

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
INSTITUTO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS
MESTRADO EM SOCIOLOGIA

Relações de Trabalho em *Call Centers*:
Flexibilidade laboral e perfis sócio-ocupacionais
em novo cenário de emprego

Luís Fernando Santos Corrêa da Silva

Orientadora
Profa. Dra. Sônia Guimarães

Porto Alegre, setembro de 2006

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
INSTITUTO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS
MESTRADO EM SOCIOLOGIA

Relações de Trabalho em *Call Centers*:
Flexibilidade laboral e perfis sócio-ocupacionais
em novo cenário de emprego

Luís Fernando Santos Corrêa da Silva

Dissertação apresentada como
requisito parcial à obtenção do
título de Mestre em Sociologia

Profa. Orientadora
Dra. Sônia Guimarães

Porto Alegre, setembro de 2006

Dedicatória

Para Roselaine e Lucas, que compartilham comigo o verdadeiro significado da palavra família, tornando meus dias repletos de amor, ternura e companheirismo.

“Não sou escravo de ninguém
Ninguém senhor do meu domínio
Sei o que devo defender
E por valor e tenho
E temo o que agora se desfaz.

Viajamos Sete léguas
Por entre abismos e florestas
Por Deus nunca me vi tão só
É a própria fé o que destrói
Estes são dias desleais.

Sou metal - raio, relâmpago e trovão
Sou metal, eu sou o ouro em seu brasão
Sou metal: me sabe o sopro do dragão”.

Música: Metal Contra as Nuvens
Composição: Renato Russo

AGRADECIMENTOS

Sou profundamente grato a diversas pessoas e entidades, que colaboraram comigo das mais diversas formas, pois sem o auxílio das mesmas a realização do curso de mestrado e a elaboração da presente dissertação não seriam possíveis.

Agradeço ao Programa de Pós-Graduação em Sociologia da UFRGS - PPGS, aos seus professores e funcionários, que disponibilizaram toda a estrutura necessária para a realização do curso de mestrado. Agradeço especialmente à Regiane e à Denise, da secretaria do programa, pelo apoio operacional.

Agradeço à Comissão de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPES, pelo apoio financeiro, sem o qual a realização do curso de mestrado não teria sido possível.

Sou grato às três empresas investigadas e aos seus empregados, que participaram da pesquisa de campo, seja fornecendo entrevistas, seja respondendo aos questionários.

Sou especialmente grato a minha orientadora, Profa. Dra. Sônia Maria Karan Guimarães, que me acompanha desde os tempos de iniciação científica. Suas críticas, sugestões e comentários, sempre pertinentes, auxiliaram sobremaneira minha formação profissional e sua dedicação à pesquisa sociológica tornou-se exemplo para mim. Muito obrigado por tudo!

Devo gratidão à Profa. Dra. Naira Lima Lapis, a qual sempre foi uma das minhas principais incentivadoras. Fui seu aluno no curso de graduação por duas oportunidades e,

durante a realização do curso de mestrado, tive a oportunidade de estagiar na disciplina “Sociologia do Trabalho”, ministrada por ela no curso de graduação.

Agradeço aos meus colegas de mestrado pela companhia agradável, bem como pelos instigantes debates que marcaram a realização das disciplinas, seja durante as aulas, seja no bar, ou no RU: Carlos, Clóvis, Marco Antônio, Fabiano, Fernando, Jandir, José Ernesto, Marcos, Marina, Milton, Richardson e Tânia, sou grato a todos vocês.

Sou grato ao colega e amigo Daniel Gustavo Mocelin, futuro mestre em Sociologia. Nossa amizade vem dos tempos de iniciação científica e perdura até hoje. Obrigado pelos comentários e discussões, sempre pertinentes.

Devo gratidão aos meus familiares, sobretudo meus pais Fernando e Valdeci, minha irmã Patrícia e meus avós Nancy e Irene. Amo muito todos vocês e é muito bom ter vocês por perto. Como sempre, vocês tiveram uma grande participação na minha conquista. Obrigado por terem tomado conta do Lucas, nas diversas oportunidades em que eu me encontrei ausente.

Por fim, sou infinitamente grato a minha esposa Roselaine e meu filho Lucas. Rose, poucas pessoas tem tantas qualidades quanto você (e dizer que eu tive a sorte de te encontrar e dividir minha vida contigo). Te amo! Lucas, filho desejado e amado, agora teremos mais tempo para o videogame e o futebol.

