

# ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO EM EMPRESAS DE *CALL CENTER*. HOMOGENEIDADE OU HETEROGENEIDADE?

## WORK ORGANIZATION IN CALL CENTERS ENTERPRISES. HOMOGENEITY OR HETEROGENEITY?

Luis Fernando Santos Corrêa da Silva<sup>(\*)</sup>

### RESUMO

Nos últimos anos, a Sociologia do Trabalho tem se preocupado em discutir as implicações sociais das novas tecnologias informacionais sobre o emprego, assim como os seus efeitos sobre as formas de organização do trabalho. Neste contexto, o presente estudo aborda aspectos relacionados a tais formas de organização do trabalho em um novo cenário de emprego, as empresas prestadoras de serviços de *call center*. Cabe destacar que o mercado desta atividade tem sido sistematicamente investigado, no Brasil e sobretudo no exterior, em decorrência de sua importância empregatícia. No que se refere às empresas estudadas, constatou-se que as mesmas apresentam padrões heterogêneos de organização do trabalho, que se configuram a partir de variadas formas. Neste sentido, ressaltam-se as limitações de uma abordagem generalista e homogênea sobre o trabalho realizado neste tipo de empresa, que tende a considerar o taylorismo como modelo hegemônico de organização do trabalho nestes locais.

**Palavras-chave:** organização do trabalho; *call centers*; mercado de trabalho.

### ABSTRACT

In recent years, Labor Sociology is concerned to discuss the social implications of new informational technologies on employment, as well as their effects on the types of work organization. In this context, this study addresses issues related to such forms of work organization in a new scenery of employment which companies providing services of *call center*. It is also important to note that the market for *call centers* has been systematically investigated, in Brazil and abroad, due to their importance on the employment. Regarding the companies studied, it was found that they have heterogeneous patterns of work organization, which assume various forms. In this sense, it is emphasized the limitations of a generalist and homogeneous framework on the labour in *call center* enterprises. This frameworks tends to consider the taylorism as hegemonic model of work organization within these places.

**Key words:** work organization; *call centers*; labour market.

---

(\*) Doutorando do Programa de Pós-Graduação em Sociologia da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, colaborador do grupo de pesquisas "Trabalho na Sociedade Contemporânea" – homepage do grupo: <http://www.ufrgs.br/ppgso-cio>, e-mail: [lfscorrea@hotmail.com](mailto:lfscorrea@hotmail.com).

## INTRODUÇÃO

A estrutura ocupacional brasileira passou por profundas transformações no decorrer das duas últimas décadas do século XX. O emprego industrial, afetado pela reestruturação econômica do período, diminuiu sua participação relativa em detrimento do emprego no setor de serviços (POCHMANN, 2001:58-60). Simultaneamente, ocorreu o desaparecimento de antigas ocupações, sobretudo as relacionadas ao antigo paradigma tecnológico, bem como o surgimento de novas ocupações, intensivas na utilização de tecnologias informacionais.

No contexto das transformações no mercado de trabalho, o crescimento do emprego em *call centers* tem ocupado destacada importância, visto que o mesmo figura como um dos segmentos que mais geram postos de trabalho na atualidade. A Associação Brasileira de Teleserviços — ABT<sup>(1)</sup> estimava que, ao final do ano de 2006, aproximadamente 675 mil pessoas exerciam atividades profissionais em *call centers* no país.

Cabe ressaltar que estudos sobre esse mercado têm sido realizados de maneira sistemática — no exterior e também no Brasil — há alguns anos. Entretanto, considera-se que a compreensão das relações de trabalho presentes nos *call centers* tem sido obscurecida por uma abordagem generalista, que não considera a variedade de elementos que condicionam as formas de organização do trabalho nestes locais. Assim, considera-se que são necessários estudos que abarquem supostas diferenças entre empresas desse ramo em diferentes segmentos da atividade econômica e contextos organizacionais, visto que possibilitariam expansão da compreensão das formas de organização do trabalho presentes nesse ramo de atividade.

Com o intuito de preencher parcialmente esta lacuna, selecionaram-se para a realização desse estudo três empresas, situadas na região metropolitana de Porto Alegre e que atuam em três diferentes segmentos de mercado: uma do ramo financeiro, especializada em operações ativas (Empresa “Y”); uma que presta serviços para uma distribuidora de energia elétrica, especializada em operações receptivas (Empresa “X”) e; uma que presta serviços de cobrança e *help desk*, especializada tanto em operações ativas quanto receptivas (Empresa “Z”). Os critérios utilizados para a seleção das empresas foram: a) a natureza das operações, se *telemarketing* ativo ou receptivo<sup>(2)</sup>; b) o segmento de mercado atendido, ou seja, cada empresa deveria atender a um diferente segmento de mercado. A adoção de tais critérios sustenta-se na revisão da literatura sobre o tema. Segundo parte da literatura especializada, as relações de trabalho nos *call centers* seriam condicionadas tanto pela natureza das operações realizadas, como também pelo segmento de mercado atendido<sup>(3)</sup>.

A coleta dos dados apoiou-se em procedimentos metodológicos quantitativos e qualitativos, sem preponderância de um em detrimento do outro. No que se refere aos dados

---

(1) Retirado de: <<http://www.abt.org.br/>>.

(2) No *telemarketing* ativo o operador toma a iniciativa do contato com o cliente por meio da realização de uma chamada telefônica. Normalmente, o *telemarketing* ativo está relacionado à venda de produtos e serviços, bem como à cobrança, fidelização de clientes e pesquisas de mercado. Em sentido oposto, no *telemarketing* receptivo, a iniciativa do contato é do cliente, que realiza a chamada telefônica. Estão relacionados ao *telemarketing* receptivo os serviços de atendimento ao cliente, sobretudo por meio dos serviços de 0800 e 0900, serviços de reclamações e sugestões, prestação de informações diversas, cobrança, suporte técnico e vendas (MOCELLIN e CORRÊA, 2003:10).

(3) Ver Taylor et al. (2002); Kerst e Holtgrewe (2001).

quantitativos, foi realizado *survey* com amostras de teleoperadores oriundas das três empresas prestadoras de serviços selecionadas. Foram distribuídos, nas três empresas investigadas, 240 questionários, dos quais 212 retornaram. Em relação aos métodos qualitativos, optou-se por realizar entrevistas semi-diretivas com diretores, coordenadores e gerentes das empresas pesquisadas, tendo como propósito identificar elementos como: dados relativos à gestão das empresas, estrutura organizacional, critérios de seleção, práticas de recursos humanos e perfis sócio-ocupacionais almejados. Foram realizadas quatro entrevistas nas dependências das respectivas empresas.

## 1. ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO NOS *call centers*: O DEBATE RECENTE

Nos anos recentes, o crescimento expressivo do mercado de *call centers* tem merecido destacado interesse do meio acadêmico. Se os primeiros estudos acadêmicos estiveram relacionados a uma *abordagem generalista* das atividades desenvolvidas, ressaltando principalmente aspectos relacionados à repetitividade do trabalho e ao excesso de controle da força de trabalho, pode-se afirmar que, atualmente, haveria uma tendência não-unânime por considerar como elementos privilegiados para a compreensão das situações concretas de trabalho aspectos como: a posição que ocupa esta atividade nos processos da empresa, e se administrado pela própria empresa ou terceirizado; a natureza das operações desenvolvidas, se relacionadas ao *telemarketing* ativo ou receptivo; o segmento de mercado atendido; o tamanho da empresa, a complexidade e o ciclo de trabalho. A incorporação dos aspectos referidos acima originou uma *abordagem relacional* do trabalho realizado no interior das empresas de *call center*.

Um exemplo de passagem de uma *abordagem generalista* para uma *abordagem relacional* pode ser observado nos estudos de (DEL BONO, 2000; 2005). Em um primeiro estudo, realizado na Espanha (DEL BONO, 2000) abordou os processos de reestruturação e descentralização das atividades em uma empresa do ramo das telecomunicações. Neste estudo a autora analisou a atividade que teria por função classificar as chamadas originadas pelos clientes. Tais teleoperadores não possuiriam compreensão total do processo de trabalho, pois estariam restritos a receber as ligações e repassá-las, necessitando conhecer para tanto uma quantidade limitada de instruções, o que se refletiria no empobrecimento do conteúdo das tarefas e na desqualificação do trabalhador (DEL BONO, 2000, p. 7-13). Neste sentido, as margens de ação individual dos teleoperadores estariam limitadas pela execução de tarefas repetitivas e pelo ritmo intenso de trabalho, resultando na inexistência de autonomia de decisão.

