

## **CALL CENTER: UMA ANÁLISE DO IMPACTO DA DISCIPLINA NA PRODUTIVIDADE**

**ELISANGELA JULIAO CARDOSO**

Universidade Salvador - UNIFACS

ELISANGELA\_JULIAO@YAHOO.COM.BR

**LEILANE ALVES DE ARGÔLO SANTOS**

Universidade Salvador - UNIFACS

leilane\_argolo@yahoo.com.br

**TEREZA CRISTINA PINHO TAVARES SOUZA**

Universidade Salvador - UNIFACS

terezacristinapinho@hotmail.com

Primeiramente à Deus, que nos iluminou por esta trilha repleta de novidades; Aos nossos familiares por suas colaborações e compreensões; E aos nossos mestres, Professores Lindomar Pinto e Miguel Rivera, os quais iniciaram esta jornada conosco nos estimulando para a construção de novas sinapses de modo a ampliar o conhecimento, tal como cita Einstein: “uma mente que se abre ao conhecimento, jamais volta ao seu tamanho original.”

## Área temática: Estudos Organizacionais

### CALL CENTER: UMA ANÁLISE DO IMPACTO DA DISCIPLINA NA PRODUTIVIDADE

### CALL CENTER: AN ANALYSIS OF THE IMPACT OF DISCIPLINE ON PRODUCTIVITY

#### **RESUMO**

Este artigo aborda a forma como a disciplina tem sido um fio condutor de muitas empresas no intuito de garantir a docilização dos corpos e o seu adestramento, afim de tornar o trabalhador objeto de manipulação na obtenção das suas metas. Sendo assim, visa-se analisar o impacto disciplina foucaultiana na produtividade das empresas de *call center*. Buscando ainda, explicar se os dispositivos disciplinares – corpos dóceis, adestramento e panóptico – são percebidos pelos trabalhadores e ainda, se estes concordam que os dispositivos disciplinares são necessários para o alcance de um maior nível de produtividade.

Palavras-chave: *Call Center*, Disciplina e Produtividade.

#### **ABSTRACT**

This article discusses how the discipline has been a leitmotif of many companies in order to ensure the docilização of bodies and their training, in order to make the worker object of manipulation in obtaining their goals. Therefore, aims to analyze the impact on productivity of companies foucaultiana discipline of call center. Still seeking, explain whether the disciplinary devices – docile bodies, dressage and Panopticon – are perceived by workers and even if they agree that the disciplinary devices are required for the achievement of a higher level of productivity.

Keywords: Call Center, Discipline and Productivity.

## 1 INTRODUÇÃO

A sociedade contemporânea tem sido constantemente monitorada e controlada, seja por câmeras de segurança, GPS, radares, cadastros, acesso a sites e tantos outros dispositivos de vigilância. Neste contexto social, as ideias foucaultianas relacionadas à disciplina, ao poder e a vigilância têm aberto um leque de reflexões no mundo acadêmico, incentivando pesquisas em diversas áreas, como a de ciências sociais aplicadas, inclusive nos estudos organizacionais.

A configuração do ambiente e a forma como se dá a atividade de um *call center* traz características que denotam o conceito estrutural do panóptico – este conceito é trabalhado por Foucault em sua abordagem sobre a disciplina. Um ambiente em que as demais unidades circundam uma torre central de onde tudo pode ser visto e constantemente vigiado. As ferramentas do panoptismo visam, através da individualização, disciplinar e conduzir os indivíduos de acordo com seus interesses. Constatação que leva este artigo a discutir a presença das perspectivas disciplinares de Foucault que docilizam os corpos através do adestramento e das vigilâncias modernas, no âmbito do setor de *call center*.

A atividade de *call center* teve seu início na década de 1990 com o advento da tecnologia computacional, contudo a prática do uso do telefone para atender demandas organizacionais já existia com a denominação de telemarketing, conceito este que chegou ao Brasil na década de 1980, sendo inicialmente voltado para vendas, evoluindo para centrais de atendimento até obter a composição atual que é definida pela Norma Regulamentadora de nº17 (NR17) como: “o ambiente de trabalho no qual a principal atividade é conduzida via telefone e/ou rádio com utilização simultânea de terminais de computador.”

A gama de serviços prestados pelos *call centers* é extensa, vão desde agendamento de consultas a cobranças e vendas. As operações são feitas na forma receptiva, ativa e mista. São utilizados dispositivos e elementos disciplinares como treinamentos, cartão de ponto, manuais, pontos de atendimento (PA) – composto de fone de ouvido com microfone, computador de mesa, cadeira e um suporte para o computador; e outros, que podem ter como finalidade a vigilância, o adestramento e a docilização dos corpos, no sentido de que “é dócil um corpo que pode ser submetido, que pode ser utilizado, que pode ser transformado e aperfeiçoado” (FOUCAULT, 1987). A confirmação ou não desta percepção, bem como seu impacto na produtividade do *call center* revela a inquietação deste estudo no que diz respeito a análise organizacional.

Com efeito, este artigo encontra-se estruturado em cinco seções. A introdução que traz os objetivos do estudo e uma explanação geral do que será exposto. O referencial teórico, com uma breve contextualização do mercado de *call center*, a apresentação das ideias de Foucault, conceituando os temas centrais deste trabalho: a disciplina, os corpos dóceis, o adestramento e o panóptico. A metodologia, com a indicação dos processos metodológicos que foram utilizados para o acesso às informações. A descrição e análise dos dados obtidos com a aplicação do questionário, de modo a estabelecer a discussão teórico-empírica. E por último as considerações finais do artigo, onde serão destacados os principais efeitos disciplinadores percebidos no *call center*, bem como as dificuldades do estudo e as contribuições do trabalho para a área de estudos organizacionais.