SUMÁRIO

Lista de Tabelas

Lista de Quadros

Lista de Gráficos

Resumo

Abstract

INTRODUÇÃO15

Procedimentos Metodológicos18

CAPÍTULO I – RELAÇÕES DE TRABALHO NO CONTEXTO DA REESTRUTURAÇÃO ECONÔMICA: FLEXIBILIDADE LABORAL E NOVOS PERFIS OCUPACIONAIS.

1.1. Considerações sobre o conceito de relações de trabalho24

1.2. Transformações sociais e laborais nas sociedades contemporâneas31

1.3. Mudanças no perfil do trabalhador43

CAPÍTULO II – OS *CALL CENTERS* EM FOCO: SETOR DE SERVIÇOS, CONTEXTO E EXPANSÃO DO MERCADO.

2.1. Questões preliminares: o setor de serviços e suas subdivisões49

2.2. A reestruturação das telecomunicações no Brasil56

2.3. *Call centers*: conceituação e dinâmica do mercado de trabalho no Brasil ..61

2.4. O trabalho nos *call centers*: o debate recente65

CAPÍTULO III – RELAÇÕES DE TRABALHO NOS *CALL CENTERS*: AS TRÊS EMPRESAS INVESTIGADAS.

3.1. Características gerais das empresas investigadas, recrutamento e treinamento79

3.2. Perfis sócio-ocupacionais: quem trabalha? 90

3.3. Condições de emprego: sob quais condições trabalha? 111

3.4. Organização do trabalho: como se trabalha? 118

3.5. Estratégias de flexibilidade laboral 134

CONSIDERAÇÕES FINAIS 140

Bibliografia143

Anexos

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Evolução da distribuição dos empregos por setor econômico no Brasil (em %)

Tabela 2 – Evolução da distribuição dos empregos no setor de serviços por classe de serviço (em %)

Tabela 3 - Indicadores de abrangência dos serviços de telecomunicações, no Brasil (2004)

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Evolução do faturamento bruto do mercado de *call centers*, no Brasil (em bilhões de dólares)

Gráfico 2 – Evolução do número de postos de trabalho no mercado de *call centers*, no Brasil (em números absolutos)

Gráfico 3 – Distribuição dos empregados entrevistados por sexo (em %)

Gráfico 4 – Idade média dos empregados entrevistados (em anos)

Gráfico 5 – Distribuição dos empregados entrevistados por escolaridade (em %)

Gráfico 6 – Atualmente você está estudando? (em %)

Gráfico 7 – O que estuda? (em %)

Gráfico 8 – Você realizou curso de capacitação antes de ingressar no emprego? (em %)

Gráfico 9 – Você realizou treinamento quando contratado? (em %)

Gráfico 10 – Você realiza treinamentos periódicos? (em %)

Gráfico 11 – Este é seu primeiro emprego? (em %)

Gráfico 12 – Em relação ao nível salarial das atividades anteriores, como avalia comparando com a atividade atual? (em %)

Gráfico 13 – Pretende seguir carreira na empresa? (em %)

Gráfico 14 – Tempo médio de trabalho na empresa (em meses)

Gráfico 15 – Você é sindicalizado? (em %)

Gráfico 16 – Tem acesso às informações sindicais? (em %)

Gráfico 17 – Você participa do sindicato? (em %)

Gráfico 18 – Você tem conhecimento do "Acordo Coletivo de Trabalho" firmado entre a empresa e o Sinttel-RS? (em %)

Gráfico 19 – Em relação ao script utilizado, você: (em %)

Gráfico 20 – Após consultar a base de dados, caso permaneçam dúvidas durante a realização de um atendimento, você recorre: (em %)

Gráfico 21 – Em relação ao script utilizado, você: (em %)

Gráfico 22 – Após consultar a base de dados, caso permaneçam dúvidas durante a realização do atendimento, você recorre: (em %)

LISTA DE QUADROS

- Quadro 1 – Segmento de mercado atendido e natureza das operações, por empresa
- Quadro 2 – População, amostra e número de retornos, por empresa
- Quadro 3 – Tarefas básicas e seus realizadores no processo de trabalho informacional
- Quadro 4 – Situações face ao emprego e as perspectivas de empregabilidade
- Quadro 5 – Estratégias de flexibilidade laboral em relação ao emprego, segundo a posição no processo de trabalho informacional.
- Quadro 6 - Tipos de telemarketing
- Quadro 7 – Atributos quantitativos e qualitativos no atendimento
- Quadro 8 – Atribuições dos coordenadores
- Quadro 9 – Características gerais das empresas investigadas, recrutamento e treinamento
- Quadro 10 – Entre as palavras abaixo, qual melhor define seu trabalho? (em %)
- Quadro 11 – Alternativas que melhor representam as dificuldades em seu trabalho (em %)
- Quadro 12 – Grau de satisfação em relação ao emprego (em %)
- Quadro 13 – Condições de emprego nas empresas investigadas
- Quadro 14 – Indicadores relativos à organização do trabalho

