

Resistência à vigilância eletrônica: a resposta dos gestores de equipes de teleatendimento

RÔMULO ANDRADE DE SOUZA NETO¹
ANATÁLIA SARAIVA MARTINS RAMOS¹
GABRIELA FIGUEIREDO DIAS¹

¹ UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE (UFRN) / DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS (DEPAD), NATAL – RN, BRASIL

Resumo

Os estudos mostram que a resposta dos gestores à resistência à vigilância eletrônica afeta o formato da resistência e seus efeitos na organização. Contudo, há escassez de pesquisas sobre a resposta dos gestores a esses comportamentos, permanecendo as seguintes questões sem resposta: “Como os gestores respondem à resistência à vigilância eletrônica?”; e “O que os leva a responder dessa forma?”. Para respondê-las, este estudo busca compreender a resposta dos gestores à resistência à vigilância eletrônica. A base teórica adotada combina as classificações de Coetsee (1999), Lapointe e Rivard (2005), Regan (1996) e Rivard e Lapointe (2012). Os dados foram coletados por meio de entrevistas com 9 gestores de equipes de teleatendimento que trabalhavam em empresas de setores variados e submetidos a Análise de Conteúdo no programa computacional *Atlas.ti* 7. Os resultados sugerem que os gestores respondem à resistência à vigilância de 3 formas: tentam convencer o trabalhador a desistir da resistência (dissuasão); não tomam uma atitude (inação); ou modificam o sistema de vigilância (retificação). Quatro aspectos os levam a tais respostas: tecnologia-alvo; formato da resistência; frequência da resistência; e tamanho da equipe do gestor. O participante com a menor equipe não relatou resistência à vigilância, o que pode indicar a inexistência desses atos em algumas configurações. Esta pesquisa auxilia os pesquisadores a definir a base teórica de suas pesquisas, entender o controle nas empresas atuais e definir novos problemas de pesquisa. Aos gestores, sugere as tecnologias-alvo de resistência e o formato desses comportamentos.

Palavras-chave: Resposta do gestor. Resistência. Vigilância eletrônica. Teleatendimento.

Resistance to electronic surveillance: the response of call center team managers

Abstract

Studies show that managers' responses to resistance to electronic surveillance in the workplace affects the behavior of resistance and its effects on organizations. However, there are few studies about managers' responses to these behaviors and the following questions remain unanswered: How do managers respond to resistance to electronic surveillance in the workplace? Why do managers respond in this way? This study seeks to answer these questions in order to understand managers' response to resistance to electronic surveillance in the workplace. The theoretical framework adopted combines Coetsee (1999), Lapointe and Rivard (2005), Regan (1996) and Rivard and Lapointe (2012). The data was collected through interviews with nine call center team managers working in companies of different sectors and was analyzed by Content Analysis with the support of Atlas.TI® software. The results suggest that managers respond to resistance to surveillance in three ways: they try to convince the employee to abandon the resistance (dissuasion), they do not act on it at all (inaction) or they change the surveillance system (rectification). Four aspects lead managers to these responses: resistance behavior, frequency of resistance, target technology and size of the managers' team. The participant with the smallest team did not report resistance to surveillance, which could indicate the absence of these behaviors in some contexts. This study helps researchers to define the theoretical framework of their work, to better understand the issue of control on organizations nowadays, as well as to define new research' problems. As for managers, this study clarifies aspects regarding technologies targeted by acts of resistance and the resistance behavior that may be present in the workplace.

Keywords: Managers' response. Resistance. Electronic surveillance. Call center.

Resistencia a la vigilancia electrónica: la respuesta de los administradores de equipos de teleatención

Resumen

Los estudios muestran que la respuesta de los administradores a la resistencia a la vigilancia electrónica afecta el formato de la resistencia y los estudios muestran que la respuesta de los administradores a la resistencia a la vigilancia electrónica afecta el formato de la resistencia y sus efectos en las organizaciones. No obstante, son escasos los estudios sobre las respuestas de los administradores a estos comportamientos, motivo por el cual las siguientes preguntas permanecen sin respuestas: ¿Cómo los administradores responden a la resistencia a la vigilancia electrónica? y ¿Qué les hace responder de esa manera? Para responderlas, este estudio pretende comprender la respuesta de los administradores a la resistencia a la vigilancia electrónica. El marco teórico adoptado combina las clasificaciones de Coetsee (1999), Lapointe y Rivard (2005), Regan (1996) y Rivard y Lapointe (2012). Los datos se recopilaron mediante entrevistas con nueve administradores responsables por equipos de teleatención de empresas de distintos sectores y se sometieron a análisis de contenido con el software Atlas.TI®. Los resultados indican que los administradores responden a la resistencia de tres maneras: tratan de convencer al trabajador a que abandone la resistencia (disuasión), no toman una actitud (inacción) o cambian el sistema de vigilancia (rectificación). Cuatro aspectos los llevan a estas respuestas: formato de la resistencia, frecuencia de la resistencia, tecnología objeto de resistencia y tamaño del equipo del administrador. El participante con el equipo más pequeño no reportó resistencia, lo que puede indicar la ausencia de tales comportamientos en algunos entornos. Este estudio ayuda a los investigadores a definir el marco teórico de sus investigaciones y entender el control en las empresas actualmente. A los administradores, este estudio les sugiere las tecnologías objeto de resistencia y el formato de esos comportamientos.

Palabras clave: Respuesta del administrador. Resistencia. Vigilancia electrónica. Teleatención.

INTRODUÇÃO

As tecnologias de vigilância eletrônica são amplamente utilizadas pelas organizações em busca de produtividade. Entretanto, os estudos indicam que o uso dessas tecnologias pode gerar atos de oposição intencional por parte do trabalhador (BALL, 2010; LAWRENCE e ROBINSON, 2007; SPITZMÜLLER e STANTON, 2006; ZWEIG, 2005), denominados atos de resistência à vigilância eletrônica, que podem implicar efeitos negativos na organização (ALDER, NOEL e AMBROSE, 2006). Em razão disso, as pesquisas organizacionais buscam entender os elementos que influenciam a resistência à vigilância (HOLLAND, COOPER e HECKER, 2015; JENSEN e RAVER, 2012; MARTIN, WELLEN e GRIMMER, 2016).

Um elemento evidenciado pelas pesquisas como influente na resistência, mas pouco estudado, é a resposta dos gestores (BALL, 2010; BALL e MARGULIS, 2011; LAPOINTE e RIVARD, 2005; RIVARD e LAPOINTE, 2012; ZWEIG, 2005). O estudo de Lapointe e Rivard (2005, p. 484), por exemplo, “revela que respostas inapropriadas [dos gestores] a comportamentos de resistência podem provocar a escalabilidade da resistência”. Todavia, “há muito poucas pesquisas sobre aqueles que supervisionam o uso de informações de monitoramento” (BALL e MARGULIS, 2011, p. 121). Diante dessa escassez de estudos, Ball e Margulis (2011, p. 121) destacam a necessidade de compreender a resposta dos gestores: “precisamos entender como as configurações de monitoramento e as atitudes dos trabalhadores afetam a forma como os supervisores se comportam quando dão o *feedback*”.

Não encontramos estudos que busquem compreender a resposta dos gestores à resistência à vigilância, como destacam Ball e Margulis (2011) – esta pesquisa foi realizada nas bases Google Acadêmico, Science Direct, Scopus e Web of Science, por meio dos seguintes termos (em português e inglês): “vigilância”; “monitoramento”; “vigilância eletrônica”; “monitoramento eletrônico”; “resistência”; e “gestor”. O único estudo identificado próximo ao sugerido pelos autores foi Rivard e Lapointe (2012), que propõe uma classificação para a resposta dos gestores à resistência aos sistemas de informação em geral e não investiga os aspectos que levam a tais respostas. Consideramos que a investigação desses aspectos contribui para a compreensão do fenômeno e a melhoria das práticas gerenciais e pode apontar problemas para estudos futuros.

Com base nesse contexto, esta pesquisa busca compreender a resposta dos gestores à resistência à vigilância eletrônica para responder as seguintes questões: “Como os gestores respondem à resistência à vigilância eletrônica?”; e “O que os leva a responder dessa forma?”. Para responder tais questões, entrevistamos gestores de equipes de teleatendimento que trabalhavam em empresas de setores variados e identificamos as situações de resistência e as respostas relatadas por eles. As situações de resistência foram analisadas conforme Lapointe e Rivard (2005) e as respostas dos gestores com base em Rivard e Lapointe (2012). Na interpretação dos resultados, cruzamos as informações para identificar padrões entre os relatos e os aspectos que levam os gestores a adotar tais respostas.

