudo realizado por Roscigno e Rodson (2004) em 82 ambientes de trabalho, por exemplo, identificou que sabotagem, evitar as tarefas de trabalho e absenteísmo são as manifestações de oposição mais comuns. Em 2009, Efthymiou desenvolveu um glossário com os 54 comportamentos encontrados por ele durante a revisão da literatura. Neste estudo, utilizaremos esse glossário para identificar e descrever as formas de resistência informal percebidas pelos gestores nos seus respectivos ambientes de trabalho.

Um debate ainda sem consenso identificado na literatura sobre resistência é em relação à capacidade dos trabalhadores se manifestarem coletivamente nas organizações. O estudo de Knights e McCabe (1998) encontrou que a tecnologia e as novas práticas de gestão reduziram a resistência a atos individualistas e independentes, que servem apenas como uma válvula de escape para o trabalhador. Apesar de sugerirem manifestações coletivas como forma ativa de alcançar melhorias, eles não identificaram esse tipo de manifestação durante o levantamento. Por outro lado, a pesquisa de Taylor e Bain (2003), em um *call center*, mostrou que a resistência pode ser coletiva.

### ○ controle nas centrais de atendimento (*call centers*)

O local onde as empresas prestam um conjunto de serviços de atendimento é chamado de central de atendimento (SILVEIRA, 2006). Taylor e Bain (1999) caracterizam as centrais de teleatendimento como ambientes fortemente marcados pela integração entre o telefone e a TI. Para eles, o *call center* é uma operação na qual os empregados se utilizam de computadores e recebem ou originam chamadas telefônicas, processadas e controladas por um distribuidor automático de chamadas ou por sistemas preditivos de discagem.

Nas centrais de atendimento, a tecnologia é tanto um instrumento de trabalho quanto um instrumento de dominação dos operadores. Segundo Azevedo e Caldas (2005), a entrada da TI aumentou o nível de controle por meio da criação de novos parâmetros de avaliação, como gravação, relatórios, tempo médio de atendimento, nota de atendimento, monitoramento aleatório. Em particular, as ligações telefônicas e os dados dos computadores são gravados e contabilizados para premiar ou melhorar o desempenho dos operadores (BALL; MARGULIS, 2011). Dentre os principais aspectos monitorados pelos sistemas de vigilância, Ball e Margulis (2011) citam: tempo logado no sistema, tempo disponível para atendimento, número de chamadas atendidas e perdidas e duração das ligações.

Conforme Ricci (2010), o espaço físico das centrais de atendimento é organizado para favorecer a visualização dos operadores e evitar o surgimento de resistências coletivas – sendo por isso um elemento de controle. Os poucos espaços privativos, a ausência de paredes e a proximidade entre as mesas dos supervisores e os postos dos operadores permitem que a gerência veja, o tempo todo, o que os operadores estão fazendo. Ricci (2010) argumenta que as divisórias que separam os postos de trabalho visam dificultar o contato pessoal e o estabelecimento de laços de amizade entre os trabalhadores.

A entrada em vigor do Decreto n. 6.523, de 31 de julho de 2008, tornou obrigatória a gravação das chamadas pelas empresas que prestam serviços de atendimento telefônico. O artigo 3º, do capítulo IV, do Decreto diz: "é obrigatória a manutenção da gravação das chamadas efetuadas para o SAC, pelo prazo mínimo de noventa dias, durante o qual o consumidor poderá requerer acesso ao seu conteúdo" (BRASIL, 2008). De acordo com o Portal Callcenter (2011), a medida visa garantir o direito de defesa do consumidor.

As centrais de atendimento são marcadas pela forte presença da mão de obra feminina (VENCO, 2009; RICCI, 2010) – dado confirmado pelo Relatório da Indústria de *Call Center* no Brasil (ABT, 2005). Segundo Ricci (2010), a jornada de trabalho de seis horas permite que mulheres conciliem o trabalho com as responsabilidades de casa e da família. Além disso, as mulheres têm maior probabilidade de atender ao nível de escolaridade solicitado pelas empresas, já que são mais escolarizadas do que os homens.

## Metodologia

Descrever comportamentos envolve elementos intrínsecos e extrínsecos das relações de trabalho que não podem ser facilmente traduzidos em gráficos ou números. Por essa razão, optamos por analisar o problema desta pesquisa por meio da abordagem qualitativa. Silva e Menezes (2005, p. 20) destacam que esse tipo de abordagem "considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável".

Em relação aos objetivos, esta pesquisa conta com etapas descritiva e exploratória. A etapa exploratória foi executada inicialmente por meio de entrevistas-piloto, realizadas para aperfeiçoar o instrumento de coleta. Os objetivos, por sua vez, são descritivos porque buscam detalhar informações sobre os comportamentos de resistência percebidos pelos gestores. De acordo com Gil (2002), o estudo exploratório visa a formulação de problemas mais precisos. Já a pesquisa descritiva fornece informações que poderão ser a base de pesquisas explicativas posteriores (DESLAURIERS; KÉRISIT, 2010).

Os sujeitos da pesquisa foram gestores de equipes de teleatendimento que trabalhavam em empresas de diferentes setores de uma capital nordestina. A escolha por gestores foi uma estratégia para captar uma visão geral do sistema de vigilância e dos comportamentos dos trabalhadores em diferentes centrais com os recursos disponíveis. Por serem os responsáveis pelas equipes, consideramos que esses gestores estão expostos a receber, perceber e escutar casos de reivindicações, sejam elas individuais ou em grupo – tendo uma percepção geral e relevante do fenômeno estudado. Também consideramos a definição de Ackroyd e Thompson (1999), que reconhecem a resistência como manifestações ativas, eficazes e intencionais, que, como tais, estariam perceptíveis a esses gestores.

A escolha pelo setor de teleatendimento se deu com base na literatura, que tem utilizado a atividade para estudar a resistência ao controle. Já a variação entre os setores pretendeu captar uma visão ampla do campo e evitar que as particularidades de cada setor se sobressaíssem nos resultados – conforme o critério "triangulação de fontes" de Paiva Júnior, Leão e Mello (2011), que confere mais validade e confiabilidade a uma pesquisa qualitativa.