RESUMO

Este estudo aborda aspectos relacionados às relações de trabalho presentes nas empresas prestadoras de serviços de *call center*, sobretudo no que se refere à utilização de estratégias de flexibilidade laboral e aos perfis sócio-ocupacionais dos teleoperadores. Nos últimos anos, sobretudo após a privatização das telecomunicações, no Brasil, observa-se significativa expansão do mercado de *call centers*, sendo o mesmo principal responsável pelo crescimento da quantidade de empregos no setor de serviços. Realizou-se pesquisa empírica em três empresas de *call centers*, situadas na região metropolitana de Porto Alegre, que operam em diferentes segmentos da atividade econômica. No que se refere aos *call centers* estudados, a análise dos dados relativos ao perfil sócio-ocupacional dos teleoperadores indica o predomínio de jovens e mulheres, com escolaridade equivalente ao ensino médio completo. A realização de treinamento para o exercício da função é uma norma. Atributos socialmente construídos, como habilidades pessoais e aspectos comportamentais são fundamentais tanto para a contratação, quanto para o desempenho da função de teleoperador. Constatou-se que as relações de trabalho nas empresas investigadas orientam-se, em alguma medida, por estratégias de flexibilidade laboral. Contudo, a efetivação de tais estratégias configura-se de maneira singular em cada uma das empresas investigadas. Na *Empresa “Y”*, que atua no ramo financeiro, a estratégia de flexibilidade laboral utilizada efetiva-se a partir de polivalência dos teleoperadores no interior de uma mesmo cliente. Na *Empresa “X”*, que presta serviços para uma empresa distribuidora de energia elétrica, a estratégia de flexibilidade laboral utilizada seguiria a lógica da qualidade do atendimento prestado ao cliente. Já a *Empresa “Z”*, especializada em recuperação de crédito, seguiria a lógica da redução dos custos laborais para as atividades que necessitam de menor especialização. Em relação à posição do teleoperador no processo de trabalho informacional, constatou-se que somente na *Empresa “X”* seria possível afirmar que os teleoperadores estariam em posição de *operadores*, executando as tarefas sob iniciativa própria. Na *Empresa “Z”*, que possuiria o mercado de trabalho interno segmentado em dois níveis, sequer os trabalhadores centrais estariam em posição de *operadores*. Por fim, observou-se que as relações de trabalho presentes nas empresas investigadas seriam condicionadas sobretudo pelo perfil das empresas, no que se refere às peculiaridades do gerenciamento da força de trabalho, sobrepondo-se a fatores como natureza das operações (se ativas ou receptivas) e segmento de mercado atendido.

ABSTRACT

This study is centered upon the work relations in call-center companies, specially those concerning the strategies of work flexibility and the operators' occupational and social profiles. Along the past few years, mainly following the privatizing of telecommunications in Brazil, a significant expansion of the call center market can be observed, which is also responsible for the growing number of job vacancies in the service sector. An empirical research was carried out in three different call-center companies located within the urban area of the city of Porto Alegre, all of them operating in different economic realms. As far as the call-center companies researched are concerned, the analysis of the occupational and social profiles of the operators points to a predominance in the number of young people and women, most of whom have coursed secondary education. As a rule, all of them undergo training courses. Other socially constructed features, such as personal skills and behavioral attitudes, are of central importance both for a successful job interview and for a good performance at work. It was confirmed that work flexibility strategies are basic in work relations within the researched companies. However, each company configures such strategies in a particular manner. In company "Y", which works within the financial realm, the work flexibility strategy is configured on the basis of the operators' polyvalence within one same client. For the "X" company, which operates for an electric energy supplier, the quality of the assistance offered to the client rules the flexibility strategy. For company "Z", on the other hand, which is a specialist in credit recovery, reducing work costs for the activities demanding less specialization is the norm. As to the position of the operators in the process of the informational work, only those working for company "X" can be proved to be in operating positions, that is, developing their activities on the basis of self-motivation. In company "Z", whose internal work market is divided into two levels, not even the main workers can be said to occupy operational positions. Finally, the work relations observed in the three researched companies are conditioned mainly by the profile of the company, as far as the peculiarities of the work force management are concerned, which seems to be more relevant than the nature of the operations performed (whether active or passive) and the target market segment.