Como efeitos do controle direto sobre os trabalhadores, *Del Bono* cita três consequências: o aumento da pressão sobre o ritmo de trabalho, o estresse e debilitamento psíquico e a impossibilidade de estabelecer vínculos de conhecimento e solidariedade entre os trabalhadores (DEL BONO, 2000, p. 26). Por fim, a autora argumenta que a integração entre as tecnologias informáticas e o telefone teria levado a um aprofundamento da taylorização do trabalho: avanço da pressão mental, física e emocional; monitoramento eletrônico, mas também controle direto dos supervisores e chefias intermediárias; máxima pressão para aperfeiçoar resultados e reduzir custos e extenuante ritmo de trabalho seriam as

conseqüências das formas de organização do trabalho adotadas pela empresa (DEL BONO, 2000, p. 27-28).

Em sentido oposto, artigo também publicado por *Del Bono*, no ano de 2005, ressalta que, apesar de haver uma tendência geral em caracterizar o trabalho realizado nos *call centers* como inserido em diversas situações de precariedade, seria possível afirmar que no “mundo dos *call centers*” predominaria a heterogeneidade. Segundo a autora, a realização de pesquisas empíricas sobre o mercado de *call centers* tem permitido avançar na identificação dos distintos tipos de tarefas executadas e dos tipos de atividades relacionadas ao teleatendimento. Assim, tentativas de generalizar as condições de trabalho observadas em determinadas firmas não refletiriam a realidade da totalidade de atividades que são dotadas de características diferenciadas, visto que:

“El contraste se establece, por un lado, entre *call centers* en los que se ejecutan operaciones sencillas, repetitivas, de bajo valor agregado, en los que el rendimiento se mide a través de estrictos parámetros cuantitativos y, por otro, con aquellos servicios más especializados con tiempos más ‘relajados’ y un grado mayor de autonomía — help desk técnicos, por ejemplo— en los que los resultados no se miden en términos de cantidad (llamadas atendidas) sino, más bien, en función de la calidad de la atención” (DEL BONO, 2005, p. 9).

Cabe ressaltar que a mudança de abordagem observada nos estudos de *Del Bono* justifica-se, sobretudo, devido às alterações ocorridas nesse mercado no intervalo de tempo que separa a realização dos dois estudos, visto que atividades excessivamente repetitivas, como a que foi objeto de análise no estudo de 2000, foram progressivamente eliminadas e/ou automatizadas.

Para autores como *Kerst e Holtgrewe*, as discussões sobre a organização nesse setor têm girado em torno da aplicabilidade e dos limites do taylorismo como modelo hegemônico. Tais autores enfatizam que a organização do trabalho nos centros de teleatendimento pode assumir variadas formas e a aplicabilidade dos princípios tayloristas tem se mostrado limitada (KERST e HOLTGREWE, 2001, p. 1-2).

Contudo, segundo os autores, a flexibilidade tem surgido como fundamento principal na conformação das práticas organizacionais dos *call centers*, podendo ser atingida de duas formas: por meio da flexibilidade externa ou da flexibilidade interna. Suas diferenças residem no fato de que a flexibilidade externa estaria relacionada ao uso que a empresa faz das condições do mercado de trabalho, enquanto que a flexibilidade interna refere-se ao pleno uso das potencialidades da força de trabalho. Cabe ressaltar que, em determinadas situações, tais formas podem estar presentes em uma mesma empresa. Segundo *Kerst e Holtgrewe*:

“The distinction of internal (functional) and external (numerical) flexibility then implies a range of options for firms to use internal and external labour markets. Internal flexibility is based on high skills and broad usability of the work force, on time flexibility and high commitments of employees, that are created by granting them status rights. In contrast, external flexibility draws on contract (STREECK, 1986)

and its potential reversibility. This flexibility is attained through quick recruitment chances and replacement options. Preconditions are low requirements of skill, internal experience and knowledge” (KERST e HOLTGREWE, 2001, p. 5).

Para *Kerst e Holtgrewe*, o surgimento de novas empresas, em conjunto com a crescente terceirização de serviços, têm levado os observadores a pressupor níveis mais elevados de flexibilidade externa e trabalho precário no mercado de *call centers* da Alemanha. Entretanto, diferentes tipos têm empregado trabalhadores com características distintas, estabelecidas segundo as especificidades/necessidades dos clientes atendidos. Assim, serviços especializados tendem a empregar trabalhadores por tempo integral e com maior qualificação, enquanto que atividades que envolvem informações simplificadas tendem a empregar trabalhadores por meio período, principalmente do sexo feminino e semi-qualificados. Segundo os autores, quanto maiores as exigências por qualidade na comunicação com os clientes, menores seriam as oportunidades que a empresa possuiria para explorar a flexibilidade externa. Conseqüentemente, a utilização do potencial da flexibilidade interna tornar-se-ia mais importante (KERST e HOLTGREWE, 2001, p. 6-16).

*Taylor et al.* argumentam que, nos dias atuais, ao contrário do que afirmavam os primeiros estudos sobre relações de trabalho, as formas de organização do trabalho nas centrais de atendimento estariam distantes da possibilidade de generalização. Se os primeiros estudos demonstravam formas de organizar o trabalho marcadas pela rotinização, pela repetitividade e pelo controle eletrônico excessivo, hoje admite-se que variados padrões de gestão e de uso da força de trabalho podem estar presentes. Segundo *Taylor et al.*, nos dias atuais, para que se obtenha real compreensão da natureza da organização do trabalho nos *call centers*, deve-se levar em consideração aspectos como: setor da atividade econômica, natureza das operações, segmento do mercado atendido, tamanho da empresa, complexidade e ciclo de trabalho, entre outros (TAYLOR *et al.*, 2002, p. 134).

As distinções nas formas de organização do trabalho e nos padrões de uso da força de trabalho passariam a ser analisadas por meio dos atributos quantitativos e/ou qualitativos das funções, bem como na complexidade das chamadas realizadas/atendidas. Atividades orientadas por critérios quantitativos tenderiam a ser caracterizadas por atendimentos simplificados, realizados exclusivamente por meio da consulta de um *script* e desempenhadas por trabalhadores pouco qualificados. Tais atividades estariam sujeitas ao controle rígido e seriam baseadas em critérios estatísticos no que se refere ao tempo de atendimento das chamadas. Já as atividades orientadas por critérios qualitativos tenderiam a ser mais complexas, envolvendo tempos de chamadas flexíveis e trabalhadores mais qualificados, com certo grau de autonomia de decisão, devido à ênfase na qualidade do serviço prestado ao cliente. Convém salientar que orientações por critérios quantitativos e qualitativos não situar-se-iam em pólos opostos, visto ser possível a integração de ambos nas situações concretas de trabalho (TAYLOR *et al.*, 2002, p. 136-137).

## Quadro 1

### Atributos quantitativos e qualitativos no atendimento

| Quantidade                                   | Qualidade   |
|--|---|
| Interação simples com o cliente              | Interação complexa com o cliente                    |
| Rotinização                                  | Individualização/segmentação                        |
| Objetivo rígido                              | Objetivo flexível                                   |
| Aderência de <i>script</i> rígida            | Aderência ao <i>script</i> flexível ou inexistente  |
| Chamadas de curta duração                    | Chamadas de média ou longa duração                  |
| Maior parte do tempo em operação ao telefone | Satisfação do cliente é prioridade                  |
| Guiado por estatísticas                      | Estatísticas modificadas por critérios de qualidade |
| Tarefas de ciclo de tempo curto              | Tarefas de ciclo longo                              |
| Alto volume de chamadas                      | Baixo volume de chamadas                            |
| Baixo valor de chamada                       | Alto valor das chamadas                             |
| Baixo nível de discernimento do operador     | Alto nível de discernimento do operador             |
| Natureza da chamada – simples                | Natureza da chamada – complexa                      |
| Produto massificado                          | Produto segmentado                                  |

Fonte: Adaptado de Taylor et al., 2002.

