



Revista de Administração - RAUSP
ISSN: 0080-2107
rausp@edu.usp.br
Universidade de São Paulo
Brasil

Martins Paiva, Kely César; Santana Dutra, Michelle Regina; Ribeiro da Luz, Talita
Comprometimento organizacional de trabalhadores de call center
Revista de Administração - RAUSP, vol. 50, núm. 3, julio-septiembre, 2015, pp. 310-324
Universidade de São Paulo
São Paulo, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=223442170004>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

Comprometimento organizacional de trabalhadores de call center

Kely César Martins Paiva

Universidade Federal de Minas Gerais – Belo Horizonte/MG, Brasil

Michelle Regina Santana Dutra

Centro Universitário de Belo Horizonte – Belo Horizonte/MG, Brasil

Talita Ribeiro da Luz

Faculdade Novos Horizontes – Belo Horizonte/MG, Brasil

RESUMO

Neste artigo, analisa-se como se apresenta o comprometimento organizacional de trabalhadores de um *call center*, localizado em Belo Horizonte (Minas Gerais, Brasil). Após o delineamento conceitual do tema central, são expostos os resultados de um estudo de caso descritivo, realizado com abordagens quantitativa e qualitativa. Os dados de 399 questionários e 22 entrevistas são, respectivamente, tratados estatisticamente e submetidos à análise de conteúdo. A base de comprometimento que predominou entre esses infoproletários foi “obrigação pelo desempenho” e, em menor grau, “afetiva”. Foi observado que quanto maior é o seu tempo de experiência nesse tipo de organização, menores são os níveis de comprometimento de modo geral, fatos esclarecidos, parcialmente, por meio das entrevistas.

Palavras-chave: comprometimento organizacional, *call center*, infoproletário.

1. INTRODUÇÃO

O presente cenário mundial apresenta inúmeras mudanças que têm impactos diretos e imediatos na forma de agir de cada indivíduo (Bauman, 2007). No que tange ao âmbito organizacional, também é possível notar alterações capazes de modificar estruturas, processos e políticas em um ritmo acelerado, visando garantir sua flexibilidade em detrimento, por outro lado, da estabilidade emocional de seus membros. Os mesmos avanços tecnológicos e organizacionais podem ser interpretados de maneira tanto positiva quanto negativa, uma vez que permitem ganhos para a organização, como otimização de tempo, e gastos que, no entanto, podem gerar desqualificação progressiva e perda da ascensão profissional daqueles trabalhadores que não conseguirem acompanhar (Lancman & Sznelwar, 2004). Contudo, percebe-se cada vez mais a procura das organizações por trabalhadores flexíveis e ágeis (Sennett, 2007).

Recebido em 13/dezembro/2013
Aprovado em 11/dezembro/2014

Sistema de Avaliação: *Double Blind Review*
Editor Científico: Nicolau Reinhard

DOI: 10.5700/rausp1202

Kely César Martins Paiva, Doutora em Administração, é Professora, Pesquisadora e Orientadora do Centro de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração do Departamento de Ciências Administrativas da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais (CEP 31270-901 – Belo Horizonte/MG, Brasil).

E-mail: kelypaiva@face.ufmg.br

Endereço:
Universidade Federal de Minas Gerais
FACE-Departamento de Ciências Administrativas
Avenida Antônio Carlos, 6627
Prédio FACE, Sala 4054
Campus Pampulha
31270-901 – Belo Horizonte – MG

Michelle Regina Santana Dutra, Mestre em Administração, é Professora e Pesquisadora do Centro Universitário de Belo Horizonte (CEP 31744-007 – Belo Horizonte/MG, Brasil).
E-mail: michelle.dutra@prof.unibh.br

Talita Ribeiro da Luz, Doutora em Administração, é Professora e Pesquisadora da Faculdade Novos Horizontes (CEP 30180-121 – Belo Horizonte/MG, Brasil).
E-mail: talita.luz@unihorizontes.br

Pautado nesse novo contexto, Antunes (2009) apresenta os “infoproletários”, ou seja, trabalhadores do setor de telecomunicação e informática que contam com um terminal de computador, um telefone, ou quaisquer outros instrumentos informacionais que os auxiliam na venda de sua força de trabalho, garantindo a eficiência e a eficácia para a organização. A atuação dos infoproletários divide-se em dois extremos: aqueles que são valorizados e possuem *status* diferenciado por seu trabalho desempenhado e aqueles que são marginalizados devido a sua atividade laboral. Observe-se que ambos exercem suas funções utilizando alta tecnologia (Antunes, 2009).

Desse modo, nota-se uma reprodução do modelo fordista (Alves & Galeão-Silva, 2000), desempenhado pelos profissionais do setor de informação e comunicação (Wolff, 2004; Antunes, 2010; Nogueira, 2012). Logo, o setor de *call center* representa bem o extremo não valorizado do infoproletariado, uma vez que ele utiliza avançadas tecnologias que o permitem realizar muito mais atividades em menor período de tempo (Silva, Oliveira, Constantino, & Zaltzman, 2002; Antunes, 2010). Apesar da moderna tecnologia utilizada no trabalho dos operadores, a maioria deles é pouco qualificada e suas tarefas podem ser administradas de maneira praticamente mecânica. “Embora muitas vezes não percebida pelas organizações, essa inconsistência entre as ênfases atribuídas à tecnologia e às pessoas pode minar as pretensões de se construir um melhor relacionamento com o cliente” (Silva *et al.*, 2002, p. 1), fato que pode minar a produtividade e a qualidade do serviço prestado. Note-se que essa “qualificação” transcende o grau de escolaridade, abarcando também treinamentos realizados pela organização (Silva *et al.*, 2002).

Além disso, esse tipo de empresa também conta com um trabalho considerado “invisível”, o qual abriga indivíduos muitas vezes não incluídos em outras fatias do mercado de trabalho, como jovens, mulheres e homossexuais (Venco, 2009; Paiva, Dutra, Santos, & Barros, 2013). No entanto, eles trabalham sob constantes pressões pessoais, gerenciais, organizacionais e, também, provindas dos clientes atendidos, além de estarem submersos em jornadas de trabalho quase ininterruptas, resultando em crescente adoecimento físico e mental (Antunes, 2009; Antunes, 2010). Eles garantem o executar de uma importante e penosa tarefa para a organização, mas, ironicamente, em meio a uma crise organizacional ou redução de custos, eles são os primeiros a ser dispensados, mesmo que em parte. Portanto, o cotidiano de um *call center* constitui-se “um exemplo paradigmático do trabalho contemporâneo” (Paiva, Dutra *et al.*, 2013, p. 527).

Tal instabilidade vivenciada no trabalho tem diversos impactos, inclusive no que tange ao comprometimento com a organização, podendo ser percebido como uma “força relacionada com a identificação e o envolvimento das pessoas com a organização específica” (Mowday, Porter, & Steers, 1982, p. 27). Dessa maneira, atitudes e comportamentos geram efeitos significativos notórios em termos de eficiência e eficácia individual, grupal e organizacional, podendo ser considerado

até mesmo como uma vantagem competitiva (Sousa, 2010), ressaltando que a qualidade e a eficiência de uma organização são adquiridas mediante a busca constante e a realização efetiva de investimentos das pessoas no trabalho (Bastos, Siqueira, Medeiros, & Menezes, 2008).

Diante do exposto, o objetivo neste estudo foi analisar como se apresenta o comprometimento organizacional de trabalhadores de um *call center*, localizado em Belo Horizonte (Minas Gerais, Brasil), na percepção deles próprios. Para tanto, apoiou-se conceitualmente no Modelo de Bases de Comprometimento de Medeiros (2003), frequentemente utilizado em pesquisas no País (Bezerra, Bizarria, & Tassigny, 2013; Paiva, Dutra *et al.*, 2013; Cantarelli, Estivalete, & Andrade, 2014; Cunha, Silva, Moura, Horbe, Bulé, & Vargas, 2014; Envall, M.F.O., Teixeira, Envall, V.R., & Dalongaro, 2014; Melo, Fernandes, Araújo, Silva, & Santos, 2014; Pulino, Kubo, & Oliva, 2014; Sant’Anna, Mussi, Luna, & Xavier, 2014), cujas bases são: obrigação em permanecer, afetiva, afiliativa, escassez de alternativas, obrigação pelo desempenho, linha consistente de atividade, falta de recompensas e oportunidade. Os objetivos específicos resumem-se a:

- descrever como se apresentam as bases de comprometimento organizacional de trabalhadores do referido *call center*, segundo modelo de Medeiros (2003);
- identificar tendências entre as bases e os dados sociodemográficos e profissionais de tais trabalhadores.

Este estudo adere-se nas agendas traçadas por outros pesquisadores, em cujos trabalhos verificam-se recomendações para avanços nos estudos acadêmicos sobre a temática e o contexto abordados, ou seja, comprometimento organizacional (Medeiros, Albuquerque, Marques, & Siqueira, 2005; Bastos *et al.*, 2008; Rodrigues & Bastos, 2009; Botelho & Paiva, 2011; Paiva & Moraes, 2012) e *call center* (Antunes, 2009; Nogueira, 2012).

2. O TEMA: COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

A partir do final da década de 1970, percebeu-se uma maior preocupação de pesquisadores e profissionais vinculados à área da gestão em compreender melhor o comprometimento dos trabalhadores com a organização, apesar de essa temática já se encontrar indiretamente presente nas agendas de estudos por uma longa tradição que tem se debruçado sobre o comportamento humano no âmbito laboral. Note-se que, a partir da década de 1980, esse tema tornou-se mais intensamente investigado (Bastos, 1994).