Introdução

Esta dissertação aborda as relações de trabalho presentes em um novo cenário de emprego - as empresas prestadoras de serviços de *call center* - ou seja, empresas responsáveis pela gestão do relacionamento entre empresas de diversos segmentos (industrial, comercial, prestação serviços, setor público) e seus respectivos clientes.

As transformações históricas que as sociedades contemporâneas experimentam, há aproximadamente três décadas, têm alterado profundamente as estruturas sociais vigentes. Um novo cenário tem se apresentado como a realidade desse início de novo milênio: interdependência global, mudança no papel dos Estados, introdução de novas tecnologias que por sua vez estimulam a reestruturação dos padrões de produção e de consumo, assim como a alteração nas práticas culturais e na forma como experimenta-se o tempo e o espaço. Em consequência, observa-se a alteração na composição da estrutura ocupacional das sociedades. O emprego industrial, fortemente afetado pela reestruturação econômica das décadas de 1980 e 1990, tem recuado, em detrimento da participação crescente do emprego no setor de serviços (Pochmann, 2001:58-59). As interpretações correntes argumentam que estaríamos presenciando a passagem para um novo tipo de sociedade: a *Sociedade Informacional*, de Castells (2000); a sociedade orientada pela *Acumulação Flexível*, de Harvey (1989); a *Sociedade de Serviços*, de Offe (1991); e a *Sociedade Pós-Industrial*, de Bell (1977), seriam exemplos nesse sentido.

Cabe também ressaltar que apesar do considerável crescimento do emprego no setor de serviços, a Sociologia do Trabalho tem prioritariamente concentrado seus esforços no estudo do emprego industrial. Em grande medida, tal fato decorre da influência teórica do marxismo sobre as reflexões dos intelectuais brasileiros, que consideravam o emprego industrial como o *locus* do antagonismo de classes e da emergência do sujeito coletivo emancipador, o proletariado.

Não obstante, as sociedades industrializadas contemporâneas têm assistido ao desaparecimento de antigas ocupações, principalmente as relacionadas ao antigo paradigma tecnológico¹. Concomitantemente, o surgimento de novas ocupações é uma realidade, sobretudo as intensivas na utilização de tecnologias informacionais. Apesar da grande quantidade de novas ocupações surgidas no mercado de trabalho brasileiro, um número pouco expressivo delas têm sido objeto de investigação acadêmica. Este estudo pretende, mesmo que parcialmente, preencher essa lacuna, tendo em vista que, entre as novas ocupações, as relacionadas ao trabalho nos *call centers* são as que mais empregam atualmente. A realização de estudos sobre as novas ocupações justificam-se devido à relevância social e econômica que as mesmas assumem na atualidade.

No que concerne às relações de trabalho, a introdução de estratégias de flexibilidade laboral nos processos produtivos trata-se de pressuposto largamente utilizado pelas empresas, na atualidade, bem como tem orientado um abrangente conjunto de estudos, inseridos em diversas áreas do conhecimento, como a

1. Segundo Conceição (2002), os paradigmas tecnológicos, assim como os paradigmas científicos, “incorporam um tipo de resultado, uma definição de problemas relevantes, um padrão de investigação, que se compatibilizam, definindo as necessidades a serem preenchidas, os princípios científicos utilizados para a tarefa e a tecnologia material a ser empregada” (Conceição, 2002:235). As alterações no paradigma tecnológico envolveriam elementos como as formas de organização das empresas e do processo de trabalho, formas de contratação, inovação em produtos e alteração nos padrões de competitividade. Para Castells (2000), na década de 1970 ocorreu a transição para um novo paradigma tecnológico, com base nas tecnologias da informação.

Administração de Empresas, a Economia e a Sociologia. A introdução de tais estratégias de flexibilidade laboral estaria articulada à necessidade de formação de uma força de trabalho possuidora de novas qualificações e competências frente ao trabalho, originando novos perfis sócio-ocupacionais (Kóvacs, 2001; Melo e Silva, 2002; Pochmann, 2001).