## 2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

De acordo com o SEBRAE<sup>1</sup>, uma empresa de *call center* chega a faturar bilhões por ano, além de empregar mais de 1 milhão de funcionários. Na sua maioria são mulheres que

---

<sup>1</sup> Disponível em <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ideias/Como-montar-um-call%E2%80%93center>  
acesso em: 21 de jul.2014 às 23:46

ocupam 76,8% dos cargos. Em se tratando do nível de escolaridade destes profissionais, 75% possuem nível médio e apenas 22% possuem nível superior. Ao adentrar a organização o novo funcionário é treinado por um período que varia de 3 a 5,4 semanas a depender da empresa.

Na atividade de *call center*, a produtividade é a mola mestra do serviço ali executado, sendo assim, ela pode ser entendida conforme citado por FREITAS (2007),

Na área de Call Center o conceito de produtividade é o tempo total de conversação dividido pelo tempo disponível para o atendimento, quando se trata de uma operação receptiva. Já para operação ativa é a quantidade de ligações planejadas dividido pelo número de ligações realizadas. Esse indicador é uma das prioridades dos gestores, e é identificado como um fator de eficiência nas centrais de atendimento. (FREITAS, 2007)

Daí entende-se que a produtividade está intimamente relacionada com a eficiência, o que implica dizer que para realizar as medições do tempo afim de correlaciona-lo com a produtividade faz-se necessário compreender que o serviço de *call center* está baseado no seguinte tripé: tecnologia, pessoas e processos. A tecnologia e os processos facilitam o monitoramento das pessoas através de diversos dispositivos como: gravador – registra as conversas realizadas entre o operador e o cliente; discador – ferramenta que realiza chamada automaticamente; sistema de relatórios – disponibiliza a performance do operador. Além deste instrumental a empresa também avalia o desempenho dos seus profissionais por intermédio de indicadores de produtividade como: tempo médio de atendimento (TMA), taxa de resolução no primeiro contato (FCR), taxa de ocupação dos agentes – tende a evitar a ociosidade, tempo de espera em fila – mede o tempo que os clientes aguardam para serem atendidos, nível de serviço – percentual que reflete a quantidade de ligações atendidas/efetuadas num período de tempo, taxa de abandono – quantidade de ligações que não aguardam o atendimento e índice de satisfação dos clientes. (RAMPINELLI, 2014)

Logo, este trabalho, tenderá a identificar se os operadores de *call center* percebem as variáveis que conduzem o processo da produtividade, dando maior visibilidade para a disciplina e seus dispositivos disciplinadores. Visando uma maior amplitude do estudo, serão considerados também os impactos da rotatividade, sinergia, clima organizacional e motivação, na produtividade, porém esta análise se dará de forma mais superficial, pois o nosso objeto de estudo se respalda na visão disciplinar foucaultiana. Para tanto, entender-se-á como rotatividade de pessoas, a percepção da relação entre admissões e demissões; sinergia como a afinidade com a função que desempenhada; clima organizacional como o conjunto de propriedades do ambiente de trabalho percebido pelos indivíduos e que influencia a motivação e o comportamento dos mesmos; e a motivação como as percepções positivas que levam os funcionários a se dedicarem ao desempenho das atividades. Já os conceitos de disciplina, corpos dóceis, adestramento e panóptico serão a seguir trabalhados com maior ênfase e profundidade.

## **2.2 A disciplina e o controle dos corpos**

FOUCAULT (1987), entre os séculos XVIII e XIX, conceitua controle como mecanismos de vigilância que visam identificar a conformidade dos comportamentos dos corpos em relação às normas vigentes, buscando prevenir as não-conformidades e punir ou corrigir os desvios que porventura ocorram. Para o autor, as formas de controle sobre o corpo foram evoluindo em decorrência da industrialização, de modo a racionalizar as ações do corpo e o tornar um meio de rentabilidade para as empresas, diferentemente dos tempos de outrora onde o suplício<sup>2</sup> exterminava esta força produtiva. Seguindo este conceito, Nesta mesma época

---

<sup>2</sup> Técnica de sofrimento(FOUCAULT 1987)

Foucault citado por REVEL (2005) traz o conceito de disciplina como uma “modalidade de aplicação do poder” e ainda nos diz que:

O “regime disciplinar” se caracteriza por um conjunto de técnicas de coerção que exercem o esquadramento sistemático do tempo, do espaço e do movimento dos indivíduos e que atingem particularmente as atitudes, os gestos, os corpos. (REVEL,2005. Pág. 35)

### 2.3 Corpos dóceis

Segundo FOUCAULT (1987), o corpo durante a época clássica era visto como um objeto e alvo de poder, pois era passível de ser manipulado, modelado e treinado, obedecendo, respondendo e tornando-se hábil ou multiplicador de forças. Ao advogar essas concepções, o autor traduz o entendimento dos corpos dóceis – corpos adestrados objetivando a vivência disciplinar dentro de um contexto organizacional. Sendo assim, o autor compreende que o corpo era objeto de investimento imperioso e urgente no esforço de obter a sua docilidade, prendendo-o a poderes muito estreitos, os quais impunham proibições ou obrigações.

Neste contexto, FOUCAULT (1987) traz à baila sua visão teórica acerca do adestramento dos corpos – onde utiliza uma escala que referencia o controle no qual não se trata de cuidar do corpo em massa, como se fosse uma unidade indissociável, mas sim visando trabalhá-lo detalhadamente exercendo sobre o mesmo uma repressão sem folga, mantendo-o no nível do mecânico os movimentos, os gestos, as atitudes e a rapidez. Faz alusão à coerção ininterrupta e constante, enfatizada sobre os processos da atividade mais do que sobre seu resultado, exercendo uma união que busca ao máximo a utilização do tempo, do espaço e dos movimentos. Para o autor esse método que possibilita o controle meticuloso das operações do corpo, que realiza o condicionamento constante de suas forças impondo uma relação de docilidade-utilidade, é denominado de Disciplina, que há muito tempo nos contextos sociais existia, sendo, pois diferente da escravidão, da domesticidade, da vassalidade e do ascetismo.

