

Percepções Temporais e Controle: Um Estudo com Trabalhadores de *Call Center*¹

David Silva Franco, Kely Cesar Martins de Paiva
e Michelle Regina Santana Dutra

Resumo

O objetivo deste estudo foi analisar como se relacionam percepções temporais e percepções de formas de controle de trabalhadores de *call center*. O referencial teórico focalizou o tempo nas organizações, aprofundando-se nas cinco dimensões temporais apresentadas por Bluedorn e Jaussi (2007). Empreendeu-se uma pesquisa empírica descritiva, com abordagem qualitativa e análise de conteúdo de 19 entrevistas realizadas com operadores de *telemarketing*, a partir de um posicionamento interpretacionista. Pôde ser observado que a maioria dos entrevistados prefere trabalhar de modo monocrônico, veloz, pontual, atento ao futuro e eles parecem ter o arrastamento por condução. Analisou-se ainda a preponderância dos instrumentos de controle exercido pela empresa sobre o empregado no que tange a suas percepções e experiências temporais, pois, além de ele não poder adotar comportamentos considerados mais confortáveis, seu tempo é continuamente pressionado rumo a uma crescente produtividade. Os resultados possibilitam reflexões sobre o precário trabalho do operador de *telemarketing*, algo que não se torna superável pela simples redução de sua jornada de trabalho, como já efetivado por instrumentos legais no país.

Palavras-chave

Percepções Temporais. Tempo. Controle. *Call Center*.

Abstract

The objective of this study was to analyze how temporal perceptions and perceptions of control forms of call center workers are related. The theoretical framework focused on time in organizations and the five temporal dimensions presented by Bluedorn and Jaussi (2007). A descriptive empirical research was performed, with a qualitative approach and content analysis of interviews carried out with 19 telemarketing operators, using an interpretative positioning. It was observed that the majority of the interviewees prefer to work in a monocronic, fast, punctual, future-focused

manner, and they seem to have lagging entrainment. It was also analyzed the preponderance of the control instruments exercised by the company over the employees in relation to their perceptions and temporal experiences, since, besides not being able to adopt more comfortable behavior, their time is continually pressed towards a growing productivity. The results allow for reflections upon the precarious work of the telemarketing operator, something that is not overcome by simply reducing their working hours, as already effected by legal instruments in the country.

Keywords Temporal Perceptions. Time. Control. Call Center.

INTRODUÇÃO

Na sociedade contemporânea, é notória a contínua transformação da maneira como as pessoas lidam com o seu tempo. A crescente agilidade exigida pelas organizações, a obsolescência cada vez mais rápida dos produtos, o turbilhão de informações que invadem o cotidiano social e a emergência de um ideal coletivo do imediatismo têm provocado uma sensação generalizada de compressão do tempo cronológico e uma ansiedade pela sua utilização de forma otimizada (KOEBER, 2017). Com o desenvolvimento de aparatos tecnológicos sofisticados de comunicação e gestão, o modo como os trabalhadores lidam com o tempo, percebem a sua dinâmica e se adequam (ou não...) aos diferentes instrumentos de controle podem impactar outros fatores diversos do seu comportamento (PAIVA; SOUZA, 2016). Isto inclui, por exemplo, o aumento de motivação e da sensação de bem-estar quando o sujeito desenvolve atividades que lhe soam agradáveis, já que a ansiedade pelo uso produtivo do tempo tende a dissipar-se, neste caso (GABLE; POOLE, 2012).

Na visão de Gaulejac (2007), a gestão, considerada como um sistema de gerenciamento do poder nas organizações, não é um instrumento negativo de opressão por si só. O autor considera legítimos e necessários os esforços de racionalização da produtividade e da rentabilidade, contudo, tais intuítos deveriam antes estar subordinados à preocupação de melhoria das relações humanas e da vida social. Na ideologia gerencialista que se instalou no ambiente organizacional, sobretudo após o período de reestruturação produtiva, o caráter de bem-estar social a partir da gestão parece estar cada vez mais distante de ser alcançado. Gaulejac (2007) destaca importantes elementos relativos a essa dinâmica entre tempo e organizações produtivas: a fusão da telecomunicação com a informática estabelece a ditadura do “tempo real”, a mensuração do desempenho e da rentabilidade é sempre no curto prazo (a divulgação de resultados, antes anual, agora é trimestral) e a adaptabilidade e a flexibilidade são demandadas em mão-única, ou seja, cabe ao trabalhador se adaptar ao tempo da empresa e nunca o contrário.

Segundo Tonelli e Dantas (2007), os aspectos relativos ao tempo, ao trabalho, ao trabalhador e à organização possuem grande interconectividade nas sociedades industriais. Também

Harvey (2004) e Frezza, Grisci e Kessler (2009) ressaltam tal relação, indicando que as categorias tempo e espaço são efeitos e fontes de poder social – poder este que engloba os domínios político e econômico dos atores que possuem capacidade de determinação das “regras do jogo”, as quais se generalizam por toda a sociedade pós-industrial. Desse modo, computadores, celulares, chips eletrônicos e conectividade em rede digital tornaram-se aparatos imprescindíveis às organizações produtivas características desta sociedade, encurtando espaços e minimizando tempos improdutivos. Portanto, reconhece-se a importância dessas dimensões no cotidiano organizacional e as conexões entre elas, porém, salienta-se que o espaço não é o foco do estudo aqui apresentado, apesar de as características do trabalho em um *call center* serem peculiares e afetarem seu *modus operandi*.

Neste contexto, toma vulto uma “nova” categoria de trabalhadores, nomeada por Antunes (2009) como infoproletários, abrangendo a grande massa de pessoas empregadas nos setores de telecomunicação e informática. Eles utilizam-se dos equipamentos informacionais como forma de extensão de seu corpo para a execução do trabalho, a fim de garantir os resultados organizacionais. Para o autor, os infoproletários podem ser tanto os trabalhadores de alta qualificação e reconhecimento quanto aqueles que lidam com serviços de baixa variabilidade de tarefas e com relevante precarização das condições de trabalho e de *status* social.

Os trabalhadores de *call center* parecem se enquadrar na categoria de infoproletários inseridos em relações de trabalho precárias, pois são submetidos a um trabalho de baixa autonomia, pautado em cronometragem e repetição, e têm altos índices de adoecimento (DUTRA, 2014). Dado o frequente adoecimento deste público, o anexo da Norma Regulamentadora NR 17, do ano de 2007, passou a estabelecer critérios a este tipo de trabalho, como o limite máximo da jornada dos operadores de *telemarketing* em 6 horas diárias e 36 horas semanais (ao contrário das 44 horas semanais estabelecidas pela legislação vigente, a Consolidação das Leis Trabalhistas, CLT). Assim, levando em conta a ausência de perspectiva de alteração significativa da própria organização do trabalho, pode-se considerar que a referida norma buscou, ao menos, minimizar os impactos de tal função.

Além disso, os *call centers* são compreendidos como um dos fenômenos mais interessantes no setor de serviços (VASCONCELLOS; MARX; FIGUEIREDO, 2011), permeados por idiosincrasias, como, por exemplo, os fatos de promoverem maior comodidade e agilidade aos relacionamentos entre empresas e clientes e, por outro lado, desagregação de relacionamentos internos entre seus empregados. Tal desagregação relaciona-se a características como a desqualificação progressiva da mão de obra neste setor, as possíveis perdas nas perspectivas de carreira, a submissão a um tempo quase ininterrupto de trabalho, os baixos salários praticados, a manutenção de relações de trabalho instáveis e temporárias, além de frágil proteção jurídica (PAIVA; DUTRA; LUZ, 2015).

Diante de tal cenário, defende-se a pertinência de compreender como este público percebe o próprio tempo, realiza sua autogestão temporal e reage às imposições de controle temporal por parte da organização onde atua. Dada a expressividade de trabalhadores empregados como operadores de *telemarketing*, os estudos organizacionais ainda carecem de pesquisas que busquem melhor compreender e criticar o ambiente de trabalho neste setor. Dentre os

estudos empíricos que tratam da relação entre trabalho, tempo e comportamento humano, a teoria das dimensões temporais desenvolvida por Bluedorn e Jaussi (2007) tem se sobressaído. Os autores sugerem cinco dimensões temporais para a condução de pesquisas, a saber: policronicidade, velocidade, pontualidade, profundidade e arrastamento.