Segundo os autores, apesar de haver um crescente avanço na compreensão da natureza das formas de organização do trabalho, superando a perspectiva excessivamente pessimista, estudos empíricos têm demonstrado que, mesmo em *call centers* orientados para a qualidade do atendimento, elementos como a repetitividade e a rotinação tenderiam a permanecer vigentes. Em estudo realizado em dois *call centers* da Escócia, Taylor et al apontam que, embora não possuam caráter universal, fatores como a intensificação do ritmo de trabalho e a falta de controle do empregado sobre o trabalho realizado mantêm-se dominantes. Ambos os *call centers* estudados, apesar de orientar o trabalho para a qualidade no atendimento aos clientes, priorizariam imperativos voltados para a redução de custos operacionais (TAYLOR et al, 2002, p. 147-148).

Já a perspectiva desenvolvida por Glucksmann propõe uma abordagem relacional dos *call centers*, como uma fase dos processos econômicos de produção, distribuição, troca e consumo. Como parte de um processo global, o atendimento ao cliente não seria uma ferramenta isolada do restante, visto que ocuparia uma posição estratégica nos negócios das organizações, podendo variar de acordo com o ramo de atuação da empresa e/ou as características das atividades desenvolvidas. Portanto, generalizações sobre o funcionamento tenderiam a não contemplar as diferenças geradas por serviços distintos, organizados de acordo com as especificidades do negócio central da empresa. Tal variabilidade influenciaria as condições de emprego e o nível de qualificação necessário para a execução do trabalho (GLUCKSMANN, 2004, p. 795-800).

O estudo desenvolvido por Glucksmann, no Reino Unido, adotou a natureza da transação empreendida como critério básico de distinção entre os *call centers* investigados. O estudo visava a identificar, em cinco diferentes configurações<sup>(4)</sup>, a posição do serviço prestado nos processos gerais da empresa, que tanto poderiam estar situados no início, no

(4) As 5 configurações investigadas são: venda de mercadorias e produtos; mediação de contatos entre consumidores e prestadores de serviços; vendas de bens e produtos; venda de serviços e serviços de emergência.

meio, ou no final de tais processos. Nesse sentido, o autor constatou que enquanto atividades relacionadas à venda de produtos e serviços e à intermediação entre consumidores e profissionais especializados, situadas em posição intermediária das operações, tendem a demandar do operador níveis elevados de conhecimento sobre os produtos e serviços, possibilitando maior liberdade na interação com o consumidor final; os serviços de provisão de informações, situados numa posição inicial dos processos, tenderiam a restringir as margens de ação individuais, sobretudo por meio da utilização de bancos de dados elaboradas previamente, contendo horários e procedimentos padronizados (GLUCKSMANN, 2004, p. 801-808).

Apesar de atualmente haver uma tendência internacional por realizar estudos vinculados à matriz *relacional*, análises ancoradas na *abordagem generalista* têm se difundido nas investigações sobre o mercado brasileiro desse ramo. Exemplos nesse sentido são os estudos desenvolvidos por *Venco* (1999), *Oliveira* (2004) e *Braga* (2007).

Estudando a realidade de um *call center* ligado a uma instituição financeira, no Brasil, *Venco* afirma que a organização do trabalho no mesmo caracterizar-se-ia por princípios tayloristas. Fatores presentes nas atividades de teleatendimento como a divisão entre execução e concepção, controle dos tempos e movimentos e a seleção científica dos trabalhadores corroborariam tal afirmação (VENCO, 1999, p. 63).

O emprego do taylorismo, para *Venco*, seria viabilizado pelo alto grau de informatização presente, possibilitando o aumento da produtividade do trabalho e o controle eletrônico das atividades. Os sistemas de *software* seriam como ferramentas essenciais na conformação da organização do trabalho. O *software*:

“(...) distribui as chamadas telefônicas aos operadores há mais tempo ociosos, orienta sobre procedimentos, mensura o tempo de duração das ligações, emite relatórios de produtividade, registra o tempo de permanência e de interrupções nos postos de atendimento e, sobretudo, grava todos os atendimentos efetuados.” (VENCO, 1999, p. 69)

Segundo a autora, os sistemas de *software* registrariam todas as atividades realizadas no posto de trabalho, colaborando, dessa forma, para a intensificação do ritmo de trabalho e favorecendo o controle dos trabalhadores. Outro fator destacado por *Venco* refere-se à possibilidade de avaliar o desempenho dos trabalhadores por meio de variáveis quantitativas, também propiciadas pelo *software*. A utilização de *scripts* como ferramenta de trabalho possibilitaria a padronização da fala dos operadores, bem como forneceria orientações acerca das rotinas vinculadas ao posto de trabalho. Tal ferramenta contribuiria para tornar o trabalho extremamente rotineiro, visto que qualquer possibilidade de originalidade e de autonomia do trabalhador no contato com o cliente tornar-se-ia limitada (VENCO, 1999, p. 73-79).

Em estudo sobre as relações de trabalho na cadeia produtiva da telefonia fixa do Estado de São Paulo, *Oliveira* (2004) investigou uma das maiores empresas de *call center* do país: a Atento Brasil. Segundo *Oliveira*, as empresas dessa área comportariam relações de trabalho baseadas na busca por uma produtividade precisa, articulada a uma racionalização crescente do trabalho. A autora ressalta que há um grande controle do trabalho realizado: seriam determinados o ritmo, as cadências e os procedimentos, não deixando espaço

para uma possível autonomia dos teleoperadores. Em relação à atividade do teleoperador, *Oliveira* destaca que:

“É um ofício que se exerce a partir de restrições quase que absolutas no que diz respeito à gestão do tempo e à intensificação do trabalho. O atendente submete-se à ‘fiscalização eletrônica’ desde a movimentação no PA até o registro da quantidade de atendimentos realizados que é impresso não por ele, mas pela máquina” (OLIVEIRA, 2004, p. 268).

*Oliveira* também afirma que a qualidade nos serviços prestados e a humanização do trabalho estariam colocadas em segundo plano, visto que a aliança entre a empresa de telefonia fixa e a Atento Brasil seguiu a “lógica que interessa as grandes empresas” (*sic*), tendo em vista que aumentou as possibilidades de redução de pessoal e de controle de custos por meio da racionalização extrema (OLIVEIRA, 2004, p. 271).

Em artigo publicado recentemente, *Braga* argumenta que os *call centers* representariam o lado negativo do trabalho informacional. Para o autor, o trabalho estaria submetido à “pressão do fluxo informacional”, que por sua vez acarretaria em rotinização da comunicação e subordinação a um *script* de atendimento pré-definido (BRAGA, 2007, p. 363).

Sobre o trabalho em *call centers*, *Braga* sustenta que:

“Em última instância, trata-se de um tipo de trabalho que testemunha como nenhum outro a taylorização do trabalho intelectual e do campo das relações de serviço: uma comunicação instrumental sob a coação do fluxo informacional e prisioneira do *script* tendente a transformar o teleoperador em uma autômato inquieto” (BRAGA, 2007, p. 364).

Segundo o autor, os objetivos do emprego do taylorismo seriam, basicamente, de intensificar o ritmo do trabalho tendo em vista a redução dos custos operacionais, tornando a comunicação um ato instrumental (BRAGA, 2007, p. 364).

Entretanto, quando *Braga* se refere aos dados coletados na pesquisa empírica que deu origem ao artigo, não há especificação da natureza das operações realizadas e de quais atividades foram investigadas. Assim como nos estudos de *Venco* e *Oliveira*, o estudo realizado por *Braga* considera os *call centers* como um objeto de investigação homogêneo, desconsiderando possíveis diferenças presentes no interior desse segmento de mercado ou até no interior de uma mesma empresa.

Em oposição às argumentações anteriores, o estudo por nós realizado (SILVA, 2004), em um *call center* ligado a um provedor de serviços de *Internet*, no Brasil, apresenta resultado distinto do encontrado por *Venco*, *Oliveira* e *Braga*. O estudo conclui que o *call center* investigado apresentaria padrões heterogêneos de organização do trabalho, conjugando tarefas com conteúdo complexo e simplificado, que em alguns casos apresentar-se-ia como a realidade de diversas atividades relacionadas à função de teleoperador. Portanto, não se poderia afirmar que o taylorismo seja a forma dominante de organização do trabalho. Haveria uma orientação para pressupostos de flexibilidade, visto que o trabalho realizado seria orientado pelo tipo de demanda de serviços. A maior ou menor procura por determinados tipos de serviços, determinaria, em última instância, a quantidade de teleoperadores



relacionados a uma determinada atividade, o ritmo, as pausas e a repetitividade do trabalho. No que se refere à qualificação, observou-se que atributos tidos como sociais, tais como fatores comportamentais, habilidades comunicacionais, mas também qualificação técnica e formal, seriam impreteríveis tanto para a admissão, quanto para o desempenho da atividade de teleoperador (SILVA, 2004, p. 51-52).