O comprometimento organizacional pode ser entendido pela forma (ações, intenções, afetos) como o indivíduo lida com seu trabalho e com a empresa (Bastos & Costa, 2005) ou com atitudes ante o trabalho que permitem a identificação e a decodificação dos fatores pessoais de cada trabalhador (Bastos, 1994); ele pode ser caracterizado como uma busca constante pelo bem comum,

seja esse dentro de uma organização ou de uma profissão, seja, ainda, como uma força relacionada à identificação e ao envolvimento existente entre pessoas (Mowday *et al.*, 1982).

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

Além dos valores, outros antecedentes do comprometimento organizacional são apontados pela literatura, como, por exemplo: dados pessoais (idade, sexo, estado civil, tempo de serviço, escolaridade); de trabalho (caráter inovador, autonomia, percepção de oportunidades); e da relação existente entre liderança e grupo (interdependência e estilo de liderança) (Allen & Meyer, 1990; Bastos, 1994; Bastos *et al.*, 2008). Além de Allen e Meyer (1990), Bastos (1994), Bastos *et al.* (2008), Mowday *et al.* (1982), focalizando no caráter afetivo do comprometimento, também citam características pessoais, características do emprego, experiências de trabalho e características estruturais da organização, de modo mais amplo. Outros estudos apontam mais especificamente para políticas de gestão como antecedentes do comprometimento, como premiações e investimentos (Farrell & Rusbult, 1981; Rusbult & Farrell, 1983), assim como sexo, idade, tempo no trabalho, relações sociais no trabalho, satisfação com o ambiente de trabalho e percepções de justiça organizacional (Morin, Morizot, Boudrias, & Madore, 2011), além do comprometimento com o próprio trabalho (Meyer, Stanley, & Vandenberg, 2013), podendo-se também observar outras intervenções organizacionais e suas consequências, como os processos de socialização dos empregados, participação no processo decisório, participação no capital da empresa e enriquecimento dos postos de trabalho (Mathieu & Zajac, 1990).

Dentre os modelos de comprometimento utilizados em pesquisas visando à sua compreensão nos mais diversos espaços laborais, destaca-se seu precursor, o modelo tridimensional de Meyer e Allen (1991), amplamente utilizado no Brasil e em outros países (Bastos *et al.*, 2008; Rodrigues & Bastos, 2009; Botelho & Paiva, 2011; Paiva & Moraes, 2012; Simosi, 2012; Meyer *et al.*, 2013). As três dimensões descritas por Meyer e Allen (1991) – afetiva, de continuidade (ou instrumental ou, ainda, calculativa) e normativa – demonstram possíveis vínculos entre o funcionário e a organização, os quais se diferenciam mediante o caráter pessoal, sendo, portanto, de natureza subjetiva. Nesse sentido, os autores entendem o comprometimento como um estado psicológico que determina a ligação do empregado com a organização. Tais dimensões são consideradas por eles como componentes do comprometimento, não tipos

isolados, podendo ser summarizadas, conforme Botelho e Paiva (2011, p. 1260), da seguinte forma:

- a) Comprometimento Afetivo (*Affective Commitment*): comprometimento como um envolvimento, apego, no qual ocorre identificação com os objetivos e valores da organização. Representa algo além da simples lealdade passiva, envolvendo uma relação ativa, na qual o indivíduo deseja dar algo de si para contribuir com o bem-estar da organização;
- b) Comprometimento Instrumental (*Continuance Commitment*): comprometimento percebido como altos custos associados a deixar a organização;
- c) Comprometimento Normativo (*Normative Commitment*): comprometimento como uma obrigação em permanecer na organização.

Apesar de sua popularidade no meio acadêmico (Rodrigues & Bastos, 2009; Simosi, 2012; Meyer *et al.*, 2013), algumas fragilidades do modelo tridimensional de Meyer e Allen (1991) têm sido apontadas, como:

esticamento indevido do conceito, escalas com propriedades psicométricas inadequadas e inconsistências empíricas, em parte decorrentes da inclusão da base de continuação, que apresenta controvérsias em sua estrutura fatorial, comportamento diferenciado dos demais fatores e correlações baixas ou negativas com variáveis desejáveis (Rodrigues & Bastos, 2009, p. 1).

Além disso,

No comprometimento organizacional, o ponto em comum das definições é ser um estado psicológico que caracteriza a relação indivíduo-organização. O que as diferencia é a natureza desse estado. O comprometimento, então, é um vínculo do trabalhador com os objetivos e interesses da organização, estabelecido e perpetuado por intermédio de pressões normativas (Leite & Albuquerque, 2011, p. 21).

No Brasil, tais pressões normativas parecem mais frouxas, dadas algumas características culturais, como o personalismo e a “malandragem”, utilizando-se, aqui, dos traços delineados por Freitas (1997), os quais significam, em síntese e respectivamente: a valorização e a busca de relações mais próximas e pessoais; e a flexibilidade e a adaptabilidade como meio de navegação social. Nesse sentido, o modelo de Medeiros (Medeiros, 2003; Medeiros *et al.*, 2005) apresenta-se como uma alternativa ao estudo do comprometimento, pois considera multidimensionalidades atentas à diversidade cultural, ou seja, à cultura brasileira. Tal

modelo entende o comprometimento a partir da análise de sete bases, quais sejam: afetiva; obrigação em permanecer; obrigação pelo desempenho; afiliativa; falta de recompensas e oportunidades; linha consistente de atividades; e escassez de alternativas.

A primeira, base “afetiva”, retrata a possibilidade de integração de objetivos, crenças e valores entre empregados e organização. Ela está diretamente vinculada à dimensão afetiva de Meyer e Allen (1991) (Medeiros, 2003; Medeiros *et al.*, 2005).

A base “obrigação em permanecer” relaciona-se a um compromisso moral que os empregados podem ter com a organização, no sentido de nela permanecer; caso contrário, pode-se desenvolver um sentimento de culpa em deixá-la, em virtude dos investimentos realizados pela organização no indivíduo. Essa base vincula-se à dimensão normativa de Meyer e Allen (1991) (Medeiros, 2003; Medeiros *et al.*, 2005).

A terceira base mencionada é a “obrigação pelo desempenho” que reflete o compromisso em atingir ou superar os resultados esperados pela organização, denotando os esforços dos empregados no cumprimento de tarefas. Ela está relacionada à dimensão normativa de Meyer e Allen (1991) (Medeiros, 2003; Medeiros *et al.*, 2005).

Já a base “afiliativa” retrata o sentimento de pertença, de coletividade, ou seja, um reconhecimento do empregado como parte do grupo e, portanto, da organização; essa base é distinta da dimensão afetiva de Meyer e Allen (1991), em virtude dos processos de identificação com terceiros e estabelecimento de relações com certo grau de reciprocidade, de integração, reforçando a coesão do grupo (Medeiros, 2003; Medeiros *et al.*, 2005).

A base “falta de recompensas e oportunidades”, por sua vez, indica a ausência de reconhecimento dos esforços “extras” dos empregados, quer por meio de recompensas (materiais e

simbólicas), quer em termos de oportunidades de crescimento profissional. Ela está relacionada à dimensão calculativa de Meyer e Allen (1991) (Medeiros, 2003; Medeiros *et al.*, 2005).

A sexta base apresentada por Medeiros (2003), “linha consistente de atividade”, está relacionada à manutenção da atitude esperada dentro da organização visando à permanência no emprego, ou seja, atentando-se para o cumprimento das regras. Ela também está associada à dimensão calculativa de Meyer e Allen (1991) (Medeiros, 2003; Medeiros *et al.*, 2005).

Por fim, a sétima base, “escassez de alternativas”, retrata a percepção do indivíduo em termos de restrição de alternativas de trabalho, mediante saída da organização atual, que o leva à submissão, à coação e ao sentimento de medo ante a incerteza de sua posição no mercado de trabalho.

Na Figura 1, propõe-se uma síntese das bases identificadas por Medeiros (Medeiros, 2003; Medeiros *et al.*, 2005), especificando sua conexão com as dimensões do tradicional modelo tridimensional de Meyer e Allen (1991).

As bases não são excludentes e podem ser mensuradas a partir da Escala de Bases de Comprometimento Organizacional (EBACO), desenvolvida e validada por Medeiros (2003). Devido à sua recenticidade, à validação empreendida pelo autor e à consideração de aspectos da cultura nacional nominados anteriormente, tal modelo foi o adotado para fins da pesquisa aqui apresentada.

3. O CONTEXTO: PECULIARIDADES DE UM CALL CENTER

Com a expansão do setor de serviços e da interação com os clientes e com os avanços tecnológicos nas últimas décadas, no Brasil (Antunes, 2009), surgiram os *call centers*, caracterizados

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

Figura 1: Bases do Comprometimento Organizacional, suas Descrições e Comparação com as Dimensões de Meyer e Allen (1991)

Fonte: Adaptado de Medeiros (2003), Medeiros *et al.* (2005) e Bastos *et al.* (2008).

por uma “nova” atividade do setor de serviço, capaz de integrar o acesso a empresas e clientes (Silva, Borini, & Trevisan, 2007), um dos fenômenos mais interessante do referido setor (Vasconcellos, Marx, & Figueiredo, 2011).

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

O universo dos *call center* pode ser interpretado como uma versão aprimorada e, até certo ponto, radicalizada de taylorização do trabalho, diante dos padrões ali firmados e povoados por diversas restrições à liberdade de ação (Zarifian, 2001).