Em relação aos estudos sobre o mercado dos *call centers*, cabe ressaltar que os mesmos têm sido realizados de maneira sistemática, no exterior, há alguns anos. Tal fato ocorre em virtude da importância empregatícia dos *call centers* na atualidade. No Reino Unido, por exemplo, no ano de 2002 estimava-se que 2% da força de trabalho estaria empregada em atividades ligadas de forma direta ou indireta a esse mercado (Taylor, Muluey, Hyman, E Bain, 2002). No caso brasileiro, a Associação Brasileira de Telesserviços - ABT² estimava que, ao final do ano de 2005, aproximadamente 616 mil pessoas exerciam atividades profissionais em *call centers*.

Cabe observar que, nas pesquisas acadêmicas sobre o mercado brasileiro de *call centers*, a compreensão das relações de trabalho tem sido obscurecida pelo que denominar-se-á de *abordagem generalista*³, visto que a mesma desconsidera a variedade de elementos que condicionam as relações de trabalho *nos call centers*. 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. No que se refere ao mercado brasileiro de *call centers*, é relevante investigar

² Retirado de: <http://www.abt.org.br/>

³ Considerações sobre tal abordagem e a apresentação dos estudos que se inserem nesse contexto encontram-se no Capítulo II, na seção 2.4.

aspectos relacionados ao “como se trabalha” , “sob que condições trabalha” e “quem trabalha”, questões centrais para a Sociologia do Trabalho.

A partir dos desdobramentos do conceito de relações de trabalho e da sua articulação com a teoria sociológica sobre trabalho, sobretudo no que se refere à flexibilidade laboral e aos perfis sócio-ocupacionais, chegou-se aos seguintes questionamentos centrais que orientam a presente dissertação: Seria possível afirmar que as relações de trabalho presentes nos *call centers* orientam-se por estratégias de flexibilidade laboral? Se sim, como configurar-se-iam tais estratégias? *Call centers* ligados a diferentes áreas da atividade econômica apresentam relações de trabalho semelhantes? Qual o perfil sócio-ocupacional dos empregados em *call centers*?

O objetivo geral deste estudo seria apreender a dinâmica das relações de trabalho presentes nas três empresas de *call center* investigadas, abarcando dimensões relativas: a) ao nível de estruturação das empresas, como as condições de emprego, as formas de organização do trabalho, a utilização de estratégias de flexibilidade laboral e a presença de segmentação do mercado de trabalho interno à empresa; b) ao perfil sócio-ocupacional dos empregados.

Procedimentos Metodológicos

Para que o estudo alcançasse os objetivos propostos, decidiu-se que a escolha das empresas que seriam objeto de investigação seguiria os seguintes critérios: I) natureza das operações: telemarketing ativo ou receptivo; II) segmento de mercado atendido: cada empresa deveria atender 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 pelo segmento de mercado atendido.

A partir de então, foram selecionadas cinco empresas de *call center*: uma do ramo financeiro, especializado em operações ativas; uma que presta serviços de cobrança e *help desk*, especializada tanto em operações ativas quanto receptivas; uma do ramo de telecomunicações, que realiza operações ativas e receptivas; uma que presta serviços para uma distribuidora de energia elétrica, especializado em operações receptivas; e um *call center* de uma empresa jornalística, que realiza operações ativas e receptivas.

Nos primeiros contatos, realizados através de telefone e por e-mails, as dificuldades tornaram-se evidentes. Grande parte dos diretores e dos gerentes de recursos humanos alegavam pouca disponibilidade de tempo para entrevistas. Por esse motivo, a pesquisa não pôde ser realizada em duas empresas, entre as cinco inicialmente selecionadas. Os responsáveis pela operação do *call center* da empresa jornalística impuseram exigências que inviabilizaram a realização da coleta de dados, em função do tempo exíguo. Já a gerência de recursos humanos da empresa do ramo de telecomunicações sequer respondeu aos contatos estabelecidos. A pesquisa então limitou-se às três empresas restantes.

Quadro 1 - Segmento de mercado atendido e natureza das operações, por empresa

Empresas	Segmento de mercado atendido	Natureza das operações
Empresa “Y”	Financeiro	Ativas
Empresa “X”	Distribuição de Energia Elétrica	Receptivas
Empresa “Z”	Especializada em Cobrança e <i>Help Desk</i>	Ativas e Receptivas

Fonte: Elaborado pelo autor.

Para a realização da pesquisa, combinou-se procedimentos metodológicos quantitativos e qualitativos, com o propósito de aprimorar a compreensão do universo estudado. Cabe ressaltar que os procedimentos metodológicos qualitativos e quantitativos foram utilizados de forma combinada, sem preponderância de um em detrimento do outro (Cortes, 1998: 16-18).