O exame da literatura leva à conclusão de que as generalizações apresentadas pelos estudos que adotam a *abordagem generalista* tendem a equivocar-se, posto que, em geral, baseiam-se em estudos de caso, por vezes analisando somente uma atividade específica num conjunto amplo de atividades relacionadas aos *call centers*. Em muitas pesquisas acadêmicas sobre o mercado de *call centers* brasileiro, a compreensão das relações de trabalho presentes tem sido obscurecida por tal abordagem, visto que esta desconsidera a variedade de elementos que condicionam as formas de organização do trabalho. Certamente, um estudo que abarque as supostas diferenças entre *call centers* situados em diferentes ramos de atividade econômica e contextos organizacionais possibilitaria um alargamento da compreensão das relações de trabalho presentes nesse ramo de atividade. Por fim, cabe salientar que a realização de um estudo como o que ora desenvolvemos, abrangendo três *call centers* que operam em diferentes segmentos de mercado, não se justificaria em um universo homogêneo.

## 2. AS EMPRESAS INVESTIGADAS: COMO SE TRABALHA?

Tentando evitar a *abordagem generalista*, a qual apresenta os problemas já expostos, examinaram-se as formas de organização do trabalho presentes nas três empresas investigadas. Para efeito de apreensão das suas características, consideraram-se as seguintes variáveis a) ritmo e repetitividade do trabalho executado; b) possibilidades de realização de trabalho em equipe; c) controle do trabalho; d) conteúdo do trabalho e *script* utilizado; e) grau de polivalência da força de trabalho. Tais variáveis foram avaliadas por meio dos seguintes indicadores: número de ligações atendidas/realizadas diariamente por um mesmo teleoperador, tempo médio das ligações, possibilidade de interação entre os teleoperadores nas situações de trabalho, grau de aderência ao *script* (quando há), formas de controle da força de trabalho e do trabalho realizado, margens de negociação com os clientes e possibilidade de execução de mais de uma atividade.

A Empresa “Y” presta serviços de *call center* para duas empresas do setor financeiro: uma operadora de cartões de crédito e um banco privado. Para a operadora de cartões de crédito realiza prospecção de novos clientes, bem como vende títulos de capitalização para titulares de cartões de crédito. Para o banco privado, realiza vendas de seguro contra acidentes pessoais, agendamento de visitas, venda de cartões de crédito adicionais e venda de títulos de capitalização. Não há segmentação dos teleoperadores no atendimento de clientes pessoa física ou jurídica, visto que a Empresa “Y” atende somente os clientes pessoa física da administradora de cartões de crédito e do banco privado.

Cabe ressaltar que os teleoperadores são contratados para prestar serviços a uma única empresa-cliente. Assim, o teleoperador contratado para atender os clientes da ope-

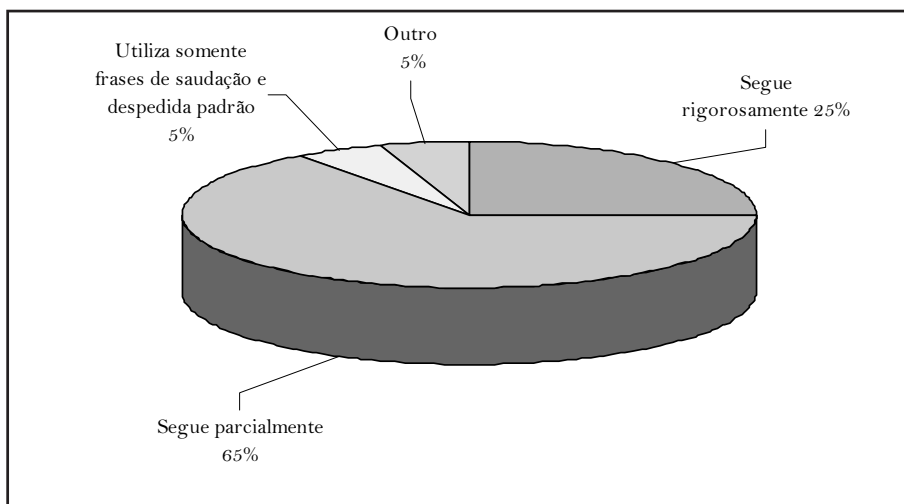
radora de cartões de crédito está automaticamente impossibilitado de atender os clientes do banco privado, e vice-versa. Entretanto, os teleoperadores estão aptos para vender todos os produtos do cliente para o qual foi contratado. Constatou-se que 64,8%<sup>(5)</sup> dos teleoperadores entrevistados realizam, mesmo que eventualmente, vendas de outros produtos ou serviços do cliente para o qual foi contratado, o que resulta em certo grau de polivalência.

“(…) a partir da contratação ele (empregado) é direcionado conforme a necessidade de cada produto. Desde o início ele é orientado dentro da necessidade de ter flexibilidade de um produto para o outro. O cliente trabalha com metas e na medida em que eu atinja a meta de um produto é incoerente eu continuar dentro daquele produto, na medida em que eu tenha outra meta para atingir” (Gerente de recursos humanos da Empresa “Y”).

No início do dia de trabalho, o teleoperador assume uma posição de atendimento e se conecta ao sistema informacional da empresa, por intermédio de um nome de usuário e de uma senha. Como se trata de uma operação ativa, o sistema informacional fornece ao teleoperador uma lista de clientes que deverão ser contatados naquele dia. O sistema informacional também disponibiliza uma base de dados sobre o produto a ser vendido, bem como trás um *script*, que possui frases que devem ser obrigatoriamente utilizadas na conversação.

Buscou-se saber, junto aos teleoperadores, o grau de aderência dos mesmos ao *script*. A maioria dos teleoperadores entrevistados disse seguir parcialmente o seu conteúdo, tornando relativa a aderência ao *script*.

**Gráfico 1**  
**Em relação ao *script* utilizado, você:**



**Fonte:** Questionários aplicados (n = 108).

(5) n = 108.

Em relação à autonomia individual, observou-se que a mesma é bastante limitada, tendo em vista que as possibilidades de negociação com o cliente estão restritas às informações constantes na base de informações:

“Aqui dentro o teleoperador tem um foco e uma limitação, seja nos valores, é aquela a proposta que ele tem. O que pode acontecer é o cliente querer pensar, mas aquela proposta não vai variar, ele não tem poder de barganha para dar descontos. É um valor fechado, que no caso do seguro se reduzir o valor reduzirá também o valor segurado, ele pode flexibilizar isso, a condição, ou muitas vezes de 6 a 12 vezes. Isso ele pode barganhar também, mas em termos de valores é estático” (Gerente de recursos humanos da *Empresa “T”*).

O número de ligações que o teleoperador realiza num dia de trabalho é bastante variável. Entre os teleoperadores entrevistados, observou-se uma média de 179<sup>(6)</sup> ligações realizadas num dia de trabalho. O tempo médio de cada ligação também é variável. Fatores como a natureza da atividade, a receptividade do cliente e a realização ou não da venda interferem nesse tempo médio.

O tempo médio é de 10 a 15 minutos, de uma venda (de cartão de crédito), pois a não venda é muito variável, não tem muito como determinar o tempo médio para não venda. Eu posso ficar argumentando com o cliente por algum tempo e ele não comprar. Mas o tempo de venda, a execução da venda e finalizar o cadastro é de 10 a 15 minutos. Na parte de capitalização o tempo é muito menor. Em 7 minutos você realiza uma venda. A venda de cartão adicional varia entre 5 e 7 minutos também e a venda de seguros e capitalização entre 10 e 12 minutos. O agendamento (de visitas) é um caso em que 2 minutos está concretizado o contato (Gerente de recursos humanos da *Empresa “T”*).

Ao final de cada ligação, o teleoperador deve registrar no sistema se ocorreu ou não a venda. Caso não tenha sido concretizada a venda, os motivos pelos quais ela não ocorreu devem ser descritos. Em seguida, o teleoperador deve partir para uma nova ligação.

O controle do trabalho é realizado tanto pelo supervisor, que é responsável por equipes de aproximadamente 35 teleoperadores, como também por uma equipe de auditores, composta por um número variável entre 15 e 20 empregados, que afere a qualidade do atendimento nos dois turnos de trabalho<sup>(7)</sup>. Também há controle eletrônico do trabalho realizado, por meio de sistema informacional específico, que gera relatórios de produtividade. Como referido na literatura, o controle do trabalho é extremo e se baseia em critérios de produtividade minuciosos, que tendem a aumentar a pressão por desempenho satisfatório.