O artigo está estruturado em cinco seções. Nesta introdução, contextualizamos o problema da pesquisa; a segunda seção apresenta o referencial teórico sobre os temas resistência, vigilância eletrônica e respostas dos gestores; a terceira seção descreve os procedimentos metodológicos; a quarta seção apresenta a análise dos resultados; e na quinta seção tecemos a conclusão.

VIGILÂNCIA ELETRÔNICA: RESISTÊNCIA DO TRABALHADOR E RESPOSTAS DOS GESTORES

Há diversos conceitos de resistência na literatura (CONTU, 2008; HOLLANDER e EISENHOWER, 2004; JOHANSSON e VINTHAGEN, 2014; PRASAD e PRASAD, 2000). A revisão de Hollander e Einsehower (2004) sobre o uso desse conceito em diversas áreas identifica 7 (resistência aberta, encoberta, inconsciente, definida pelo alvo, definida pelos externos, perdida e experiência). Entre esses sete conceitos, este estudo adota a “resistência aberta”, que define resistência como um ato de oposição que é, necessariamente, proposital do indivíduo e perceptível para o alvo. Adotamos esse conceito por considerar que resistência é, necessariamente, um ato eficaz em expressar uma insatisfação do indivíduo, conforme Ackroyd e Thompson (1999) – que diferenciam resistência de “mau comportamento” (carece de propósito) e “discordância” (não é perceptível para o alvo).

Na área organizacional, os pesquisadores têm diferentes perspectivas teóricas quanto à resistência do trabalhador. Ball e Margulis (2011), Fleming e Spicer (2008) e Thomas e Davies (2005) dividem tais perspectivas em duas correntes: a funcionalista e a crítica. Segundo esses autores, os pesquisadores da corrente funcionalista defendem a regulação do *status quo* e percebem

a resistência como possível disfunção das relações antagônicas entre capital e trabalho, que pode ser evitada; os críticos, por outro lado, adotam uma postura em favor da mudança radical e consideram a resistência uma resposta legítima do trabalhador em busca da emancipação, que nunca desaparece. A partir dessa definição, desenvolvemos o Quadro 1, que classifica os estudos sobre resistência no trabalho citados nesta pesquisa.

Quadro 1

Classificação dos estudos sobre resistência no trabalho

Corrente	Autor
Funcionalista	Alder e Ambrose (2005); Lapointe e Rivard (2005); Alder, Noel e Ambrose (2006); Ball (2010); Ball e Margulis (2011); Coetsee (1999); Holland, Cooper e Hecker (2015); Jensen e Raver (2012); Jeske e Santuzzi (2015); Lawrence e Robinson (2007); Martin, Wellen e Grimmer (2016); McNall e Roch (2009); Rivard e Lapointe (2012); Sewell, Baker e Nyberg (2012); Spitzmüller e Stanton (2006); Stanton (2000); Thomas, Sargent e Hardy (2011); Zweig (2005).
Crítica	Bain e Taylor (2000); Barnes (2007); Contu (2008); Courpasson, Dany e Clegg (2012); Ellway (2013); Fleming e Spicer (2003); Fleming e Spicer (2008); Johansson e Vinthagen (2014); McCabe (2014); Mulholland (2004); Paulsen (2013); Prasad e Prasad (2000); Knights (2002); Korczyński (2011); Rodrigues e Collinson (1995); Taylor e Bain (2003); Thomas e Davies (2005); Townsend (2005).

Fonte: Elaborado pelos autores.

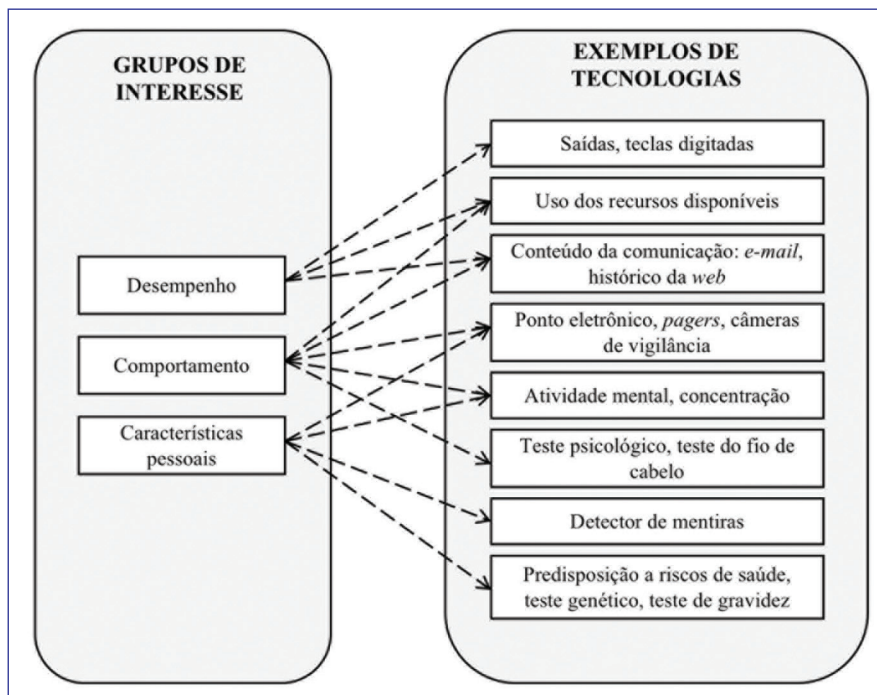
Em geral, os estudos funcionalistas consideram que a resistência no trabalho surge conforme fatores específicos, como o comprometimento, confiança, intensidade do controle etc. (ALDER e AMBROSE, 2005; JESKE e SANTUZZI, 2015; MARTIN, WELLEN e GRIMMER, 2016; SPITZMÜLLER e STANTON, 2006). Os estudos críticos, por outro lado, apropriam-se das ideias de Foucault (1987) para afirmar que a resistência é inerente às relações sociais (BAIN e TAYLOR, 2000; ELLWAY, 2013; JOHANSSON e VINTHAGEN, 2014; PRASAD e PRASAD, 2000; THOMAS e DAVIES, 2005). Este estudo se insere na corrente funcionalista, pois busca a regulação do *status quo*, contudo, utiliza as ideias de Foucault (1987) quanto ao panóptico como contraponto para compreender o fenômeno estudado – outros estudos dessa corrente também citam o autor (HOLLAND, COOPER e HECKER, 2015; JESKE e SANTUZZI, 2015).

O panóptico é um projeto arquitetônico prisional idealizado pelo inglês Jeremy Bentham, no final do século XVIII (BAIN e TAYLOR, 2000). O projeto foi desenhado de modo a induzir nos prisioneiros “um estado consciente e permanente de visibilidade que assegura o funcionamento automático do poder” (FOUCAULT, 1987, p. 166) – o prisioneiro sabe que é vigiado, mas não sabe quando. Para Foucault (1987), esse estado de visibilidade adentra a subjetividade do indivíduo, que passa a agir conforme as normas, mesmo quando não é vigiado. Contudo, Foucault (1987) considera que a resistência existe, pois poder e resistência são lados de uma mesma moeda – onde um estiver, o outro estará. A semelhança entre o panóptico e as tecnologias de vigilância, que também são visíveis, mas inverificáveis para o trabalhador, levou ao surgimento de comparações e de termos, como “panóptico eletrônico” (BAIN e TAYLOR, 2000).

Segundo Lapointe e Rivard (2005), a resistência é formada por algumas dimensões: objeto da resistência (alvo da oposição), sujeito (quantidade de atores que exibem o comportamento) e formato (características do comportamento). Este estudo investiga a resistência que tem como objeto os dispositivos de vigilância eletrônica, que são tecnologias eletrônicas que buscam coletar, armazenar e reportar, instantânea e continuamente, o trabalhador (WEST e BOWMAN, 2016). Atualmente, existem diversos dispositivos desse tipo no mercado (p. ex., câmeras de vigilância e sistema de gravação de chamadas telefônicas). Regan (1996) classifica essas tecnologias, segundo o objeto monitorado, em três grupos de interesse: desempenho, comportamento e características pessoais (Figura 1).

Figura 1

Grupos de interesse de monitoramento



Fonte: Adaptado de Regan (1996).