Por outro lado, trata-se de um ambiente propício a se conhecer diversas pessoas, uma vez que dificilmente os operadores se sentam no mesmo lugar todos os dias e, no mínimo, vão ter mais de um supervisor ao ano, o que denota a rotatividade de pessoal nesse tipo de organização, notadamente um espaço de múltiplas oportunidades, ante as constantes mudanças e o ritmo acelerado, passageiro e dinâmico imposto pela forma como o trabalho está organizado e é gerido (Freire, 2009). Num *call center*, o operador lida com duas interações encaixadas, sendo a primeira mediada pelo telefone, necessitando que ele desempenhe um papel de “animador da voz do participante virtual”, e a segunda mediada pelo computador, ambas monitoradas pelo sistema de informação (Silva *et al.*, 2002); além disso, ele deve se ater a um *script* predefinido quando dos atendimentos realizados e submeter-se a controles intensos de tempos predefinidos (Vasconcellos *et al.*, 2011). Desse modo, eles se preparam com um paradoxo laboral: de um lado, são cobrados para fornecerem aos clientes um serviço de alta qualidade e para ampliar ao máximo sua produtividade; de outro, são avaliados em “número de chamadas atendidas, número de horas produtivas *versus* número de horas trabalhadas e habilidade para responder às perguntas dos clientes, em outras palavras, em termos de sua produtividade e eficiência” (Costa, 2007, p. 33).

Usualmente, o maior contingente de pessoas de um *call center* são os operadores, que podem trabalhar tanto no “ativo” (*outbound* ou *telemarketing* ativo, responsáveis pela realização de chamadas para clientes, reais e/ou potenciais) como no “receptivo” (*inbound* ou *telemarketing* receptivo, responsáveis pelo recebimento de chamadas de clientes, reais e/ou potenciais). Enquanto empregados que estão na linha de frente desse tipo de empresa, eles levam a imagem da organização em cada

atendimento; no entanto, eles recebem os mais baixos salários, são menos experientes, menos habilitados e mais pré-dispostos à elevada rotatividade (Silva *et al.*, 2002). Note-se que a maioria dos trabalhadores de um *call center* é, essencialmente, jovem, com idade entre 21 e 30 anos, mas vem aumentando a presença de profissionais mais velhos, acima dos 35 anos (Laspisa, 2007). Além disso, pode-se notar uma significante feminização nesse ambiente, com cerca de 70% de mulheres (Nogueira, 2012).

Quanto à carreira, o trabalho em um *call center* pode ser identificado como um emprego “trampolim” ou “degrau”, já que se caracteriza como oportunidade de inserção no mercado de trabalho e aquisição de experiência e maturidade (Vasconcellos *et al.*, 2011).

No que diz respeito aos controles – do tempo, do conteúdo das informações, do comportamento, do volume de serviços realizados e dos resultados –, eles indicam a dependência da organização ante o esforço mental e afetivo dos operadores em concretizar uma interação com o cliente de maneira satisfatória, sem romper com as normas estabelecidas, já que o tempo é avaliado e controlado de maneira rigorosa, com pausas e horários criteriosamente estabelecidos (Nogueira, 2012). “O ritmo de trabalho é extremamente rápido, com pouco tempo disponível entre as chamadas recebidas” (Costa, 2007, p. 35). Visando à “excelência em servir”, exige-se dos operadores um cuidado maior em ouvir, ajudar e cuidar, além de elevada iniciativa, esforço individual e comprometimento com as tarefas, com os clientes e com a empresa (Berry, 2001).

4. METODOLOGIA

Foi realizado um estudo de caso descritivo (Lüdke, & André, 1986), com abordagens quantitativa e qualitativa (Vergara, 2009), concretizando-se uma triangulação entre métodos (Vergara, 2009) ou metodológica (Collis, & Hussey, 2005), com vistas a se compreender melhor o fenômeno em tela. O caso estudado foi uma unidade de um *call center*, localizada em Belo Horizonte (MG), escolhida por acessibilidade (Vergara, 2009), devido à permissão da gerência quanto à realização da pesquisa. Ela foi considerada a unidade de análise desta pesquisa e trata-se de uma organização que atua em sete estados brasileiros pertencentes a três regiões (Sudeste, Sul e Nordeste) e no Distrito Federal; ela está no mercado há quase trinta anos, prestando serviços especializados para empresas privadas e públicas de grande porte. Sua atuação é distribuída em cinco áreas distintas, quais sejam: cadastro técnico, desenvolvimento de sistemas, limpeza e conservação, terceirização de mão de obra e *call center*; sendo esse último o foco da pesquisa aqui apresentada. O referido *call center* contava com 1.114 empregados à época da coleta de dados, distribuídos nos seguintes setores: Administrativo (90), Retaguarda (31), Monitoria (34), Operação Receptivo (685), e Operação Ativo (274). Note-se que o setor administrativo inclui os seguintes cargos: Gerente, Coordenador Geral, Coordenadores Operacionais, Coordenador da Qualidade,

Coordenador Administrativo, Analista de Tráfego, Supervisor, Monitor Operacional, Supervisor de Retaguarda, Supervisor de Qualidade, Suporte de Qualidade, Supervisor de Patrimônio, Técnico de Segurança do Trabalho, Administrativo, Telefonista, e Multiplicador. As descrições desses cargos e dos demais não foram disponibilizadas pela empresa. Os tempos médios de atendimento (TMA's) aos quais os operadores estão submetidos foram definidos pela tomadora dos serviços, conforme seus padrões de qualidade, sujeitos a agências reguladoras. Tendo em vista sua exigência de sigilo, nem todas as informações de seu *site* institucional puderam ser expostas.

Quando da coleta de dados, o total de empregados do *call center* foi considerado a unidade de observação da pesquisa. Os participantes foram escolhidos por critério de acessibilidade (Vergara, 2009), em ambas as fases de coleta de dados. Para a primeira, de natureza quantitativa, calculou-se a amostra considerando um mínimo de 95% de confiabilidade e um máximo de 5% de margem de erro e o resultado foi uma “amostra ideal” de 286 respondentes; ao final, recolheram-se 399 questionários válidos.

O questionário foi composto por três partes, sendo elas: dados sociodemográficos e funcionais; Escala de Bases de Comprometimento Organizacional (EBACO), validada por Medeiros (2003), disponível em Bastos *et al.* (2008, pp. 80-81); um espaço aberto para sugestões, dúvidas ou comentários. Seus dados foram inseridos em planilha *Microsoft Excel* – 2007 e submetidos a análises estatísticas uni (medidas de posição e dispersão; percentuais de respondentes por nível de análise de cada base de comprometimento) e bivariada (testes de correlação), sendo essa última de natureza não-paramétrica (teste de Spearman), já que os dados violaram as condições de normalidade (teste de Kolmogorov-Smirnov), o que é usual em pesquisas com o tipo de escala utilizada (do tipo Likert). Para tanto, foram utilizados os *software* estatísticos *Minitab 15* e *SPSS 16*, além do *Microsoft Excel*. Em relação às bases do Comprometimento Organizacional, ressalte-se que cada uma das dimensões foi avaliada individualmente, levando-se em conta os pesos validados para cada base de comprometimento (Medeiros, 2003; Bastos *et al.*, 2008).

Na segunda etapa, foram realizadas 22 entrevistas com roteiro semi-estruturado (Collis & Hussey, 2005). O roteiro foi composto por duas partes, quais sejam: dados sociodemográficos e funcionais dos entrevistados; e perguntas que versavam diretamente sobre suas percepções acerca do que o levou a entrar na empresa, o que o prendia a tal organização, seus motivos para lá permanecer e possibilidades de saída. Inicialmente, buscou-se entrevistar trabalhadores de todos os setores do *call center*, tal como realizado na etapa quantitativa; no entanto, isso não foi possível, já que não houve permissão da empresa para a realização dessa parte da pesquisa em suas instalações e teve-se que optar pelo agendamento de entrevistas em outros espaços, como lanchonetes, *shoppings*, faculdades etc. O agendamento da primeira entrevista ocorreu por meio de um contato pessoal e, depois, cada entrevistado foi indicando outros possíveis, o que caracterizou o método *snowball* ou bola

de neve. O critério de saturação de dados (Gil, 2009) conduziu à finalização das entrevistas. Seus dados foram submetidos à análise de conteúdo (Bardin, 2009), operacionalizada como recomendam Silva (2006) e Melo, Paiva, Mageste, Brito e Cappelle (2007), ou seja, os dados foram preparados (transcritos das gravações e separados por pergunta efetuada), analisados quantitativamente (transpostos e sintetizados em tabelas) e (re) categorizados por meio da identificação de outras temáticas explicitadas pelos sujeitos. As categorias de análise foram escolhidas *a priori*, conforme as bases de comprometimento do modelo teórico adotado e o objetivo desta pesquisa.

5. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

5.1. Os trabalhadores abordados na pesquisa

A maior parte dos participantes da pesquisa, em ambas as fases, foram: mulheres (78% da amostra e 67% dos entrevistados), jovens com até 25 anos (38,2% da amostra e 55% dos entrevistados), solteiros (64,8% da amostra e 77% dos entrevistados), com o ensino médio completo (65,8% da amostra e 50% dos entrevistados); confirmado assim perfis semelhantes aos apresentados por Laspisa (2007), Freire (2009) e Nogueira (2012).