Mas, as disciplinas se tornaram no decorrer dos séculos XVII e XVIII fórmulas gerais de dominação. Diferentes da escravidão, pois não se fundamentam numa relação de apropriação dos corpos que tornou-se fórmula geral de dominação. [...]Diferente também da domesticidade, que é uma relação de dominação constante, global, maciça, não analítica, ilimitada e estabelecida sob a forma da vontade singular do patrão, seu “capricho”. Diferentes da vassalidade que é uma relação de submissão altamente codificada, mas longínqua e que se realiza menos sobre as operações do corpo que sobre os produtos do trabalho e as marcas rituais de obediência. Diferentes ainda do ascetismo e das “disciplinas” do tipo monástico, que tem por função realizar renúncias mais do que aumentos de utilidade e que, se implicam em obediência a outrem, tem como fim principal um aumento do domínio de cada um sobre seu próprio corpo. (FOUCAULT, 1987. Pág.118-119)

O nascer da arte do corpo é para FOUCAULT (1987), o momento histórico da disciplina, a qual manipula os corpos através dos gestos, dos elementos e dos comportamentos, por meio de uma política de coerções, esquadramando-os, desarticulando-os e recompondo-os. Desta forma, estabelece-se uma mecânica do poder – domínio sobre um corpo para que este, via técnicas de rapidez e eficácia, opere como se quer: “A disciplina fabrica assim corpos submissos e exercitados, corpos “dóceis””. Sendo assim, a disciplina tem uma dupla função, pois além de elevar a capacidade do corpo, ela dosa – por via da obediência, da sujeição do indivíduo – compondo uma nova anatomia política oriunda de uma multiplicidade de processos que foram evoluindo com o tempo, sendo esmiuçados, detalhados de modo a surgir o “homem do humanismo moderno”, representado por um cenário repleto de detalhes calculados, conforme cita Foucault:

A minúcia dos regulamentos, o olhar esmiuçante das inspeções, o controle das mínimas parcelas da vida e do corpo darão em breve, no quadro da escola, do quartel, do hospital ou da oficina, um conteúdo laicizado, uma racionalidade econômica ou técnica a esse cálculo místico do ínfimo e do infinito. (FOUCAULT, 1987. Pág 121)

FOUCAULT (1987) menciona que a arte da distribuição do indivíduo no espaço, como a cerca, o colégio e o quartel tem como função precípua disciplinar os corpos. Logo, com o desenvolvimento da sociedade e o surgimento de indústrias e fábricas estes espaços foram ficando mais amplos, além de homogêneos, delimitados e bem fechados, de modo a garantir a proteção dos materiais e equipamentos, bem como a dominação da força de trabalho, dando espaço para novos tipos de controle. Neste contexto, outras formas de distribuição do indivíduo no espaço foram surgindo, agora mais flexíveis como foi o caso da Clausura, a qual, através do quadriculamento – princípio da localização imediata – dividia o espaço de forma analítica com a finalidade de individualizar os corpos para melhor controlá-los e enfim, dominá-los. A partir desta divisão surge a regra das localizações funcionais – espaços que facilitam a vigilância, rompem as comunicações e são úteis. Neste espaço, a vigilância ocorre tanto de forma individual como geral, sendo possível, conforme Foucault: “constatar a presença, a aplicação do operário, a qualidade do seu trabalho; comparar os operários entre si; classificá-los segundo sua habilidade e rapidez; acompanhar os sucessivos estágios da fabricação.”

E por fim, outra configuração de disciplina se estabelece através da posição dos corpos em fila, sendo intercambiável. Contudo, esta nova forma de disciplina torna-se complexa em virtude de seus espaços serem arquiteturais, possibilitando ao mesmo tempo, a circulação e a fixação. Estes espaços poderão ser funcionais – repartições individuais, porém com elo entre as operações, e hierárquicos – os que geram obediência e a melhor forma de se fazer uma tarefa. Diante desta complexidade, a saída encontrada, de acordo com FOUCAULT (1987), foi a de criar “quadros vivos” – classificação racional para melhor controle e disciplina, onde ele cita que este quadro “é uma técnica de poder e um processo de saber”.

Além da importância do que foi acima explanado acerca da temática disciplinar, o autor também chama a atenção para o conceito referente ao controle da atividade no qual a disciplina também se enraíza através da ênfase no horário, que tem como processos estabelecer as censuras, obrigar a ocupação determinada e regulamentar os ciclos de repetição; a ênfase na elaboração temporal do ato, que define um esquema anatômico-cronológico do comportamento no qual o tempo penetra o corpo e com ele todos os controles minuciosos do poder; a ênfase na correlação entre os gestos postos e o corpo, que determina a imposição da melhor relação entre um gesto e a atitude global do corpo promovendo o entendimento que nada deve ficar ocioso ou inútil; a ênfase na articulação corpo-objeto, que define cada uma das relações com o objeto que o manipula; e por fim, a ênfase na utilização exaustiva, princípio onde se intensifica o uso do mínimo-instante, fracionando o tempo de modo a obter um ponto ideal em que o máximo de rapidez encontra o máximo de eficiência. Por isso, Foucault entende que “As disciplinas, que analisam o espaço, que decompõem e recompõem as atividades, devem ser também compreendidas como aparelhos para adicionar e capitalizar o tempo.” Esta capitalização do tempo pode ser representada por quatro processos: 1) decompor o tempo em sequências separadas e ajustadas; 2) organizar as sequências seguindo um sistema analítico; 3) finalizar os segmentos temporais com uma avaliação dos seus conhecimentos; 4) estabelecer séries de séries, categorizando os indivíduos.