No primeiro grupo, o objeto de interesse da vigilância é o trabalho, não o trabalhador; no grupo “comportamento”, o foco recai sobre os dois elementos; enquanto em “características pessoais” o foco é o trabalhador. Algumas tecnologias podem ser classificadas em mais de um grupo simultaneamente (REGAN, 1996). Destacamos que o Brasil possui uma lei e um decreto que regulamentam o uso de algumas tecnologias de vigilância. A Lei n. 7.855/1989 altera a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) e torna possível o registro de entrada e de saída dos trabalhadores por meio de ponto eletrônico (BRASIL, 1989). O Decreto n. 6.523/2008 normatiza o Serviço de Atendimento ao Consumidor (SAC), obriga a manutenção de gravações de todas chamadas efetuadas e recebidas pelo SAC, que devem ficar disponíveis para consulta no período mínimo de dois anos (BRASIL, 2008).

O sujeito da resistência à vigilância pode ser um indivíduo, um grupo ou uma organização (LAPOINTE e RIVARD, 2005). No caso da resistência à vigilância, os estudos indicam a predominância de atos individuais (CONTU, 2008; FLEMING e SPICER, 2003; KARREMAN e ALVESSON, 2009; PRASAD e PRASAD, 2000; RODRIGUES e COLLINSON, 1995). Em relação ao formato, os estudos indicam que a resistência ao monitoramento pode ter diferentes características, como sabotagem (MULHOLLAND, 2004; PRASAD e PRASAD, 2000) e evitar o trabalho (PAULSEN, 2013; TOWNSEND, 2005). Coetsee (1999) classifica a resistência à mudança em quatro níveis: apatia, resistência passiva, resistência ativa e resistência agressiva (Quadro 2). De acordo com essa classificação, o ato de resistência pode evoluir ou diminuir de nível, ao longo do tempo. Adotamos essa classificação para identificar o nível da resistência enfrentada pelos gestores – destacamos que a “apatia” não é perceptível ao alvo, portanto, não será considerada.

Quadro 2**Definição dos níveis de resistência**

Nível de resistência	Definição
Apatia	Comportamento neutro. A pessoa sabe sobre determinada mudança, mas sua percepção e atitude em relação a essa mudança são neutras.
Resistência passiva	Oposições fracas, demonstradas pela existência de percepções e atitudes negativas expressas pela vocalização do ponto de vista e busca por negociação.
Resistência ativa	Oposição forte, porém, não destrutiva. O funcionário duvida da eficácia do diálogo e passa a desafiar as regras, protestar ou diminuir o ritmo de trabalho.
Resistência agressiva	Oposição destrutiva, como cometer erros propositalmente, sabotar, destruir ou fazer terrorismo.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Pesquisas indicam que a evolução da resistência, ao longo do tempo, está relacionada à resposta do gestor (BAIN e TAYLOR, 2000; BALL, 2010; BALL e MARGULIS, 2011; LAPOINTE e RIVARD, 2005; STANTON, 2000; ZWEIG, 2005). Bain e Taylor (2000) e Zweig (2005), por exemplo, indicam que os gestores que respondem à resistência com o aumento do controle aumentam o nível de oposição. Apesar dessa influência, os estudos mostram que pouco se sabe sobre a resposta dos gestores à resistência à vigilância (BALL e MARGULIS, 2011; RIVARD e LAPOINTE, 2012). A única pesquisa identificada que estudou o tema foi a de Rivard e Lapointe (2012) – ainda assim, a resistência estudada se refere à implementação de tecnologia de informação (TI) e não à vigilância. Os autores selecionaram 89 pesquisas publicadas entre 1974 e 2010 e analisaram os 137 episódios de resistência descritos por elas. A partir dessa análise, Rivard e Lapointe (2012) propõem 4 categorias de respostas do gestor à resistência: inação, reconhecimento, retificação ou dissuasão. Os autores dividem as categorias em subcategorias, para exame mais detalhado. O Quadro 3 apresenta a descrição das categorias e subcategorias. Eis a classificação adotada nesta pesquisa. Destacamos que a subcategoria “não ciente” não está de acordo com o conceito de resistência adotado, portanto, não foi considerada.

Quadro 3**Classificação das respostas dos gestores**

Categoria de resposta	Subcategoria de resposta	Descrição
Inação	Não ciente	O gestor não sabe que o usuário está exibindo resistência.
	Ignora intencionalmente	O gestor escolhe ignorar a resistência.
	Impotência	O gestor não se considera apto a responder.
Reconhecimento	–	Resposta que busca apenas reconhecer a resistência.
Retificação	Concordância	Corrige o sistema de acordo com o reivindicado.
	Discordância	Corrige o sistema de forma não desejada.
Dissuasão	Coerção	Forçar o usuário a parar de resistir, com uso de ameaças.
	Persuasão autoritária	Repreender usuário ou mandar usar sistema, sem ameaças.
	Persuasão de apoio	Dá suporte, por meio de explicações, confiança e benefícios.

Fonte: Adaptado de Rivard e Lapointe (2012).

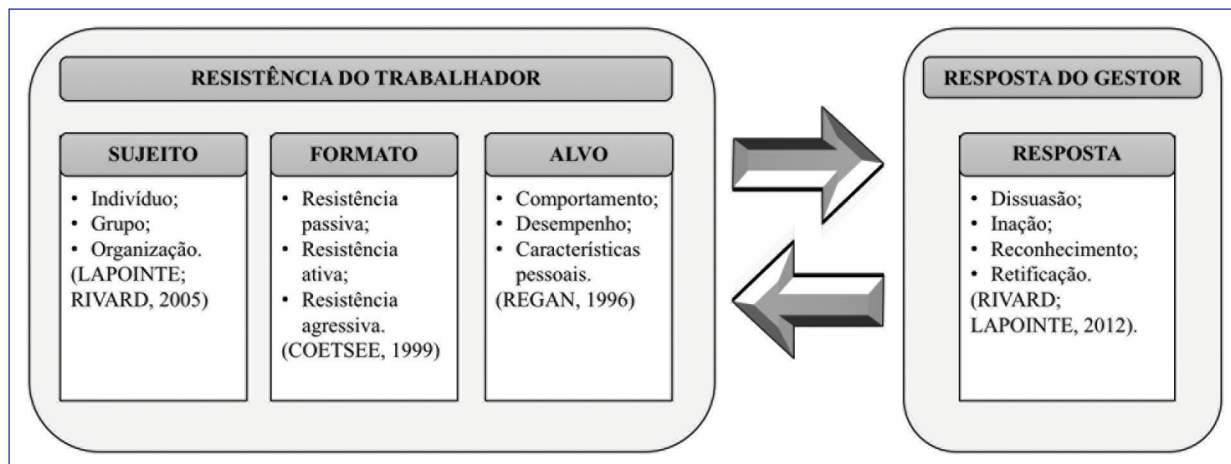
Em relação aos efeitos da resistência, a maioria dos estudos funcionalistas considera que ela gera efeitos contrários aos interesses da organização (ALDER e AMBROSE, 2005; JENSEN e RAVER, 2012; MARTIN, WELLEN e GRIMMER, 2016; SPITZMÜLLER e STANTON, 2006). Entre os funcionalistas, encontramos apenas Rivard e Lapointe (2012) e Thomas, Sargent e Hardy (2011) abordando formatos de resistência que podem ter efeitos positivos. Já os estudos críticos apontam que a resistência menos

aparente gera pequenas concessões a favor dos trabalhadores (RODRIGUES e COLLINSON, 1995; MCCABE, 2014). Tais resultados têm levado alguns pesquisadores a questionar a eficiência desses comportamentos em atingir o objetivo (FLEMING e SPICER, 2003; CONTU, 2008). Assim, Prasad e Prasad (2000) indicam que quanto mais ativa e disruptiva for a resistência, maior a possibilidade de ocorrerem mudanças a favor do trabalhador.

A partir da literatura discutida, desenvolvemos a Figura 2, que apresenta o panorama da pesquisa (base teórica e as classificações). As classificações ilustradas no panorama foram utilizadas na análise dos dados.

Figura 2

Panorama da pesquisa



Fonte: Elaborado pelos autores.

METODOLOGIA

Esta pesquisa adota uma perspectiva qualitativa e exploratória para compreender a resposta dos gestores à resistência à vigilância. Os sujeitos da pesquisa foram gestores de equipes de teleatendimento que trabalhavam em empresas de setores variados. A definição da atividade de teleatendimento se baseou em Ball (2010), Ball e Margulis (2011), Ellway (2013) e Sewell, Barker e Nyberg (2012), que indicam que essa atividade utiliza a vigilância eletrônica intensamente e é ideal para estudar os fenômenos relacionados ao seu uso – destacamos que existem outras formas de atendimento, como por e-mail e *chat* on-line. A variação entre os setores buscou evitar que as particularidades de um setor se sobressaíssem nos resultados. Destacamos que não definimos uma posição hierárquica para os sujeitos. Eles poderiam participar da pesquisa desde que fossem responsáveis por uma equipe de operadores.