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

5.2. Comprometimento organizacional dos trabalhadores abordados

Os resultados concernentes à análise univariada apresentam as estatísticas descritivas e as distribuições percentuais dos níveis de avaliação relativos ao comprometimento. Importante frisar que, em função dos pesos atribuídos na referida escala, a análise dos valores brutos (como média, mediana e variabilidade) só pode ser realizada individualmente para cada base do construto. Assim, apresentam-se as medidas de posição e dispersão apuradas, destacando-se um quadro preocupante, pois a maior parte das bases apresentou dados com alta variabilidade (desvio-padrão elevado) e foram avaliadas em nível “abaixo da média” ou “baixo”, sendo que apenas a base “obrigação pelo desempenho” atingiu média considerada elevada e a base “afetiva” ficou acima da média, como se pode observar na Tabela 1.

Tabela 1

Estatísticas Descritivas Referentes às Bases de Comprometimento Segundo os Respondentes

Base de Comprometimento	Média	Desvio-Padrão	P25	Mediana	P75
Afetiva	11,7 – ACM	4,00	9,2	12,3	14,6
Obrigação em permanecer	10,4 – CB	4,77	6,5	10,5	13,7
Obrigação pelo desempenho	14,7 – CA	3,22	12,9	14,9	17,8
Afiliativa	12,1 – CB	3,75	9,6	12,6	14,9
Falta de recompensa e oportunidade	7,7 – ABM	2,93	5,5	7,6	9,9
Linha consistente de atividade	11,3 – ABM	2,92	9,3	11,6	13,7
Escassez de alternativas	9,5 – CB	4,10	6,1	9,4	12,4

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

Noutra perspectiva de análise, foram apurados os percentuais de respondentes por nível de avaliação das bases de comprometimento, observáveis na Figura 2, a qual permite comparação entre as bases, já que a ponderação dos pesos está implícita nos níveis considerados (ou seja: baixo, abaixo da média, acima da média, alto).

De acordo com os dados anteriores relativos à base de comprometimento **obrigação pelo desempenho**, conclui-se que os respondentes se sentem no dever de esforçar-se pela empresa, desempenhando seu trabalho com o máximo de efetividade e compromisso (Medeiros, 2003; Bastos *et al.*, 2008). Os dados apurados para essa base apresentam característica única e distinta de todas as demais pesquisadas, ou seja, concentração extremamente elevada de dados nas faixas de maior comprometimento, especialmente na categoria “alto” que aglomera em torno de 73% dos respondentes. Resultado semelhante foi encontrado em apenas um estudo, o de Bezerra *et al.* (2013). A seguir, o relato de um entrevistado sintetiza essa percepção:

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

Os resultados referentes ao comprometimento de base **afetiva**, identificada como o segundo escore mais elevado (“acima da média”) nesta pesquisa, podem ser observados também nas entrevistas, refletindo desde o desejo de entrar no *call center* por identificar-se de alguma forma com as atividades a serem desempenhadas (cinco deles: E01, E08, E14, E20, E21), ao fato de permanecerem no *call center* por gostar seja da atividade, seja do ambiente, seja do convívio social adquirido (nove deles: E01, E06, E08, E14, E15, E17, E18, E20, E21), inibindo, dessa

maneira, o desejo de alguns em desejar sair (quatro deles: E01, E17, E20, E21), uma vez que perderiam um bom ambiente de trabalho no qual já estão adaptados (quatro deles: E01, E15, E18, E20). Note-se que essa base está conectada à dimensão afetiva no modelo tridimensional de Meyer e Allen (1991), que usualmente é a de maior peso no comprometimento organizacional conforme pesquisas realizadas no País, considerando-se tanto medidas de posição (médias) (Paiva & Moraes, 2012; Bezerra *et al.*, 2013; Cantarelli *et al.*, 2014), como cargas fatoriais (Medeiros *et al.*, 2005; Cantarelli *et al.*, 2014).

Por outro lado, entende-se que há uma imposição emocional exercida por meio dos protocolos dos serviços prestados que exige dos operadores um controle rigoroso de seus sentimentos durante cada atendimento, suportando agressões verbais sem reagir, tornando-os, em alguns casos, indivíduos cada vez mais frustrados, que recebem elevado volume de ligações de clientes insatisfeitos, promovendo o estresse (Costa, 2007), fato observado em relatos como o seguinte:

(...) todas as pessoas que já passaram por um *call center* têm experiência pra contar, não é que é ruim o trabalho, é um trabalho maçante, lá, principalmente é um trabalho que é cansativo, que nós não temos descanso de voz e a nossa mente cansa muito rápido (...), sai de uma ligação de conflito e entra numa ligação mais calma, depois volta numa ligação onde a pessoa já entra xingando, então é muito complicado. (E12)

O comprometimento de base **falta de recompensa e oportunidade**, maioria “abaixo da média” na análise quantitativa, configurou um aspecto negativo para a empresa pesquisada, pois denota insatisfação dos trabalhadores em função das oportunidades oferecidas durante a carreira (Medeiros, 2003; Bastos *et al.*,

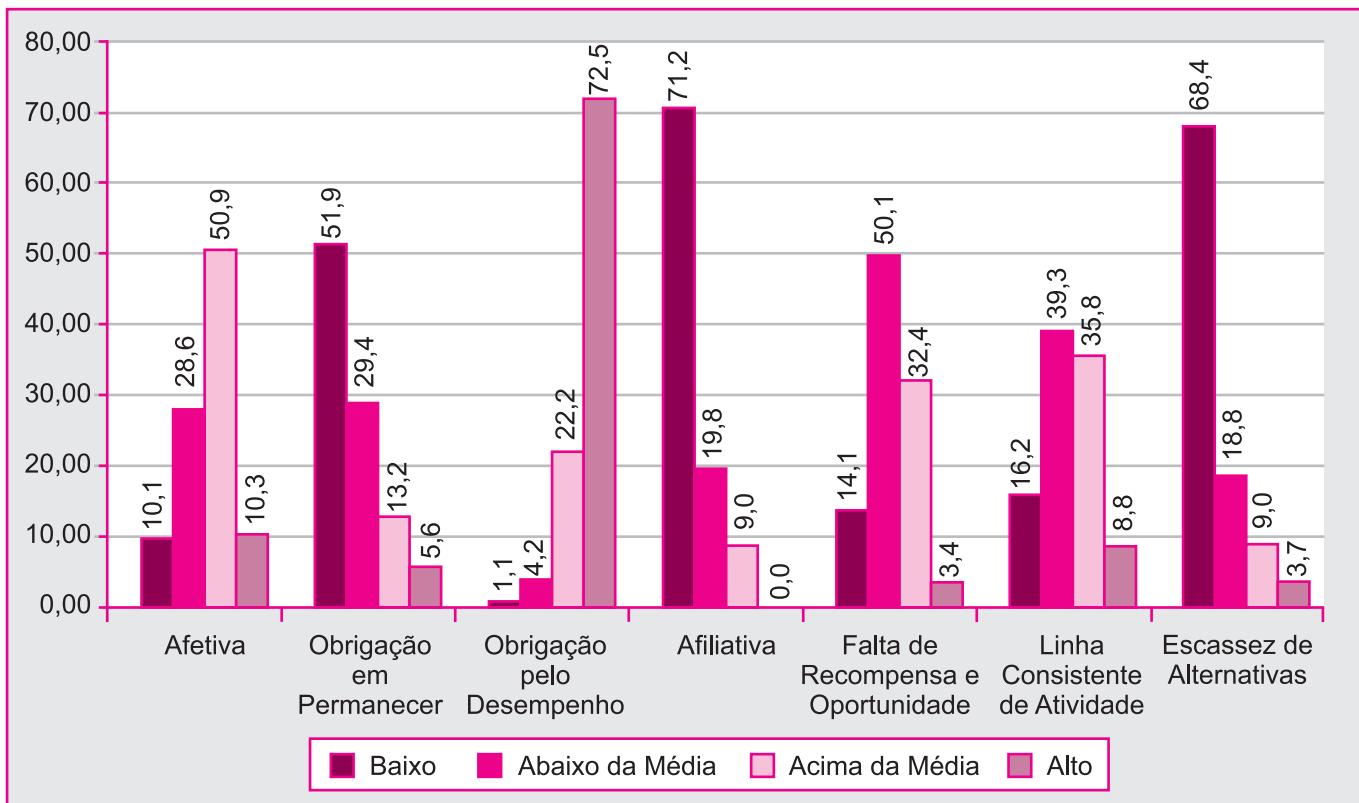


Figura 2: Distribuições Percentuais de Respondentes Por Nível de Avaliação das Bases de Comprometimento

2008), fato também observado por Bezerra *et al.* (2013). Pelas entrevistas, percebeu-se que alguns trabalhadores optaram pelo *call center* por falta de uma proposta melhor até o momento, segundo eles melhor (E04, E05, E12); outros alegaram que, assim que conseguirem um estágio na área em que pretendem atuar, romperão o vínculo com o *call center* (E06, E09). No entanto, para os motivos de se desvincular da empresa, foi relatado como o trabalho é estressante, maçante e muito cansativo (sete deles: E02, E11, E12, E13, E14, E15, E22) e até sem perspectivas futuras, portanto, desvalorizado (E19, E22). Houve, ainda, relatos de um trabalho com nível elevado de cobrança (E13) e que não possui flexibilidade (E02), do qual nada perderiam, caso fossem trabalhar em outras empresas (E06, E10).