A colocação em “série” de atividades sucessivas permite todo um investimento da duração do poder: possibilidade de um controle detalhado e de uma intervenção pontual (de diferenciação, de correção, de castigo, de eliminação) a cada momento do tempo; possibilidade de caracterizar, portanto de utilizar os indivíduos de acordo com o nível que têm nas séries que percorrem; possibilidade de acumular o tempo e a

atividade, de encontrá-los totalizados e utilizáveis num resultado último, que é a capacidade final de um indivíduo. (FOUCAULT, 1987. Pág.135 e 136)

FOUCAULT (1987), amplia a concepção acerca do significado da disciplina ao relatar que a mesma não é mais uma arte de repartir os corpos, tampouco de extrair e acumular o tempo deles, mas sim uma arte de compor forças para obter um aparelho eficiente. No intuito de atender a esta nova exigência da disciplina faz-se necessário entender que: 1) o corpo é um fragmento de espaço móvel, podendo ser articulado, manipulado e controlado, constituindo-se como uma peça de uma máquina multissegmentar; 2) as séries cronológicas devem ser consideradas peças, que sendo combinadas formem um tempo composto a fim de se obter a máxima quantidade de forças num resultado ótimo; 3) sistema preciso de comando de modo a colocar os corpos num pequeno mundo de sinais, os quais são respondidos imediatamente e de forma única, sem questioná-lo. Portanto, pode-se dizer que a disciplina, ao controlar os corpos gera quatro características e quatro grandes técnicas:

É celular (pelo jogo da repartição espacial), é orgânica (pela codificação das atividades), é genética (pela acumulação do tempo), é combinatória (pela composição das forças). E, para tanto, utiliza quatro grandes técnicas: constrói quadros; prescreve manobras; impõe exercícios; enfim, para realizar a organização das forças, organiza “táticas”. A tática, arte de construir, com os corpos localizados, atividades codificadas e as aptidões formadas, aparelhos em que o produto das diferentes forças se encontra majorado por sua combinação calculada é sem dúvida a forma mais elevada da prática disciplinar. (FOUCAULT, 1987. Pág. 141)

## 2.4 Adestramento

De acordo com FOUCAULT (1987), os recursos utilizados para adestrar o homem são: Vigilância hierarquizada, Sanção normalizadora e Exame. Onde o poder disciplinar tem como função maior o adestramento dos corpos e a disciplina tende a fabricar indivíduos, tornando-os objetos e instrumentos para seu exercício, verifica-se que o poder disciplinar dissemina-se através do olhar hierárquico, da sanção normalizadora e do exame. Neste contexto, o autor cita que Walhausen, no início do século XVII já falava em “correta disciplina, como uma arte do bom adestramento”. Daí entende-se o porquê da vigilância hierárquica ser tida como um dispositivo de ver sem ser visto induzindo os efeitos do poder, onde os meios de coerção ficam claros e visíveis para aqueles aos quais o poder se aplica. Com o passar do tempo, as técnicas de vigilância foram evoluindo de modo a contemplar meios de conduzir os homens para um melhor adestramento. Sendo assim, o autor cita que um observatório eficaz seria o acampamento perfeito – tomando como base, os acampamentos militares, os quais eram regidos uma vigilância intensa e em virtude dos homens estarem armados, esta vigilância também era discreta. Neste local o espaço era bem definido e as tendas distribuídas de forma organizada e lógica. Este tipo de arquitetura permitia maior controle e funcionava como um microscópio do comportamento dos corpos vigiados. A vigilância hierarquizada operava além de instrumento do poder disciplinar, como também um instrumento de aumento de lucros pois através dela havia elevação na produção pois evitava o que o autor chama de imperícias, conseqüentemente, com o aumento na produção também aumentava tanto o número de funcionários como a divisão de tarefas, tornando o ambiente industrial complexo e carente de profissionais com mais especialização para atender o novo tipo de vigilância, impedindo assim as imperícias, conforme cita FOUCAULT (1987) que “para que não haja um tostão de despesa inútil, para que não haja um momento perdido no dia; seu papel será o de vigiar os operários, visitar todas as obras, instruir o comitê sobre todos os acontecimentos.”

O poder disciplinar se apresenta na vigilância como um poder múltiplo, automático e anônimo, à medida que se distribui por todas as direções, sendo ora considerado pelo autor como indiscreto – em virtude de estar em toda parte e sempre alerta e ora considerado como

discreto – pois sempre funciona e de forma silente. Assim sendo, este poder múltiplo atrelado às novas técnicas de vigilância dominam os corpos sob as leis da ótica e da mecânica.

A medida que novas técnicas de observação são desenvolvidas, implanta-se um sistema com um pequeno mecanismo penal, o qual através de sanções normalizadoras, disciplina o indivíduo, moldando-o de acordo com suas leis próprias, reprimindo-o quando este comete desvios do tipo: atrasos, negligências, grosserias, insolências, sujeiras e indolências. Recebendo castigos que variam de acordo com a falta cometida, com o intuito de corrigir os desvios de conduta, pois de acordo com Foucault “Castigar é exercitar” O autor cita ainda que a punição, no sistema disciplinar adota uma postura dupla o que ele chama de gratificação-sanção, onde deve-se praticar mais a gratificação que a sanção de maneira a moldar os corpos preguiçosos a buscarem as gratificações e os diligentes a evitarem os castigos, diante do autor, este seria um sistema muito proveitoso pois “ A disciplina, ao sancionar os atos com exatidão, avalia os indivíduos “com verdade”, a penalidade que ela põe em execução se integra no ciclo de conhecimento dos indivíduos”.