Para a elaboração destas dimensões, os referidos autores fizeram uma revisão da literatura acerca da temática, recorrendo principalmente a autores vinculados à corrente behaviorista da psicologia social. Eles não se posicionam acerca da historicidade ou da perspectiva ontológica que possa explicar como tais categorias se tornaram relevantes ao contexto atual, sendo seu principal interesse o desnudamento de relações entre tais dimensões e os processos de gestão, os quais podem ser mais assertivos a partir de uma melhor compreensão dessas facetas do comportamento humano. Na pesquisa apresentada neste artigo, espera-se aprofundar em relação à teoria das dimensões temporais levantada por Bluedorn e Jaussi (2007), enfocando novas aplicabilidades e usos, focadamente na questão do controle intraorganizacional.

Diante deste contexto, o objetivo deste estudo é analisar como se relacionam percepções temporais e percepções de formas de controle de trabalhadores de *call center*. Deste modo, buscou-se aprofundar os conhecimentos a respeito das temáticas interrelacionadas (tempo e controle) e contribuir para um reconhecimento dessa face do trabalho no contexto de *call center*, o que pode levar à identificação de possíveis conexões com outros campos de estudo relacionados a trabalho, gestão e subjetividade.

O artigo está estruturado em cinco partes, iniciando com esta introdução. Na segunda seção, é apresentada a revisão da literatura sobre o tempo nas organizações, incluindo as cinco dimensões de Bluedorn e Jaussi (2007). Na sequência, expõe-se a metodologia empregada na pesquisa de campo. A quarta seção contempla os resultados da pesquisa e, por fim, são destacadas as considerações finais do estudo.

SOBRE O TEMPO NAS ORGANIZAÇÕES

Diversos campos do conhecimento têm uma preocupação histórica com relação ao tempo, ao modo como as pessoas o percebem e com ele lidam, perpassando da física à filosofia (KLEIN, 1995; ELIAS, 1998). O tempo pode ser considerado algo objetivo, mensurável, a sucessão de acontecimentos no cotidiano da humanidade. Entretanto, a forma como as pessoas percebem e lidam com o próprio tempo não é homogênea, haja vista a percepção de que o tempo “passa rápido” durante a realização de uma atividade prazerosa (GABLE; POOLE, 2012), ou que “passa devagar” durante um período de espera. Nesse sentido, enquanto construção social, tal percepção varia conforme as experiências pelas quais os sujeitos passam, sendo, portanto, elemento estruturante e estruturado do viver do ser humano (HALL, 1983; BAUMAN, 2007; HARVEY, 2009), o que inclui suas possibilidades e limitações, não sendo o ambiente organizacional uma exceção (MELLO; TONELLI, 2002; PAIVA; MAGESTE, 2008; PAIVA *et al.*, 2013).

Deste modo, os ambientes organizacionais também implicam modos complexos de se situar no tempo, exigindo dos indivíduos-trabalhadores esforços de naturezas diferenciadas, visando sua manutenção física e psíquica. Isto está diretamente relacionado às experiências pessoais usualmente observadas no contexto laboral, pois, dependendo de como o trabalho é organizado e de como as pessoas são geridas, fenômenos como aceleração (VIRILIO, 1999), compressão (HARVEY, 2009), elasticidade (BUTLER, 1995) e fragmentação (GURVITCH, 1964) do tempo ocorrem e são naturalizados no cotidiano.

Neste trabalho, considera-se o caráter objetivo do tempo, ou seja, como algo extrínseco ao sujeito, constituinte da materialidade do cotidiano, ainda que se busque a compreensão da subjetividade que se molda neste cenário. Para tanto, entende-se que a subjetividade é algo indissociável da objetividade, visto que a constituição psíquica dos sujeitos é dialeticamente construída a partir da sua interação com a práxis social (PAULA; PALASSI, 2007), logo, não pode ser deslocada do contexto histórico que abrange as diversas determinações e constrangimentos das práticas sociais, as quais delimitam e condicionam as subjetivações destes sujeitos. Buscando, portanto, situar o contexto histórico da forma como o tempo tem sido gerido e percebido nas organizações, faz-se um breve resgate das teorias administrativas que influenciaram os modos de organização produtiva da sociedade contemporânea.

No campo científico da Administração, o tempo sempre foi uma das principais preocupações da gestão. Seguindo o ditado popular de que *tempo é dinheiro*, os autores pioneiros da Administração buscaram, com grande afinco, teorizar sobre os modos como o tempo de trabalho deveria ser gerido, a fim de se otimizar a eficiência dos trabalhadores. No trabalho de Taylor (1995), cuja publicação original se deu em 1911, foram desenvolvidos os estudos de *tempos e movimentos*, de modo a prescrever a maneira como o parcelamento de tarefas e a organização racional dos instrumentos de trabalho deveriam reduzir ao máximo os movimentos desnecessários dos trabalhadores, evitando a fadiga e ampliando a capacidade de produção sob o mesmo período de tempo de trabalho. Para motivar os trabalhadores, defendia a remuneração por peça produzida, de modo que o trabalhador aderisse aos novos instrumentos de controle do trabalho estabelecidos. Nesse período, também as obras de Ford (1960) e Fayol (1989) foram relevantes, reforçando a visão do trabalho heterogerido (separação entre os que planejam e os que executam). Enquanto empresário, Ford introduziu a primeira esteira rolante no processo de produção automobilística, de modo que a própria produção “caminhasse” até o trabalhador, o que reduzia o tempo necessário à produção de veículos e, conseqüentemente, ampliava o potencial de lucro.

Em contraposição à teoria da Administração Clássica, na teoria da Escola de Relações Humanas é questionado o modo excessivo como os gestores buscavam controlar o tempo dos empregados, enfatizando que há modos mais sutis e indiretos de controle, os quais podem inclusive ser mais eficientes aos resultados organizacionais. A partir dos estudos de Mayo (1959), ao longo da década de 1920, é defendido que o trabalhador deve ter maior margem de manobra para lidar com o próprio tempo para a organização e realização de tarefas, pois com a supervisão mais branda e com equipes detendo maior capacidade de autogestão, os grupos informais tornam-se mais motivados e comprometidos com o trabalho. Importante destacar que a teoria da Escola de Relações Humanas não teve a

mesma força de determinação da organização do ambiente produtivo quanto a estabelecida pela Administração Clássica.

Pode-se dizer que é a partir da crise do Fordismo, mais forte a partir da década de 1970, que há, de fato, uma mudança de paradigma na forma predominante de gestão no ambiente organizacional. Isto se tornou possível a partir da alteração da base produtiva mecânica para a base microeletrônica, o que permitiu maior automatização das atividades de trabalho e inauguração dos processos de reestruturação produtiva. Com o estabelecimento do Toyotismo nas indústrias de ponta, bem como com a ascensão da internet, a forma de lidar com o tempo (e o espaço) foi se alterando a passos largos (CASTELLS, 1999). Com a instauração da indústria enxuta (quadro reduzido de empregados), aliada ao crescimento das terceirizações e da ampliação da indústria de serviços (três movimentos altamente imbricados), manteve-se a redução do tempo (e, claro, do custo) de produção uma prioridade máxima. Contudo, as inovações e a criatividade passaram a ser mais demandas dos trabalhadores, o que paradoxalmente contrasta com os prazos e a pressão excessiva por redução do tempo de execução das atividades.

Nesse contexto, Gaulejac (2007) destaca a ascensão de uma nova ideologia gerencialista, a qual, em vez de concentrada no controle dos corpos (a exemplo dos estudos sobre os *tempos e movimentos*), está mais concentrada na transformação de energia libidinal em força de trabalho (a partir de instrumentos mais subjetivos de controle). Um ponto importante a ser ressaltado é que, nas empresas que prestam atividades terceirizadas (como as de *call center*), mesmo com o advento da microeletrônica, algumas práticas de controle podem se assemelhar mais ao controle taylorista-fordista do que ao do toyotismo, conforme aprofundado na apresentação dos resultados da pesquisa de campo.