A quantidade de participantes foi definida por acessibilidade (VERGARA, 2009). Utilizou-se esse critério pela dificuldade de acesso aos sujeitos. Segundo Flick (2009, p. 125), “esse critério possivelmente represente o único caminho para realizar-se uma avaliação com recursos limitados”. Para identificar os participantes, recorreremos a contato com conhecidos, busca em redes sociais e visita a empresas. Assim, identificamos 9 gestores que concordaram em participar do estudo. Os setores de atuação deles eram: concessionária de automóveis, desenvolvimento de *software*, distribuidora de combustíveis, operadora de plano de saúde, agência de viagens, telecomunicações, universidade, telesserviços e varejo de moda. A busca foi encerrada quando, após algumas semanas, não surgiram novos contatos.

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevista semiestruturada, dado que esta permite captar, com perguntas direcionadas, “os significados, os sentimentos, a realidade experimentada pelo entrevistado” (VERGARA, 2009, p. 5). O roteiro de perguntas foi elaborado pelos autores com base nos instrumentos de Oakland e Ostell (1996) e Cooper, Dewe e O’Driscoll (2001) e na literatura de resistência. As perguntas foram validadas por uma especialista em métodos qualitativos e duas entrevistas piloto com gestores. O instrumento final totalizou 7 perguntas principais sobre o tema, 8 perguntas sobre o perfil e 3 perguntas de fuga, para caso o entrevistado não identificar atos de resistência. As 7 perguntas principais buscavam

identificar os atos de resistência percebidos pelos participantes e a resposta deles a essas situações, enquanto as 3 perguntas de fuga buscavam explorar a relação dele com os trabalhadores para confirmar (ou não) a inexistência de atos de resistência.

O período da coleta ocorreu entre fevereiro e março de 2015. O local foi o ambiente de trabalho dos entrevistados. Antes de começar as entrevistas, todos os sujeitos foram informados sobre o propósito da pesquisa, a gravação em áudio e procedimentos éticos, como a confidencialidade. Para formalizar a autorização dos participantes e o comprometimento dos pesquisadores, pedimos que assinassem um termo de consentimento livre e esclarecido e entregamos um termo de confidencialidade assinado pelos autores. Ao longo das entrevistas, algumas perguntas foram introduzidas para explorar mais respostas. Cada participante foi entrevistado uma vez (pesquisa transversal).

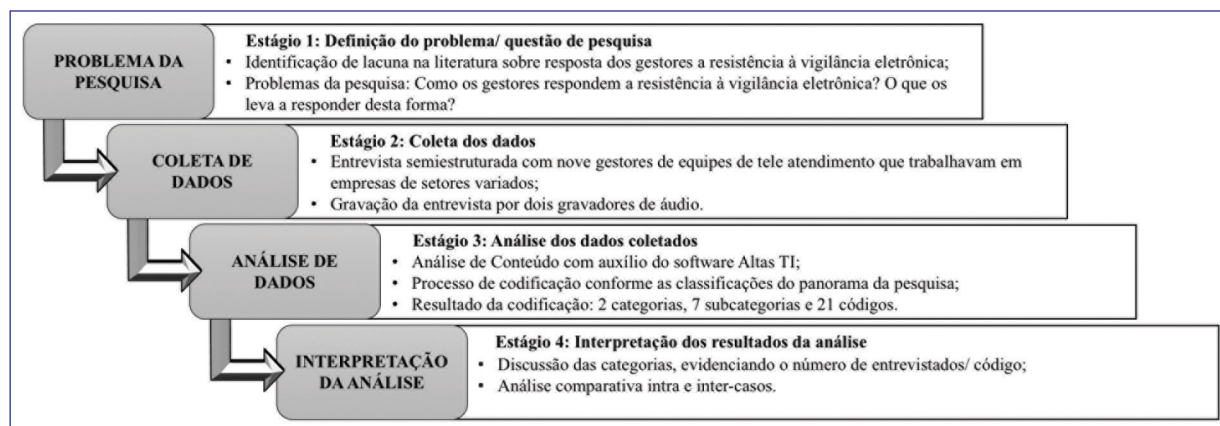
Após a coleta, os dados foram submetidos a Análise de Conteúdo, que é uma técnica de análise que faz inferência pela identificação sistemática e objetiva das características do texto (BERG, 2001). Utilizou-se essa técnica por sua adequação ao material coletado. Inicialmente, transcrevemos os áudios das entrevistas em 32 páginas, seguindo as orientações de Flick (2009). Em seguida, codificamos as transcrições. A codificação é o processo de separação do texto em unidades de informação rotuladas (códigos) e o agrupamento dessas unidades em categorias (CRESWELL, 2014). Na codificação, identificamos os temas apresentados no panorama da pesquisa: resistência à vigilância e a resposta do gestor a essa situação (Figura 2). Assim, codificamos 65 trechos, que geraram 21 códigos.

Posteriormente, os códigos foram agrupados, conforme as classificações pré-estabelecidas no panorama, nas seguintes subcategorias: sujeito (2 códigos), alvo (2), formato (8), dissuasão (3), inação (1) e retificação (2); 3 códigos não se encaixaram nessas subcategorias, pois tratavam da frequência com que os participantes percebiam a resistência e, por isso, criamos uma sétima subcategoria: “frequência”. As subcategorias sujeito, alvo, formato e frequência estão relacionadas à situação da resistência do trabalhador, enquanto as outras 3 estão relacionadas à resposta do gestor. Assim, alocamos as 4 primeiras subcategorias na categoria “situações de resistência” e as 3 últimas na categoria “respostas dos gestores” – na seção de análise, os resultados são discutidos conforme essas categorias.

Todo o processo de codificação foi realizado no programa computacional *Atlas.ti 7*, que foi utilizado para sistematizar o processo e tornar os resultados mais explícitos, por meio de suas ferramentas (MILES e HUBERMAN, 1994). Utilizamos a ferramenta “árvore de códigos” para ilustrar as relações entre os códigos e as subcategorias nas categorias criadas. Na interpretação dos resultados, buscamos evidenciar os códigos citados pelo maior número de entrevistados conforme a Análise de Conteúdo (BERG, 2001). Também utilizamos a análise comparativa intra e intercasos, buscando cruzar os dados (MILES e HUBERMAN, 1994). A Figura 3 ilustra os procedimentos metodológicos da pesquisa.

Figura 3

Procedimentos metodológicos da pesquisa



Fonte: Elaborada pelos autores.

APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Esta seção está dividida em três subseções: caracterização dos sujeitos; resistência do trabalhador à vigilância eletrônica; e respostas dos gestores à resistência à vigilância.

Caracterização dos Sujeitos

A maioria dos sujeitos desta pesquisa foi do sexo feminino (66,7%) com Ensino Superior completo (88,9%). O Quadro 4 apresenta os dados de perfil dos entrevistados. Seguindo o termo de confidencialidade, os nomes mencionados são fictícios.

Quadro 4

Caracterização dos participantes

Nome (fictício)	Sexo	Escolaridade	Cargo	Tempo no cargo	Tamanho da equipe
Gabriel	Masc.	Graduação	Proprietário	4 anos	4 operadores
Rodolfo	Masc.	Graduação	Proprietário	4 anos	14 operadores
Geórgia	Fem.	Pós-graduação	Gerente	8 anos	52 operadores
Mariana	Fem.	Pós-graduação	Gerente	4 anos	60 operadores
Raimundo	Masc.	Graduação	Gerente	6 anos	180 operadores
Amanda	Fem.	Graduação	Supervisor	2 anos	8 operadores
Paula	Fem.	Graduação	Supervisor	10 anos	8 operadores
Rita	Fem.	Pós-graduação em andamento	Supervisor	1 ano	8 operadores
Susi	Fem.	Graduação em andamento	Supervisor	3 meses	19 operadores

Fonte: Elaborado pelos autores.

Conforme o Quadro 4, todos os participantes eram gestores de equipes de teleatendimento e ocupavam, em sua maioria, o cargo de supervisão. Em razão da diferença de cargos, ressaltamos algumas informações sobre o local de trabalho dos participantes: os supervisores trabalhavam na mesma sala dos operadores e tinham contato diário com eles; os gerentes e proprietários trabalhavam em uma sala separada com vista (Rodolfo, Geórgia, Raimundo) ou não (Gabriel e Mariana) para o local de trabalho dos operadores; e os gerentes e proprietários (exceto Rodolfo) tinham subordinados que supervisionavam as equipes de operadores diariamente.