Na visão do autor o sistema de classificação, aquele que classifica ações em boas ou más, usando símbolos para distingui-las, por si só já é uma punição. O além de punir ainda possui duplo papel, o de sinalizar desvios, hierarquizando as qualidades, competências e aptidões e o de promover castigos e recompensas.

O controle normalizante, advém do Exame que se utiliza das técnicas de vigilância hierarquizada e da sanção normalizadora que, segundo Foucault, permite uma vigilância que qualifica, classifica e pune. Foucault cita ainda que “o exame não se contenta em sancionar um aprendizado; é um de seus fatores permanentes: sustenta-o segundo um ritual de poder constantemente renovado”. Sendo assim, o exame por intermédio do saber exerce seu poder via três características: 1) o exame inverte a economia da visibilidade no exercício do poder: agora não é o poder que se torna visível e sim o indivíduo que recebe o poder; 2) o exame faz a individualidade entrar num campo documentário: quantificando o homem como objeto, registrando seus comportamentos, identificando-o; 3) O exame faz de cada indivíduo um caso: agora o indivíduo torna-se campo de análise, onde é classificado, comparado, normalizado e excluído.

Ser olhado, observado, contado detalhadamente, seguido por uma escrita ininterrupta era um privilégio. A crônica de um homem, o relato de sua vida, sua historiografia redigida no desenrolar de sua existência faziam parte dos rituais do poderio. Os procedimentos disciplinares reviram essa relação, baixando o limite da individualidade descritível e fazem dessa descrição um meio de controle e um método de dominação. (FOUCAULT,1987. Pág.159)

## **2.5 Panoptismo**

A concepção do panóptico tida no final do século XVIII pelo filósofo e jurista inglês Jeremy Bentham, e amadurecida pelo autor francês Michel Foucault com as interpretações advindas das transformações do século XIX, é a de um modelo compacto do dispositivo disciplinar, onde a vigilância ocorre por meio de supervisão constante e se apoia num sistema de registro permanente com a elaboração de relatórios por nível hierárquico.

A princípio, nos séculos XVII e XVIII, devido às doenças: lepra e peste, as medidas de controle tinham por finalidade identificar da forma mais completa possível os indivíduos, suas características, seus pertences e todos os acontecimentos que lhe diziam respeito, e aplicar mecanismos de exclusão da sociedade àquele(s) indivíduo(s) que fosse diagnosticado com a doença.

“De um lado, “pestilentam-se” os leprosos; impõem-se aos excluídos a tática das disciplinas individualizantes; e de outro lado a universalidade dos controles disciplinares permite marcar quem é “leproso” e fazer funcionar contra ele os mecanismos dualistas de exclusão. [...] Mais que a divisão maciça e binária entre uns

e outros ela recorre a separações múltiplas, a distribuições individualizantes, a uma organização aprofundada das vigilâncias e dos controles, a uma intensificação e ramificação do poder”. (FOUCAULT, 1987. Pág.165)

Havia um policiamento espacial estrito com a divisão da cidade em quarteirões sob a supervisão de um síndico da rua e o poder de um intendente, como também, a falta de comunicação entre os habitantes e destes com qualquer outro, inclusive os fornecedores de alimento. O espaço que cabia a cada um era recortado, imóvel e fixado. Tudo o que acontecia era acompanhado de perto, analisado, tratado e registrado.

Por analogia essa breve descrição do panoptismo, ainda na visão primária do século XVII, guarda semelhança com o *call center*, pois neste os operadores se encontram dispostos em divisórias equipadas com um computador e um aparelho telefônico *headset*; há um script que deve ser seguido; conversas e outras distrações devem ser evitadas. O controle e a garantia do foco no trabalho e nas metas são feitos por coordenadores e supervisores de área e pela própria ferramenta de trabalho, pois tanto o computador e o *software* onde consta o banco de dados dos clientes, quanto o telefone possui funções que registram os horários de início e término das atividades, destino, conteúdo e duração das ligações, como também, o que está sendo acessado pelo operador durante a jornada de trabalho.

O panóptico de Bentham pode ser bem representado como uma simples ideia arquitetural, um puro sistema arquitetural e óptico:

“na periferia uma construção em anel; no centro, uma torre; esta é vazada de largas janelas que se abrem sobre a face interna do anel; a construção periférica é dividida em celas, cada uma atravessando toda a espessura da construção; elas têm duas janelas, uma para o interior, correspondendo às janelas da torre; outra, que dá para exterior, permite que a luz atravesse a cela de lado a lado. Basta então colocar um vigia na torre central, e em cada cela trancar um louco, um condenado, um operário ou um escolar.” (FOUCAULT, 1987. Pág.165-166)

O princípio para Bentham era de que o poder devia ser “visível: sem cessar o detento terá diante dos olhos a alta silhueta da torre central de onde é espionado” e “Inverificável: o detento nunca deve saber se está sendo observado; mas deve ter certeza de que sempre pode sê-lo”. Ao explorar melhor o panoptismo Foucault revela um modelo generalizável de funcionamento e polivalente em suas aplicações, onde se queira “tratar de uma multiplicidade de indivíduos a que se deve impor uma tarefa ou comportamento”, pois o objeto e fim do panoptismo são as relações de disciplina.

Na aplicação do esquema panóptico, o exercício do poder é aperfeiçoado quando possibilita a redução do número dos que o exercem e multiplica o número sobre os quais é exercido. E considerando que o poder da disciplina é analítico, o panóptico está pautado em se exercer espontaneamente e sem ruído, intensificando o aparelho de poder, que se beneficia com “sua economia (em material, em pessoal, em tempo), assegura sua eficácia por seu caráter preventivo, seu funcionamento contínuo e seus mecanismos automáticos”.