O aumento da competitividade entre as empresas que atuam globalmente certamente faz da gestão do tempo de execução de trabalho uma importante vantagem competitiva. Resta saber, entretanto, se a pressão ininterrupta de compressão do tempo dos trabalhadores é sustentável no longo prazo, haja vista a ampliação dos quadros de estresse e do conseqüente adoecimento (DEJOURS, 1998). Frequentemente, o estresse no ambiente social é banalizado, sendo “normal” aqueles que se encontram em constante situação de pressão e ansiedade, podendo até mesmo serem consideradas preguiçosas aquelas pessoas que não absorvem tal euforia pelo imediatismo e sensação de urgência.

A despeito da importância e da significativa relação prática do tema, ainda são poucos os estudos que tratam da temática do tempo reunida com formas de controle intraorganizacionais (EMMENDOERFER; HELAL, 2007), esforço que é incentivado por Mello e Tonelli (2002, p. 13), quando afirmam que “somente através de uma visão mais ampla a respeito da concepção do tempo e seus impactos na realidade social, poderemos questionar as formas de controle e dominação impostas atualmente e propor outras possibilidades que tragam menos danos aos indivíduos”. Para tanto, as dimensões de percepções temporais elaboradas por Bluedorn e Jaussi (2007) mostram-se um ponto de partida fecundo, pois, a partir delas, é possível analisar as preferências individuais (que também não podem ser dissociadas do contexto social) conjugadas às exigências organizacionais. Tais dimensões são apresentadas

na subseção seguinte.

As Dimensões Temporais segundo Bluedorn e Jaussi

Bluedorn e Jaussi (2007) propõem uma agenda de pesquisa pautada em cinco dimensões temporais, sobre as quais os autores já se debruçaram em outros estudos, a saber: i) policronicidade; ii) velocidade; iii) pontualidade; iv) profundidade temporal; e v) arrastamento temporal.

Policronicidade é considerada pelos autores como a principal dimensão temporal. Ela envolve a preferência consistente do indivíduo, ainda que inconsciente, sobre como se envolver com o conjunto de tarefas que lhe competem. Nesse sentido, são denominados policrônicos aqueles sujeitos que preferem executar diversas atividades simultaneamente e, do outro lado, os monocrônicos preferem se envolver em uma tarefa de cada vez. Nesta dimensão, os autores propõem três níveis de análise.

No nível *individual*, consideram que as pessoas variam seus níveis de policronicidade de acordo com suas prioridades, isto é, podem ter um elevado fator adaptativo. No contexto organizacional, o trabalho limitará e determinará o nível de policronicidade dos indivíduos, em função da variedade de habilidades necessárias à sua execução. Se a execução de diversas tarefas simultâneas torna-se uma exigência contínua do trabalho, o trabalhador pode “aprender a preferir” trabalhar deste modo.

Quanto ao nível *grupal*, é considerado o princípio de que os grupos sociais desenvolvem valores e normas, os quais guiam os resultados dos processos de trabalho coletivos. Equipes multifuncionais normalmente são criadas por uma combinação de razões instrumentais (combinação de diferentes habilidades dos membros) e políticas (nivelar as diferenças individuais no interior das equipes), logo, a depender do grupo no qual o sujeito está inserido, sua experiência de trabalho pode ser mais ou menos policrônica.

Em se tratando do nível *organizacional*, os autores ressaltam que a cultura e a estrutura organizacional são dois fenômenos diferentes, porém, próximos e de influência mútua. Como a policronicidade é também uma dimensão da cultura, ela pode ser compreendida levando-se em conta as influências dos atributos da estrutura organizacional sobre o comportamento humano. Note-se que, com o passar do tempo, as organizações produtivas podem adotar distintos níveis de burocratização, formalização e diferenciação, o que tende a modificar as exigências de maior ou menor grau de policronia dos trabalhadores.

Sobre a dimensão **velocidade**, Bluedorn e Jaussi (2007) revelam que ela envolve o número de atividades realizadas por unidade de tempo e diz respeito à preferência em se trabalhar de forma rápida ou lenta, no geral. Os níveis de análise propostos pelos autores para esta dimensão são também três.

O nível *individual* é associado a traços de personalidade, como impulsividade, tipo A de personalidade, senso de urgência de tempo, busca de sensações, assunção de riscos; ou

seja, é relacionado tanto a heranças genéticas como história de vida individual, aspectos primordiais para formação de sua identidade. Segundo Dubar (2005), a identidade para si e a identidade para o outro são inseparáveis, visto que o autoconceito do sujeito não ocorre independentemente do reconhecimento que os demais indivíduos atribuem a este sujeito. Isso significa reconhecer que os sujeitos adaptam-se para ser reconhecidos em grupos e que esta adaptação, mais do que uma modificação temporária de comportamento, pode vir também a influenciar em suas atitudes de forma significativa e consistente, metamorfoseando sua identidade num contexto mais amplo.

Já no nível *grupala*, são relacionados a dinâmica de grupos e o ambiente da tarefa. Bluedorn e Jaussi (2007) citam estudos que instam acadêmicos e profissionais a considerar “zonas” internas em organizações e as correspondentes perspectivas temporais que podem diferir por “zona”. Eles descrevem o ambiente da tarefa e das normas, desenvolvido em cada zona, como produtor de diferentes visões de tempo. Preferências acerca de velocidade podem diferir entre zonas. De modo similar, um grupo de trabalho pode ser considerado uma zona e desenvolver percepções compartilhadas acerca da velocidade em que o trabalho deve ser realizado. Isto se relaciona a custos derivados de conflitos e de coordenação de esforços, os quais podem ser agravados, dependendo do tipo de tarefa peculiar do grupo, como, por exemplo, o atingimento de metas em até uma certa data.

Já o nível *organizacional* envolve as estruturas associadas a foco de eficiência e/ou produção em massa e por mecanismos psicológicos e sociológicos. Segundo Bluedorn e Jaussi (2007), este é o nível que mais tem sido estudado no campo das organizações, já que o ambiente competitivo demanda agilidade, podendo variar de acordo com o setor da indústria. Duas orientações organizacionais acerca da velocidade podem ser observadas: a primeira refere-se à orientação da Administração Científica, na qual eficiência resulta em velocidade, a qual, por sua vez, finda em eficácia; e a segunda versa sobre a orientação competitiva pautada no tempo, na qual velocidade conduz à eficiência e, esta, à eficácia. A teoria institucional (DiMAGGIO; POWELL, 1983), por exemplo, sugere que firmas normalmente se comportam de acordo com as normas coletivas, no sentido de funcionarem de modo otimizador, alinhado às pressões institucionais.

Bluedorn e Jaussi (2007) argumentam que duas abordagens podem ser utilizadas para refletir sobre o nível organizacional de velocidade: a estrutural e a sociopsicológica. A perspectiva estrutural envolve a conformidade da velocidade organizacional, demonstrada em seus processos, tanto da produção como de tomada de decisão, sendo influenciada pelo tamanho da organização, níveis de burocracia, flexibilidade, complexidade, formalização, rotinização, padronização, políticas de incentivo e premiação que ditam como o trabalho será dividido e realizado, de maneira a evitar conflitos e promover agilidade. Já a perspectiva sociopsicológica diz respeito ao tempo compartilhado pelos diversos membros da organização, sendo gerada por meio da relação entre atração, similaridade e atrito entre os processos e a liderança informal ou formalmente definida na gerência da organização. São, portanto, definidos pelos modelos mentais compartilhados, pela cultura (influenciada pela estratégia), pelo estilo de liderança e pelas preferências pessoais em termos de alinhamento temporal semelhante ao da organização.

A dimensão **pontualidade** trata do comportamento mais frequente do indivíduo sobre o cumprimento de prazos e horários, envolvendo, portanto, a sua habilidade e preocupação em ser pontual. Essa dimensão sofre influência de aspectos culturais, contextuais e de personalidade dos sujeitos sociais considerados. São também três os níveis de análise dessa dimensão, segundo Bluedorn e Jaussi (2007).