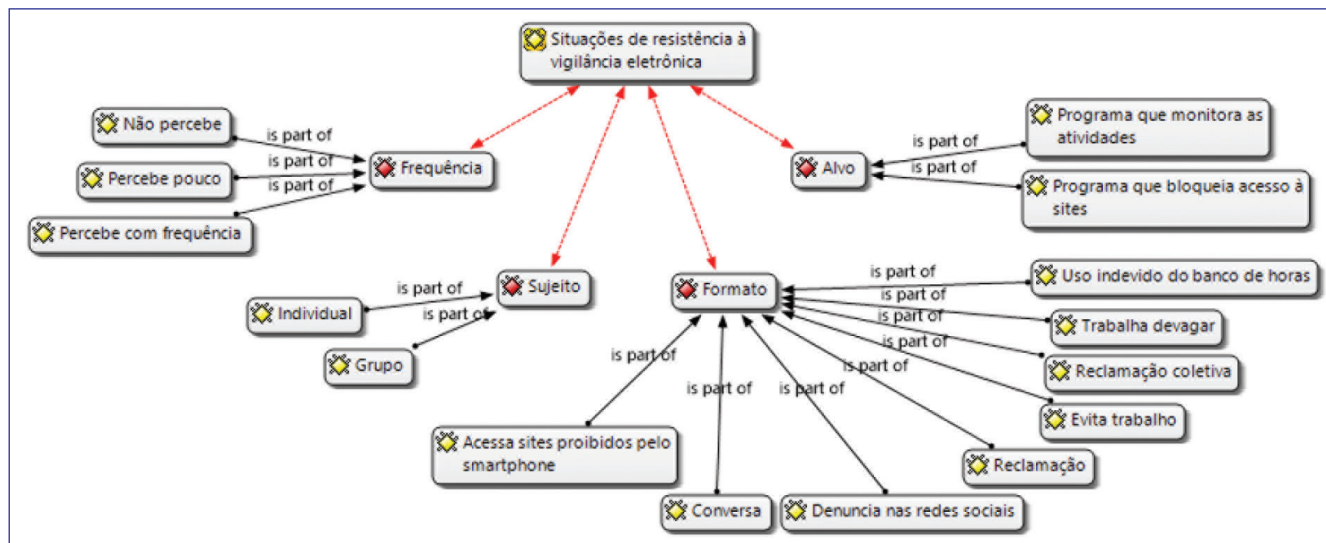
O tempo que os participantes ocupavam seus cargos variou entre 3 meses e 10 anos. A participante com o menor tempo no cargo era recém-promovida do cargo de operadora. O tamanho das equipes lideradas variou entre 4 e 180 operadores. Os 3 gestores com as maiores equipes (Geórgia, Mariana e Raimundo) ocupavam cargo de gerência e eram os responsáveis pelo teleatendimento da empresa onde trabalhavam.

Resistência do Trabalhador à Vigilância Eletrônica

Neste tópico descrevemos as situações de resistência à vigilância eletrônica relatadas pelos entrevistados. As informações descritas estão de acordo com a codificação da categoria “situação de resistência”. A Figura 4 ilustra os códigos e as subcategorias criadas na análise e suas relações.

Figura 4

Árvore de códigos da categoria “situação de resistência”



Fonte: Elaborada pelos autores.

Na subcategoria “frequência”, o código “não percebe” foi citado por um entrevistado, que não identificou atos de resistência. Gabriel era proprietário da empresa com a menor central identificada (4 operadores); segundo ele:

[...] aqui é mais fácil eu ter que dizer para o pessoal parar de inventar coisa do que alguém reclamar que está sendo monitoramento demais.

Para mostrar isso, Gabriel relatou uma situação em que os operadores propuseram a adoção de uma tecnologia que registra conversas internas:

[...] [o] sistema de chat [...], foram eles que pesquisaram e colocaram, nele fica o registro de todas as conversas internas entre os operadores.

O motivo, para Gabriel, é a cultura da organização, que busca

[...] ter boas pessoas que sejam maduras o suficiente para se gerenciar e que você não precise ficar monitorando o tempo todo.

De acordo com o gestor, os operadores gostavam de ter seu atendimento avaliado.

O relato de Gabriel está de acordo com as pesquisas da corrente funcionalista. Tais estudos abordam a possibilidade da resistência não se manifestar (MCNALL e ROCH, 2009; ZWEIG, 2005), dos operadores gostarem da avaliação (BALL, 2010) e dos trabalhadores proporem melhorias no sistema de controle (RIVARD e LAPOINTE, 2012). Em relação à corrente crítica, contudo, a proposição da melhoria do sistema de controle pelos próprios operadores gerou um questionamento aos seus adeptos: se a resistência sempre existe (FOUCAULT, 1987), mesmo por trás de um comportamento de consentimento (MCCABE, 2014), como ela pode agir em favor da própria dominação? Destacamos que, pela perspectiva crítica, a distância entre Gabriel e os operadores podem ter impedido que ele identificasse os atos de resistência (TAYLOR e BAIN, 2003).

Os outros 8 entrevistados relataram situações de resistência à vigilância com frequências distintas: 6 afirmaram perceber poucos atos de resistência e 2 afirmaram perceber regularmente. Os que perceberam poucos atos consideraram que o uso da vigilância é uma prática comum e reconhecida das centrais de atendimento (BALL, 2010). A fala de Geórgia exemplifica:

[...] quando se fala de call center, sabe-se que tem um acompanhamento mais rígido e a gente também deixa claro o que a gente vai cobrar deles.

Os outros 2 que relataram perceber atos de resistência com frequência foram Raimundo e Rita. A fala de Raimundo, indicando que esses atos geralmente ocorrem, exemplifica:

E, geralmente, ao invés de ser uma conversa pacífica, se torna um pouco conflitante, por quê? Porque geralmente eles usam [a internet indevidamente].

Na subcategoria “sujeito”, 7 gestores afirmaram perceber apenas atos individuais isolados. O único gestor que relatou a resistência de um grupo foi Rita, que sugeriu que o tamanho pequeno da equipe favoreceu o ato:

[...] nossa equipe é pequena, então as reclamações foram coletivas.

Em relação as características do sujeito, 2 gestores (Mariana e Paula) indicaram que eram funcionários com mais tempo na função. Referindo-se a eles, Paula relatou:

É acomodado, não gosta de mudar, de coisas novas, novidades, principalmente essas tecnologias. Pronto, esse monitoramento aí, já acha chato.

Mariana indicou uma possível justificativa:

Existe também a questão de do próprio comodismo. Aquelas pessoas que já se acomodaram há muito tempo e ficam com aquele sentimento [de] “nossa, eu nunca vou sair daqui”.

A predominância de atos individuais de resistência (CONTU, 2008; FLEMING e SPICER, 2003; KARREMAN e ALVESSON, 2009; PRASAD e PRASAD, 2000; RODRIGUES e COLLINSON, 1995) e a identificação do ato coletivo (COURPASSON, DANY e CLEGG, 2012; BARNES, 2007; KORCZYNSKI, 2011) estão de acordo com a literatura funcionalista e crítica. A influência do tamanho da equipe no ato coletivo também está de acordo com as pesquisas, que indicam que aspectos ambientais e sociais influenciam a reação do trabalhador à vigilância (SPITZMÜLLER e STANTON, 2006; STANTON, 2000). Não identificamos estudos sobre a relação entre o tempo de trabalho e o comportamento de resistência à vigilância eletrônica.

Na subcategoria “alvo”, 4 gestores citaram o programa que bloqueia o acesso a *sites* pelo computador da empresa (grupo “comportamento”) e 4 citaram o programa que monitora as atividades do operador durante o expediente (grupo “desempenho”) (REGAN, 1996). Sobre o primeiro programa, Raimundo exemplifica a insatisfação:

[...] pouco felizes, principalmente no que diz respeito à utilização da internet free [sem restrições] dos nossos computadores.

Quanto ao segundo, que monitora as atividades, Susi exemplifica a resistência:

[...] A maior resistência, eu acredito que é em relação ao controle dessas pausas. Por mais que a gente faça reunião, eles reclamam. Hoje mesmo a gente recebeu um relatório, tem gente fica no banheiro uma hora e meia.

Destacamos que o programa que monitora as atividades era utilizado em 9 empresas, enquanto o programa que bloqueia *sites* era utilizado por 7 empresas.