Para selecionar a amostra, utilizamos a amostragem não probabilística por conveniência. A escolha por esse critério se deu em virtude da dificuldade de identificação e acesso aos sujeitos da pesquisa. Segundo Flick (2009, p. 125), "de tempos em tempos, esse critério possivelmente represente o único caminho para realizar-se uma avaliação com recursos limitados de tempo e de pessoas". Em virtude dessa dificuldade, a etapa de identificação foi encerrada quando percebemos que não surgiam novos contatos. No final, nove gestores concordaram em participar da pesquisa. Os setores de atuação deles eram: concessionária de automóveis, desenvolvimento de *software*, distribuidora de combustíveis, operadora de plano de saúde, agência de viagens, telecomunicações, instituição de ensino superior, telesserviços e varejo de moda.



A técnica utilizada para coletar os dados foi a entrevista. Consoante Alves-Mazzoti e Gewandsznajder (2000), a entrevista permite tratar de temas complexos que dificilmente seriam investigados, adequadamente, por intermédio de questionários. Dentre os tipos de entrevista previstos por Flick (2009), optamos pela apropriação da entrevista semiestruturada. Nesse tipo, o autor tem abertura para modificar a sequência e a forma das perguntas ou introduzir novas questões, caso ache necessário (KVALE, 2011).

O roteiro de entrevista foi criado pelo autor, com base na literatura. O processo de validação das perguntas foi coordenado por uma professora especialista em métodos qualitativos e contou com o apoio de cinco componentes de uma base de pesquisa certificada pelo CNPq. Ao final do processo, realizamos duas entrevistas-piloto com gestores para aperfeiçoar o instrumento. Conforme Paiva Júnior, Leão e Mello (2011), a convocação de auditores externos confere mais validade e confiabilidade aos resultados da pesquisa.

O roteiro final validado era formado por um *checklist*, quatro questões semiestruturadas e sete perguntas sobre o perfil dos entrevistados. O *checklist* foi criado com base no relatório da AMA (2007) e previa 14 atividades que podiam ser monitoradas eletronicamente pelos gestores. As quatro questões semiestruturadas foram criadas com base em Zimmer (2009), Cardoso (2010) e Efthymiou (2009). O Quadro 1 relaciona as questões do roteiro com os objetivos traçados. A primeira questão não possui objetivo de pesquisa, pois ela buscou introduzir o assunto da entrevista e quebrar a tensão do primeiro contato.

**Quadro 1 – Relação entre os itens do roteiro e os objetivos da pesquisa.**

#	Itens do roteiro da pesquisa	Objetivos da pesquisa
1	Explique-me como a empresa usa a tecnologia para monitorar os funcionários.	-
2	<i>Checklist.</i>	Identificar as atividades monitoradas pelos gestores por meio do sistema de vigilância eletrônica.
3	No dia a dia, como os empregados reagem ao monitoramento dessas atividades?	Descrever as manifestações de resistência informal à vigilância eletrônica percebidas pelos gestores em seus subordinados.
4	Como eles se comportam quando não concordam com algo do sistema?	
5	Você pode me contar uma situação de resistência à vigilância que lhe marcou?	

Fonte: Dados da pesquisa (2015).

O período de coleta dos dados ocorreu entre os dias 25 de fevereiro de 2015 e 11 de março de 2015. Antes de começar as entrevistas, informamos a todos os participantes os procedimentos éticos da pesquisa. Também entregamos um Termo de Confidencialidade assinado por nós, nos comprometendo a não identificar nomes e a utilizar os dados coletados apenas para fins acadêmicos; e pedimos para que eles assinassem um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido autorizando a gravação da conversa e o uso das informações para fins acadêmicos.

Ao término da etapa de coleta, iniciamos o processo de análise. Na primeira etapa (pré-análise), os áudios gravados foram transcritos no programa Microsoft Office Word®. Para padronizar a estrutura dos textos, adotamos as regras de transcrição propostas por Flick (2009). No total, as 5 horas e 1 minuto de conversa foram transcritas em 88 páginas.

As etapas de exploração e interpretação do material foram realizadas pelo software QSR NVivo® versão 10 para Windows, utilizando a análise de conteúdo (AC) do tipo categorial ou temática. A escolha por esse tipo de AC visou compreender os significados presentes no discurso dos gestores. Para Bardin (2004), a divisão do texto em unidades de valor torna a análise temática uma forma rápida e eficiente de investigar a comunicação.

Cumprindo com as regras da análise de conteúdo, o tratamento dos dados coletados ocorreu por codificação. Saldaña (2009) relata que o processo de codificação consiste em organizar os dados de forma sistemática. O processo permite segregar, agrupar, reagrupar e conectar dados para gerar significado e explicação. No caso deste trabalho, não seguimos um modelo pré-estabelecido de codificação. Os dados coletados com o *checklist* foram codificados com os nomes dos itens do *checklist*; e os dados coletados com as quatro perguntas semiestruturadas foram codificados com nomes gerais criados pelo autor.

Como durante a codificação emergiram 15 comportamentos de resistência diferentes, reunimos esses códigos em nove grupos (subcategorias), utilizando a tipologia do glossário de Efthymiou (2009). Para definir a subcategoria de cada código, seguimos os conceitos apresentados no glossário. Por fim, criamos duas categorias gerais para separar os 16 códigos relacionados às atividades monitoradas das nove subcategorias de comportamentos de resistência: “atividades monitoradas eletronicamente” e “resistência informal à vigilância eletrônica”. Como a literatura de resistência não prevê construtos, os nomes das categorias foram criados pelo autor.

A interpretação dos resultados foi realizada por meio de contagem do número de referências textuais e fontes e de análise comparativa inter e intracaseiros (MILES; HUBERMAN, 1994; GIBBS, 2009). Também desenvolvemos um quadro ilustrativo (ver Quadro 4 na próxima seção) para cruzar e discutir os números de referências textuais por entrevistados e por código e usamos a ferramenta “modelo dinâmico” do NVivo® para ilustrar o esquema da codificação (ver Figura 2 na próxima seção). De acordo com o QSR International (2014), os modelos dinâmicos são mapas que mostram as relações entre as categorias, subcategorias e códigos de maneira objetiva. O Quadro 2 resume as características metodológicas descritas anteriormente.

**Quadro 2 – Caracterização da pesquisa.**

<b>Classificação</b>	<b>Descrição (autores, ano)</b>
Abordagem	Qualitativa (SILVA; MENEZES, 2005).
Objetivos	Descritiva e exploratória (DESLAURIERS; KÉRISIT, 2010; GIL, 2002).
Instrumento e coleta dos dados	Entrevista semiestruturada (ALVES-MAZZOTI; GEWANDSZNAJDER, 2000; FLICK, 2002; 2009; KVALE, 2011).
Processo de análise e tratamento dos dados	Análise de conteúdo do tipo categorial (BARDIN, 2004; FLICK, 2009; GIBBS, 2009; MILES; HUBERMAN, 1994; SALDAÑA, 2009).