No nível *individual*, a pontualidade está sempre relacionada com velocidade, por envolver estar no momento inicial adequado a qualquer preço. Outros aspectos que podem ser considerados são níveis de absenteísmo e atrasos. Policronia sempre envolve data-limite (*deadline*), ou seja, um sinal para agir, um elemento estruturador do comportamento humano, direcionando o indivíduo para o atingimento de objetivos e propiciando *feedback* intrínseco e motivação (HACKMAN; OLDHAM, 1976). Assim, preferências por pontualidade podem ser conectadas a preferências por horários e datas-limite, as quais podem servir, de acordo com Lewis e Weigart (1985), como estratégias de redução de ambiguidades e de produção de estruturas. Além disso, preferências por horários e datas-limite podem ser associadas à tolerância por ambiguidade, uma dimensão de personalidade.

A pontualidade também se verifica no nível *organizacional*, já que organizações podem ter claras normas e padrões para iniciar e finalizar atividades (*deadlines*). Da mesma forma que no nível individual, a orientação organizacional acerca de pontualidade pode ser relacionada com sua ênfase em velocidade, pautada em sua cultura.

Há ainda o nível *nacional*, considerando que existem países cuja cultura valoriza pontualidade, daí a precisão de seus recursos (relógios) tecnológicos que auxiliam na acuracidade da mensuração e, daí, do controle do tempo. A cultura brasileira, por exemplo, é internacionalmente conhecida pela menor preocupação dos habitantes deste país, em geral, com a questão da pontualidade; já a “pontualidade britânica” situa a Inglaterra no polo oposto.

A quarta dimensão, **profundidade temporal**, indica a predominância do alinhamento presente do sujeito em função de fatos passados ou aspirações futuras. Nesse sentido, ela indica o seu maior apego ao passado ou ao futuro, em função do quão distante um ou outro está de sua vida atual e das decisões que deve tomar. Paiva *et al.* (2013) destacam que essa dimensão é de difícil compreensão e verificação prática, devido à tendência de supervalorização do imediato e do instantâneo na sociedade contemporânea. Os níveis de análise sugeridos por Bluedorn e Jaussi (2007) são o individual e o organizacional.

Sobre o nível *individual*, pesquisas citadas pelos autores indicam que quanto mais distante a profundidade temporal passada do indivíduo mais distante é a profundidade temporal futura dele. Outras pesquisas ressaltam uma correlação negativa entre profundidade temporal futura do empreendedor e estresse percebido. Em outro sentido, pesquisas apontadas pelos autores não mostraram correlações estatísticas significantes entre profundidade temporal (futura ou passada) e idade do empreendedor. Nesse sentido, ainda são inconclusivas as inferências dos maiores apegos dos indivíduos ao passado ou ao futuro.

Em se tratando do nível *organizacional*, pesquisas apontaram correlação entre profundidade

temporal total, enfatizada pelas culturas organizacionais e ganhos por ação. Há relação também com as políticas e práticas de gestão de pessoas, principalmente no que diz respeito aos custos de manutenção dos empregados no longo prazo (grande distância temporal futura). No que tange às estratégias e planos organizacionais, estes também vão variar de acordo com a profundidade temporal dos executivos que as delineiam. Em outro sentido, pesquisas apontadas pelos autores mostraram relações estatísticas positivas entre profundidade temporal total e idade da organização.

A última dimensão, **arrastamento**, relaciona-se ao ajuste que o sujeito faz de seu próprio tempo às atividades que a ele se impõem. É uma dimensão que sofre influência de fatores políticos e das relações de poder, manifestando-se sob as formas de: sincronia (o próprio tempo das atividades é ajustado ao mesmo tempo que o de uma ação externa, considerada condutora ou modelo), liderança (as atividades são executadas antes de uma ação considerada mais imponente) e condução (as atividades são executadas no tempo posterior ao de uma ação base ou referência). Para esta “metadimensão”, Bluedorn e Jaussi (2007) não esclarecem níveis de análise estruturados, como os anteriores.

Convém ressaltar que as preferências de comportamento dos indivíduos nessas dimensões não influenciam, necessariamente, a qualidade ou a produtividade do trabalho; além disso, nem sempre é possível ao trabalhador realizar o trabalho de maneira condizente com sua preferência (BLUEDORN; JAUSSEI, 2007), assim sendo, a compreensão de tais dimensões em distintos contextos pode lançar luz acerca da influência das especificidades organizacionais sobre as percepções e experiências temporais.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Visando o cumprimento do objetivo geral do estudo, empreendeu-se uma pesquisa de campo, descritiva, com abordagem qualitativa. Ela foi desenvolvida em um *call center* situado na região metropolitana de Belo Horizonte (MG), conhecido por suas políticas e práticas de gestão diferenciadas no setor, em especial as remuneratórias, incluindo salários acima da média de mercado.

A coleta de dados foi baseada em entrevistas, com roteiros semiestruturados, com 19 operadores. Antes do início da entrevista propriamente dita, os sujeitos indicaram dados socioprofissionais, como sexo, faixa etária, nível de escolaridade, área de trabalho (ativo ou receptivo), período de trabalho em *call centers* e no emprego atual. O roteiro continha perguntas sobre como o sujeito lida com o próprio tempo, percepções acerca da organização do trabalho, suas preferências de comportamento (fazer várias coisas ao mesmo tempo ou uma de cada vez; ser uma pessoa mais rápida ou mais lenta para desenvolver as atividades cotidianas; ser uma pessoa pontual ou impontual; mais apegada ao passado ou ao futuro) e sobre como ele percebe a influência da empresa sobre o próprio modo de organização do tempo. Em todos os pontos, foram pedidos exemplos do cotidiano de trabalho.

Optou-se por um posicionamento interpretacionista na análise dos dados, relacionando as respostas apuradas ao referencial teórico relativo às dimensões temporais. Todas as

entrevistas foram gravadas com autorização dos participantes. Elas tiveram o tempo de duração entre 30 e 50 minutos e todos os aspectos éticos direcionados à pesquisa social foram observados.

Os dados coletados foram submetidos à análise de conteúdo (BARDIN, 2009), cuja operacionalização seguiu orientações de Melo *et al.* (2007) e Silva (2005). Isso significa que as entrevistas foram transcritas na íntegra e, em seguida, as respostas foram separadas por pergunta e codificadas (sínteses de conteúdo) para cada entrevistado (fase de preparação dos dados). Na sequência, construiu-se tabelas resumitivas que continham todas as sínteses de conteúdo das respostas dos entrevistados e sua identificação (em função do acordo de sigilo quanto à identidade dos entrevistados, decidiu-se por identificá-los por ordem de realização da entrevista, numerando-os de 1 a 19), o que possibilitou verificar sua recorrência. Por fim, as entrevistas foram (re)lidas, buscando identificar outros temas e aspectos indicados pelos sujeitos como relevantes, a despeito do próprio roteiro (fase de tabulação temática) que refletia as cinco dimensões adotadas como parâmetro de análise.

Especificamente quanto às categorias de análise, elas se basearam nas dimensões temporais de Bluedorn e Jaussi (2007), acatadas *a priori*, e atentou-se para a abertura ao surgimento de outras análises, a partir das verbalizações dos entrevistados, incorporando os relatos de práticas de controle do tempo dos empregados exercidas pela empresa. A apresentação e análise dos dados está disposta a seguir, frisando-se que os preceitos éticos envolvidos em pesquisas com seres humanos foram observados na condução da investigação aqui relatada.

Resultados da Pesquisa

É comum as atividades de *call center* serem operadas por empresas terceirizadas, contexto que se alinha aos processos de reestruturação produtiva. O *call center* abordado nesta pesquisa segue este modelo, prestando serviços de vendas, cobranças e suporte ao cliente para diversas empresas contratantes, atendendo em âmbito nacional.

O maior contingente de empregados de um *call center* ocupa cargos de operador, podendo ser ativo (*outbound* ou *telemarketing* ativo, deve realizar chamadas para clientes, reais e/ou potenciais) ou passivo (*inbound* ou *telemarketing* receptivo, deve receber chamadas de clientes, reais e/ou potenciais). Em ambos os casos, o atendente lida com duas interações ao mesmo tempo, ou seja, uma mediada pelo telefone e outra pelo computador, sendo que as duas são monitoradas por sistemas de informação (SILVA *et al.*, 2002) e pelos supervisores, *in loco*. A execução do trabalho segue o cumprimento de um *script* – um texto voltado para resolutividade, previamente formalizado, mediante as possibilidades de situações já identificadas – e o tempo de atendimento deve seguir as diretrizes também predefinidas (VASCONCELLOS; MARX; FIGUEIREDO, 2011).