Nas situações relatadas, o uso dos 2 tipos de *software* citados, afetavam algum interesse dos trabalhadores – acessar determinada informação na internet, pausas para ir ao banheiro ou comodidade dos funcionários antigos. Essa relação entre ameaça ao interesse do trabalhador e surgimento de resistência é citada por Ball (2010), Lawrence e Robinson (2007) e Zweig (2005). Não encontramos estudos que indiquem as tecnologias de vigilância mais relacionadas à manifestação de resistência para comparar os resultados e identificar se há algum padrão. Todavia, algumas pesquisas identificam o objeto da resistência. Nesse sentido, Vasconcelos e Pinochet (2008) também identificaram resistência ao programa que bloqueia o acesso a *sites*.

Na subcategoria “formato”, os comportamentos mais citados foram: reclamar, evitar trabalho e acessar *sites* proibidos pelo *smartphone* (2 gestores cada). Os outros comportamentos identificados foram: conversar, trabalhar devagar, denunciar nas redes sociais, usar indevidamente o banco de horas e reclamar coletivamente. Entre os comportamentos identificados,

4 eram do nível resistência passiva (COETSEE, 1999), pois não foram vistos como desafios às regras: acessar *sites* proibidos pelo *smartphone*, conversar, reclamar e reclamar coletivamente. Os demais são do nível resistência ativa, pois desafiaram os interesses da empresa, sem destruir. A fala de Mariana exemplifica o trabalho devagar:

Tem um pouco do corpo mole. Daquela “vou dar uma amassadinha aqui, fazer mais devagar”.

Destacamos que “denunciar nas redes sociais” foi a resistência de nível mais alto identificada, pois extrapolou o ambiente de trabalho. Não identificamos atos de resistência agressiva (COETSEE, 1999).

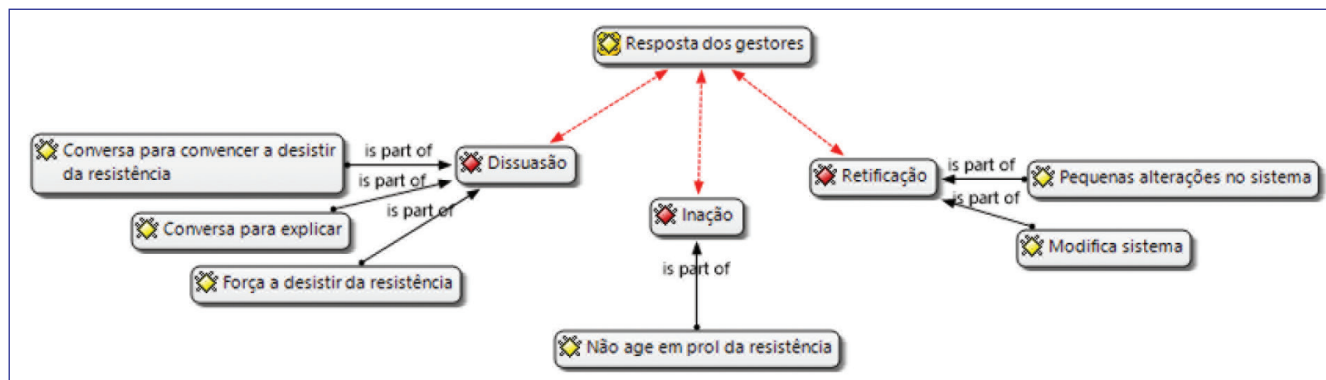
A maioria dos formatos de resistência identificados é citada na literatura: reclamar (BARNES, 2007; BAIN e TAYLOR, 2000), conversar/negociar (COURPASSON, DANNY e CLEGG, 2012; THOMAS, SARGENT e HARDY, 2011), trabalhar devagar (LAWRENCE e ROBINSON, 2007; MULHOLLAND, 2004), evitar trabalho (PAULSEN, 2013), reclamação coletiva (KORCZYNSKI, 2011) e usar indevidamente o banco de horas (JOHANSSON e VINTHAGEN, 2014). O ato de acessar *sites* proibidos pelo *smartphone* e de denunciar nas redes sociais não foi identificado. Em relação à denúncia nas redes sociais, encontramos estudos que mostram a criação de *sites* contra a organização como forma de resistência (BALL, 2010; KARREMAN e ALVESSON, 2009), contudo, acreditamos que se trata de um formato diferente, pois não necessariamente identifica o criador ou envolve sua rede de contatos pessoal.

Respostas dos Gestores à Resistência à Vigilância Eletrônica

Neste tópico, descrevemos as respostas dos gestores à resistência à vigilância. As informações descritas estão de acordo com a codificação da categoria “respostas dos gestores”. A Figura 5 ilustra os códigos e as subcategorias criadas na análise e suas relações.

Figura 5

Árvore de códigos da categoria “respostas dos gestores”



Fonte: Elaborada pelos autores.

Conforme a Figura 5, identificamos 3 das 4 respostas previstas por Rivard e Lapointe (2012): dissuasão, inação e retificação. A dissuasão foi a resposta mais citada (4 gestores), seguida da inação (2) e da retificação (2). Essa ordem de citação difere de Rivard e Lapointe (2012), que indicam que as respostas mais utilizadas são, respectivamente: inação, retificação, dissuasão e reconhecimento. Consideramos que a diferença entre as ordens está relacionada à diferença entre os fenômenos e os sujeitos estudados. A não identificação da resposta “reconhecimento” por este estudo está, em parte, de acordo com Rivard e Lapointe (2012), uma vez que, dos 137 episódios de resistência analisados pelos autores, esta resposta foi identificada em apenas 5 episódios. Também consideramos que a maioria de respostas entre dissuasão e inação indica que, na maioria das situações, a resistência não modifica ou melhora o sistema de vigilância, como sugerem Rivard e Lapointe (2012) e Thomas, Sargent e Hardy (2011). O Quadro 5 relaciona as respostas dos gestores às características das resistências descritas anteriormente.

Quadro 5

Situações de resistência à vigilância eletrônica

Nome	Resposta	Frequência	Sujeito	Alvo (Classe)	Formato (Nível)
Geórgia (Ger./52 op.)	Dissuasão	Não frequente	Indivíduo	Desempenho	Ativo
Mariana (Ger./60 op.)	Dissuasão	Não frequente	Indivíduo	Desempenho	Ativo
Paula (Sup./8 op.)	Dissuasão	Não frequente	Indivíduos	Desempenho	Ativo
Susi (Sup./19 op.)	Dissuasão	Não frequente	Indivíduos	Desempenho	Ativo
Amanda (Sup./8 op.)	Inação	Não frequente	Indivíduo	Comportamento	Passivo
Rodolfo (Pro./14 op.)	Inação	Não frequente	Indivíduo	Comportamento	Passivo
Raimundo (Ger./180 op.)	Retificação	Frequente	Indivíduo	Comportamento	Ativo
Rita (Sup./8 op.)	Retificação	Frequente	Grupo	Comportamento	Passivo

Fonte: Elaborado pelos autores.

Na subcategoria “dissuasão”, 4 gestores relataram ter respondido à resistência com “persuasão autoritária”. Em suas falas, eles indicam ter reprimido os funcionários para que eles desistissem da resistência. Como mostram as falas de Paula e Susi:

[...] muitas vezes eles tão fazendo alguma coisa, o telefone está lá tocando e não atendem. Aí a gente tem sempre que ficar chamando atenção. (Paula)

[...] já fiz inúmeras reuniões informando que não pode fazer, mas muitos operadores insistem. (Susi)

Em comum, o alvo das 3 situações era a uma tecnologia do grupo “desempenho” (REGAN, 1996) e os comportamentos eram do nível resistência ativa (COETSEE, 1999), como evitar trabalho e trabalhar devagar. Acreditamos que esse resultado indica uma possível relação entre a resposta do gestor com o formato da resistência e a tecnologia-alvo.

Na categoria “inação”, 2 gestores relataram ter ignorado intencionalmente a resistência. Amanda e Rodolfo contaram que as empresas em que trabalhavam não permitiam o acesso a *sites* de redes sociais pelo computador, mas que permitiam o uso do *smartphone* durante o expediente. Segundo os gestores, os funcionários faziam comentários sobre o programa que bloqueia o acesso a *sites* e passaram a acessar as redes sociais pelo *smartphone* de forma inofensiva (resistência passiva). Os 2 não tomaram uma atitude (inação) e permitiram que os funcionários acessassem as páginas informalmente. Assim, a inação foi em prol dos trabalhadores. A fala de Amanda exemplifica esta situação:

Tem algumas páginas que são bloqueadas. [...] Os funcionários todos aqui têm WhatsApp, têm Facebook. Eles utilizam e a gente tem que fazer o quê? Entrar na dança e estimular que eles usem isso positivamente. [...] o gestor tem que estar atento e orientar para que isso realmente não seja prejudicial.