Fonte: Dados da pesquisa (2015).

Na próxima sessão, discutiremos os resultados obtidos a partir da metodologia descrita anteriormente.

## Análise dos dados

### Caracterização dos sujeitos

Os entrevistados desta pesquisa são gestores responsáveis por equipes de teleatendimento que trabalhavam em uma capital nordestina. Conforme Quadro 3, a maioria dos participantes é do sexo feminino – seis dos nove. A predominância do gênero na atividade está de acordo com estudos realizados anteriormente (LANKSHEAR et al., 2001; VILELA; ASSUNÇÃO, 2004; VENCO, 2009; RICCI, 2010). Para Venco (2009), qualidades como paciência, capacidade de ouvir e trato com os clientes são responsáveis por isso. Os nossos dados indicam que essa maioria pode se estender para os níveis gerenciais. Uma possível justificativa seria a existência de planos de carreira para os operadores. Cumprindo com os procedimentos éticos firmados, todos os nomes citados são fictícios.



**Quadro 3 – Caracterização da amostra.**

Nome (fictício)	Sexo	Escolaridade	Cargo atual	Tempo no cargo
Amanda	Fem.	Ensino superior completo	Gerente de CRM e web	2 anos
Gabriel	Masc.	Ensino superior completo	Sócio-fundador	4 anos
Geórgia	Fem.	Pós-graduada	Coordenadora do <i>contact center</i>	8 anos
Mariana	Fem.	Pós-graduada	Gerente de relacionamento	4 anos
Paula	Fem.	Ensino superior completo	Coordenadora do teleatendimento corporativo	10 anos
Raimundo	Masc.	Ensino superior completo	Supervisor do <i>call center</i> de SAC	6 anos
Rita	Fem.	Pós-graduação em andamento	Supervisora do teleatendimento	1 ano
Rodolfo	Masc.	Ensino superior completo	Proprietário	4 anos
Susi	Fem.	Ensino superior completo	Supervisora do teleatendimento de cobrança	3 meses

Fonte: Dados da pesquisa (2015).

Com relação à escolaridade, 88,9% dos entrevistados possuem uma graduação, enquanto que 33,3% estão cursando ou concluíram uma pós-graduação. Quanto ao setor de atuação, oito gestores trabalham em *call centers* próprios – ou seja, de empresas que tem a central de atendimento como atividade de suporte –, enquanto apenas um (Rodolfo) presta serviços de teleatendimento para empresas interessadas (terceirizador).

Com relação aos cargos dos entrevistados, Amanda, Geórgia, Mariana e Raimundo ocupam cargos de alta gerência nas empresas onde trabalham, enquanto Paula, Rita e Susi são gestoras intermediárias. Rodolfo e Gabriel são proprietários dos negócios em que atuam. Destacamos que apenas Gabriel e Mariana trabalham em salas distantes do local em que trabalham os operadores. No que se refere ao tempo no cargo de gerência, o gestor com menos tempo de atuação tinha três meses (Susi), enquanto o mais experiente ocupava o cargo há 10 anos (Paula). A média simples de tempo no cargo é de aproximadamente 4,3 anos. O valor é igual ao indicado pelo Relatório da Indústria de *Call Centers* no Brasil (ABT, 2005), que apontou que o tempo médio dos gestores no Brasil é de 4,3 anos.

### Atividades monitoradas eletronicamente

Nesta categoria, levantamos as atividades monitoradas eletronicamente pelos entrevistados. Os dados foram coletados pelo *checklist* criado por nós, com base no relatório da AMA (2007). Originalmente, o *checklist* previa 14 atividades, porém, durante o levantamento, os entrevistados relataram mais três atividades que não constavam no instrumento original, identificadas com um asterisco na Tabela 1, que mostra as atividades monitoradas eletronicamente por cada entrevistado (mencionados pelas duas letras iniciais de seus nomes) e o número total de atividades monitoradas.

Das 14 atividades previstas inicialmente, identificamos o monitoramento de 12 nas falas dos entrevistados. Se considerarmos as três atividades que emergiram, esse número sobe para 15 atividades. A média simples foi de aproximadamente 9,8 atividades monitoradas por entrevistado – ou seja, mais da metade das atividades previstas no *checklist*. A grande quantidade de atividades monitoradas está de acordo com as pesquisas que afirmam que o trabalho dos operadores de *call centers* é intensamente controlado (FERNIE; METCALF, 1998; BAIN; TAYLOR, 2000; LANKSHEAR et al., 2001; TAYLOR; BAIN, 2003; MULHOLLAND, 2004; TOWNSEND, 2005; VENCO, 2009; BHAVE, 2014).

As três atividades monitoradas por todos os entrevistados estão relacionadas ao uso do telefone pelos operadores (“gravação das conversas telefônicas”, “tempo de ligação” e “números dos telefones discados e recebidos”). Acreditamos que esse resultado se deve ao Decreto n. 6.523, de 31 de julho de 2008, que obriga a manutenção das gravações pelas empresas de telesserviços. Em comparação com a pesquisa realizada pela AMA (2007) – é importante ressaltar que essa pesquisa foi realizada com empresas de diversos setores –, temos que 45% das empresas norte-americanas monitoram o tempo de ligação e os números discados e apenas 16% gravam as conversas telefônicas. Consideramos que essas discrepâncias podem ser explicadas pelas diferenças entre as populações investigadas. No Brasil, Vilela e Assunção (2004) também identificaram o monitoramento dessas atividades na central de atendimento investigada.

**Tabela 1 – Atividades monitoradas por entrevistado.**

<b>Atividades</b>	<b>Am.</b>	<b>Ga.</b>	<b>Ge.</b>	<b>Ma.</b>	<b>Pa.</b>	<b>Ra.</b>	<b>Ro.</b>	<b>Ri.</b>	<b>Su.</b>	<b>Total</b>
Gravação das conversas telefônicas	X	X	X	X	X	X	X	X	X	9
Tempo de ligações telefônicas	X	X	X	X	X	X	X	X	X	9
Números dos telefones discados e recebidos	X	X	X	X	X	X	X	X	X	9
E-mails recebidos e enviados		X	X	X	X	X	X	X	X	8
Histórico de programas utilizados	X		X	X	X	X	X	X	X	8
Acesso a páginas impróprias	X		X	X						7
Entrada e saída do expediente	X	X	X	X		X				7
Pausas para descanso*			X	X		X	X	X	X	6
Postagem em redes sociais	X		X	X		X	X	X	X	6
Histórico de páginas acessadas				X	X		X	X	X	5
Arquivos salvos no computador pessoal	X		X	X	X					4
Movimentação dentro do setor	X		X	X	X				X	4
Conversas por chat*		X			X	X				3
Uso de dispositivos periféricos*						X	X			2
Teclas digitadas								X		1
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>6</b>	<b>11</b>	<b>11</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	

Fonte: Dados da pesquisa (2015).