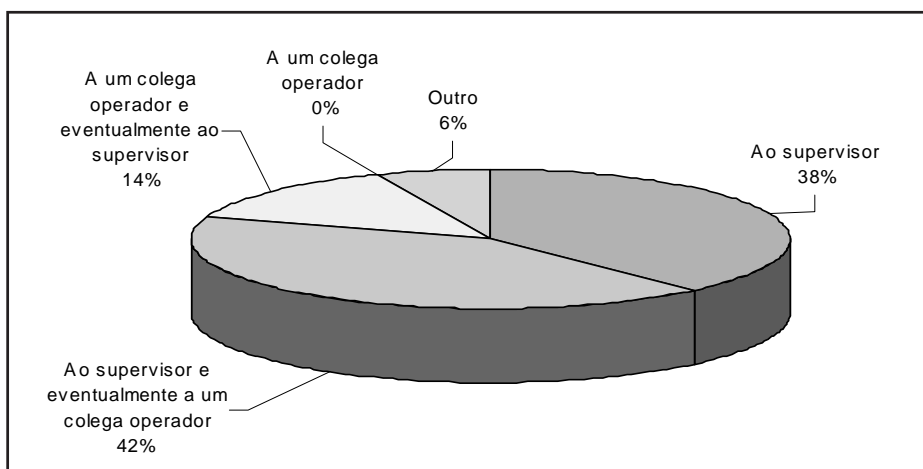
Para avaliar a possibilidade de interação entre os teleoperadores, perguntou-se a quem eles recorrem em caso de dúvidas durante a realização do atendimento. A maioria dos entrevistados disse recorrer prioritariamente ao supervisor. O maior índice, 42,6%, foi observado entre aqueles que responderam recorrer ao supervisor e, eventualmente, a um colega operador. Assim, as possibilidades de realização de trabalho em equipe são limitadas, tornando o trabalho normalmente individualizado.

---

(6) N = 108.

(7) Cada turno possui 6 horas de duração, totalizando 12 horas ao dia.

**Gráfico 2**  
**Após consultar a base de dados, caso permaneçam dúvidas durante a realização de um atendimento, você recorre: (em %)**



Fonte: Questionários aplicados (n = 108).

As promoções de cargo normalmente ocorrem por meio de recrutamento interno. A empresa estima que aproximadamente 95% dos supervisores e coordenadores ingressaram na empresa exercendo a função de teleoperador. Neste sentido, destaca-se como promoção mais freqüente a do cargo de teleoperador para supervisor.

“Quando há uma vaga para supervisor é realizada uma seleção interna, em que são colocados alguns requisitos, como tempo de empresa, produtividade, qualidade, histórico profissional, assiduidade. Feita uma triagem inicial com esses parâmetros, é realizada uma avaliação com os supervisores que já trabalharam com esses funcionários, sobre o comportamento deles dentro da operação. Depois disso é realizada uma dinâmica de grupo para direcionar e trabalhar as habilidades e potenciais que ele precisa ter para aquela função, seguida de uma avaliação de conhecimentos técnicos. Por fim, antes de ele ser promovido, ele passa por uma entrevista com o gerente” (Gerente de recursos humanos da *Empresa “Y”*).

A *Empresa “X”* presta serviços em regime de terceirização parcial para uma empresa distribuidora de energia elétrica situada na região metropolitana de Porto Alegre. O *call center* realiza somente atendimentos relacionados ao *telemarketing* receptivo, recebendo solicitações de serviços, reclamações e sugestões, bem como fornecendo informações técnicas aos usuários dos serviços da referida distribuidora:

“O *call center* é basicamente receptivo. Nós atendemos todo tipo de reclamação, solicitação, serviços, informações, para o cliente. Nós temos alguns outros projetos específicos dentro do próprio *call center* que trabalham a gestão da informação do cliente, que são apoios ao atendimento receptivo, como gestão da informação comercial, técnica, atendimento a grandes clientes” (Coordenadora do *call center* da *Empresa “X”*).

A empresa divide os atendimentos em duas categorias: técnico ou comercial. Os atendimentos técnicos seriam aqueles relacionados às emergências, como falta de luz, problemas em postes e transformadores ou rompimento de cabos de energia elétrica, enquanto que os atendimentos comerciais relacionam-se às manutenções programadas, solicitações de instalação de terminais, aferição de medidores e carga, religação, desligamento e questões relacionadas às faturas de pagamentos, que não seriam considerados emergências. Todos os teleoperadores estão aptos a atender a ambas as especialidades. Entretanto, há segmentação no atendimento de clientes que utilizam serviços de baixa tensão e de alta tensão. Dois teleoperadores realizam o atendimento dos clientes que utilizam alta tensão<sup>(8)</sup> e os demais atendem clientes que utilizam baixa tensão, fato que se apresenta como limitador da possibilidade de realização de trabalho polivalente.

A empresa distribuidora de energia elétrica disponibiliza aos seus clientes canais de comunicação via telefone e *internet*. O atendimento dos contatos estabelecidos pela *internet* é realizado por dois teleoperadores responsáveis também pelo atendimento das ligações telefônicas dos clientes que utilizam alta tensão. No caso do atendimento por telefone, a distribuição das chamadas ocorre por meio digital, em que o próprio cliente escolhe a opção desejada utilizando o teclado numérico do telefone<sup>(9)</sup>. Ao atender à ligação, o teleoperador recebe um aviso sonoro no *head set*<sup>(10)</sup> sobre a opção de atendimento desejada pelo cliente. Diferentemente da *Empresa "Y"*, não há um *script* pré-estabelecido para a orientação do atendimento. A inexistência de *script* confere maior nível de autonomia nas conversações e menor grau de repetitividade:

“Não tem *script*, nós temos autonomia no atendimento. Essa é a liberdade que o cliente nos dá. Diferente de muitos *call centers*, em que há essa padronização, que é ruim para a própria pessoa também. Nós temos muita liberdade de trabalhar o cliente, de buscar a solução para o cliente” (Coordenadora do *call center* da *Empresa "X"*).

Por tratar-se de uma operação receptiva, em que a chamada é originada pelo cliente da distribuidora de energia elétrica, o número de ligações que o teleoperador atende em um dia de trabalho, bem como o tempo médio de cada atendimento e o intervalo entre os atendimentos são bastante variáveis. Entre os teleoperadores entrevistados, observou-se uma média de 65 atendimentos realizados num dia de trabalho. Em relação ao tempo médio por atendimento e ao número de ligações atendidas em um dia de trabalho, a coordenadora do *call center* diz que:

“(…) nós respeitamos as pessoas e os limites das pessoas. A nossa meta de tempo médio de atendimento é de 250 (segundos, por ligação), meta mês. O que nós fazemos: nós respeitamos o limite das pessoas, alguns atendem mais, outros atendem menos. Nós não procuramos colocar isso no mesmo nível, isso é impossível, nós priorizamos a qualidade do atendimento, nós tentamos puxar uma pessoa para atender mais rápido, para atender mantendo a qualidade. O que nós temos como média são 70 ligações por dia, uns mais, outros menos, mas também depende do dia, mas é a média mensal. E há uma orientação pela demanda, porque nós dependemos da demanda, tem meses em que tu nunca vai conseguir atingir 70” (Coordenadora do *call center* da *Empresa "X"*).

---

(8) Normalmente grandes empresas, indústrias de grande porte, etc.

(9) Tal tecnologia é chamada de Unidade de Resposta Auditável – URA.

(10) Equipamento caracterizado pela união dos fones de ouvido com um microfone de haste.

Apesar do ritmo do atendimento estar relacionado à demanda, perguntou-se aos teleoperadores sobre o tempo médio de cada atendimento. Todas as respostas obtidas concentraram-se no intervalo entre 2 e 7 minutos de duração. Cabe ressaltar que 43%<sup>(11)</sup> dos teleoperadores entrevistados disseram que cada atendimento dura em média 3 minutos. Apesar do ciclo da tarefa ser relativamente curto, os níveis de complexidade do atendimento decorrem de sua natureza técnica.