Em comum, ambas situações de inação envolveram gestores responsáveis por equipes pequenas, a tecnologia do grupo comportamento (REGAN, 1996) e os comportamentos de resistência passiva (“conversa” e “acessa *sites* proibidos pelo *smartphone*”) (COETSEE, 1999). Acreditamos que esse resultado reitera a relação da resposta do gestor com o formato da resistência (nível) e a tecnologia-alvo. Também evidencia que o tamanho da equipe é um aspecto que pode influenciar a resposta do gestor. O relato de Rodolfo reconhece essa relação:

[...] eu conduzo aqui uma metodologia de relacionamento muito interessante, mas devido ao formato da empresa é aplicável, por ser pequena.

Na subcategoria “retificação”, um gestor relatou ter respondido de forma “condizente” e outro de forma “não condizente”. Em comum, os relatos de Raimundo e Rita indicam que foram realizadas alterações no sistema de vigilância das empresas

para atender os operadores. Entretanto, as mudanças relatadas por Raimundo não atendiam a todas as reivindicações dos trabalhadores, pois se limitavam aos funcionários da noite e ao acesso a *sites* acadêmicos. Em razão disso, a retificação foi classificada como “não condizente”. A fala de Rita, por outro lado, indicou que as reivindicações foram atendidas e foi classificada como “condizente”. Na situação de Raimundo, a retificação foi influenciada pelo caso da funcionária que denunciou a empresa nas redes sociais e foi demitida. Na situação de Rita, a retificação foi influenciada pela reclamação coletiva da equipe.

Em comum, ambos os casos envolveram atos frequentes de resistência, com formatos passivo/ativo mais disruptivos (publicação em rede social; reclamação coletiva) e o programa que bloqueia o acesso a *sites*, do grupo “comportamento” (REGAN, 1996). Acreditamos que esse resultado reitera a relação da resposta dos gestores com o formato e a tecnologia-alvo da resistência, bem como aponta para outro aspecto: frequência dos atos de resistência. Esse resultado está de acordo com os estudos críticos que sugerem que a resistência disruptiva tem mais potencial de gerar mudanças (CONTU, 2008; PRASAD e PRASAD, 2000; RODRIGUES e COLLINSON, 1995 TAYLOR e BAIN, 2003). Por fim, verificamos que as situações em que as respostas do gestor foi a favor da resistência (retificação e inação), a tecnologia-alvo era do grupo “comportamento”, enquanto dissuasão era do grupo “desempenho”. Acreditamos que esse resultado indica que os gestores estão menos abertos a negociar tecnologias do grupo “desempenho”, que tem papel mais estratégico para a organização.

CONCLUSÃO

A primeira questão desta pesquisa foi: “Como os gestores respondem à resistência à vigilância eletrônica?”. Respondemos esta questão mostrando que os gestores respondem de 3 formas: tentam convencer o trabalhador a desistir da resistência (dissuasão); não tomam uma atitude (inação); ou modificam o sistema de vigilância (retificação) (RIVARD e LAPOINTE, 2012). Entre essas respostas, a mais citada foi a dissuasão (4 gestores) – inação e retificação foram citadas por 2 gestores cada. Tal resultado indica que, na maioria das situações, os gestores não utilizam a resistência para realizar melhorias no sistema, como sugerem Rivard e Lapointe (2012) e Thomas, Sargent e Hardy (2011). Com base nos resultados positivos apontados por essas pesquisas, sugerimos que os gestores busquem utilizar a resistência como uma fonte de informações estratégicas (gerar melhorias).

A segunda questão desta pesquisa foi: “O que os leva a responder dessa forma?”. Evidenciamos quatro aspectos: a tecnologia-alvo; o formato da resistência; a frequência da resistência; e o tamanho da equipe do gestor. A resposta “inação” é utilizada em situações que envolvem a reivindicação de uma tecnologia do grupo comportamento (REGAN, 1996), atos de resistência passiva (COETSEE, 1999) pouco frequentes e equipe pequena; a retificação, em situações que envolvem resistência passiva/ativa mais disruptivas, manifestações frequentes de resistência e também uma tecnologia do grupo comportamento; e a dissuasão em situações que envolvem a reivindicação de tecnologia do grupo desempenho, resistência ativa e pouco frequente. Os resultados sugerem que os gestores são menos propensos a negociar/modificar tecnologias do grupo desempenho, que têm papel mais estratégico para a organização.

Esta pesquisa traz contribuições práticas e acadêmicas para o campo. Em termos práticos, o estudo evidencia as tecnologias-alvo e os formatos de resistência que podem surgir na rotina das organizações. Tais informações podem ser utilizadas pelos gestores para melhorar a gestão das tecnologias de vigilância. Em termos acadêmicos, esta pesquisa apresenta, pela primeira vez, uma base teórica para investigar o tema e identifica e explica as respostas dos gestores à resistência à vigilância eletrônica. Tais informações podem ser utilizadas pelos pesquisadores para definir a base teórica de seus estudos, entender a relação de controle e resistência nas organizações atuais e identificar novos problemas de pesquisa.

Podem-se apontar duas limitações desta pesquisa. A primeira foi quanto ao número de participantes, visto que o encerramento da coleta ocorreu quando não obtivemos novos contatos – e não a saturação teórica, como planejado. A segunda foi a diferença entre as posições hierárquicas dos gestores participantes, visto que estudos críticos indicam que a distância em relação ao trabalhador influencia a capacidade de perceber atos mais discretos de resistência (TAYLOR e BAIN, 2003). Com base nesta limitação, sugerimos que os pesquisadores investiguem o mesmo fenômeno considerando apenas a perspectiva dos supervisores, que estão mais próximos dos operadores.

Para pesquisas futuras, sugerimos: investigar, em outros contextos, os 4 aspectos que levam os gestores a adotar diferentes respostas (tecnologia-alvo, formato e frequência da resistência e o tamanho da equipe) para verificar se surgem informações diferentes; investigar a relação entre tempo de atuação do trabalhador no cargo e resistência à vigilância eletrônica, já que 2 participantes relataram essa relação e não identificamos trabalhos sobre o tema; investigar a resistência à vigilância eletrônica em empresas que possuam poucos trabalhadores e que não utilizam intensamente as tecnologias de vigilância para verificar se existe oposição à vigilância nesses locais, já que um dos participantes, que trabalhava em empresa com essa configuração, não identificou resistência – tal pesquisa contribuiria para a discussão entre os funcionalistas e os críticos sobre a existência de tais atos; e investigar a resposta dos gestores à resistência utilizando outros métodos e considerando outros sujeitos da empresa.