Segundo o relatório da AMA (2007), as atividades mais monitoradas pelas empresas norte-americanas são o “histórico de páginas acessadas” e o “acesso a páginas impróprias” – que ficaram em terceiro e quinto lugar no nosso levantamento, respectivamente. As atividades menos monitoradas, conforme o relatório, são as “postagens em redes sociais” e a “gravação de conversas telefônicas” – que pelo

nosso levantamento ficaram em quarto e primeiro lugar, respectivamente. A Tabela 2 compara os resultados desta pesquisa com os da AMA (2007).

**Tabela 2 – Comparação entre os resultados desta pesquisa e os do relatório da AMA.**

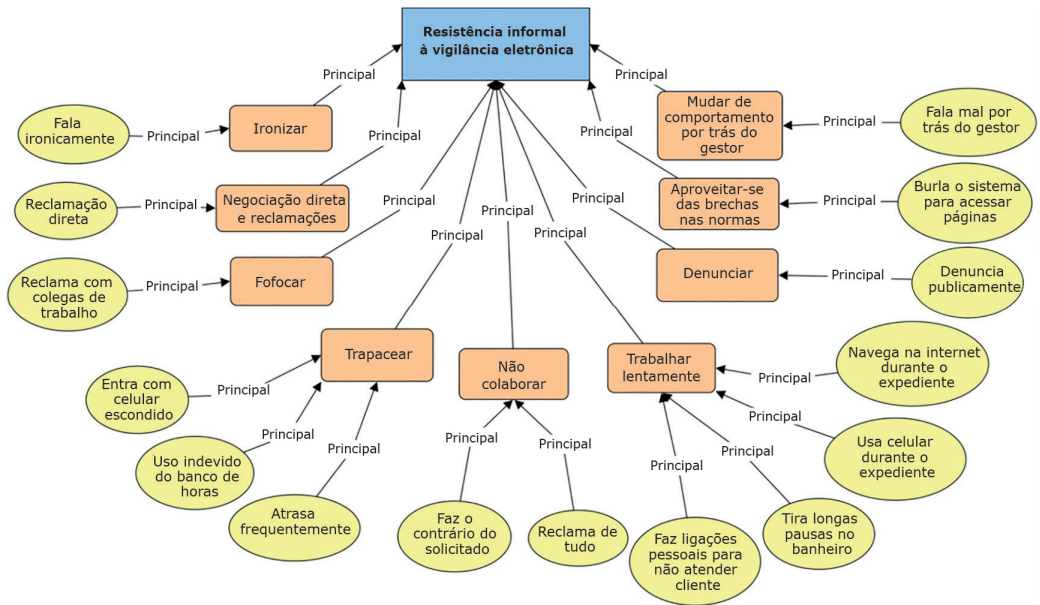
Atividades	Dados da pesquisa	Relatório AMA (2007)
Gravação das conversas telefônicas	100%	16%
Tempo de ligações telefônicas	100%	45%
Número dos telefonemas discados e recebidos	100%	45%
E-mails recebidos e enviados	88,9%	43%
Histórico de programas utilizados	77,8%	45%
Acesso a páginas impróprias	77,8%	65%
Entrada e saída do expediente	77,8%	55%
Pausas para descanso*	66,7%	–
Postagem em redes sociais	66,7%	10%
Histórico de páginas acessadas	55,6%	66%
Arquivos salvos no computador pessoal	44,4%	43%
Movimentação dentro do setor	44,4%	47%
Conversas por <i>chat</i> *	33,3%	–
Uso de dispositivos periféricos*	22,2%	–
Teclas digitadas	11,1%	45%

Fonte: Dados da pesquisa (2015).

Como foi discutido anteriormente, consideramos que as discrepâncias entre os nossos resultados e os da AMA (2007) podem ser consequência das diferenças entre as amostras estudadas. Enquanto a associação pesquisou empresas de diversos setores da economia norte-americana, este trabalho pesquisou uma única atividade no Brasil – o teleatendimento.

### Tipos de resistência informal à vigilância eletrônica

Nesta categoria, descrevemos os tipos de resistência informal à vigilância eletrônica percebidos pelos gestores. Uma informação que gostaríamos de destacar inicialmente é que, durante a análise das respostas, verificamos que muitas das situações narradas pelos entrevistados não correspondiam a atos de resistência. Conforme Morrison e Robinson (1997), percebemos que os gestores confundem atos de resistência com outros comportamentos do dia a dia de trabalho. Assim, como sugerem Ackroyd e Thompson (1999) e Efthymiou (2009), precisamos tomar cuidado para não classificar outras expressões do dia a dia como resistência. Consideramos como resistência informal ao monitoramento eletrônico apenas os atos propositais de oposição que claramente queiram melhorias no sistema. A Figura 2 ilustra o modelo dinâmico da codificação gerado com o NVivo®. A categoria está representada no retângulo, as subcategorias estão nos retângulos com borda oval e os nomes dos códigos estão nos círculos.



**Figura 2 – Modelo dinâmico da categoria resistência informal à vigilância eletrônica.**

Fonte: Dados da pesquisa (2015).

Dos 54 tipos de resistência previstos no glossário de Efthymiou (2009), nós detectamos nove nos casos investigados (“aproveitar-se das brechas nas normas”, “denunciar”, “fofocar”, “ironizar”, “mudar comportamento por trás do gestor”, “não colaborar”, “negociação direta e reclamações”, “trabalhar lentamente” e “trapacear”). A identificação de atos de resistência ao controle corrobora Foucault (2007), que afirma que não há poder sem resistência (ACKROYD; THOMPSON, 1999; CALLAGHAN; THOMPSON, 2001; LANKSHEAR et al., 2001; TAYLOR; BAIN, 2003; BESSI, 2009). Também mostra que os trabalhadores são vozes ativas na manutenção das relações no ambiente de trabalho – fenômeno não identificado no estudo de Knights e McCabe (1998).