Com relação aos dados socioprofissionais dos sujeitos entrevistados, foram levantadas informações como sexo, faixa etária, nível de escolaridade, área de trabalho (ativo ou receptivo), tempo de trabalho em *call centers* e tempo na empresa atual. Eles foram organizados no Quadro 1.

Quadro 1 – Perfil dos sujeitos da pesquisa

Nº	Sexo	Faixa etária	Escolaridade	Área de Trabalho	Tempo em call centers	Tempo na empresa
E1	Masculino	21 a 25 anos	Superior incompleto	Receptivo	2,1 a 5 anos	1 a 2 anos
E2	Masculino	31 a 35 anos	Superior completo	Ativo	10,1 a 15 anos	9,1 a 12 meses
E3	Masculino	21 a 25 anos	Superior incompleto	Receptivo	2,1 a 5 anos	3,1 a 6 meses
E4	Feminino	Até 20 anos	Superior incompleto	Receptivo	2,1 a 5 anos	1 a 2 anos
E5	Masculino	21 a 25 anos	Superior incompleto	Receptivo	5,1 a 10 anos	1 a 2 anos
E6	Masculino	31 a 35 anos	Superior completo	Receptivo	5,1 a 10 anos	1 a 2 anos
E7	Feminino	21 a 25 anos	Superior incompleto	Ativo	2,1 a 5 anos	6,1 a 9 meses
E8	Masculino	Até 20 anos	Médio completo	Receptivo	2,1 a 5 anos	1 a 2 anos
E9	Feminino	21 a 25 anos	Superior incompleto	Receptivo	1,1 a 2 anos	1 a 2 anos
E10	Masculino	21 a 25 anos	Superior incompleto	Receptivo	5,1 a 10 anos	1 a 2 anos
E11	Feminino	21 a 25 anos	Superior incompleto	Receptivo	Até 1 ano	6,1 a 9 meses
E12	Feminino	21 a 25 anos	Superior incompleto	Receptivo	1,1 a 2 anos	9,1 a 12 meses
E13	Feminino	21 a 25 anos	Superior incompleto	Receptivo	5,1 a 10 anos	3,1 a 4 anos
E14	Masculino	21 a 25 anos	Superior incompleto	Receptivo	5,1 a 10 anos	1 a 2 anos
E15	Feminino	21 a 25 anos	Médio completo	Receptivo	5,1 a 10 anos	1 a 2 anos
E16	Feminino	41 a 45 anos	Superior completo	Receptivo	20,1 a 25 anos	1 a 2 anos
E17	Feminino	26 a 30 anos	Médio completo	Receptivo	5,1 a 10 anos	2,1 a 3 anos
E18	Feminino	21 a 25 anos	Médio completo	Receptivo	2,1 a 5 anos	1 a 2 anos
E19	Feminino	Até 20 anos	Médio completo	Receptivo	1,1 a 2 anos	1 a 2 anos

Fonte: Pesquisa de campo.

Desse modo, o perfil predominante dos entrevistados foi de: mulheres (11 do total); faixa etária entre 21 a 25 anos (11); solteiro(a)s (15); com o nível de escolaridade superior incompleto (11); com tempo de serviço de um a dois anos na empresa atual (12); e com experiência acima de cinco anos no setor de *call center* (9). O conjunto de trabalhadores – jovens e do sexo feminino – segue a tendência das características que normalmente se encontram em trabalhadores deste setor, o qual costuma absorver com maior intensidade aqueles que se enquadram no perfil de minorias sociais (LASPISA, 2007; NOGUEIRA, 2012).

Conforme explicitado na seção anterior, a análise de conteúdo dos dados foi organizada a partir de categorias pautadas nas cinco dimensões temporais de Bluedorn e Jaussi (2007). Em relação à primeira dimensão temporal, a **policronicidade**, foram feitas perguntas como: “De que forma você organiza as prioridades das suas tarefas?”; “Você prefere fazer uma atividade de cada vez ou várias ao mesmo tempo?”; “Como a empresa lhe influencia na determinação de execução dessas atividades?”. Conforme as respostas obtidas, os pesquisadores buscaram o aprofundamento a partir de questões complementares, as quais variaram para cada entrevistado.

Nesta categoria, pôde ser observado que a maioria dos entrevistados (E2, E4, E6, E7, E8, E9, E10, E15, E17, E18, E19) prefere se envolver numa atividade por vez, indicando um perfil monocrônico. Todavia, no relato de cinco sujeitos (E2, E7, E10, E15, E19), notou-se que as pressões e demandas do trabalho os obrigam a executar diversas tarefas simultaneamente, conforme apresentado nos exemplos a seguir:

Você tem que abrir vários sistemas ao mesmo tempo e ir olhando, mudando as telas para ver os sistemas, que são no mínimo quatro telas (E2).

Não é questão de preferência [executar várias tarefas concomitantemente], é necessidade, né. Se você não tem habilidade, você perde a venda, de repente (E7).

Eu tento fazer uma coisa de cada vez, mas, muitas vezes, você está lá atendendo e o supervisor vai e grita: “gente, coloca pausa e pede um momento”. Aí eles já pedem para você olhar outra coisa. Mas, na medida do possível, eu tento fazer uma coisa de cada vez [...] (E19).

Salienta-se que a atividade de um operador de *call center* é preponderantemente individual, contudo, para um melhor controle, os operadores são distribuídos em células, ou seja, grupos menores de aproximadamente vinte pessoas, coordenados por um supervisor, responsável pelos resultados de sua equipe. Tais células possuem integração e compromisso com as metas organizacionais. Os níveis de análise organizacional e individual parecem indissociáveis neste contexto. Os depoimentos acima demonstram que, estando o ambiente de trabalho envolto a relações de poder, a instância organizacional se sobrepõe à individual para alguns destes sujeitos. Neste sentido, há uma estrutura deliberada para que a policronicidade seja desenvolvida nos trabalhadores ou, então, elimine aqueles que não se adaptem a essa imposição.

A teoria revela a tendência de que indivíduos com maiores graus de policronicidade são também os mais propensos ao estresse (BLUEDORN; JAUSSI, 2007). Diante do cenário da policronia compulsória, não surpreende a alta frequência de relatos apontando elevados níveis de estresse entre os trabalhadores abordados. Assim, buscou-se aprofundar sobre o modo como os trabalhadores que se sentiam pressionados buscavam lidar com a hostilidade vivenciada. Os entrevistados apontaram a utilização de mecanismos, durante e fora da jornada de trabalho, a fim de se manterem (minimamente) saudáveis num ambiente

considerado estressante. Os resultados indicaram que o convívio social, dentro ou fora do ambiente laboral, é uma alternativa importante para mediação da pressão no trabalho.

Ah, eu acho que conversar muito com as pessoas, até de lá mesmo, né. Sair, além de conversar lá dentro mesmo, sair depois do serviço também, de vez em quando, né [...] (E7).

Todavia, outros mecanismos pouco usuais também são utilizados pelos trabalhadores para terem maior período de descanso e lidar com as exigências do trabalho.

Uma vez eu precisei doar sangue para poder estudar, porque eu não estava tendo tempo pra estudar, doei sangue, peguei atestado pra poder estudar. E as outras duas, é que eu não estava aguentando mesmo (o trabalho) (E4).

Um dos modos para poder me desestressar é origami. Então, enquanto eu estou atendendo, eu estou fazendo um tipo de coisa, às vezes, dobradura. E estou atendendo e fazendo algo diferente, buscando alguma coisa, lendo os procedimentos [...] (E8).

Conforme dissertado por Lima (2015), o trabalho em *call centers*, embora apresente significativa variabilidade, parece convergir nos quesitos de ser uma atividade de caráter informacional com alto nível de controle e um certo neotaylorismo, por conta de sua característica de submissão dos trabalhadores ao tempo, à estrutura dos *softwares*, do controle racional do tempo e do trabalho por meio da informática. Segundo o autor, tais exigências de produtividade máxima costumam prejudicar as condições físicas e psicológicas dos trabalhadores, o que justifica as estratégias de defesa utilizada pelos trabalhadores para suportar as condições de trabalho, conforme destaca a teoria de Dejours (1998).