REFERÊNCIAS

- ACKROYD, S.; THOMPSON, P. **Organizational misbehaviour**. Londres: Sage, 1999.
- ALDER, G. S.; AMBROSE, M. L. Towards understanding fairness judgments associated with computer performance monitoring: an integration of the feedback, justice, and monitoring research. **Human Resource Management Review**, v. 15, n. 1, p. 43-67, 2005.
- ALDER, G. S.; NOEL, T. W.; AMBROSE, M. Clarifying the effects of internet monitoring on job attitudes: the mediating role of employee trust. **Information & Management**, v. 43, n. 7, p. 894-903, 2006.
- BAIN, P.; TAYLOR, P. Entrapped by the “electronic panopticon”? Worker resistance in the call centre. **New Technology Work and Employment**, v. 155, n. 1, p. 2-18, 2000.
- BALL, K. Workplace surveillance: an overview. **Labor History**, v. 51, n. 1, p. 87-106, 2010.
- BALL, K.; MARGULIS, S. Electronic monitoring and surveillance in call centres: a framework for investigation. **New Technology, Work and Employment**, v. 26, n. 2, p. 113-126, 2011.
- BARNES, A. The construction of control: the physical environment and the development of resistance and accommodation within call centres. **New Technology, Work and Employment**, v. 22, n. 3, p. 246-259, 2007.
- BERG, B. **Qualitative research methods for the social sciences**. 4. ed. Boston, MA: Pearson, 2001.
- BRASIL. *Lei n. 7.855, de 24 de outubro de 1989*. Altera a Consolidação das Leis do Trabalho atualiza os valores das multas trabalhistas, amplia sua aplicação, institui o Programa de Desenvolvimento do Sistema Federal e Inspeção do Trabalho e dá outras providências. 1989. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L7855.htm>. Acesso em: 15 jun. 2017.
- BRASIL. **Decreto n. 6.523, de 31 de julho de 2008**. Regulamenta a Lei nº 8.078, de 11 de setembro de 1990, para fixar normas gerais sobre o Serviço de Atendimento ao Consumidor – SAC. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/decreto/d6523.htm>. Acesso em: 15 de jun. 2017.
- COETSEE, L. From resistance to commitment. **Public Administration Quarterly**, v. 23, n. 2, p. 204-222, 1999.
- CONTU, A. Decaf resistance: on misbehavior, cynicism, and desire in liberal workplaces. **Management Communication Quarterly**, v. 21, n. 3, p. 364-379, 2008.
- COOPER, C. L.; DEWE, P.; O’DRISCOLL, M. P. **Organizational stress: a review and critique of theory, research, and applications**. Thousand Oaks, CA: Sage, 2001.
- COURPASSON, D.; DANY, F.; CLEGG, S. Resisters at work: generating productive resistance in the workplace. **Organization Science**, v. 23, n. 3, p. 801-819, 2012.
- CRESWELL, J. W. **Investigação qualitativa e projeto de pesquisa: escolhendo entre cinco abordagens**. 3. ed. Porto Alegre: Penso, 2014.
- ELLWAY, B. P. Making it personal in a call centre: electronic peer surveillance. **New Technology Work and Employment**, v. 28, n. 1, p. 37-50, 2013.
- FLEMING, P.; SPICER, A. Working at a cynical distance: implications for power, subjectivity and resistance. **Organization**, v. 10, n. 1, p. 157-179, 2003.
- FLEMING, P.; SPICER, A. Beyond power and resistance: new approaches to organizational politics. **Management Communication Quarterly**, v. 21, n. 3, p. 301-309, 2008.
- FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.
- FOUCAULT, M. **Vigiar e punir: nascimento da prisão**. 20. ed. Petrópolis: Vozes, 1987.
- HOLLAND, P.; COOPER, B.; HECKER, R. Electronic monitoring and surveillance in the workplace: the effects on trust in management, and the moderating role of occupational type. **Personnel Review**, v. 44, n. 1, p. 161-175, 2015.
- HOLLANDER, J. A.; EINWOHNER, R. Conceptualizing resistance. **Sociological forum**, v. 19, n. 4, p. 533-554, 2004.
- JENSEN, J.; RAVER, J. When self-management and surveillance collide: consequences for employees’ organizational citizenship and counterproductive work behaviors. **Group & Organization Management**, v. 37, n. 3, p. 308-346, 2012.
- JESKE, D.; SANTUZZI, A. Monitoring what and how: psychological implications of electronic performance monitoring. **New Technology, Work and Employment**, v. 30, n. 1, p. 62-78, 2015.
- JOHANSSON, A.; VINTHAGEN, S. Dimensions of everyday resistance: an analytical framework. **Critical Sociology**, v. 42, n. 3, p. 417-435, 2014.
- KARREMAN, D.; ALVESSON, M. Resisting resistance: counter-resistance, consent and compliance in a consultancy firm. **Human relations**, v. 62, n. 8, p. 1115-1144, 2009.
- KNIGHTS, D. Writing organizational analysis into Foucault. **Organization**, v. 9, n. 4, p. 575-593, 2002.
- KORCZYNSKI, M. The dialectical sense of humour: routine joking in a taylorized factory. **Organization Studies**, v. 32, n. 10, p. 1421-1439, 2011.
- LAPOINTE, L.; RIVARD, S. A multilevel model of resistance to information technology implementation. **MIS Quarterly**, v. 29, n. 3, p. 461-491, 2005.
- LAWRENCE, T.; ROBINSON, S. Ain’t misbehavin: workplace deviance as organizational resistance. **Journal of Management**, v. 33, n. 3, p. 378-394, 2007.
- MARTIN, A.; WELLEN, J.; GRIMMER, M. An eye on your work: how empowerment affects the relationship between electronic surveillance and counterproductive work behaviours. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 27, n. 21, p. 2635-2651, 2016.
- MCCABE, D. Making out and making do: how employees resist and make organisational change work through consent in a UK bank. **New Technology, Work and Employment**, v. 29, n. 1, p. 57-71, 2014.
- MCNALL, L.; ROCH, S. A social exchange model of employee reactions to electronic performance monitoring. **Human Performance**, v. 22, n. 3, p. 204-224, 2009.
- MILES, M. B.; HUBERMAN, A. M. **Qualitative data analysis: an expanded sourcebook**. Thousand Oaks, CA: Sage, 1994.

- MULHOLLAND, K. Workplace resistance in an Irish call centre: slammin', scammin', smokin' an' leavin'. **Work, Employment and Society**, v. 18, n. 4, p. 709-724, 2004.
- OAKLAND, S.; OSTELL, A. Measuring coping: a review and critique. **Human Relations**, v. 49, n. 2, p. 133-155, 1996.
- PAULSEN, R. Non-work at work: resistance or what? **Organization**, v. 22, n. 3, p. 351-367, 2013.
- PRASAD, P.; PRASAD, A. Stretching the iron cage: the constitution and implications of routine workplace resistance. **Organization Science**, v. 11, n. 4, p. 387-403, 2000.
- REGAN, P. Genetic testing and workplace surveillance: implications for privacy. In: LYON, D.; ZUREIK, E. **Computers, surveillance, and privacy**. Minneapolis: University of Minnesota Press, 1996. p. 21-46.
- RIVARD, S.; LAPOINTE, L. Information technology implementers responses to user resistance: nature and effects. **MIS Quarterly**, v.36, n. 3, p. 897-920, 2012.
- RODRIGUES, S.; COLLINSON, D. 'Having fun?': humor as resistance in Brazil. **Organization Studies**, v. 16, n. 5, p. 739-768, 1995.
- SEWELL, G.; BARKER, J.; NYBERG, D. Working under intensive surveillance: when does 'measuring everything that moves' become intolerable? **Human Relations**, v. 65, n. 2, p. 189-215, 2012.
- SPITZMÜLLER, C.; STANTON, J. Examining employee compliance with organizational surveillance and monitoring. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, v. 79, n. 2, p. 245-272, 2006.
- STANTON, J. Reactions to employee performance monitoring: framework, review, and research directions. **Human Performance**, v. 13, n. 1, p. 85-113, 2000.
- TAYLOR, P.; BAIN, P. Subterranean worksick blues: humour as subversion in two call centers. **Organization Studies**, v. 24, n. 9, p. 1487-1509, 2003.
- THOMAS, R.; DAVIES, A. Theorizing the micro-politics of resistance: new public management and managerial identities in the UK public services. **Organization Studies**, v. 26, n. 5, p. 683-706, 2005.
- THOMAS, R.; SARGENT, L.; HARDY, C. Managing organizational change: negotiating meaning and power-resistance relations. **Organization Science**, v.22, n. 1, p. 22-41, 2011.
- TOWNSEND, K. Electronic surveillance and cohesive teams: room for resistance in an Australian call center? **New Technology, Work and Employment**, v. 20, n. 1, p. 47-59, 2005.
- VASCONCELOS, I.; PINOCHET, L. A tecnologia como forma de controle burocrático: uma análise crítica do uso dos sistemas de segurança de informática em uma empresa de alta tecnologia. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 3, n. 1, p. 79-94, 2008.
- VERGARA, S. C. **Métodos de coleta de dados no campo**. São Paulo: Atlas, 2009.
- WEST, J.; BOWMAN, J. Electronic surveillance at work: an ethical analysis. **Administration & Society**, v. 48, n. 5, p. 628-651, 2016.
- ZWEIG, D. Beyond privacy and fairness concerns: examining psychological boundary violations as a consequence of electronic performance monitoring. In: WECKERT, J. **Electronic monitoring in the workplace: controversies and solutions**. Hershey, PA: Idea, 2005. p. 101-122.

Rômulo Andrade de Souza Neto

Doutorando e Mestre pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Norte (PPGA/ UFRN), Natal – RN, Brasil. E-mail: romuloanseto@gmail.com

Anatália Saraiva Martins Ramos

Pós-doutora em Gestão pela Université Pierre Mendès-France (UPMF); Professora titular do Departamento de Ciências Administrativas da UFRN (DEPAD/UFRN); Coordenadora do grupo de pesquisa "Gestão de Sistemas e Tecnologia da Informação" (UFRN), certificado pelo CNPq, Natal – RN, Brasil. E-mail: anatalia@pq.cnpq.br

Gabriela Figueiredo Dias

Doutoranda e Mestre pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Norte (PPGA/ UFRN), Natal – RN, Brasil. E-mail: gabrielafigr.dias@gmail.com