“Trabalhar lentamente” foi a subcategoria citada por mais entrevistados – cinco no total. “Trapacear” e “fofocar” foram mencionadas por quatro gestores cada. Por outro lado, “aproveitar-se das brechas nas normas”, “mudar de comportamento por trás do gestor” e “negociação direta e reclamações” foram as subcategorias menos citadas – um entrevistado e uma referência cada. Esse resultado corrobora Roscigno e Rodson (2004), que afirmaram que evitar as tarefas de trabalho e absenteísmo – que equivalem às subcategorias “trabalhar lentamente” e “trapacear” – estão entre as três manifestações de oposição mais comuns no ambiente de trabalho. Ao contrário desse estudo, não identificamos casos de sabotagem. O Quadro 4 mostra o número de referências das subcategorias e dos códigos por entrevistado.

O entrevistado com o maior número de referências textuais de resistência informal foi Susi, com dez citações. Raimundo e Rita vieram em seguida, com seis referências cada. Paula ficou na terceira posição, com cinco. Por meio da análise comparativa inter e intracasos (MILES; HUBERMAN, 1994), verificamos que três dos quatro entrevistados com mais referências são os gestores intermediários entrevistados, que trabalham diariamente com os operadores (Paula, Rita e Susi). Com base nisso, consideramos que a distância da realidade do funcionário pode influenciar na identificação de comportamentos de resistência informal – resultado que corrobora o estudo de Taylor e Bain (2003).

**Quadro 4 – Número de referências por entrevistado da categoria tipos de resistência informal.**

Subcategorias	Códigos	Am.	Ga.	Ge.	Ma.	Pa.	Ra.	Ro.	Ri.	Su.	Total
Aproveitar-se das brechas nas normas	Burla o sistema para acessar páginas									1	<b>1</b>
Denunciar	Denuncia publicamente						1			1	<b>2</b>
Fofocar	Reclama com os colegas					1	1	1		1	<b>4</b>
Ironizar	Fala ironicamente					1			1	1	<b>3</b>
Mudar de comportamento por trás do gestor	Fala mal por trás do gestor								1		<b>1</b>
Não contribuir	Reclama de tudo					1					<b>1</b>
	Faz o contrário do solicitado								1		<b>1</b>
Negociação direta e reclamação	Reclamação direta						1				<b>1</b>
Trabalhar lentamente	Faz ligações pessoais para não atender					1					<b>1</b>
	Navega na internet durante o expediente						1		1		<b>2</b>
	Usa celular durante o expediente	1					1		1		<b>3</b>
	Tira longas pausas no banheiro					1				3	<b>4</b>
Trapacear	Atrasa frequentemente									1	<b>1</b>
	Entra com celular escondido						1			1	<b>2</b>
	Uso indevido do banco de horas			1					1	1	<b>3</b>
	<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>1</b>	<b>6</b>	<b>10</b>	

Fonte: Dados da pesquisa (2015).

Conforme o Quadro 4, Gabriel e Mariana não identificaram comportamentos de resistência informal à vigilância. Esse resultado não foi visto como uma confirmação das pesquisas de Fernie e Metcalf (1998) – eles afirmaram que, no contexto moderno, não haveria resistência ao controle. Gabriel e Mariana nos contaram que, apesar de serem os responsáveis pela equipe, não convivem diariamente com os operadores – trabalham em salas separadas. Consideramos que o fato de eles não identificarem comportamentos de resistência ao monitoramento pode ser consequência dessa distância. Esse resultado corrobora o estudo de Taylor e Bain (2003, p. 1.488), de que “proclamações da morte da resistência podem emergir daqueles que tem pouco contato ou afinidade com a vida dos trabalhadores reais”.

Dentre todas as subcategorias, o código/comportamento citado por mais entrevistados foi “reclama com os colegas” – uma vez por quatro entrevistados. Segundo os gestores, eles escutam reclamações informais entre os operadores quando andam pelos corredores – os temas das reclamações são o bloqueio de acesso a certas páginas e a impossibilidade de usar o celular no setor. Paula disse: “às vezes eu percebo,

'ah, eu queria vê num sei o que e não consigo' mas... mesmo sabendo que estão no horário de trabalho às vezes tem um comentário desse tipo". Raimundo e Susi também relataram:

"Não ééé voltado diretamente a minha pessoa ou quem quer que seja, muitas vezes é corredor é conversa de corredor é alguém comentando 'ah, agora ninguém mais pode fazer isso, porque fulano pode e a gente quando...' aí muitas vezes eles atribuem isso a uma certo tipo de perseguição. Muito embora todos, todos, sem exceção, eles assinam dois termos de conduta ééé de orientação de conduta da empresa." (Raimundo)

"Eles fa... Eu já ouvi operador falar porque os coordenadores e supervisores usam celular e os operadores não podem. Mas aí, ééé tem a justificativa, nós estamos... nós não estamos em linha, né? Nós precisamos nos comunicar." (Susi)

Em segundo lugar, os códigos/comportamentos citados por mais gestores foram "usa o celular durante o expediente", "fala ironicamente" e "uso indevido do banco de horas" – uma vez por três entrevistados cada. Sobre o uso do celular durante o expediente, Raimundo disse: "*eles propositalmente demonstram que estão com smartphone*". Já Amanda respondeu: "*eu até tava falando com a minha coordenadora, hoje eu tô... a gente vai marcar reunião por causa do whatsapp, porque tá demais*". Para Amanda, o uso do celular no ambiente de trabalho é um novo desafio para as organizações.

Com relação à ironia, Susi nos contou o caso de um operador que estava insatisfeito por não poder entrar no setor com o celular e fez um comentário irônico: "*de operador entrar com celular e jogar na minha mesa assim, e dizer 'se tocar atende, visse? me chama', sabe?*". Por fim, sobre o uso indevido do banco de horas, Susi nos contou: "*Não é permitido fazer banco de horas, então tem também... nós estamos sofrendo resistência a isso, ao banco de horas. Já fiz inúmeras reuniões informando que não pode fazer, mas muitos operadores insistem, então a gente tá monitorando também isso aí, todos os dias, essa questão do horário*".

Dos 15 comportamentos/códigos encontrados, verificamos que nove já haviam sido identificados em pesquisas anteriores (o Quadro 5 relaciona esses comportamentos).