No que se refere aos métodos quantitativos, foi realizado *survey* com amostras de teleoperadores oriundos das três empresas investigadas. A escolha pelo emprego de *survey*, como instrumento de coleta de dados, deveu-se à abrangência que o mesmo possibilita. Assim, buscou-se conhecer as condições de emprego, as formas de organização do trabalho e as práticas de recursos humanos adotadas nas empresas, bem como identificar os perfis sócio-ocupacionais predominantes. Escolheu-se o questionário padronizado como instrumento de coleta de dados, visto que o mesmo possibilita a padronização das respostas, com vistas à comparação entre teleoperadores inseridos em diferentes segmentos da atividade econômica (Babbie, 1999:101).

No primeiro contato realizado com diretores ou gerentes das empresas, indagou-se sobre a possibilidade de aplicação de questionários junto a uma amostra da força de trabalho, mais especificamente os teleoperadores. Surgiria um novo problema, visto que as empresas estruturam as operações dos *call centers* por turnos. Ao final de um turno de trabalho, os teleoperadores saem das dependências da empresas simultaneamente, dificultando a abordagem de uma quantidade razoável num mesmo dia. Foi então solicitado às empresas que a aplicação dos questionários fosse realizada no interior dos locais de trabalho. As empresas não concordaram, sob a alegação comum de que esse procedimento demandaria uma quantidade excessiva de tempo dos teleoperadores. Segundo o gerente de recursos humanos da *Empresa "Y"*, “parar 120 operadores por

10 minutos, para a aplicação do questionário, representaria 20 horas de trabalho desperdiçadas”.

Pensou-se, então, em realizar um censo nas empresas investigadas. Logo nos convencemos da inviabilidade de tal empreendimento, tanto em relação ao tempo quanto aos custos financeiros que demandaria. Decidiu-se utilizar questionários auto-administrados, que foram entregues aos coordenadores dos *call centers* para que realizassem a distribuição para uma amostra não probabilística dos teleoperadores. Cabe ressaltar que não fomos permitidos a realizar a entrega dos questionários pessoalmente, sob a alegação de que tal procedimento poderia interferir no andamento da operação dos *call centers*.

Foram distribuídos, entre os meses de maio e agosto de 2005, nas três empresas investigadas, 240 questionários, dos quais 212 retornaram⁴. Os questionários foram armazenados em programa informacional específico –SPSS – para posterior análise dos dados coletados.

Quadro 2 – População, amostra e número de retornos, por empresa

	População	Amostra	Número de Retornos
<i>Empresa “Y”</i>	1200	120	108
<i>Empresa “X”</i>	207	60	51
<i>Empresa “Z”</i>	392	60	53
Total	1799	240	212

⁴ Antes da distribuição dos questionários foi realizado pré-teste do instrumento de coleta de dados. No total, foram aplicados dezoito questionário entre os empregados das empresas investigadas. Cabe ressaltar que tais questionários não foram incluídos no estudo, visto que a realização do pré-teste tinha por objetivo o aperfeiçoamento do instrumento de coleta de dados.

Cabe ressaltar que optou-se por realizar uma análise descritiva dos dados quantitativos coletados, sem objetivo de estabelecer relações de causalidade entre as variáveis em questão.

Em relação aos procedimentos metodológicos qualitativos, optou-se por utilizar a entrevista, tendo como propósito identificar elementos como dados relativos à gestão das empresas, estrutura organizacional, critérios de seleção, práticas de recursos humanos e remuneração adotadas pelas empresas. Optou-se por realizar entrevistas no formato semi-diretivo com os seguintes informantes: diretores, coordenadores, e gerentes das empresas investigadas. Os diretores, coordenadores e gerentes entrevistados foram escolhidos de maneira não-estatística, segundo critérios como: tempo de serviço superior à seis meses e disponibilidade para a realização da entrevista.

A escolha pela entrevista do tipo semi-diretiva deveu-se à possibilidade de maior objetividade, quanto comparada à entrevista aberta, aliada à possibilidade de flexibilizar o roteiro durante a entrevista (Colognese e Mélo, 1998:144-145). Foram realizadas quatro entrevistas entre os meses de abril e junho de 2005, nas dependências das respectivas empresas. Após a realização das entrevistas, foram também realizados diversos contatos telefônicos com os informantes, visando complementar eventuais lacunas. As quatro entrevistas semi-estruturadas foram gravadas em meio magnético. Foi também realizada uma entrevista contendo perguntas abertas, com o gerente de recursos humanos de uma das empresas, visto que o mesmo exerce suas atividades em outro Estado. Neste caso, o envio e o retorno do questionário ocorreram através de correio eletrônico.