A base **linha consistente de atividade** também apresentou um nível razoavelmente baixo de comprometimento, denotando frágil crença por parte dos trabalhadores de que devem manter certas atitudes e regras com o objetivo de se manterem na empresa (Medeiros, 2003; Bastos *et al.*, 2008), o que guarda semelhança com os achados de Bezerra *et al.* (2013). Já nas entrevistas, essa base teve uma elevada aderência (todos a mencionaram, menos E21), sendo desde por questões financeiras e salariais (15 deles: E01, E02, E05, E07, E08, E09, E10, E11, E12, E13, E15, E17, E18, E20, E22), por questão de horário (sete deles: E05, E10, E13, E15, E17, E19, E22), uma vez que,

por ser uma jornada de trabalho de seis horas e quinze minutos, permite mais tempo para conciliar com os estudos (cinco deles: E06, E08, E10, E13, E22). Observou-se, também, que os fatores que prendem os operadores entrevistados à organização são os mesmos que os incentivaram a inserir-se nelas, o que corrobora os relatos acerca do gosto pelo trabalho realizado, levando-os a não cogitar tanto a hipótese de sair do *call center* (quatro deles: E01, E06, E18, E21) como a de em lá permanecer (sete deles: E02, E07, E08, E11, E16, E19, E22).

Os escores concernentes à base **obrigação em permanecer** denotam um nível de comprometimento baixo por parte dos respondentes, semelhante ao encontrado por Bezerra *et al.* (2013) e por Cantarelli *et al.* (2014). Tal resultado configura uma visão dos funcionários de não se sentirem culpados caso tenham que sair da organização onde atuam, ou seja, a maioria não se sente obrigada a permanecer no *call center* por uma questão de dever moral com os demais funcionários (Medeiros, 2003; Bastos *et al.*, 2008).

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

No entanto, alguns afirmaram que se sentem obrigados por algum motivo pessoal (seis deles: E02, E11, E12, E13, E14, E22), como no caso do entrevistado que alega que perderia a oportunidade de adquirir mais conhecimento a partir de sua experiência no *call center* (E14).

Os resultados obtidos para a base **afiliativa** apresentaram um nível muito baixo de comprometimento dos respondentes, mais preocupante que os encontrados por Bezerra *et al.* (2013) e por Cantarelli *et al.* (2014); logo, é possível detectar uma crença pouco expressiva de que eles se sentem reconhecidos pelos colegas como membros do grupo e da organização (Medeiros, 2003; Bastos *et al.*, 2008). Contudo, na etapa qualitativa, percebeu-se que, dentre os motivos de entrada, permanência e saída do *call center*, as amizades e o respeito pelos demais colegas foram questões relatadas (nove deles: E01, E04, E05, E08, E11, E12, E14, E15, E21).

A última base avaliada foi **escassez de alternativas**, a qual apresentou resultados que denotam um nível significativamente baixo de comprometimento e com um alto grau de variabilidade. Logo, é possível concluir que a maioria dos funcionários abordados não são adeptos da ideia de que possuem poucas alternativas de trabalho caso deixem a empresa onde exercem sua função atual (Medeiros, 2003; Bastos *et al.*, 2008), pensamento que parece ser comungado pelos participantes das pesquisas de Bezerra *et al.* (2013) e Cantarelli *et al.* (2014). Contrapondo os resultados iniciais, os entrevistados acreditam que não conseguiram outro emprego com as facilidades do *call center* e que os remunere de maneira igual ou semelhante (E07, E16). Desse modo, eles permanecem na empresa por falta de melhores oportunidades (E02, E04, E09). Todavia, justificando o resultado da fase inicial desta pesquisa, os entrevistados afirmaram que pensam e querem sair do *call center* (dez deles: E02, E03, E04, E09, E10, E11, E13, E15, E19, E22), alguns pensam nisso todos os dias (cinco deles: E02, E04, E13, E15, E22), outros porque gostariam de fazer estágio na área em que estudam (quatro deles: E09, E10, E11, E19). No entanto, parte deles admitiu que se fosse sair para trabalhar em outro *call center*, perderia o salário diferenciado do atual (dez deles: E02, E06, E07, E09, E12, E13, E15, E18, E19, E20), mas se não fosse um *call center*, não teria o que perder ao aceitar a oportunidade (E02, E07).

5.3. Comprometimento e variáveis sociodemográficas e profissionais

Para o desenvolvimento desta análise, foram realizados 70 testes de correlação para as bases de comprometimento organizacional em função das variáveis sociodemográficas e funcionais identificadas, dos quais 25 resultados foram significativos (*p*-valor abaixo de 0,05), destacados com negrito na Tabela 2.

A variável **sexo** não apresentou correlação significativa, constatação fortalecida diante da opinião dos entrevistados, uma vez que nenhum deles acredita haver diferenciação em

função disso; alguns relataram igualdade de comportamento (sete deles: E02, E09, E14, E15, E16, E18, E20) e foco na capacidade profissional em executar as atividades com excelência (seis deles: E09, E10, E11, E13, E15, E16).

Quanto à **idade**, um teste foi significativo, revelando que quanto maior é a idade do respondente, menor tende a ser a “escassez de alternativas”, ou seja, quanto maior a idade, maior parece ser o leque de oportunidades disponível, consolidando a ideia do emprego em *call center* se configurar como um emprego “trampolim”, como apontado na literatura (Vasconcellos *et al.*, 2011). Todavia, a maioria dos operadores entrevistados pontuou que o comprometimento não varia em função da idade (14 deles: E02, E03, E04, E05, E06, E08, E11, E16, E17, E18, E19, E20, E21, E22). Por outro lado, foi apontado que, quanto mais velho o trabalhador, maiores suas responsabilidades, obrigações e o comprometimento dentro da empresa (nove deles: E01, E05, E07, E09, E10, E13, E14, E15, E17).

A maioria dos entrevistados (13 deles: E02, E04, E05, E09, E12, E13, E14, E15, E17, E18, E19, E21, E22) considerou que o **nível de escolaridade** não impacta no comprometimento. Os testes detectaram correlações negativas entre a escolaridade e as bases “obrigação em permanecer” e “escassez de alternativas”, isto é, quanto maior a escolaridade, menor a obrigação em permanecer, fato perceptível na opinião dos entrevistados com nível superior (sete deles: E01, E07, E08, E13, E14, E15, E16); e, quanto maior a escolaridade, menor a escassez de alternativas, o que retrata um comentário sobre a diminuição do interesse em atuar no *telemarketing* à medida que vai estudando (E15). Note-se que alguns dos entrevistados afirmaram que a empresa exige como nível de escolaridade mínimo para contratação a conclusão do ensino médio (oito deles: E01, E03, E04, E14, E15, E16, E17, E20), o que corrobora a literatura em termos da baixa qualificação da mão de obra de um *call center* (Silva *et al.*, 2002).

Sobre a relação entre comprometimento e **tempo total de trabalho**, foram apurados quatro *p*-valores significativos, sendo dois com coeficiente *rho* negativo e outros dois positivos, o que leva às seguintes conclusões, conforme os dados quantitativos: quanto maior o tempo de trabalho total dos respondentes, maiores são os valores fornecidos por eles para as bases de comprometimento “obrigação pelo desempenho” e “afiliativa”, e menores para as bases “falta de recompensas e oportunidade” e “escassez de alternativas”. Não foram observados comentários a esse respeito nas entrevistas.

No que tange ao **tempo de trabalho neste call center** abordado, os testes demonstraram que quanto mais o respondente trabalhou ali, menor o seu comprometimento, especificamente em relação às seguintes bases: “afetiva”, “obrigação em permanecer”, “afiliativa” e “linha consistente de atividades”. Corroborando-os, os entrevistados afirmam que o tempo de empresa impacta negativamente no comprometimento (15 deles: E03, E04, E05, E06, E07, E08, E09, E10, E11, E12, E13, E14, E15, E18, E22), uma vez que quanto maior o tempo de casa, maiores o desgaste, o estresse, o cansaço (14 deles: E03,

Tabela 2

Resultados dos Testes de Correlação Referentes aos Cruzamentos entre as Bases de Comprometimento e Variáveis Sociodemográficas e Funcionais

Dados Sociodemográficos e Profissionais \ Bases de Comprometimento	Afetiva	Obrigação em Permanecer	Obrigação pelo Desempenho	Afiliativa	Falta de Recompensa e Oportunidade	Linha Consistente de Atividade	Escassez de Alternativas
Sexo	-0,004 (0,939)	-0,018 (0,721)	0,002 (0,969)	0,004 (0,934)	-0,013 (0,800)	0,004 (0,946)	0,074 (0,153)
Idade	0,034 (0,514)	-0,003 (0,957)	0,018 (0,729)	0,040 (0,443)	-0,099 (0,054)	-0,018 (0,734)	-0,181 (0,000)
Escolaridade	-0,085 (0,098)	-0,123 (0,017)	0,043 (0,401)	-0,024 (0,646)	-0,025 (0,629)	-0,028 (0,584)	-0,141 (0,006)
Tempo de Trabalho – Total	0,091 (0,082)	0,062 (0,239)	0,128 (0,014)	0,122 (0,019)	-0,132 (0,011)	0,085 (0,105)	-0,122 (0,019)
Tempo de Trabalho – Neste call center	-0,211 (0,000)	-0,181 (0,000)	-0,093 (0,071)	-0,132 (0,010)	0,020 (0,699)	-0,137 (0,008)	-0,089 (0,086)
Função Gerencial	-0,065 (0,219)	-0,059 (0,259)	-0,075 (0,152)	-0,075 (0,154)	0,013 (0,802)	-0,039 (0,455)	0,087 (0,099)
Horário de Trabalho	0,097 (0,061)	0,111 (0,032)	0,103 (0,047)	0,067 (0,191)	-0,024 (0,649)	0,027 (0,599)	-0,089 (0,084)
Tempo de Trabalho – Cargo	-0,193 (0,000)	-0,155 (0,003)	-0,106 (0,041)	-0,091 (0,077)	0,076 (0,141)	-0,147 (0,004)	-0,103 (0,046)
Salário	0,174 (0,001)	0,078 (0,128)	0,102 (0,047)	0,113 (0,029)	-0,196 (0,000)	0,081 (0,117)	-0,067 (0,194)
Tempo Trabalho – Em call center	-0,124 (0,016)	-0,110 (0,032)	-0,070 (0,174)	-0,039 (0,445)	0,058 (0,263)	-0,055 (0,286)	-0,138 (0,008)

E04, E05, E06, E07, E08, E10, E11, E12, E13, E14, E15, E18, E22). O contrário foi observado quando a pessoa entra em um *call center*, no qual quer se doar ao máximo (onze deles: E04, E05, E06, E07, E08, E10, E11, E12, E13, E15, E22), e acaba ficando porque precisa, e não por gostar (E04, E08).