Em relação à percepção temporal que trata da **velocidade**, as perguntas seguiram a estrutura da dimensão anterior, buscando verificar as preferências e as restrições para o estabelecimento do ritmo das atividades dos trabalhadores. No nível de análise individual, nota-se que 9 dos entrevistados (E2, E3, E5, E6, E11, E15, E16, E18, E19) preferem trabalhar de forma rápida, e alguns (E7, E8, E10, E12, E14) acrescentam que essa também é uma exigência de seu trabalho, sendo estes resultados justificáveis de maneira semelhante à dimensão anterior. Quanto às análises dessa dimensão em nível grupal, foi percebido, pelos relatos, que o baixo tempo médio de atendimento (TMA) da célula de trabalho é cobrado do supervisor. Este, por sua vez, visa a diminuição crescente do TMA. Assim sendo, são imputados aos operadores, de maneira individual e grupal, metas que visam a competitividade entre as células, visando ao melhor resultado geral da organização. Visando tal fim, em determinadas épocas são apresentadas campanhas que têm como objetivo premiar a célula que tiver a melhor efetividade, recebendo, por exemplo, o direito de folgar em um feriado. Deste modo, partindo para o nível organizacional, não se pode desconsiderar que a lentidão é mal vista no cenário empresarial, de modo geral, pois a cultura do instantâneo e do imediato interfere na forma como os sujeitos buscam vivenciar o próprio tempo, dentro e fora do trabalho.

Lá a gente procura fazer tudo correndo para poder dar tempo de fazer, né, em 10 minutos, 20 minutos. Até em casa mesmo, eu já comecei a ter essa mania de

controlar tudo: “não, em 5 minutos, eu vou fazer isso; em 10 minutos, eu vou fazer outra coisa; em 15 minutos, eu tenho que fazer isso” (E15).

Dejours (1998) já havia notado, a partir de suas pesquisas com telefonistas francesas, a forma como o serviço precário e repetitivo influenciava fortemente na vida dos sujeitos fora do tempo de serviço, como no relato da telefonista que usava as frases prontas e o tom pausado e nasalado até mesmo em períodos de convivência social. Nesse sentido, ao não se conseguir “desconectar” do trabalho, a tendência ao adoecimento torna-se potencializada. Há uma passagem emblemática a respeito dessa constatação, na fala de um dos sujeitos entrevistados: “Se eu não me desligar, eu morreria lá dentro” (E1). E tal cenário de pressões por velocidade não parece estar próximo de ser amenizado, conforme apontam Frezza, Grisci e Kessler (2009, p. 490):

[...] o contínuo aumento do lucro, objetivo maior do capitalismo, está diretamente relacionado com o aumento da velocidade dos processos, velocidade conquistada não somente com o aumento dos ritmos de produção, mas também com a reconstrução do espaço, para evitar barreiras e outros empecilhos à circulação de bens e serviços. Essas transformações não atingem somente a produção, atingem principalmente as práticas de consumo, afetando de maneira direta a vida social: aceleração dupla da produção e do consumo. Essa aceleração atinge, na contemporaneidade, uma velocidade vertiginosa.

Partindo para a terceira dimensão de Bluedorn e Jaussi (2007), **pontualidade**, no nível individual, percebe-se que 16 entrevistados (E1, E2, E4, E5, E6, E7, E8, E9, E10, E12, E14, E15, E16, E17, E18) relataram ser naturalmente pontuais. Nesta dimensão, a influência da instância organizacional parece ser mais marcante para os sujeitos do que a nacional, pois brasileiros são mundialmente reconhecidos por sua falta de apego ao cumprimento de horários. Neste sentido, a alta preponderância de sujeitos que se veem como pontuais talvez reflita uma expectativa de aceitabilidade social, já que são jovens e os atrasos não são bem vistos na empresa. Nesta dimensão, também foi possível verificar que há uma pressão da organização e da supervisão de sua célula/grupo voltada para a pontualidade, algo que se sobrepõe às preferências dos sujeitos.

Falta de responsabilidade, por exemplo, com horário. Eu não gosto de ter horário fixo e no *call center*, mais do que nunca, você tem que estar ali na hora marcada e ir embora na hora marcada, porque o *call center* não pode parar (E3).

Um dado interessante que surgiu na pesquisa é que, mesmo entre os sujeitos que se dizem pontuais, alguns (E5, E8, E9, E15, E17) relataram atrasar de propósito, após se sentirem injustiçados pela organização, indicando ações de retaliação. Apesar de os autores das dimensões temporais não mencionarem o nível de análise grupal na dimensão da pontualidade, foi possível perceber uma mobilização coletiva relacionada à forma como os sujeitos cumprem, ou não, os horários estabelecidos.

Aconteceu um fato lá, de folga de carnaval. [...] Todas as equipes tiveram o direito de fazer compensação para folgar e a gente não teve direito a nada. Eles cobram da nossa equipe, muito resultado, por falar que somos diferentes. Aí o

que a gente faz, a gente começa a fazer pausa banheiro. Combina de todo mundo ir ao banheiro de cinco em cinco, combina de ficar dez minutos, combina de ficar quinze, combina um monte de coisa. “Ah, fulano, vou faltar dia tal e você vai faltar dia tal com atestado”. É claro, aí a gente faz assim (E17).

Costumava sim (faltar e atrasar). Pelo desprezo, também, a gente vai desanimando, então costumava sim. Ainda mais quando eu tinha uma outra supervisora, que eu via o desprezo totalmente nela e aí realmente a gente faltava. Em questão mesmo de querer faltar para prejudicar, porque a gente não via, não via a boa vontade dela (E7).

Hoje, até o primeiro ano e quase meio, eu nunca tive nenhum atraso. Depois disso aí, que eu pedi férias, eles não quiseram nem me dar as férias, então aí sim, eu passei a atrasar todos os dias praticamente (E5).

Percebe-se, nestes relatos, mecanismos de defesa dos trabalhadores para lidar com situações que os mesmos consideram injustas. Neste sentido, os empregados não lidam sempre passivamente com as pressões vindas de superiores hierárquicos, questionando tanto os mecanismos quanto o controle em si. Quando dotados de maior consciência quanto às suas possibilidades de resistência, estes sujeitos se reorganizam para determinar como ajustar ou não o próprio tempo às imposições organizacionais, bem como se mobilizam em grupos, a fim de desafiar os instrumentos de controle – e seus controladores – na empresa.

Já em se tratando da **profundidade temporal**, a maior parte dos entrevistados (E3, E5, E7, E9, E11, E12, E13, E14, E15, E17, E18, E19) declarou elevado foco no futuro e pouco apego ao passado, o que é compreensível ao se considerar o perfil jovem dos sujeitos. Em geral, possuem vários planos voltados para a formação nos estudos, ascensão no trabalho e constituição de família. Um dado interessante, todavia, é que, nos relatos voltados às expectativas dos operadores, a permanência na empresa não é expressa como um anseio destes. Quando questionados sobre o autoplanejamento de longo prazo, a maioria (E4, E5, E9, E10, E11, E13, E14, E15, E16, E17) não expressou expectativas e nem vontade de crescimento na organização, considerando-a apenas como um “trampolim” para uma oportunidade futura melhor. Sua permanência no emprego está ligada basicamente à remuneração e à carga horária reduzida que lhes permite dedicar mais tempo ao estudo.

A maioria das pessoas que estuda, pretende sair, você pode ver. [...] E se você fosse olhar, a ideia principal teria que ser a seguinte: eu estudo para crescer. Na empresa, né. Mas geralmente a pessoa estuda para sair (E7).

Não me sinto nem um pouco motivada no crescimento dessa organização. [...] Até essa questão do salário, da diferença pouca de salário pra sentir motivada, pela falta também de planejamento da empresa. Então não sinto essa necessidade não, sinto a necessidade de sair e conseguir alguma coisa melhor fora (E9).

Trabalho 6 horas e 20 para receber o meu salário no final do mês, mas não é uma empresa onde eu queira crescer, que eu quero subir de cargo, que eu queira ficar (E11).