Foi também realizado levantamento de estatísticas e de depoimentos em revistas impressas e *sites* da Internet especializados na temática, tendo como propósito a

obtenção de informações sobre as condições do mercado de *call centers* no Brasil e no Exterior.

A dissertação está dividida em três capítulos. O primeiro capítulo dedica-se ao exame da literatura sobre o tema das novas ocupações, das novas formas de relações de trabalho e perfis sócio-ocupacionais no debate sociológico contemporânea. No primeiro capítulo, busca-se também elaborar uma tipologia de estratégias de flexibilidade, tendo por objetivo analisar as empresas que fazem parte do estudo. O segundo capítulo destina-se à apresentação e à caracterização dos *call centers*, bem como visa a inserir os mesmos no entorno sócio-econômico mais amplo, representado pelo setor de serviços. Por fim, apresentam-se os resultados de pesquisas realizadas no Brasil e no exterior sobre o tema. O terceiro e último capítulo apresenta a realidade empírica estudada, evidenciando-se as características gerais das empresas investigadas, as condições de emprego, as particularidades do trabalho realizado, os perfis sócio-ocupacionais e as estratégias de flexibilidade laboral presentes nos *call centers* investigados. Nas considerações finais, resumem-se os principais resultados encontrados.

Capítulo 1

Relações de Trabalho no Contexto da Reestruturação Econômica: flexibilidade laboral e novos perfis sócio-ocupacionais

Este capítulo visa a articular o conceito de relações de trabalho com a teoria sociológica sobre o trabalho no contexto da reestruturação econômica, bem como visa a apresentar os pressupostos teóricos que orientaram o estudo. Busca-se desenvolver, a partir do referencial teórico proposto, uma tipologia relativa às situações de flexibilidade que, presume-se, possam ser observadas nas empresas investigadas. Será também apresentado o debate sobre os novos perfis sócio-ocupacionais, sobretudo no que se refere ao conteúdo da qualificação profissional.

1.1 Considerações sobre o conceito de relações de trabalho

Considerado chave da Sociologia do Trabalho, o conceito de relações de trabalho tem orientado um amplo conjunto de pesquisas nessa área do conhecimento.

Em artigo publicado na década de 1980, Fischer (1987) analisou o conceito de relações de trabalho, realizando um balanço crítico das pesquisas acadêmicas que haviam abordado a temática das relações de trabalho no Brasil.

Segundo Fischer, as relações de trabalho permeiam os papéis que desempenham, de maneira oposta mas complementar, os dois atores fundamentais da sociedade capitalista: empregados e empregadores. Seja qual for a forma particular adotada nas situações concretas de trabalho, as relações de trabalho assumiriam as características gerais da sociedade em questão, como as de natureza econômica, política e cultural. As relações de trabalho possuiriam relação intrínseca com a estrutura socioeconômica vigente, visto que não se limitariam às relações interpessoais nos locais de trabalho, tampouco teriam caráter meramente psicossocial, que tende a ocultar o conflito implícito ao conceito. Não obstante, as relações de trabalho não se reduziriam ao conflito aberto entre classes sociais antagônicas, pois, segundo Fischer:

(...) tomar o conceito de relações de trabalho como mera reprodução do antagonismo estrutural entre as classes sociais diferenciadas pela propriedade do capital não passa de um raciocínio simplista, que perde o detalhe e a profundidade com que as características dessa relação se apresentam concretamente (Fischer, 1987: 20).

Conforme ressalta Fischer, as relações de trabalho emergem como um tipo peculiar de relacionamento social, assumindo características da sociedade como um todo. Dessa maneira, o desvendamento das suas características deveria contemplar aspectos sociais e políticos em que as relações de trabalho se inserem, tais como “a organização do processo de trabalho, a elaboração de políticas administrativo-organizacionais e a prática cotidiana dos agentes sociais em relação”. Segundo Fischer, decorreria disso a necessidade de se repensar as relações de trabalho em alguns de seus aspectos fundamentais, cabendo identificar as especificidades do conceito a partir das suas três variações: em seus aspectos políticos, organizacionais-administrativos e das formas de organização do processo de trabalho (Fischer, 1987: 20).

No que se refere aos aspectos políticos concernentes às relações de trabalho, Fischer destaca que a produção intelectual brasileira deteve-se na avaliação de elementos como: os determinantes históricos e estruturais da formação da classe trabalhadora, levando em consideração suas possibilidades e instabilidades; o protagonismo do Estado brasileiro como mediador dos conflitos sociais; e as características assumidas pela ação coletiva dos trabalhadores.