Apesar de ser possível identificar as semelhanças da forma de organização do *call center* com o panoptismo, não se sabe se esta semelhança é mantida quando dado o enfoque das considerações de que o panóptico “pode ser utilizado como máquina de fazer experiências, modificar o comportamento, treinar ou retreinar indivíduos”, que “é um local privilegiado para tornar possível a experiência com homens, e para analisar com toda certeza as transformações que se pode obter neles”, que pode “constituir-se em aparelho de controle sobre seus próprios mecanismos”, e, por fim, que pode “se integrar a função de estabelecer uma proporção direta entre o “mais-poder” e a “mais-produção””.

O mesmo se dá com relação à disciplina, especialmente quando se considera que “as disciplinas funcionam cada vez mais como técnicas que fabricam indivíduos úteis” e que “não

pode ser identificada com uma instituição nem com um aparelho; ela é um tipo de poder, uma modalidade para exercê-lo, que comporta todo um conjunto de instrumentos, de técnicas, de procedimentos, de níveis de aplicação, de alvos”. Será que os objetivos previstos para a disciplina dentro do panoptismo se materializam na atividade de *call center*? Será que atende aos três critérios de: tornar o exercício do poder o menos custoso possível, atingir o máximo de efeito do poder e sua máxima abrangência e fazer crescer ao mesmo tempo a docilidade e a utilidade de todos os elementos do sistema? E, enfim, se no *call center* a disciplina consegue “fazer funcionar as relações de poder não acima, mas na própria trama da multiplicidade”?

### **3 METODOLOGIA DA PESQUISA**

Inicialmente, foram realizadas pesquisas bibliográficas, em livros, artigos e *sites* da internet, com o foco nos temas disciplina na ótica foucaultiana e *call center*. Ao tentar correlacionar os dois temas vislumbrou-se a possibilidade de saber sobre a percepção dos operadores de *call center* acerca da relação entre a produtividade e a disciplina, ou seja, a questão primordial era: será que os operadores de *call center* percebem que uma maior disciplina ou vigilância, ou ainda adestramento corroboram para um maior índice de produtividade? O embasamento e construção do referencial teórico se deram a partir do estabelecimento de interação entre os temas relacionados a atividade de *call center* bem as abordagens foucaultianas – a disciplina, a qual é explicada pelos conceitos de corpos dóceis, adestramento e panóptico.

De modo a facilitar a análise que o artigo propõe e de proporcionar a discussão sobre o tema, foi elaborado um questionário com base na escala *LIKERT* visando abranger questões que capturassem características do perfil do operador de *call center*, constando itens sobre sexo, grau de instrução, idade, tempo de serviço na empresa e tempo que exerce a função. Bem como aspectos que possibilitassem a identificação da sua percepção acerca de temas como: disciplina, produtividade, rotatividade, sinergia, clima organizacional, motivação, obediência, treinamento e vigilância.

O questionário foi aplicado entre os dias 24 e 30 de julho do ano corrente, através da ferramenta *on-line* – *google docs*. Os respondentes foram selecionados através de mala direta entre profissionais da área, bem como via páginas oficiais e não oficiais de empresas de *call center*, onde foram convidados profissionais que afirmavam em seus perfis serem operadores de *call center*. Neste processo, obtivemos um total de 74 respondentes, contudo, dentre estes, apenas 54 foram considerados válidos. Isto porque, a determinação da validade do respondente pautou-se na condição da resposta fornecida à pergunta filtro, que foi: “você já trabalhou em um *call center*?” – Sendo a resposta afirmativa, seu questionário seria validado, caso contrário não teria validade. A pergunta filtro foi utilizada em decorrência da necessidade de reduzirmos o nosso campo de estudo de modo a avaliar apenas a percepção daqueles que compõem ou que compuseram o quadro funcional de alguma empresa de *call center*.

### **4 ANÁLISE DOS RESULTADOS E IMPLICAÇÕES**

A análise dos dados será realizada a seguir, nela serão considerados os levantamentos relativos ao perfil dos respondentes bem como às suas percepções acerca do impacto da disciplina e seus mecanismos disciplinadores na produtividade.

A respeito do perfil dos respondentes, pode-se concluir que dos 54 participantes, 68% pertencem ao sexo feminino e apenas 32% ao masculino. Quanto ao grau de instrução, observou-se que a maioria dos funcionários, o que corresponde a 62%, possuem nível superior incompleto ou completo e que 11% dos funcionários é pós-graduado. A faixa etária predominante nesta atividade varia entre 25 e 35 anos, a qual corresponde a 30% dos

funcionários. Por fim, 34% dos respondentes estão na profissão a menos de 1 ano, contra 16% que estão entre 1 e 2 anos e 28% que estão a mais de 2 anos.

Quanto a percepção dos respondentes, acerca da atividade realizada em *call center*, serão analisadas as afirmativas que mais aprofundam as abordagens foucaultianas. Sendo assim, ao tratar da docilização dos corpos através da afirmativa: *Quanto mais disciplinado, comportado e obediente às normas da empresa e às orientações do supervisor for o funcionário, maior será a sua produtividade*, percebeu-se que 54% concordam que a docilização dos corpos conduz a maior produtividade, contra 29% que discordam desta afirmativa e 16% que informa que esta relação é indiferente.