Desta forma, infere-se que as condições precárias do trabalho no *call center* – pautado num serviço majoritariamente repetitivo, em que as baixas possibilidades de maiores ganhos financeiros não incentivam a busca por promoções, além de pouca participação do trabalhador nas decisões relacionadas às próprias atividades – têm influência relevante na manutenção de vínculos deste público com a organização. Apenas três sujeitos (E1, E3, E6), dentre os dezanove, mantêm interesse, sem ressalvas, de crescimento profissional dentro da organização. Considerando o perfil jovem dos respondentes, geralmente pautado em grandes aspirações, esta baixa expressividade sinaliza o tipo de ambiente pouco estimulante que estes sujeitos vivenciam.

Por fim, a última dimensão, o **arrastamento**, foi de difícil verificação empírica, pois não se trata apenas de uma preferência do entrevistado, mas de como as imposições organizacionais influenciam no ritmo de suas atividades. Observou-se, majoritariamente, um ritmo de condução, pois há uma fila de clientes na linha de atendimento telefônico que dita o ritmo de trabalho dos operadores e o *script* mapeando a maneira exata de atendimento para cada tipo de serviço. Além disso, soma-se a exigência por um tempo médio de atendimento (TMA) cada vez menor, observado pelos supervisores *in loco* e pelos sistemas de informações disponibilizados.

Em relação ao controle temporal exercido pela empresa, foi frequente o questionamento pelos sujeitos sobre o controle relativo às pausas para ida ao banheiro, um direito legal do trabalhador. Relatos explicitaram o fato de o supervisor designar um empregado específico para vigiar o banheiro, inclusive ocasionando situações humilhantes.

Por conta das pausas ao banheiro, que são controladas, uma funcionária teve que contar que estava com hemorroidas (E3).

Se ele tira uma pausa banheiro, a supervisora manda algum operador entrar no banheiro masculino para ver o que ele está fazendo. Para mim, isso é uma forma muito grosseira de perseguição (E10).

Houve, também, falas sobre a insuficiência dos tempos de intervalos, as constantes trocas na rotina e no horário de trabalho, sem comunicação prévia, e a pressão ininterrupta para a redução do tempo médio de atendimento ao cliente, definido pela contratante dos serviços do *call center*. Com isso, o planejamento dos empregados sobre programas de final de semana ou compromissos de horário fixo são prejudicados, visto que sua rotina pode ser alterada arbitrariamente.

Simplemente eles chegam hoje e falam assim: “Amanhã você está às oito horas”. Não pode ser assim. Tem que ter um, né, planejamento, a gente tem que ser avisada com antecedência, porque a gente tem um cronograma que a gente segue. Mas, para eles, não importa isso (E13).

Eu pegava serviço às oito horas e, de um dia para o outro, eles falaram: “Olha, vocês, a partir de segunda feira – e isso era numa sexta feira –, a partir de segunda feira, vocês vão pegar a partir de oito e meia”. E aí a gente teve que aceitar aquilo, sabe, não teve questionamento (E19).

Esses dados reforçam a necessidade de se repensar a forma como o trabalho em *call centers* é organizado, sendo o discurso dominante de autonomia, criatividade e maior participação do trabalhador sobre o processo de trabalho uma realidade que não se aplica aos trabalhadores deste setor.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo, o qual teve por objetivo analisar como se relacionam percepções temporais e percepções de formas de controle de trabalhadores de *call center*, destacou em seu referencial teórico as cinco dimensões temporais apresentadas por Bluedorn e Jaussi (2007): policronicidade, velocidade, pontualidade, profundidade temporal e arrastamento. Parte das peculiaridades de um ambiente de *call center* foi explicitada na introdução, assim como a perspectiva de que seus trabalhadores constituem um exemplo clássico de infoproletários em relações de trabalho precárias, dadas as necessidades de controle sobre o tempo, cada vez mais acentuada, e os frequentes quadros de adoecimento identificados em profissionais deste setor.

Quanto às dimensões de Bluedorn e Jaussi (2007), pôde ser observado que a maioria dos entrevistados prefere trabalhar de modo monocrônico, veloz, pontual, focado no futuro, além de serem “arrastados” predominantemente por condução. Quanto à relação entre controle organizacional e comportamento temporal destes trabalhadores, a análise demonstrou a preponderância de instrumentos de controle exercidos pela empresa sobre o empregado no que tange a suas percepções e experiências temporais, pois, além de ele não poder adotar comportamentos considerados mais confortáveis, seu tempo é continuamente pressionado rumo à efetividade organizacional. Isso reflete o arrastamento do trabalhador, inclusive em momentos destinados à satisfação de necessidades fisiológicas (vigilância do uso do banheiro), assim como pressão por policronia, velocidade, pontualidade e profundidade futura, já que essa combinação interfere positivamente na produtividade, a despeito das suas preferências individuais.

Espaços de trabalho como *call center*, no Brasil, têm sido percebidos como uma oportunidade de inserção no mercado de trabalho, um degrau ou “trampolim” em termos de carreira. Ao mesmo tempo em que ele se caracteriza como uma fonte inicial de aquisição de conhecimentos, experiências e maturidade, a ocupação neste ambiente é comumente percebida como exaustiva, degradante e de baixa autonomia. Neste estudo, foi perceptível que tais trabalhadores almejam seguir carreira em outras organizações que não o *call center* onde trabalham, fato que parece estar relacionado ao controle excessivo e às insatisfações ali encontrados. Tal cenário torna esse tipo de organização muito peculiar quanto às demandas de políticas e práticas de gestão de pessoas, considerando eventos que lhe são muito comuns, como a rotatividade e o absenteísmo, cujos impactos negativos são inegáveis. Se a redução da jornada de trabalho ainda é insuficiente para extinguir os efeitos nocivos deste tipo de ofício, novas possibilidades devem ser analisadas, considerando a importância que as atividades de suporte e de relacionamento com o cliente exercem sobre o ambiente socioproductivo.

Grande parte dos estudos empíricos que buscam compreender a dinâmica temporal das organizações tem adotado dimensões como as apresentadas por Bluedorn e Jaussi (2007), seguindo um enfoque predominantemente gerencialista; neste estudo, contudo, optou-se por também considerar a influência da organização do trabalho nos comportamentos e constrangimentos dos trabalhadores, visando, de certa forma, denunciar as precárias condições de trabalho às quais os operadores de *call center* se encontram submetidos. Tendo como base a perspectiva das percepções temporais, adotou-se um enfoque interpretacionista, abrindo-se oportunidades para perspectivas mais críticas e, com isso, expandir as possibilidades epistemológicas da temática no campo da gestão, sendo esta uma contribuição teórico-conceitual relevante.

Além disso, os dados trouxeram à tona outro nível de análise na dimensão da pontualidade, o grupal, relacionado a formas coletivas de conformação da conduta individual no que tange ao cumprimento de horários pré-estabelecidos. Este ponto merece destaque no que tange às contribuições conceituais desta pesquisa, em especial das dimensões de Bluedorn e Jaussi (2007).

Considerando os achados e a limitação da investigação a um conjunto de pessoas de um único *call center*, sugere-se uma agenda de pesquisa que vise ampliar e aprofundar a compreensão do fenômeno e suas possíveis relações com as políticas e práticas sociais voltadas à gestão. Para tanto, recomenda-se também estudos em organizações privadas do mesmo setor e em públicas, buscando compreender as peculiaridades das percepções e controles temporais em tais setores, bem como com trabalhadores de níveis hierárquicos organizacionais mais elevados, visto que, nestas posições, os controles costumam ser mais sutis e com aparência de autogestão e, então, de autoimposição. Assim, torna-se possível melhor compreender as peculiaridades e semelhanças organizacionais, considerando a sua relação dialética com as imposições do ambiente político-econômico do contexto macrossocial. Além destas propostas, e tendo em vista alguns dos relatos analisados neste estudo, sugere-se o estudo do tema, relacionando-o com outros, tais como vínculos organizacionais (comprometimento, entrincheiramento, consentimento), estresse ocupacional, síndrome de *burnout*, valores (pessoais, profissionais, do trabalho, organizacionais) e assédio moral, bem como abrangendo outros grupos ocupacionais e demográficos, destacando-se as diferenças, diversidades e discriminações presentes na sociedade e nas organizações, especificamente. As possibilidades estão longe de se esgotarem.