Ao contrário do que ocorre na *Empresa “Y”*, os supervisores não seriam os responsáveis diretos pelo controle do trabalho. A supervisão exerceria funções administrativas, como as de gestão da equipe, envolvendo questões relacionadas à produtividade, à assiduidade, ao absentéismo, à rotatividade da força de trabalho e à participação em treinamentos. Neste sentido, o controle do trabalho seria realizado por uma equipe de monitoria, composta por três pessoas, que afere a qualidade do atendimento prestado ao cliente. A ouvidoria da empresa distribuidora de energia elétrica também influenciaria no controle da qualidade do atendimento prestado pelo *call center*:

“Até então nós observávamos a cordialidade, a empatia, questões de técnicas de atendimento, a satisfação do cliente, algumas questões que surgem da própria empresa distribuidora de energia elétrica: informações, reclamações e elogios. Porque a empresa distribuidora de energia elétrica tem como medir, por intermédio da ouvidoria, então essas informações são passadas para nós, então por meio disso nós temos idéia hoje” (Coordenadora do *call center* da *Empresa “X”*).

Assim como na *Empresa “Y”*, constatou-se controle extremo do trabalho realizado, levado a cabo por meio eletrônico e também por auditores, como referido acima.

As dúvidas que ocorrem durante a realização do atendimento são solucionadas por uma equipe de retaguarda, formada por “gestores da informação”. Tal equipe de retaguarda é formada por três células especializadas em: informações comerciais; informações técnicas e arrecadações. Assim, não haveria contato direto entre os teleoperadores, o que torna o trabalho individualizado e limita sobremaneira as possibilidades de realização de trabalho em equipe.

Para o desempenho das funções de chefia, a empresa utiliza-se de recrutamento interno. Para efeito de promoção funcional são observados fatores como tempo mínimo na empresa superior a um ano, idade mínima de 25 anos e absentéismo. No caso específico da promoção à função de supervisor, o teleoperador deve possuir escolaridade mínima equivalente ao nível superior incompleto. Entretanto, devido ao reduzido número de supervisores e monitores, as possibilidades de promoção funcional são limitadas:

“Imagina se num universo de 200 pessoas nós oferecermos três vagas para monitoria e cinco para supervisão. Essas pessoas que entram para essas atividades têm uma permanência longa, imagina se nós não valorizarmos o que temos” (Coordenadora do *call center* da *Empresa “X”*).

A *Empresa “Z”* possui como principais clientes uma operadora de telefonia móvel e duas agências de relacionamento. Para a empresa de telefonia móvel presta serviços nos segmentos de recuperação de crédito (cobrança) e help desk. Para as agências de relaciona-

(11) n = 51.

mento, presta serviços de *help desk*, qualificação de serviços, pesquisas e vendas. A empresa realiza tanto operações ativas quanto receptivas.

A *Empresa “Z”* segmenta suas operações em dois grupos: o primeiro, ligado à recuperação de crédito; e o segundo, ligado aos serviços de relacionamento com o cliente, como os de *help desk*, pesquisa, qualificação de serviços e vendas. Os teleoperadores seriam contratados para uma ou outra atividade, visto que, segundo a visão da empresa, o perfil dos empregados para cada uma dessas atividades seria diferente:

“Recuperação de crédito é recuperação de crédito, relacionamento é relacionamento. O perfil é totalmente diferente. O perfil de recuperação de crédito e de relacionamento não tem nada a ver. Se tu pegar hoje um teleoperador que está em relacionamento e passar para a cobrança, ou vice-versa, tu vai ter um problema. Isso tu tens que deixar bem separado, são duas empresas. Tem que dividir, não adianta, são mundos opostos” (Gerente comercial da *Empresa “Z”*).

Entretanto, a empresa mantém um grupo de teleoperadores com perfil condizente tanto com atividade de recuperação de crédito quanto com a atividade de relacionamento. O grupo seria composto de aproximadamente 15 teleoperadores, que permaneceriam em apoio às diversas operações existentes até o surgimento de uma nova operação. Dessa forma, a empresa visa a atender de imediato possíveis novos clientes, dispensando a realização de recrutamento e de treinamento de novos teleoperadores.

Cabe destacar que os teleoperadores que realizam recuperação de crédito possuem contrato de trabalho por tempo indeterminado, enquanto que os que realizam as atividades de relacionamento possuem contrato de estágio remunerado.

Cabe ressaltar que, com exceção das atividades de pesquisa e qualificação de serviços, que são de natureza unicamente ativa, todas as demais (recuperação de crédito, *help desk* e vendas) possuem operações tanto ativas quanto receptivas, com teleoperadores atuando em ambas as operações. Entre os 53 teleoperadores entrevistados, 7 disseram realizar operações ativas e receptivas concomitantemente. Os níveis de polivalência seriam maiores comparativamente às outras duas empresas, contudo estariam limitadas ao tipo de atividade desempenhada.

A maioria dos teleoperadores está inserida em operações ativas, no segmento de recuperação de crédito. O teleoperador ativo de recuperação de crédito toma a iniciativa do contato com o cliente devedor. O sistema informacional da empresa fornece os números de telefone de tais clientes, bem como informa os valores devidos e as margens de negociação do débito.

Nas operações de relacionamento, no segmento de pesquisa e de qualificação de serviços, o contato telefônico também parte do teleoperador. Os dados relativos aos clientes que devem ser contatados são fornecidos pelo sistema informacional. No caso da pesquisa, o sistema informacional também disponibiliza o questionário que deve ser aplicado. No segmento de qualificação de serviços, o sistema informacional disponibiliza dados relativos ao serviço prestado que deverá ser qualificado.

Os segmentos de *help desk* e vendas são de natureza exclusivamente receptiva, em que o cliente toma a iniciativa do contato telefônico. A distribuição das chamadas ocorre por meio digital, direcionando as ligações aos teleoperadores ociosos.

Em relação à utilização de *script*, a *Empresa “Z”* considera que utiliza-se de uma estratégia inovadora:

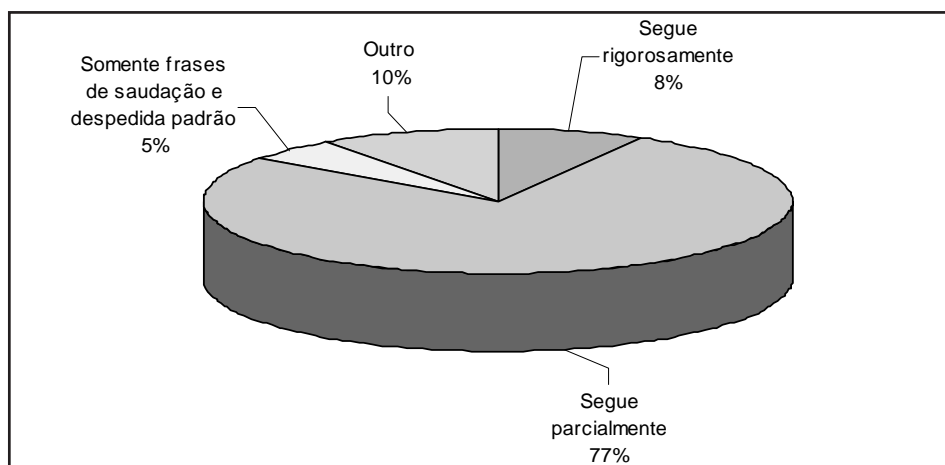
“Depende da empresa, mas a maioria dos clientes opta por não seguir o *script*. O *script* seria o que? Um roteiro, claro que ele vai seguir as perguntas, só que ele vai seguir as perguntas, mas a abordagem não teria *script*. Teria: bom dia, boa tarde, meu nome é tal, teleoperador de tal (empresa), identificação padrão, mas no decorrer da abordagem ele pode modificar, até porque nem todo o cliente vai entender a linguagem da empresa. Então ele pode adequar a linguagem. ‘Não entendi a pergunta, você pode repetir’, então ele não precisa repetir a pergunta da mesma forma. É uma incoerência. Hoje nós fugimos do operador robotizado, essa é uma visão de mercado que a empresa não tem mais. Então é uma coisa inovadora, é como se o cliente tivesse uma central dentro da empresa, com um funcionário proativo, com certo poder de decisão, maleável às situações, atendendo à empresa dele. Então o *script* acaba sendo um roteiro” (Gerente comercial da *Empresa “Z”*).

Indagou-se ao gerente comercial da empresa se a liberdade em relação ao *script* estaria disponível para todas as operações. Haveria exceções, sobretudo no segmento de recuperação de crédito:

“No banco e na recuperação não. Porque a ligação pode estar sendo gravada pelo cliente, não pode sair muito do foco para não abrir precedente jurídico. Auditoria também é algo que tu tens que te ater ao *script*. Como é uma coisa muito maleável, o que vai depender é o foco” (Gerente comercial da *Empresa “Z”*).