Sobre a vigilância, a discussão pauta-se na percepção do funcionário, quanto ao seu objetivo que, de acordo com FOUCAULT(1987), o exercício da disciplina “é um aparelho onde as técnicas que permitem ver induzam a efeitos de poder, e onde, em troca, os meios de coerção tornem claramente visíveis aqueles sobre quem se aplicam”. Neste ensejo foi introduzida a afirmativa que segue: 1) *No ambiente de trabalho, sinto-me vigiado(a) constantemente*; Diante da afirmativa, a pesquisa aponta que 61% dos entrevistados se sentem vigiados constantemente, enquanto o 25% diz-se indiferente à questão, contra 13% que não se sente vigiado.

Ainda neste contexto panóptico, o estudo buscou identificar se além de ser vigiado, este operador também vigia seus semelhantes, pois de acordo com FOUCAULT(1987) o mecanismo de vigilância é uma via dupla, onde ao mesmo tempo em que se exerce a vigília também a recebe. Assim, o estudo trouxe a seguinte afirmativa: 2) *Acho que alguns colegas utilizam o horário de trabalho de forma incorreta afetando a produtividade da equipe*. As respostas demonstraram que 58 % dos participantes praticam a vigilância para com seus semelhantes, corroborando com a abordagem foucaultiana, enquanto que 20% são indiferentes e 24% discordam da afirmativa.

Considerando que “a disciplina organiza um espaço analítico”<sup>3</sup> com a finalidade de “saber onde e como encontrar os indivíduos, instaurar as comunicações úteis, interromper as outras, poder a cada instante vigiar o comportamento de cada um”<sup>4</sup>, tornando os corpos dóceis e adestrados capitalizando o tempo destes. Sendo assim, buscou-se identificar a percepção dos respondentes acerca do propósito dos dispositivos disciplinares para o aumento da produtividade. Desta forma, foi apresentada a seguinte afirmativa: *A utilização de câmeras de segurança e de dispositivos que monitoram o acesso no computador, o tempo e conteúdo das ligações, o horário dos funcionários, bem como a forma de disposição das PAs, contribuem para a vigilância dos colaboradores e o consequente aumento da produtividade*. Portanto, observou-se que 44% dos entrevistados concordam que estes dispositivos contribuem para uma maior vigilância e produtividade, já 20% consideram-se indiferentes e 39% discordam.

Acerca do adestramento via manual de comportamento organizacional, o qual visa “qualificar, quantificar e punir”<sup>5</sup>, observou-se que 77% dos respondentes afirmaram que a empresa possui um documento formal, contra 13% que informaram não possuir. Diante disto ao afirmar que: *Seguir o manual de comportamentos da empresa contribui para aumentar a produtividade*. 45% concordaram com a afirmativa, entretanto, 21% discordaram e 35% consideraram que esta relação entre seguir o manual para obter maior produtividade é indiferente. Ainda neste contexto de adestramento, uma das afirmativas questionou sobre a existência de um Script-roteiro de atendimento e 88% garantiram a existência, contra 13% que indicaram não haver roteirização. Sendo assim, partiu-se para a próxima afirmativa que complementa a citada anteriormente: *Seguir o script, o roteiro das atividades, contribui para o*

---

<sup>3</sup> FOUCAULT(1987)

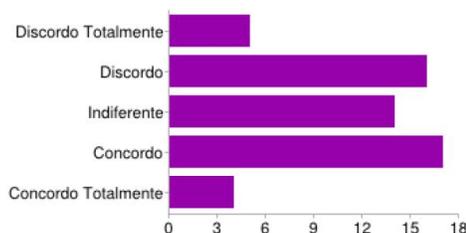
<sup>4</sup> FOUCAULT(1987)

<sup>5</sup> FOUCAULT(1987)

*aumento da produtividade.* 49% concordaram com a afirmativa, 37% consideraram ser indiferente um roteiro para aumentar a produtividade e 14% discordaram do fato.

Para FOUCAUL(1987) as micropenalidades são necessárias para a condução da disciplina e evitar os desvios, onde o mesmo considera que é penalidade disciplinar “tudo o que está inadequado à regra” Logo, tornou-se importante saber o nível de concordância dos operadores de call center quanto a necessidade de punição para evitar a queda na produtividade da equipe através da afirmativa: *As punições por cometimento de erros são necessárias para não prejudicar a produtividade do grupo.* E, conforme gráfico abaixo, percebe-se que os dados se apresentam numa distribuição bastante próxima, onde 30% concordam com a afirmativa e 29% discordam, enquanto 25% afirmam que a relação entre punição e produtividade é indiferente.

Gráfico: As punições por cometimento de erros são necessárias para não prejudicar a produtividade do grupo.



FOUCAULT(1987) afirma que a sanção normalizadora através da gratificação visa conduzir os indivíduos à docilidade e ao adestramento via premiações, em vista disto este estudo, através da afirmativa a seguir desejou trazer à baila a percepção do funcionário acerca desta abordagem foucaultiana: *As premiações dadas a quem produz mais me incentiva a aumentar a minha produtividade.* Sendo assim, as respostas demonstraram que 71% dos respondentes concordam que premiar funcionários implica na motivação dos demais, conduzindo-os a um maior nível de produtividade de modo a alcançar um patamar que lhes dê o direito à premiação. Enquanto que 18% não se sentem motivados a produzir mais em virtude de premiações e 6% dizem que esta relação é indiferente.