**Quadro 5 – Relação entre tipos de resistência informal por autor.**

Subcategorias	Códigos	Pesquisas
Aproveitar-se das brechas nas normas	Burla o sistema para acessar páginas	Zimmer (2009); Cardoso (2010)
Fofocar	Reclama com os colegas de trabalho	Zimmer (2009)
Ironizar	Fala ironicamente	Taylor e Bain (2003); Efthymiou (2009)
Não contribuir	Reclama de tudo	Bessi (2009); Efthymiou (2009)
	Faz o contrário do solicitado	Bessi e Grisci (2008)
Negociação direta e reclamação	Reclamação direta	Efthymiou (2009)
Trabalhar lentamente	Faz ligações pessoais para não atender	Callaghan e Thompson (2001); Cardoso (2010); Mulholland (2004)
	Navega na internet durante o expediente	Zimmer (2009)
Trapacear	Atrasa frequentemente	Efthymiou (2009); Mulholland (2004); Ricci (2010)

Fonte: Dados da pesquisa (2015).



Os comportamentos/códigos “denuncia publicamente”, “entra com celular escondido”, “fala mal por trás do gestor”, “tira longas pausas no banheiro”, “usa o celular durante o expediente” e “uso indevido do banco de horas” não foram identificados em outros trabalhos. O surgimento de novos comportamentos de resistência está de acordo com a literatura. Conforme Efthymiou (2009, p. 60), “não há como um único catálogo de resistência ser sempre completo”. Paiva Júnior, Leão e Mello (2011) consideram que o critério “surpresa” – surgimento de novas informações – confere validade à pesquisa qualitativa.

Uma informação que emergiu da análise intercasos (MILES; HUBERMAN, 1994) foi a grande quantidade de resistências relacionadas ao uso do celular – das 30 referências de resistência informal à vigilância, nove estão relacionadas a ele. As empresas onde Amanda, Paula e Rita trabalham permitem o uso moderado desses dispositivos e as três gestoras disseram ter problemas com o uso excessivo. As empresas onde Raimundo e Susi trabalham proíbem o uso dos *smartphones* e eles relataram resistências, como o uso escondido ou proposital.

Outra informação que emergiu da fala de Raimundo foi o uso das redes sociais para reivindicar melhorias no sistema de controle. Não identificamos na literatura recente estudos que tenham abordado o uso das redes pelos trabalhadores. Por isso, consideramos que a situação narrada aponta para o surgimento de um formato de oposição mais explícito e danoso do que o previsto pelas pesquisas. Nesse caso, os discursos de Thomas e Davies (2005) e Efthymiou (2009), de que a resistência não deve ser subestimada, se renovam e surgem novos desafios para os gestores.

Por fim, destacamos o surgimento de dois casos de resistência “formal” (em grupo) nas falas de Rita e Susi. Colocamos o termo entre aspas porque o conceito de resistência formal de Prasad e Prasad (2000, p. 387) remete a “protestos, greves, queixas, restrição da produção”, atos “revolucionários”, o que não condiz com o encontrado. Não contabilizamos esses comportamentos na codificação e categorização porque só foram considerados atos de resistência informal. Os trechos a seguir mostram as falas das entrevistadas quando perguntadas sobre a relação dos trabalhadores com os dispositivos de vigilância eletrônica.

“Como nossa equipe é pequena as reclamações foram coletivas. Porém, as pessoas não tem responsabilidade, não tem o devido controle do uso de sites querem está sempre acessando, atrapalhando assim sua produtividade.” (Rita)

“Eu já tive uma equipe que era bem resistente, bem resistente mesmo. De operador entrar com celular e jogar na minha mesa assim, e dizer ‘se tocar atende, visse? me chama’, sabe? [...] No dia que nós lançamos a campanha, uma operadora começou a rir aí disse ‘que bom pra quem vai, né? Porque a nossa equipe não vai não’. Eles já fizeram grupos no whatsapp pra boicotar campanhas, então era bem grave aquilo, sabe? Bem sério mesmo o problema da equipe.” (Susi)

Tal resultado vai de encontro aos resultados de Knights e McCabe (1998), que reduzem a resistência apenas a atos individuais e implícitos que servem como uma “válvula de escape” para o trabalhador. Também mostra que, apesar do esforço da gerência dos *call centers* em eliminar a interação entre os colaboradores (RICCI, 2010), eles encontram espaço para exercer a sua subjetividade. Por fim, essa informação está de acordo com os estudos de Taylor e Bain (2003), Thomas e Davies (2005) e Efthymiou (2009), que mostraram que a resistência informal pode evoluir e gerar confrontos organizados.

Os nossos resultados mostram o uso intenso da tecnologia para monitorar o trabalho dos operadores. Das 15 atividades identificadas, apenas “gravação das conversas telefônicas”, “tempo de ligação” e “números dos telefones discados e recebidos” eram monitoradas por todos os respondentes. As menos citadas foram “teclas digitadas”, “uso de dispositivos periféricos” e “conversas por *chat*”. Consideramos que essas informações podem auxiliar gestores da área a decidirem sobre a infraestrutura de TI, uma vez que mostra os comportamentos mais controlados eletronicamente no setor.

A maioria dos entrevistados percebeu situações de resistência informal à vigilância em seus locais de trabalho. A identificação desses atos confirma a presença da resistência e mostra que ela não é invisível aos olhos dos gestores, como sugerem alguns autores. Frente a esse resultado, sugerimos, em particular, que os gestores discutam e avaliem a autorização do uso do celular durante o expediente, o acesso a páginas de internet e o acúmulo de banco de horas, que foram os temas mais relacionados à resistência pelos entrevistados.

Nas entrevistas também constatamos que as novas tecnologias (*smartphones* e redes sociais) estão mudando o formato da resistência ao controle. O uso das páginas de redes sociais para reivindicar melhorias, especificamente, parece gerar resultado para os trabalhadores, mas foge dos conceitos de resistência formal e informal previstos na literatura – já que não é formalmente organizada, tampouco é disfarçada no dia a dia. O uso de *smartphones* durante o expediente de trabalho é outra tendência que evidencia a necessidade dos gestores refletirem sobre as políticas de suas empresas. Frente a isso, sugerimos que as pesquisas futuras investiguem o uso das redes sociais como canal de resistência e os impactos da permissão ou não do uso do *smartphone* no ambiente de trabalho.

Também identificamos dois casos de resistência em grupo na fala de dois entrevistados. Esse resultado mostra que, apesar do esforço da gerência das centrais em evitar a aproximação entre os trabalhadores no local de trabalho – por meio de divisórias, falta de paredes e proximidade entre as mesas do gestor e a dos operadores –, eles ainda são capazes de se organizar em grupo para reivindicar melhorias. Essa informação diverge do que afirmam Knights e McCabe (1998), que reduzem os atos de resistência a manifestações individualistas e independentes onde os trabalhadores procuram um “local de escape”. Sugerimos que os gestores desenvolvam meios de se aproximar de seus subordinados para utilizar a resistência de forma positiva, renovando as práticas da organização.