Buscou-se então saber, junto aos teleoperadores, o grau de aderência dos mesmos ao *script*. Assim como na *Empresa “Y”*, a maioria dos teleoperadores entrevistados disse seguir parcialmente o conteúdo do *script*, tornando a aderência ao *script* relativa, assim como na *Empresa “Y”*:

**Gráfico 3**  
**Em relação ao *script* utilizado, você:**



Fonte: Questionários aplicados (n=53).



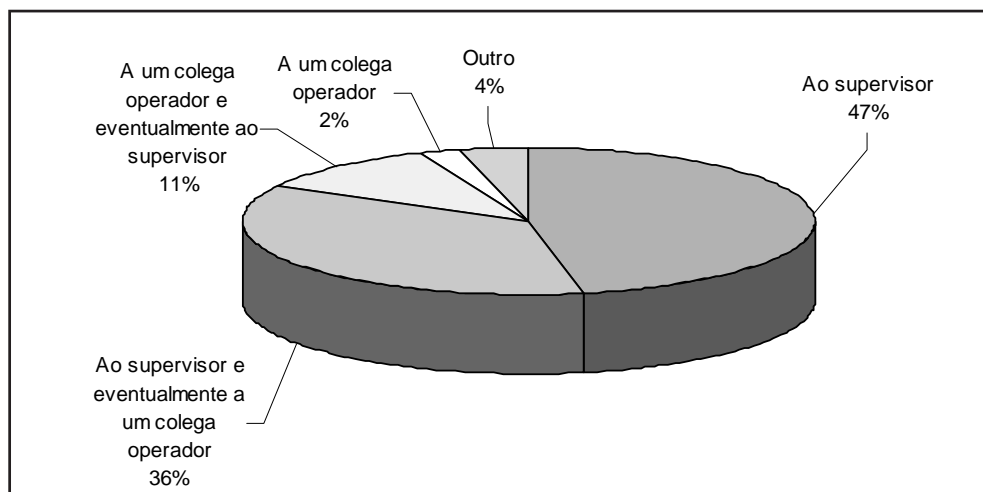
Assim como nas outras duas empresas investigadas, o número de ligações que o teleoperador realiza/atende num dia de trabalho é bastante variável, bem como o tempo médio das ligações. Entre os teleoperadores entrevistados, observou-se uma média geral de 127,5 ligações realizadas/atendidas num dia de trabalho. Nas atividades relacionadas à recuperação de crédito observou-se uma média de 103,7 atendimentos diários, enquanto que nas atividades ligadas a relacionamento obteve-se média de 147,3 atendimentos por dia. O tempo médio de cada atendimento também é variável. A maioria dos teleoperadores entrevistados nas atividades relacionadas à recuperação de crédito (56,5%) disse que o tempo médio de atendimento dura entre 3 e 8 minutos. Já nas atividades ligadas a relacionamento, 64,2% dos entrevistados disseram que o tempo médio de atendimento dura entre 2 e 5 minutos. Assim, o ritmo e a repetitividade do trabalho seriam variáveis, mas maiores nas atividades de relacionamento.

O controle do trabalho é realizado por dois níveis de supervisão e por uma equipe de auditores. Os supervisores são responsáveis por equipes que contêm entre 5 e 20 teleoperadores, segundo o tipo de operação. Há também controle do trabalho por meio do sistema informacional da empresa. Entre as três empresas investigadas, a *Empresa "X"* é a que apresentou maior controle sobre o trabalho realizado, visto que envolve, como mencionado, dois níveis de supervisão, auditores de qualidade e meio eletrônico.

Perguntou-se aos teleoperadores entrevistados a quem eles recorrem em caso de dúvidas durante a realização do atendimento. A maioria dos teleoperadores disse recorrer prioritariamente ao supervisor. O maior índice, 47,2%, foi observado entre aqueles que responderam recorrer somente ao supervisor. Portanto, assim como nas outras duas empresas, as possibilidades de realização de trabalho em equipe são limitadas, tornando o trabalho, normalmente, individualizado.

**Gráfico 4**

**Após consultar a base de dados, caso permaneçam dúvidas durante a realização do atendimento, você recorre:**



Fonte: Questionários aplicados (n = 53).

Há recrutamento interno visando à promoção de cargo. Quando surgem vagas para o cargo de supervisor, tanto o teleoperador pode se candidatar à vaga, quanto pode ser indicado por empregados de níveis hierárquicos superiores. Concomitantemente, a empresa procura identificar entre os teleoperadores aqueles que possuem maior potencial e capacidade de liderança para o desempenho da função de supervisor.

O Quadro a seguir sistematiza as informações apresentadas:

**Quadro 2**  
**Indicadores relativos à organização do trabalho**

| <b>Empresa</b>     | <b>Ritmo e Repetitividade</b>   | <b>Trabalho em Equipe</b>  | <b>Controle do Trabalho</b>  | <b>Conteúdo e Script</b>   | <b>Polivalência</b>   |
|--------------------|---|--|--|--|---|
| <i>Empresa "Y"</i> | - Média de 179 ligações realizadas por dia<br>- Tempo médio de atendimento variável, segundo a atividade  | - Possibilidade de interação entre os teleoperadores limitada. Maioria dos teleoperadores entrevistados recorre prioritariamente ao supervisor | - Controle realizado por supervisor, auditores e controle eletrônico             | - Conteúdo simplificado<br>- Margens de negociação com o cliente determinadas pelo sistema<br>- Aderência relativa ao <i>script</i> .<br>- 65,7% dos teleoperadores entrevistados disseram seguir parcialmente o conteúdo do <i>script</i>   | Teleoperador é contratado para atender a todos os produtos de um único cliente  |
| <i>Empresa "X"</i> | - Número de ligações orientado pela demanda.<br>- Média de 69,5 ligações atendidas ao dia<br>- tempo médio de atendimento varia entre 2 e 7 minutos   | - Possibilidade de interação entre os teleoperadores limitada, que recorrem, em caso de dúvidas, a "gestores da informação"                    | - Controle realizado por monitores e controle eletrônico                         | - Conteúdo complexo. Envolve elementos técnicos (na área de eletricidade) e comerciais<br>- Não há <i>script</i>   | - Teleoperador realiza atendimentos técnicos e comerciais.<br>- Dois teleoperadores atendem grandes clientes (alta tensão)  |
| <i>Empresa "Z"</i> | - Número de ligações varia segundo atividade (recuperação de crédito ou relacionamento)<br>- Média de atendimentos diários:<br><b>Recuperação de crédito:</b> 103,7 atendimentos<br><b>Relacionamento:</b> 147,3 atendimentos<br>- Tempo médio de atendimento variável, segundo a atividade | - Possibilidade de interação entre os teleoperadores limitada. Maioria dos teleoperadores entrevistados recorre prioritariamente ao supervisor | - Controle realizado por 2 níveis de supervisão, auditores e controle eletrônico | - Conteúdo semi-complexo para a atividade de recuperação de crédito e simplificado para as atividades de relacionamento<br>- Para a atividade de recuperação de crédito, margens de negociação com o cliente determinadas pelo sistema<br>- Maior aderência ao <i>script</i> nas atividades de recuperação de crédito<br>- 77,4% dos teleoperadores entrevistados disseram seguir parcialmente o conteúdo do <i>script</i> | - Teleoperador realiza atendimentos de acordo com seu perfil: recuperação de crédito ou relacionamento<br>- Relacionamento é realizado por teleoperadores estagiários e recuperação de crédito é realizada por teleoperadores que possuem vínculo de trabalho por tempo indeterminado |

Fonte: Elaborado pelo autor.

Considerando-se comparativamente a análise dos indicadores relativos à organização do trabalho, observa-se que as três empresas investigadas adotam padrões heterogêneos de organização do trabalho. Em relação ao ritmo do trabalho, no que se refere ao número de ligações atendidas pelo teleoperador em um dia de trabalho, a *Empresa “X”* apresenta o menor índice, comparativamente às empresas “Y” e “Z”. A possibilidade de realização de trabalho em equipe é reduzida nas três empresas investigadas, visto que a interação entre os teleoperadores é limitada. Constatou-se que todas as empresas realizam controle eletrônico do trabalho, bem como tal procedimento também constitui-se em atribuição de supervisores (nas empresas “Y” e “Z”), ou de auditores (na *Empresa “X”*). Do ponto de vista da qualidade do emprego, o controle extremo observado e a pressão que acarreta seriam os principais problemas observados.