Muda: quem entra está muito mais comprometido do que quem está lá há anos (...). (E15)

Apesar dos testes não terem apontado qualquer correlação significativa entre o comprometimento e o exercício de **função gerencial**, a maioria dos entrevistados acredita que ele tende a ser maior quando se ocupa um cargo de gestão (17 deles: E03, E04, E05, E06, E07, E08, E09, E11, E12, E13, E14, E15, E16,

E17, E18, E19, E22), já que são responsáveis por um resultado diferenciado (sete deles: E07, E08, E09, E11, E17, E18, E22), criam outra identidade (quatro deles: E07, E10, E15, E20), fazem falta no cotidiano de trabalho (E14, E16, E17) e têm mais responsabilidades do que os demais (seis deles: E01, E10, E11, E12, E20, E22), o que exige maior dedicação (E04).

São cargos com mais responsabilidade, a pessoa precisa se dedicar mais. Então, com certeza, muda [o comprometimento]. (E04)

Os testes relativos ao **horário de início do turno de trabalho** apontaram duas correlações positivas significativas; assim, quanto mais tarde o respondente inicia seu turno, no

caso o da madrugada, maiores são os escores fornecidos para as bases de comprometimento “obrigação em permanecer” e “obrigação pelo desempenho”. Nas entrevistas, também se notou que o turno pode alterar o comprometimento do empregado (16 deles: E01, E02, E03, E04, E05, E06, E07, E11, E13, E14, E15, E17, E18, E19, E20, E21), principalmente em função do horário de atendimento contratado ao *call center*; no entanto, alguns deles não notam diferenças de comportamento em função do horário de trabalho (cinco deles: E08, E09, E12, E13, E14), mas sim em decorrência de valores e interesses pessoais (E11, E13).

Influencia! Porque na parte da manhã, é muito fluxo de ligação. Tem dia que eu chego, a fila tá com 170 pessoas. E não para! À tarde, tem 10 pessoas na fila. Porque eles verificam... é... pelo horário de funcionamento da [empresa contratante]. Então, dentro daquele horário de funcionamento, bomba ligação (...). (E07)

Além disso, cinco testes significativos foram apurados para **tempo de trabalho no cargo**, todos ordem inversa, ou seja, quanto maior esse tempo, menor os escores apontados para as bases de comprometimento “afetiva”, “obrigação em permanecer”, “obrigação pelo desempenho”, “linha consistente de atividade” e, também, “escassez de alternativas”. Os entrevistados apontaram situação semelhante, em que quanto mais se permanece no cargo, menor é o comprometimento (oito deles: E04, E06, E07, E10, E11, E12, E14, E15) e maior tende a ser o estresse percebido (oito deles: E04, E05, E06, E08, E10, E11, E12, E22), o que corrobora a literatura a respeito de que, quanto maior o tempo inserido no cargo de operador, maior será a probabilidade de desenvolver doenças laborais, tais como estresse, depressão, desgastes nas cordas vocais, dificultando a identificação com a organização e crescendo, consequentemente, a desmotivação (Nogueira, 2012). Alguns também acreditam que quando a pessoa muda de cargo, ela fica mais motivada, sente-se como se estivesse sendo premiada ou reconhecida (E01, E13), mas as políticas de carreira parecem não ser muito claras, já que houve relatos de incomprensão a respeito da estagnação dentro da empresa (E06, E15).

Muda! Literalmente. Porque, imagina, você atender sete mil telefonemas num mês... Imagina você ficar lá dois anos... É muita gente que você vai atender! Então, quanto mais pessoas você vai atendendo ao longo do tempo, mais você quer diminuir! (E07)

Observou-se, ainda, que os detentores de **salários** mais elevados tendem a fornecer dados de avaliação mais altos para as bases de comprometimento “afetiva”, “obrigação pelo desempenho” e “afiliativa”, devido aos resultados significativos apurados nesses cruzamentos de dados. Já a base “falta de

recompensas e oportunidade” segue o sentido inverso, ou seja, funcionários com salários mais baixos fornecem valores mais elevados para esse tipo de base de comprometimento, o que se justifica mediante as limitações de experiências profissionais e responsabilidades dos que percebem menores contrapartidas da empresa.

Por fim, quanto ao **tempo total em call center**, notaram-se três correlações negativas com as bases “afetiva”, “obrigação em permanecer” e “escassez de alternativas”, indicando que, à medida que o tempo de trabalho em *call center* aumenta, o comprometimento relativo a essas bases tende a diminuir.

Importante frisar que não se encontraram, na literatura consultada, dados referentes aos resultados indicados anteriormente. Por outro lado, como se tratam de antecedentes de comprometimento organizacional, eles confirmam os postulados anteriores acerca da idade (Mowday *et al.*, 1982; Allen & Meyer, 1990; Bastos, 1994; Bastos *et al.*, 2008; Morin *et al.*, 2011), escolaridade (Allen & Meyer, 1990; Bastos, 1994; Bastos *et al.*, 2008) e tempo de trabalho total de empresa (Morin *et al.*, 2011) e no cargo (Morin *et al.*, 2011; Meyer *et al.*, 2013). No entanto, outras pesquisas apresentaram dados significativamente divergentes quanto ao sexo do respondente (Mowday *et al.*, 1982; Allen & Meyer, 1990; Bastos, 1994; Bastos *et al.*, 2008; Morin *et al.*, 2011), o que não foi observado no *call center* abordado. Por fim, permanecem em aberto os dados referentes ao exercício de função gerencial e ao turno de trabalho dos participantes desta pesquisa.

Os dados apresentados anteriormente permitiram delinear as considerações finais apontadas na sequência.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo neste estudo foi analisar como se apresenta o comprometimento organizacional de trabalhadores de um *call center*, localizado em Belo Horizonte (Minas Gerais, Brasil). Após a problematização na introdução, um capítulo foi dedicado ao tema central, o comprometimento organizacional – o modelo de análise adotado foi o das sete bases de comprometimento de Medeiros (2003) –, e outro ao contexto, elucidando peculiaridades desse tipo de empresa. Na sequência, apresentou-se a metodologia da pesquisa realizada: um estudo de caso descritivo, com abordagens quantitativa e qualitativa, configurando uma triangulação metodológica. Os dados de 399 questionários e 22 entrevistas foram submetidos a análise estatística uni e bivariada e a análise de conteúdo, respectivamente.

A maioria dos pesquisados foram mulheres, jovens com até 25 anos de idade, com o ensino médio completo, e solteiras.

Retomando-se os objetivos específicos deste estudo, pode-se sintetizar como se apresentam as bases de comprometimento organizacional de trabalhadores do referido *call center*, segundo modelo de Medeiros (2003) (primeiro objetivo específico) nos seguintes termos: os resultados dos questionários indicaram

que a maior parte das bases de comprometimento apresentou dados com alta variabilidade e foi avaliada em nível “abaixo da média” ou “baixo”. Somente a base “obrigação pelo desempenho” atingiu média considerada elevada e a base “afetiva” ficou acima da média, corroborando outros achados em pesquisas realizadas no País (Paiva & Morais, 2012; Bezerra *et al.*, 2013; Cantarelli *et al.*, 2014). A análise dos percentuais de respondentes, por nível de avaliação das bases de comprometimento, reforçou essa perspectiva e frisou as bases “afiliativa” e “escassez de alternativas” como as menos importantes para os respondentes.

Conclui-se que os pesquisados, de modo geral, se sentem no dever de se esforçar pela empresa, desempenhando seu trabalho com o máximo de efetividade e compromisso (base “obrigação pelo desempenho”), além de uma identificação com a filosofia, os valores e os objetivos organizacionais acima da média (base “afetiva”); no entanto, predomina uma crença muito frágil de que eles se sentem reconhecidos pelos colegas como membros do grupo e do *call center* (base “afiliativa”), apesar das amizades desenvolvidas no interior da empresa, assim como manifestam baixa aderência à ideia de que possuem poucas alternativas de trabalho caso deixem a organização atual (base “escassez de alternativas”).

Quanto ao segundo objetivo específico, em que se buscou identificar tendências entre as bases e os dados sociodemográficos e profissionais de tais trabalhadores, observou-se que 25 dos 70 testes aplicados indicaram resultados significativos, tanto em sentido direto como em inverso, sendo que esses últimos predominaram. Os casos mais recorrentes relacionam-se aos tempos de trabalho total, de empresa e de cargo. Note-se que na maioria das situações, à medida que o tempo avança, os pesquisados tendem a apresentar escores mais baixos e percepções mais nítidas a respeito do decréscimo do comprometimento, usualmente atribuído à sobrecarga de trabalho.