NOTA

1 Submetido à RIGS em: jan. 2018. Aceito para publicação em: abr. 2018.

REFERÊNCIAS

ANTUNES, R. Século XXI: nova era da precarização estrutural do trabalho. In: ANTUNES, R. *et al.* (Org.). **Infoproletários**. São Paulo: Boitempo, 2009. p. 231-238.

- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2009.
- BAUMAN, Z. **Tempos líquidos**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2007.
- BLUEDORN, A. C.; JAUSSE, K. S. Organizationally relevant dimensions of time across levels of analysis. In: DANSEUREAU, F.; YAMMARINO, F. J. **Multi-Level issues in organizations and time**. Oxford, UK: Elsevier, 2007. p. 187-223.
- BUTLER, R. Time in organizations. **Organization Studies**, v. 16, n. 6, p. 925-950, 1995.
- CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. 8. ed. São Paulo: Paz e Terra, 1999.
- DEJOURS, C. **A loucura do trabalho: estudo de Psicopatologia do Trabalho**. São Paulo: Cortez, 1998.
- DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American Sociological Review**, v. 48, p. 147-160, 1983.
- DUBAR, C. **A socialização: construção das identidades sociais e profissionais**. São Paulo: Martins Fontes, 2005.
- DUTRA, R. Q. **Do outro lado da linha: Poder judiciário, regulação e adoecimento dos trabalhadores em call centers**. Dissertação (Mestrado em Direito) – Programa de Pós-Graduação em Direito da Universidade de Brasília. Brasília, 2014.
- ELIAS, N. **Sobre o tempo**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1998.
- EMMENDOERFER, M. L.; HELAL, D. H. Análise do controle do tempo de trabalho gerencial em uma siderúrgica. In: EnEO. 3. Natal, 2007. **Anais...** Natal: ANPAD, 2007.
- FAYOL, H. **Administração geral e industrial**. São Paulo: Atlas, 1989.
- FORD, H. **Os princípios da prosperidade**. Rio de Janeiro: Brand, 1960.
- FREIRE, K. **Call center: o primeiro grande emprego**. São Paulo: Scortecci, 2009.
- FREZZA, M.; GRISCI, C. L. I.; KESSLER, C. K. Tempo e espaço na contemporaneidade: uma análise a partir de uma revista popular de negócios. **Revista Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 13, n. 3, p. 487-503, set. 2009.
- GABLE, P. A.; POOLE, B. D. Time Flies When You're Having Approach Motivated Fun: effects of motivational intensity on time perception. **Psychological Science**, v. 23, n. 8, p. 879-886, 2012.
- GAULEJAC, V. **Gestão como doença social: ideologia, poder gerencialista e fragmentação social**. Aparecida, SP: Ideias & Letras, 2007.
- GURVITCH, G. **The spectrum of social time**. Holanda: D. Reidel Publishing, 1964.

HACKMAM, J. R.; OLDHAM, G. R. Motivation through the Design of Work: Test of a Theory. **Organizational Behavior and Human Performance**, v. 16, p. 250-279, 1976.

HALL, E. T. **The dance of life**. Nova Iorque: Anchor Books, 1983.

HARVEY, D. **Condição pós-moderna**. São Paulo: Loyola, 2009.

KLEIN, E. **O tempo**. Lisboa: Instituto Piaget, 1995.

KOEBER, C. The Social Reorganization of Time: The “Great Speedup” and the Transformation of Time and Work Discipline. **Humanity & Society**. v. 41, n. 2, p. 143-157, 2017.

LASPISA, D. F. **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, 2007.

LEWIS, J. D.; WEIGERT, A. Trust as a Social Reality. **Social Forces**, v. 63, n. 4, p. 967-985, 1985.

MAYO, E. **Problemas humanos de una civilización industrial**. Buenos Aires: Galatea, 1959.

MELLO, H. D. A.; TONELLI, M. J. O tempo e as organizações: Concepções do Tempo em Periódicos de Estudos Organizacionais. In: EnEO. 2. Recife, 2002. **Anais...** Recife: ANPAD, 2002.

MELO, M. C. O. L.; PAIVA, K. C. M.; MAGESTE, G. S.; CAPPELLE, M. C. A.; BRITO, M. J. M. Em busca de técnicas complementares em pesquisa qualitativa no campo da administração. In: EnEPQ. 1. Recife, 2007. **Anais...** Recife: ANPAD, 2007.

NOGUEIRA, C. M. **O trabalho duplicado**. São Paulo: Expressão Popular, 2012.

PAIVA, K. C. M.; DUTRA, M. R. S.; LUZ, T. R. Comprometimento organizacional de trabalhadores de *call center*. **Revista de Administração - RAUSP**, v. 50, n. 3, p. 310-324, 2015.

PAIVA, K. C. M.; DUTRA, M. R. S. Valores Organizacionais e Valores do Trabalho: um estudo com operadores de *call center*. **Cad. EBAPE.BR**, v. 15, n. 1, p. 40-62, 2017.

PAIVA, K. C. M.; DUTRA, M. R. S.; SANTOS, A. O.; BARROS, V. R. F. Proposição de escala de percepção temporal. **Tourism & Management Studies**, v. 2, número especial, p. 523-535, 2013.

PAIVA, K. C. M.; MAGESTE, G. S. Ação, devoção e desilusão. In: EnANPAD. 32. Rio de Janeiro, 2008. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

PAIVA, K. C. M.; SOUZA, C. M. O. Time perception: A study of young Brazilian workers.

Tourism & Management Studies, v. 12, n. 1, p. 203-210, 2016.

PAULA, A. P. P.; PALASSI, M. P. Subjetividade e Simbolismo nos Estudos Organizacionais: Um Enfoque Histórico-Cultural. In: CARRIERI, A. P.; SARAIVA, L. A. (Org.). **Simbolismo Organizacional no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2007.

SILVA, A. B. A fenomenologia como método de pesquisa em estudos organizacionais. In: SILVA, A. B.; GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R. (Org.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**. São Paulo: Saraiva, 2006. p. 267-297.

SILVA, J. R. G.; OLIVEIRA M. C. L; CONSTANTINO, R.; ZALTZMAN, C. Operadores de *Call Center*: Inconsistências e desafios da gestão de pessoas. In: EnANPAD. 26. Salvador, 2002. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2002.

TAYLOR, F. W. **Princípios da Administração Científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

TONELLI, M. J.; DANTAS, A. S. Sentidos do tempo no cotidiano do trabalho de gestores. In: CARRIERI, A. P.; SARAIVA, L. A. (Org.). **Simbolismo organizacional no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2007. p. 293-307.

VASCONCELLOS, L. H. R.; MARX, R.; FIGUEIREDO, J. C. B. A Contribuição do *call center* para a inovação em empresas de serviço no Brasil. In: EnANPAD. 35. Rio de Janeiro, 2011. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2011.

VIRILIO, P. **A Bomba Informática**. São Paulo: Estação da Liberdade, 1999.

**David Silva
Franco**

Doutorando e Mestre em Administração pela UFMG. Professor EBTT do Instituto Federal de Minas Gerais, campus São João Evangelista. Pesquisador do Núcleo de Estudos sobre Comportamento, Pessoas e Organizações (Necop - UFMG) e do Núcleo de Estudos Críticos Trabalho e Marxologia (NEC-TraMa – UFMG).

**Kely Cesar
Martins de
Paiva**

Doutora, Mestre e Bacharel em Administração (UFMG). Professora e Pesquisadora, Departamento de Ciências Administrativas (CAD), Centro de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (CEPEAD), Faculdade de Ciências Econômicas (FACE), Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). Coordenadora do Núcleo de Estudos sobre Comportamento, Pessoas e Organizações (Necop - UFMG). Atualmente: subcoordenadora do curso de graduação em Administração (UFMG); subcoordenadora do CEPEAD (UFMG).

**Michelle
Regina
Santana Dutra**

Mestre e Bacharel em Administração (Faculdade Novos Horizontes). Professora e Pesquisadora do Instituto de Ciências Sociais Aplicadas do Centro Universitário de Belo Horizonte (UniBH). Representante docente da Comissão Própria de Avaliação do UniBH. Professora Analista da área de Gestão da Central de Ingressos do Grupo Ânima. Pesquisadora do Núcleo de Estudos sobre Comportamento, Pessoas e Organizações do CEPEAD-FACE/UFMG.