A limitação deste trabalho foi a dificuldade de identificar e ter acesso aos sujeitos da pesquisa. Como mostramos na metodologia, o fim da etapa de identificação da amostra se deu quando não obtivemos novos contatos de conhecidos e resposta das empresas visitadas – e não a saturação teórica, conforme planejado inicialmente. Consideramos que essa dificuldade pode ter limitado os resultados encontrados.

Para pesquisas futuras, sugerimos que os pesquisadores estudem a resistência à vigilância eletrônica investigando também os demais trabalhadores que compõem a organização. Apesar dos gestores entrevistados neste estudo serem os responsáveis pelas equipes de atendimento, consideramos que a visão deles sobre a realidade é parcial. Também sugerimos que pesquisas futuras em centrais foquem a investigação nos gestores que trabalham no mesmo local dos operadores. Nossos resultados mostram que, em razão da proximidade da realidade, esses gestores podem ter mais informações sobre o assunto.

Por fim, sugerimos que os pesquisadores investiguem os impactos da permissão ou não do uso do *smartphone* no ambiente de trabalho. Como mostramos, uma parte considerável dos atos de resistência identificados está relacionada à permissão ou não do uso desses dispositivos. Alguns problemas de pesquisa que sugerimos são: quais os impactos da permissão/proibição do uso do celular? Qual a motivação do trabalhador em usar o *smartphone* no ambiente de trabalho? Essas investigações podem auxiliar na tomada de decisão dos gestores e ampliar a literatura sobre o tema.

## Referências

- ABT. Associação Brasileira de Telesserviços. *Relatório da Indústria de Call Center no Brasil*. 2005. Disponível em: <[http://files.blogdocallcenter.com/200000755-666bc6765c/Relatorio\\_Brasil\\_GCCP\\_V13-versao%20%20oficial.pdf](http://files.blogdocallcenter.com/200000755-666bc6765c/Relatorio_Brasil_GCCP_V13-versao%20%20oficial.pdf)>. Acesso em: 12 jan. 2015.
- ACKROYD, S.; THOMPSON, P. *Organizational misbehaviour*. Londres: Sage Publications, 1999.
- ALVES-MAZZOTI, A.; GEWANDSZNAJDER, F. *O método nas ciências sociais*. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 2000.
- AMA. AMA/ePolicy Institute Research. *2007 Electronic Monitoring & Surveillance Survey*. 2007. Disponível em: <<http://www.plattgroupplc.com/jun08/2007ElectronicMonitoringSurveillanceSurvey.pdf>>. Acesso em: 8 out. 2014.
- AZEVEDO, M.; CALDAS, M. O discurso evolucionista e a prática involutiva: um estudo empírico sobre o impacto de mudanças tecnológicas sobre o desenho do trabalho em *call centers*. *Revista de Administração Contemporânea (RAC)*, v. 9, n. 3, p. 33-55, 2005.
- BAIN, P.; TAYLOR, P. Entrapped by the "electronic panopticon"? Worker resistance in the call centre. *New Technology Work and Employment*, v. 155, n. 1, p. 2-18, 2000.
- BALL, K.; MARGULIS, S. Electronic monitoring and surveillance in call centres: a framework for investigation. *New Technology, Work and Employment*, v. 26, n. 2, p. 113-126, 2011.
- BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. 3. ed. Lisboa: Edições 70, 2004.
- BESSI, V. *Modos de expressão da resistência no cotidiano do trabalho bancário*. 2009. 217 f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2009.
- BESSI, V.; GRISCI, C. Expressões da resistência no cotidiano do trabalho em bancos portugueses. *Revista de Administração Contemporânea (RAC) – Eletrônica*, v. 2, n. 3, p. 374-391, 2008.
- BHAVE, D. The invisible eye? Electronic performance monitoring and employee job performance. *Personnel psychology*, v. 67, p. 605-635, 2014.
- BRAGA, R. Uma sociologia da condição proletária contemporânea. *Tempo Social, Revista de Sociologia da USP*, v. 18, n. 1, p. 133-152, 2006.
- BRASIL. Decreto n. 6.523, de 31 de julho de 2008. *Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil*, Brasília, DF, 31 jul. 2008. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2008/decreto/d6523.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/decreto/d6523.htm)>. Acesso em: 20 jan. 2015.
- BRAVERMAN, H. *Trabalho e capital monopolista*. Rio de Janeiro: LTC, 1987.
- CALLAGHAN, G.; THOMPSON, P. Edwards revisited: technical control and call centres. *Economic and Industrial Democracy*, v. 22, n. 1, p. 13-37, 2001.
- CARDOSO, M. *Vigilância eletrônica no trabalho bancário: do controle consentido ao totalitarismo corporativo*. 2010. 137 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2010.
- DELEUZE, G. *Conversações*. Rio de Janeiro: Editora 34, 1992.
- DESLAURIERS, J.; KÉRISIT, M. O delineamento de pesquisa qualitativa. In: POUPART, J. et al. *A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos*. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 2010.