Observou-se que a *Empresa “X”*, ao contrário das empresas “Y” e “Z”, não adota *script* de atendimento pré-definido. O conteúdo do trabalho realizado na *Empresa “X”* pode ser considerado complexo, enquanto que na *Empresa “Y”* pode ser considerado simplificado e na *Empresa “Z”* pode ser considerado semi-complexo para as atividades de recuperação de crédito e simplificado para as atividades de relacionamento. Na *Empresa “Y”*, o teleoperador é contratado para vender todos os produtos do cliente para o qual foi contratado (banco ou administradora de cartões de crédito). Por sua vez, na *Empresa “X”* o teleoperador realiza tanto atendimentos de natureza técnica quanto comercial e na *Empresa “Z”* o perfil do teleoperadores, assim como o tipo de contrato de trabalho, encaminham o empregado a um tipo de atendimento: relacionamento ou recuperação de crédito. Cabe destacar que a possibilidade de realização de trabalho polivalente é de algum modo limitada nas três empresas investigadas: na *Empresa “Y”* a limitação decorre da impossibilidade de desenvolver atividades fora do cliente para o qual foi contratado, na *Empresa “X”* tal limitação relaciona-se à segmentação dos atendimentos entre alta e baixa tensão e, por fim, na *Empresa “Z”* o perfil do empregado, que determinaria a atividade desempenhada, se recuperação de crédito ou relacionamento, refletiria essa limitação.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nas últimas décadas difundiram-se mudanças substanciais na esfera do trabalho, influenciadas sobretudo pelo surgimento e consolidação das tecnologias da informação no processo produtivo. Neste contexto, o emprego no setor de serviços vem assumindo papel fundamental como gerador de novos postos de trabalho. No Brasil, a reestruturação das telecomunicações possibilitou o desenvolvimento de um novo cenário de emprego, intensivo na utilização de tecnologias informacionais: os *call centers*.

Apesar de observadas similaridades em relação a duas variáveis, controle do trabalho e possibilidade de realização de trabalho em equipe, constatou-se que as empresas de *call center* investigadas apresentam padrões heterogêneos de organização do trabalho, que configuram-se a partir de variadas formas, seja comparativamente, seja no interior de uma mesma empresa, como no caso da *Empresa “Z”*.

Cabe ressaltar novamente as limitações de uma abordagem generalista sobre o trabalho realizado nas empresas de *call center*. As tentativas de relacioná-las a um modelo único

de organização do trabalho apresentam sérias limitações analíticas, tendo em vista que são diversos os elementos que condicionam suas formas concretas. Fatores como a variação na demanda de ligações, a natureza da atividade desenvolvida, e, sobretudo, o perfil da empresa, no que se refere às peculiaridades das estratégias gerenciais, condicionariam padrões de uso da força de trabalho mais “virtuosos” ou mais “restritivos”, como buscou-se demonstrar por meio da análise dos dados relativos às empresas estudadas.

Por fim, considera-se que a emergência de uma nova lógica societal, expressa em conceitos como de Sociedade do Conhecimento, Sociedade da Informação, Sociedade em Rede, entre outros, torna necessário pensar novas categorias de análise que contemplem a nova realidade do trabalho, que por vezes mostra-se ambígua e até mesmo contraditória. No caso específico das atividades relacionadas às novas tecnologias informacionais, parece fundamental o desenvolvimento de novas ferramentas analíticas que não tenham o taylorismo como referência central.

## BIBLIOGRAFIA

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE TELEMARKETING. *6ª Pesquisa Anual de Telemarketing*. Disponível em: <<http://www.abt.org.br>> Acesso em: 5 nov. 2003.

BATT, Rosemary. Strategic segmentation in front-line services: matching customers, employees and human resource systems. In: *International Journal of Human Resource Management* n. 11(3), 2000. p. 540-561.

BONO, Andrea del. *Call centers, el trabajo del futuro? El caso de Estrategía Telefónica Sª (ESTRA-TEL)*. In: *Sociología del Trabajo*, Madrid: Siglo XXI de España, n. 39, primavera de 2000. p. 3-61.

\_\_\_\_\_. *Impacto sobre el trabajo y el empleo de jóvenes y mujeres en el sector servicios: La industria de los call centers en Argentina*. 7º Congresso ASET, Buenos Aires, set. 2005. (dátulo)

BRAGA, Ruy. Crônicas de autômato: o infotaylorismo como contratempo. In.: MACIEL, Maria L. e ALBAGLI, Sarita. *Informação e desenvolvimento: conhecimento, inovação e apropriação social*. Brasília: UNESCO-IBICT, 2007.

BRAVERMAN, Harry. *Trabalho e capital monopolista: a degradação do trabalho no século XX*. 3. ed. Rio de Janeiro: Guanabara, 1987.

CALLCENTER.INF.BR — *Telemarketing tem expansão de 198% em vagas*. Disponível em: <<http://www.callcenter.inf.br>> Acesso em: 18 out. 2003.

CASTELLS, Manuel. *A era da informação: economia, sociedade e cultura*. 3. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2000. v. 1: A sociedade em rede.

GLUCKSMANN, Mirian. Call configurations: varieties of call center and divisions of labour. In: *Work, employment and society*, Londres, v. 18 (4), 2004, p. 795-811.

KATZ, Harry; DARBISHIRE, Owen (eds.). *Converging divergences: worldwide changes in employment systems*. Ithaca: ILR, 2000.

KERST, Christian; HOLTGREWE, Ursula. *Flexibility and customer orientation: where does the slack come from?* Paper presented at the 2001. Work, Employment and Society. Conference. Nottingham, p. 11-13 (dátulo).

MATOZO, Luciano. *Call center: modismo ou realidade?* Rio de Janeiro: Record, 2000.

MOCELIN, Daniel G.; CORRÊA, Luís Fernando S. *Novos perfis ocupacionais: empregados em call center no setor de telecomunicações*. Trabalho apresentado no II Fórum de pesquisa do IFCH, Porto Alegre: UFRGS, 28 a 30 jul. 2003. (datilo)

NEFFA, Julio César. *El proceso de trabajo y la economía de tiempo: contribución al análisis crítico de Karl Marx, F. W. Taylor y Henry Ford*. Buenos Aires: Credal-Hvmanitas, 1990.

OLIVEIRA, Sirlei M. *Reestruturação das telecomunicações no Brasil: uma re(visão) das estratégias de gestão da produção e das relações de trabalho na cadeia produtiva (estudo de caso da telefonia fixa em São Paulo – 1990-2003)*. Tese de Doutorado, São Paulo: USP, 2004.

SILVA, Luís Fernando Santos. Acordos coletivos entre sindicato e operadoras de *call centers*: um estudo comparativo. In: Universidade Federal do Rio Grande do Sul. *Resumos dos trabalhos apresentados no XIV Salão de Iniciação Científica*. Porto Alegre: Pró-Reitoria de Pesquisa da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2003. (editoração eletrônica)

\_\_\_\_\_. *Novos cenários de emprego nas telecomunicações: trabalho e qualificação em um call center de Porto Alegre*. Trabalho de conclusão do Curso de Ciências Sociais. Departamento de Sociologia do IFCH/UFRGS, 2004.

SINGELMANN, Joachim. The sectoral transformation of the labor force in seven industrialized countries, 1920-1970. *American Journal of Sociology*, 83, mar. 1978. p. 1224-1234.

TAYLOR, Phill; MULVEY, Garret; HYMAN, Jeff; BAIN, Peter. Work organization, control and the experience of work in call centers. *Work, employment and society*, v. 16(1), Londres, mar. 2002. p. 133-150. (Datilo)

TEOFILO NETO. *Trajatória e perspectivas do serviço de atendimento ao cliente — SAC*. Disponível em: <<http://www.callcenter.inf.br>> Acesso em: 5 set. 2003.

TESSLER, Jacques S. *Macroergonomia em call center de ambiente universitário*. Dissertação (Mestrado Profissionalizante em Engenharia). Escola de Engenharia. Porto Alegre: UFRGS, 2002.

VENCO, Selma. *Telemarketing nos bancos: o emprego que desemprega*. Dissertação (Mestrado em Educação). Departamento de Ciências Sociais Aplicadas à Educação. Campinas: UNICAMP, 1999.