A ressalva trazida por FOUCAULT(1987) diz que neste processo de vigilância hierarquizada as instituições passaram a agir como um microscópio de comportamento humano, fiscalizando cada ação, cada movimento do indivíduo tornando-o um corpo disciplina onde sua base é um gesto eficiente. Diante disto, buscou-se identificar se os funcionários se consideravam importante a vigilância do supervisor para alcançar as metas e alavancar a produtividade, portanto no entendimento destes, na questão 7, a qual afirma que: *Quanto mais treinado, monitorado e controlado pelo supervisor hierárquico, mais produtivo será o funcionário.* 50% coadunam com a ideia anterior, já 40% discordam e 11% consideram indiferente a relação. Logo, a questão 21 que cita: *Considero que as metas estabelecidas pela empresa são alcançáveis mediante orientação e controle dos supervisores* segue padrão de resposta similar à pergunta anterior, pois 52% concordam que o controle do supervisor corrobora para o alcance das metas, enquanto 33% discordam desta teoria e 16% acreditam que a relação entre o controle exercido pelo supervisor e o atingimento das metas é indiferente.

Além das questões abordadas anteriormente, também foram lançadas outras afirmativas na pesquisa, desejando saber seu impacto na produtividade, são estas: maior liberdade de criação implica em maior produtividade; menor monitoramento implica em maior produtividade; maior motivação implica em maior produtividade; sinergia implica em maior produtividade; rotatividade implica na produtividade; e clima organizacional implica

positivamente na produtividade. Em todas as variáveis listadas a concordância entre a variável e sua implicância na produtividade apresentaram níveis superiores a 50%.

## 5 CONCLUSÃO

O referencial teórico do presente estudo, buscou trazer os conceitos foucaultianos acerca da disciplina e dos seus dispositivos: corpos dóceis, adestramento e panóptico, contemplando a pesquisa com a ideia de que estes dispositivos, estão presentes nas organizações, sejam elas de call center ou qualquer outra que busque maior eficiência e produtividade, independentemente do setor de atuação. Sendo assim, estes mecanismos disciplinares visam suprimir a subjetividade do ser, tornando-os objetos passíveis de controle, monitoramento e manipulação para, agir de acordo com a conveniência da instituição e/ou de seus dirigentes, assumindo um comportamento docilizado, o qual é o esperado para a sua função.

Ainda segundo a abordagem teórica utilizada, esse processo de docilização, adestramento e vigilância dos indivíduos, deve ocorrer de forma sutil e se possível, imperceptível tanto para quem é vigiado quanto para quem vigia. E mais, deve ser incorporado ao pensamento humano de modo que as pessoas que disciplinam e são disciplinados não se percebam como ator e mantenedor da mesma.

Assim, ao ter a produtividade na posição de objetivo organizacional, e ao questionar sobre a percepção dos operadores de *call center* quanto a influência da disciplina no alcance da mesma se fazia presente, percebe-se que a disciplina, além das demais variáveis questionadas, impactam no atingimento da produtividade. Contudo, restam dúvidas acerca da sua dosagem na arte de docilizar ou adestrar um corpo em prol do objetivo organizacional, o qual sobrepuja objetivos individuais tornando o indivíduo objeto da sua manipulação.

Sendo assim, as contribuições que cercam este estudo, pauta-se no sentido de que entre as variáveis motivação, clima organizacional e rotatividade, talvez mais fáceis de terem seus efeitos percebidos em relação à produtividade, a disciplina se destacou, por meio da utilização de seus dispositivos, como influente no desempenho produtivo dos *call centers*. Porém, vale ressaltar que algumas limitações foram impeditivas para uma análise mais profunda em virtude da dificuldade do acesso aos profissionais que trabalham ou trabalharam no *call center*, bem como a representatividade da amostra e o tempo para a captura e tratamento dos dados.

## 6 BIBLIOGRAFIA

- BRASIL. Ministério do trabalho e emprego. Portaria GM n.º 3.214, de 08 de junho de 1978. visa a estabelecer parâmetros que permitam a adaptação das condições de trabalho às características psicofisiológicas dos trabalhadores, de modo a proporcionar um máximo de conforto, segurança e desempenho eficiente. Disponível em: [http://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CB4QFjAA&url=http%3A%2F%2Fportal.mte.gov.br%2Fdata%2Ffiles%2FFF8080812BE914E6012BEFBAD7064803%2Fnr\\_17.pdf&ei=h2TOU8njGoqnyATwloHYCA&usq=AFQjCNGEYAKF8rAxX3NyEhdntKjLG7j6bA&bvm=bv.71198958,d.aWw](http://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CB4QFjAA&url=http%3A%2F%2Fportal.mte.gov.br%2Fdata%2Ffiles%2FFF8080812BE914E6012BEFBAD7064803%2Fnr_17.pdf&ei=h2TOU8njGoqnyATwloHYCA&usq=AFQjCNGEYAKF8rAxX3NyEhdntKjLG7j6bA&bvm=bv.71198958,d.aWw) acessado dia 21 de julho de 2014 as 22:38.
- FOUCAULT, Michel. *Vigiar e Punir: nascimento da prisão*. Trad. Lígia M. Ponde Vassalo. Petrópolis: Vozes, 1987.
- FREITAS, A. N. **Motivação e Produtividade. A relação entre essas variáveis no ambiente de Call Center**. Brasília, 2007. Acesso em: 27/07/2017. Disponível em: <http://www.repositorio.uniceub.br/bitstream/123456789/2080/2/20630583.pdf>  
<http://www.rhportal.com.br/>, acesso em 30/07/2014

REVEL, JUDITH. **Michel Foucault: conceitos essenciais**. Tradução Maria do Rosário Gregolin, Nilton Milanez, Carlo Piovesani. - São Carlos : Claraluz, 2005.

RAMPINELLI, Felipe. **As oito etapas para sua empresa abrir um call center próprio**.

Disponível em: <http://www.dds.com.br/blog/index.php/novo-e-book-instrui-empresas-abrir-um-call-center-proprio> . Acesso:

SEBRAE. **Como montar um call center**, disponível em <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ideias/Como-montar-um-call%E2%80%93center>. Acesso 21 de julho de 2014 as 23:46