Quanto ao objetivo geral da pesquisa, isto é, analisar como se apresenta o comprometimento organizacional de trabalhadores de um *call center*, na percepção deles próprios, os dados apurados revelam uma situação preocupante e, até certo ponto, contraditória: as bases “obrigação por desempenho” e “afetiva” foram as mais positivamente avaliadas; no entanto, a pressão contínua por resultado pode vir a gerar problemas de saúde (físicos e psíquicos) e, daí, enfraquecimento dos laços simbólicos do indivíduo com a organização. Ao fim e ao cabo, esses dados podem indicar que, no longo prazo, a base afetiva pode diminuir a ponto de desenvolver uma incongruência entre os interesses pessoais e os organizacionais, o que pode inviabilizar o atingimento de ambos. Essa percepção encontra apoio nos demais resultados que versam sobre as outras cinco bases de comprometimento, cujos resultados estão abaixo da média ou, até mesmo, baixos.

Além disso, os resultados apontam e reiteram as condições do “trabalho invisível” e a precarização que essa invisibilidade implica (Alves & Galeão-Silva, 2000; Antunes, 2009,

2010; Venco, 2009; Paiva *et al.*, 2013), principalmente no setor de informação e comunicação (Wolff, 2004; Antunes, 2010; Nogueira, 2012; Paiva *et al.*, 2013), como é o caso da empresa abordada. Nos relatos das entrevistas, esses aspectos foram associados com frequência ao estresse, ao cansaço e à sobrecarga de trabalho, aspectos que predominam no referido ambiente laboral e que são reforçados por tal modo de operar.

Como os achados não podem ser generalizados para todos e quaisquer *call centers*, já que uma das limitações desta pesquisa foi sua realização nos moldes de um estudo de caso, sugere-se a expansão dos estudos para outras empresas similares, com vistas à identificação de traços similares e dispareis e, daí, a possibilidade de se traçar um cenário mais preciso a respeito desse espaço de trabalho. Além disso, dada sua importância enquanto oportunidade de inserção de mão de obra no mercado de trabalho, ou seja, de se constituir como primeiro-emprego de muitos grupos (jovens, mulheres, homossexuais etc.), usualmente alijados desse mercado, não podem se esquecer as precárias condições que esse tipo de empresa vem oferecendo para seus trabalhadores, que afetam diretamente seu comprometimento, o que pode culminar com a queda de produtividade e qualidade nos serviços prestados.

Por fim, pesquisas que reúnam outras temáticas, como estresse ocupacional, *burnout*, qualidade de vida no trabalho, vínculos organizacionais, entrincheiramento organizacional, valores (organizacionais, do trabalho, profissionais, pessoais), justiça organizacional, atitudes retaliatórias, também seriam apropriadas para os avanços nos estudos no campo do comportamento organizacional, tendo em vista as conexões desses temas com o comprometimento, presentes em diversos relatos dos entrevistados desta pesquisa.

Note-se que, por mais que as pesquisas sobre o tema continuem na agenda do comportamento organizacional e o modelo de múltiplas bases de Medeiros (2003) utilizado em diversas pesquisas no País (Bezerra *et al.*, 2013; Cantarelli *et al.*, 2014; Cunha *et al.*, 2014; Envall *et al.*, 2014; Melo *et al.*, 2014; Pulino *et al.*, 2014; Sant’Anna *et al.*, 2014), inclusive revalidado em espaços diferenciados como o setor público (Melo *et al.*, 2014), ainda estão em aberto questões vinculadas a outros aspectos diretamente relacionados com a gestão de pessoas, como: a permanência (relacionada ao comprometimento ativo e/ou passivo), ou não, do indivíduo na organização (rotatividade, absenteísmo), derivada de atitudes focalizadas em objetos diferenciados (a organização / o próprio comportamento do sujeito); a tríade “desempenho-resultado-potencial”; a adesão às normas; a forma como desenvolve e mantém relações pessoais e profissionais; as opções de carreira; a cultura; etc. (Rodrigues & Bastos, 2009; Bastos, Rodrigues, Moscon, Silva, & Pinho, 2013).

Nesse sentido, a literatura tem apontado a necessidade de se delimitar mais efetivamente o conceito de comprometimento organizacional, identificar com mais clareza suas relações com antecedentes, correlatos e consequentes, com vistas ao estabelecimento de modelos conceituais mais robustos, como

apontados em estudos desenvolvidos tanto no Brasil (Leite & Albuquerque, 2011; Cantarelli *et al.*, 2014; Cunha *et al.*, 2014; Envall *et al.*, 2014; Pulino *et al.*, 2014; Sant'Anna *et al.*, 2014), como no exterior (Morin *et al.*, 2011; Meyer *et al.*, 2013). Além disso, as propriedades psicométricas das escalas utilizadas para “mensuração” do comprometimento também têm sido alvos de reflexões, fortalecendo as questões conceituais envolvidas nos modelos que as sustentam (Rodrigues & Bastos, 2009).

REFERÊNCIAS

- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, pp. 1-18.
DOI:10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x
- Alves, M. A., & Galeão-Silva, L. G. (2000). Vire-se, Zé Ninguém! A difícil construção da identidade em organizações pós-fordistas. *Anais do Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração* [EnANPAD], Florianópolis, SC, Brasil, 24.
- Antunes, R. (2009). Século XXI: nova era da precarização estrutural do trabalho. In R. Antunes, & R. Braga (Orgs.). *Infoproletários* (pp. 231-238). São Paulo: Boitempo.
- Antunes, R. (2010). *Adeus ao trabalho?* São Paulo: Cortez.
- Bardin, L. (2009). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Bastos, A. V. B. (1994). *Comprometimento no trabalho: A estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato*. Tese (Doutorado em Psicologia) – Universidade de Brasília, Brasília, DF, Brasil.
- Bastos, A. V. B., & Costa, F. M. (2005). Múltiplos comprometimentos no trabalho: Os vínculos dos trabalhadores de organizações agrícolas. *Anais do Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração* [EnANPAD], Brasília, DF, Brasil, 29.
- Bastos, A. V. B., Rodrigues, A. C. A., Moscon, D. C. B., Silva, E. E. C., & Pinho, A. P. M. (2013). Comprometimento no trabalho: Fundamentos para a gestão de pessoas. In L. O. Borges, & L. Mourão (Orgs.), *O trabalho e as organizações: Atuações a partir da psicologia* (pp. 279-310). Porto Alegre: Artmed.
- Bastos, A. V. B., Siqueira, M. M. M., Medeiros, C. A. F., & Menezes, I. G. (2008). Comprometimento organizacional. In M. M. M. Siqueira (Org.), *Medidas do comportamento organizacional* (pp. 49-95). Porto Alegre: Artmed.
- Bauman, Z. (2007). *Tempos líquidos*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar.
- Berry, L. (2001). *Descobrindo a essência do serviço*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Bezerra, A. B., Bizarria, F. P. A., & Tassigny, M. M. (2013). Comprometimento organizacional de funcionários de uma agência bancária. *RAUnP – Revista Eletrônica do Mestrado Profissional em Administração da Universidade Potiguar*, 6(1), 37-50.
- Botelho, R. D., & Paiva, K. C. M. (2011). Comprometimento organizacional: um estudo no Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais. *Revista de Administração Pública*, 45(5), 1249-1283.
DOI:10.1590/S0034-76122011000500002
- Cantarelli, N. M., Estivalete, V. F. B., & Andrade, T. (2014). Âncoras de carreira e comprometimento organizacional: Ampliando a sua compreensão. *BASE – Revista de Administração e Contabilidade da UNISINOS*, 11(2), 153-166.
DOI:10.4013/base.2014.112.05
- Collis, J., & Hussey, R. (2005). *Pesquisa em administração*. Porto Alegre: Bookman.
- Costa, M. G. D. (2007). *Em busca de um modelo brasileiro de mentoria e liderança: O caso de uma organização de call center*. Dissertação (Mestrado em Gestão Empresarial) – Faculdade Boa Viagem, Recife, PE, Brasil.
- Cunha, D. E., Silva, A. H., Moura, G. L., Horbe, T. A. N., Bulé, A. E., & Vargas, K. S. (2014). confiança do empregado na organização e comprometimento organizacional: Em busca da relação em os construtos. *Anais do Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração* [EnANPAD], Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 38.
- Envall, M. F. O., Teixeira, E. B., Envall, V. R., & Dalongaro, R. C. (2014). Comprometimento organizacional como uma variável estratégica da gestão de pessoas: Um estudo em uma empresa gaúcha. *Anais do Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração* [EnANPAD], Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 38.
- Farrell, D., & Rusbult, C. E. (1981). Exchange variables as predictors of job satisfaction, job commitment and turnover: The impact of rewards, costs, alternatives, and investments. *Organizational Behavior and Human Performance*, (27), pp. 78-95.
DOI:10.1016/0030-5073(81)90016-7
- Freire, K. (2009). *Call center: O primeiro grande emprego*. São Paulo: Scortecci.
- Freitas, A. B. (1997). Traços brasileiros para uma análise organizacional. In F. C. P. Motta, & M. P. Caldas (Orgs.), *Cultura organizacional e cultura brasileira* (pp. 42-54). São Paulo: Atlas.