- EFTHYMIUO, L. *Workplace control and resistance from below: an ethnographic study in a cipriot luxury hotel*. 2009. 303 f. Tese (Doutorado em Administração) – University of Leicester, Leicester, 2009.
- ELLWAY, B. Making it personal in a call centre: electronic peer surveillance. *New Technology Work and Employment*, v. 28, n. 1, p. 37-50, 2013.
- FERNIE, S.; METCALF, D. (Not) hanging on the telephone: payments systems in the new sweatshops. *Centre for Economic Performance*, London School of Economics, London, p. 1-41, 1998.
- FLEMING, P.; SEWELL, G. Looking for good soldier, Svejik: alternative modalities of resistance in the contemporary workplace. *Sociology*, v. 36, n. 4, p. 857-872, 2002.
- FLICK, U. Entrevista episódica. In: BAUER, M. W.; GASKELL, G. G. *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático*. Petrópolis: Vozes, 2002.
- FLICK, U. *Introdução à pesquisa qualitativa*. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.
- FOUCAULT, M. *Vigiar e punir: nascimento da prisão*. 34. ed. Petrópolis: Vozes, 2007.
- GIBBS, G. *Análise de dados qualitativos*. Porto Alegre: Artmed, 2009.
- GIL, A. C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas, 2002.
- HUGL, U. Workplace surveillance: examining current instruments, limitations and legal background issues. *Tourism & Management Studies*, v. 9, n. 1, p. 58-63, 2013.
- KIDWELL, R. L.; KIDWELL, L. Evaluating research on electronic surveillance: a guide for managers of information technology. *Industrial Management & Data Systems*, v. 96, n. 1, p. 8-14, 1996.
- KNIGHTS, D.; MCCABE, D. What happens when the phone goes wild: BPR, stress and the worker. *Journal of Management Studies*, v. 35, n. 2, p. 163-194, 1998.
- KVALE, S. *Las entrevistas en investigación cualitativa*. Madrid: Ediciones Morata, 2011.
- LANKSHEAR, G. et al. Call centre employees' responses to electronic monitoring: some research findings. *Work, Employment and Society*, v. 15, n. 3, p. 595-605, 2001.
- MCCABE, D. Making out and making do: how employees resist and make organizational change work through consent in a UK bank. *New Technology*, v. 29, n. 1, p. 57-71, 2014.
- MILES, M.; HUBERMAN, A. *Qualitative data analysis: an expanded sourcebook*. California: Sage Publications, 1994.
- MORRISON, E. W.; ROBINSON, S. L. When employees feel betrayed: a model of how psychological contract violation develops. *Academy of Management Review*, v. 22, n. 1, p. 226-256, 1997.
- MOTTA, F.; VASCONCELOS, I. *Teoria geral da administração*. 3. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.
- MULHOLLAND, K. Workplace resistance in an Irish call centre: slammin', scammin' smokin' an' leavin. *Work, Employment and Society*, v. 18, n. 4, p. 709-724, 2004.
- PAIVA JÚNIOR, F.; LEÃO, A.; MELLO, S. Validade e confiabilidade na pesquisa qualitativa em administração. *Revista de Ciências da Administração*, v. 13, n. 31, p. 190-209, 2011.

- PORTAL CALLCENTER. *Gravação da ligação protege empresas: nova lei que exige gravação da conversa no SAC ajuda contact center comprovar que passou informação para cliente*. 2011. Disponível em: <<http://www.callcenter.inf.br/legislacao/43584/gravacao-da-ligacao-protege-empresas/ler.aspx>>. Acesso em: 20 jan. 2015.
- PRASAD, P.; PRASAD, A. Stretching the iron cage: the constitution and implications of routine workplace resistance. *Organization Science*, v. 11, n. 4, p. 387-403, 2000.
- QSR INTERNATIONAL. *NVivo 10 for Windows*. Disponível em: <<http://download.qsrinternational.com/Document/NVivo10/NVivo10-Getting-Started-Guide-Portuguese.pdf>>. Acesso em: 26 out. 2014.
- REGAN, P. Genetic testing and workplace surveillance: implications for privacy. In: LYON, D.; ZUREIK, E. *Computers, surveillance, and privacy*. Minneapolis: University of Minnesota Press, 1996.
- RICCI, M. G. *Organização do trabalho e controle em teleatendimento: o caso de uma empresa de cobrança*. 2010. 168 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade de São Carlos, São Carlos, 2010.
- RODRIGUES, S.; COLLINSON, D. 'Having fun?': humor as resistance in Brazil. *Organization Studies*, v. 16, n. 5, p. 739-768, 1995.
- ROSCIGNO, V. J.; RODSON, R. The organizational and social foundations of worker resistance. *American Sociological Review*, v. 69, n. 39, p.14-39, 2004.
- SALDAÑA, J. *The coding manual for qualitative researches*. Londres: Sage Publications, 2009.
- SCOTT, J. *Weapons of the weak: everyday forms of peasant resistance*. New Haven: Yale University Press, 1985.
- SEWELL, G.; WILKINSON, B. Someone to watch over me: surveillance, discipline and just-in-time labour process. *Sociology*, v. 26, n. 2, p. 271-289, 1992.
- SILVA, E.; MENEZES, E. *Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação*. 4. ed. Florianópolis: UFSC, 2005.
- SILVEIRA, S. *Organizações e usos das bases de informação para o atendimento a clientes em call centers*. 2006. 178 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2006.
- STEVENS, A.; LAVIN, D. Stealing time: the temporal regulation of labour in neoliberal and post-fordist work regime. *Democratic commnuniqué*, v. 21, n. 2, p. 40-61, 2007.
- TAYLOR, P.; BAIN, P. Na assembly line in the head: work and employee relation in the call centre. *Industrial Relations Journal*, v. 30, n. 2, p. 110-117, 1999.
- TAYLOR, P.; BAIN, P. Subterranean worksick blues: humour as subversion in two call centers. *Organization Studies*, v. 24, n. 9, p. 1.487-1.509, 2003.
- THOMAS, R.; DAVIES, A. Theorizing the micro-politics of resistance: new public management and managerial identities in the UK public services. *Organization Studies*, v. 26, n. 5, p. 683-706, 2005.
- TOWNSEND, K. Electronic surveillance and cohesive teams: room for resistance in an Australian call centre? *New Technology, Work and Employment*, v. 20, n. 1, p. 47-59, 2005.
- VENCO, S. Centrais de teleatividades: o surgimento dos colarinhos furta-cores? In: BRAGA, R.; ANTUNES, R. *Infoproletários: degradação real do trabalho virtual*. São Paulo: Boitempo, 2009.

- VIEGAS, G.; HONORATO, B.; SARAIVA, L. Entre o controle e a resistência: análise das práticas cotidianas no espaço organizacional em uma instituição federal de ensino superior. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 37., 2013, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro, 2013.
- VILELA, L.; ASSUNÇÃO, A. Os mecanismos de controle da atividade no setor de teleatendimento: as queixas de cansaço e esgotamento dos trabalhadores. *Caderno de Saúde Pública*, v. 20, n. 4, p. 1.069-1.078, 2004.
- VINTHAGEN, S.; JOHANSSON, A. "Everyday resistance": exploration of a concept and its theories. *Resistance studies magazine*, n. 1, p. 1-46, 2013.
- VORVOREANU, M.; BOTAN, C. H. Examining electronic surveillance in the workplace: a review of theoretical perspectives and research findings. In: CONFERENCE OF THE INTERNATIONAL COMMUNICATION ASSOCIATION, 32., 2000, Acapulco. *CERIAS Tech Report...* Acapulco, 2000.
- ZIMMER, M. *O panóptico está superado?* Estudo etnográfico sobre a vigilância eletrônica. 2009. 138 f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2009.

**Submissão: 25/08/2015**

**Aprovação: 15/04/2016**