Estudos sobre as relações de poder e as relações de trabalho, especificamente no que tange à forma como o trabalho está organizado nos *call centers*, como é gerida sua força de trabalho, como se encontram as condições de trabalho e saúde do trabalhador nesse contexto e como se dão os processos de mediação de conflitos, também podem ser úteis ao desnudamento dessa realidade, sob um enfoque mais crítico do que o aqui conduzido.◆

- Gil, A. C. (2009). *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas.
- Lancman, S., & Sznelwar, L. I. (2004). *Christophe Dejours: Da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho*. Rio de Janeiro: Fiocruz; Brasília: Paralelo 15.
- Laspisa, D. F. (2007). *A influência do conhecimento individual na memória organizacional: Estudo de caso em um call center*. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade de Santa Catarina, Florianópolis, SC, Brasil.
- Leite, N. R. P., & Albuquerque, L. G. (2011, janeiro/fevereiro/março). Gestão estratégica de pessoas, comprometimento e contrato psicológico: O caso Vale. *Revista de Administração – RAUSP*, 46(1), 19-31.
- Lüdke, M., & André, M. E. D. A. (1986). *Pesquisa em educação: Abordagens qualitativas*. São Paulo: EPU.
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171-194. DOI:10.1037/0033-2909.108.2.171
- Medeiros, C. A. F. (2003). *Comprometimento organizacional: Um estudo de suas relações com características organizacionais e desempenho nas empresas hoteleiras*. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.
- Medeiros, C. A. F., Albuquerque, L. G., Marques, G. M., & Siqueira, M. (2005). Um estudo exploratório dos múltiplos componentes do comprometimento organizacional. *Revista Eletrônica de Administração – REAd*, 11(1), 1-22.
- Melo, F. L. N. B., Fernandes, L. T., Araújo, A. G., Silva, M. P., & Santos, F. J. S. (2014). Validação da escala de bases de comprometimento organizacional na gestão pública: Um estudo de caso no Tribunal de Contas do Estado do Rio Grande do Norte. *Anais do Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração [EnANPAD]*, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 38.
- Melo, M. C. O. L., Paiva, K. C. M., Mageste, G. S., Brito, M. J. M., & Cappelle, M. A. (2007). Em busca de técnicas complementares em pesquisa qualitativa no campo da administração. In F. C. Garcia, & L. C. Honório (Coords.), *Administração, metodologia, organização, estratégia* (pp. 67-79). São Paulo: Juruá.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resources Management Review*, 1(1), 61-89. DOI:10.1016/1053-4822(91)90011-Z
- Meyer, J. P., Stanley, L. J., & Vandenberg, R. J. (2013). A Person-centered approach to the study of commitment. *Human Resource Management Review*, 23(2), 190-202. DOI:10.1016/j.hrmr.2012.07.007
- Morin, A. J. S., Morizot, J., Boudrias, J. S., & Madore, I. (2011). A multifoci Person-Centered perspective on workplace affective commitment: A latent profile/factor mixture analysis. *Organizational Research Methods*, 14(1), 58-90. DOI:10.1177/1094428109356476
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). *Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism and turnover*. New York: Academic Press. DOI:10.1016/B978-0-12-509370-5.50011-3
- Nogueira, C. M. (2012). *O trabalho duplicado*. São Paulo: Expressão Popular.
- Paiva, K. C. M., & Morais, M. M. S. (2012). Comprometimento organizacional: Um estudo com docentes do CEFET-MG. *Revista Gestão & Tecnologia*, 12(1), p. 74-101.
- Paiva, K. C. M., Dutra, M. R. S., Santos, A. O., & Barros, V. R. F. (2013). Proposição de escala de percepção temporal. *Tourism & Management Studies*, 2(Edição Especial), p. 523-535. Disponível em <http://tmstudies.net/index.php/ectms/article/view/443>
- Paiva, K. C. M., Santos, A. O., Barros, V. R. F., & Melo, M. C. O. L. (2013). Comprometimento discente e competências docentes: Um estudo com alunos de ciências contábeis de uma instituição particular. *Anais do Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração [EnANPAD]*, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 37.
- Pulino, S. A. P., Kubo, E. K. M., & Oliva, E. C. (2014). A geração Y e o seu comprometimento organizacional em empresas de conhecimento intensivo. *Anais do Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração [EnANPAD]*, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 38.
- Rodrigues, A. C. A., & Bastos, A. V. B. (2009). Problemas conceituais e empíricos na pesquisa sobre comprometimento organizacional: Uma análise crítica do modelo tridimensional de J. Meyer e N. Allen. *Anais do Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração [EnANPAD]*, São Paulo, SP, Brasil, 33.
- Rusbult, C. E., & Farrell, D. (1983). A longitudinal test of the investment model: The impact on job satisfaction, job commitment, and turnover of variations in rewards, costs, alternatives, and investments. *Journal of Applied Psychology*, 68(3), 429-438. DOI:10.1037/0021-9010.68.3.429
- Sant'Anna, D. A., Mussi, C. C., Luna, I. N., & Xavier, W. G. (2014). Avaliação do comprometimento e da cultura organizacional: Evidências do comprometimento de uma força de vendas autônoma em uma empresa do setor de condutores elétricos. *Anais do Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração [EnANPAD]*, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 38.

- Sennett, R. (2007). *A corrosão do caráter*. Rio de Janeiro: Record.
- Silva, A. B. (2006). A fenomenologia como método de pesquisa em estudos organizacionais. In C. K. Godoi, R. Bandeira-de-Mello, & A. B. Silva (Orgs.), *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais* (pp. 277-307). São Paulo: Saraiva.
- Silva, J. R. G., Oliveira M. C. L., Constantino, R., & Zaltzman, C. (2002). Operadores de call Center: Inconsistências e desafios da gestão de pessoas. *Anais do Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração* [EnANPAD], Salvador, BA, Brasil, 26.
- Silva, M. F., Borini, F. M., & Trevisan, L. N. (2007). Práticas organizacionais dos call centers. *Anais do Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração* [EnANPAD], Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 31.
- Simosi, M. (2012). Trajectories of organizational commitment: A qualitative study in a Greek public sector organization. *International Journal of Cross Cultural Management*, 13(1), 111-130.
DOI:10.1177/1470595812452637
- Sousa, J. S. (2010). *Comprometimento organizacional: Um estudo com professores de uma instituição de ensino superior privado do interior de Minas Gerais*. Dissertação
- (Mestrado em Administração) – Faculdade Novos Horizontes, Belo Horizonte, BH, Brasil.
- Tamayo, Á. (2008). Valores organizacionais. In M. M. M. Siqueira (Org.). *Medidas do comportamento organizacional* (pp. 309-340). Porto Alegre: Artmed.
- Vasconcellos, L. H. R., Marx, R., & Figueiredo, J. C. B. (2011). A contribuição do call center para a inovação em empresas de serviço no Brasil. *Anais do Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração* [EnANPAD], Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 35.
- Venco, S. (2009). Centrais de teleatividades: O surgimento dos colarinhos fura-cores? In R. Antunes, & R. Braga (Orgs.), *Infoproletários* (pp. 153-171). São Paulo: Boitempo.
- Vergara, S. C. (2009). *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas.
- Wolff, S. (2004). Qualidade total e informática: a constituição do novo "homem máquina". In R. Antunes, & M. A. M. Silva (Orgs.), *O avesso do trabalho* (pp. 355-408). São Paulo: Expressão Popular.
- Zarifian, P. (2001). Comunicação e subjetividade nas organizações. In E. Davel, & S. C. Vergara (Orgs.), *Gestão com pessoas e subjetividade* (pp. 149-170). São Paulo: Atlas.

Organizational commitment of call center workers

This article analyzes the extent of organizational commitment of a call center employees, located in Belo Horizonte (Minas Gerais, Brazil). After the conceptual design of the central theme, we expose the results of a descriptive case study with quantitative and qualitative approaches. Data from 399 questionnaires and 22 interviews are, respectively, statistically treated and subjected to content analysis. The predominant basis of commitment among these infoproletarians was "performance obligation" and, to a lesser extent, "affective obligation". We observed that the higher the experience period in this type of organization, the lower the levels of commitment in general, facts that were clarified, in part, through the interviews.

Keywords: organizational commitment, call center, infoproletarian.

Compromiso organizacional de trabajadores en un centro de llamadas

En este estudio se examina cómo se configura el compromiso organizacional de los empleados de un centro de llamadas ubicado en Belo Horizonte (Minas Gerais, Brasil). Se delimita conceptualmente el tema y se exponen los resultados de un estudio de caso descriptivo, en que se utilizan enfoques cuantitativos y cualitativos. Los datos de 399 cuestionarios y 22 entrevistas han sido, respectivamente, tratados estadísticamente y sometidos a análisis de contenido. La base de compromiso predominante entre estos infoproletarios ha sido "obligación por desempeño y resultados" y, en menor medida, "afectiva". Se observa que cuanto mayor es el tiempo de experiencia en este tipo de organización, más bajos son los niveles de compromiso en general; hechos que se aclaran, en parte, por medio de las entrevistas.

Palabras clave: compromiso organizacional, centro de llamadas, teleoperadores.

COMO REFERENCIAR ESTE ARTIGO

(De acordo com as normas da American Psychological Association [APA])

Paiva, K. C. M., Dutra, M. R. S., & Luz, T. R. da. (2015, julho/agosto/setembro). Comprometimento organizacional de trabalhadores de call center. *Revista de Administração – RAUSP*, 50(3), 310-324. doi: 10.5700/rausp1202