Neste contexto, Fischer ressalta que os primeiros estudos sobre as relações de trabalho no Brasil tiveram uma forte influência da historiografia, que buscou principalmente retratar o papel do Estado como controlador dos mecanismos jurídicos e legais e como aparelho repressor e controlador da ação coletiva dos trabalhadores. A autora ressalta os equívocos da análise das relações de trabalho centrada no papel do Estado, visto que o mesmo não pode ser concebido como agente social absoluto e desvinculado das pressões que emergem de grupos sociais distintos.

Num segundo momento, questões relacionadas ao comportamento dos trabalhadores, tais como suas atitudes, orientações e motivações, mas também estudos sobre greves e conflitos sociais, receberam maior atenção por parte dos estudiosos das relações de trabalho. Fischer argumenta que os estudos inseridos nesse contexto tenderam a privilegiar a orientação ideológica dos pesquisadores, fator que limitaria as possibilidades de compreensão das realidades investigadas. A autora relaciona tal fato ao “precário desenvolvimento teórico-metodológico do instrumental de pesquisa necessário para esse tipo de abordagem”, bem como aos “modismos” que permeiam também a produção intelectual (Fischer, 1987: 23).

No que concerne às políticas de administração de recursos humanos, Fischer destaca a pouca importância atribuída às mesmas nas pesquisas sobre as relações de

trabalho no Brasil. Tal fato decorre, segundo a autora, de fatores como: a) o menosprezo dos pesquisadores pela área da administração como campo de conhecimento científico; b) a relação que se estabelece entre a administração de recursos humanos e as práticas de controle da força de trabalho; e c) a tentativa, por parte dos administradores, em reduzir as questões pertinentes à administração de recursos humanos ao seu caráter unicamente técnico, desprezando seus aspectos políticos e conteúdos ideológicos.

Mesmo considerada como uma questão menor, as políticas de administração de recursos humanos assumem, segundo a autora, relevância na conformação das práticas organizacionais, visto que:

(...) são elas que efetivamente definem os parâmetros nos quais os padrões de relações de trabalho são construídos, e atendem aos objetivos de crescimento e acumulação de capital e às necessidades de manutenção e reprodução da força de trabalho alocada (...) no processo produtivo (Fischer, 1987: 29).

As técnicas utilizadas pela administração de recursos humanos expressariam o *modus operandi* das organizações em relação ao gerenciamento da força de trabalho, orientando as decisões acerca de como realizar o trabalho. Neste sentido, Fischer afirma que as políticas de administração de recursos humanos reedita, no contexto das organizações, as distinções e peculiaridades das instituições sociais da sociedade em questão (Fischer 1987: 33).

Fischer ressalta que, no Brasil, as políticas de administração de recursos humanos normalmente tem sido implementadas de maneira unilateral, desconsiderando a participação efetiva dos trabalhadores nas suas formulações e, dessa forma, garantindo o controle da força de trabalho através da coação. Fatores relacionados à reduzida probabilidade de resistência dos trabalhadores, à necessidade de atingir as metas de

acumulação de capital em dada circunstância e à inoperância estatal no que se refere ao controle dos marcos legais que modelam as relações de trabalho, colaboram para a efetivação dessa realidade. Todavia, as escassas experiências de emprego de práticas participativas nas organizações ficaram restritas aos aspectos técnicos do processo produtivo, tendo em vista possibilitar o aumento da produtividade do trabalho, bem como sublimar aspectos comportamentais dos trabalhadores no ambiente de trabalho (Fischer, 1987: 36-37).

Em relação à organização do processo de trabalho, Fischer propõe que, para fins de análise, a mesma seja desvinculada do seu corolário técnico, cabendo evidenciar as influências do sistema social sobre as relações estabelecidas nas situações reais de trabalho. Segundo a autora, um determinado arranjo laboral pode condicionar um padrão de relações de trabalho, visto que a organização do processo de trabalho:

(...) nada mais é do que um instrumento do processo de valorização do capital, composto por três elementos básicos: o objeto sobre o qual se aplica o trabalho; os meios e instrumentos utilizados para realizá-lo; e a atividade humana, que é o próprio trabalho (Fischer, 1987: 41).

Fischer destaca que, no Brasil, durante um determinado período, a pesquisa sociológica tendeu a desconsiderar a organização do trabalho como objeto de análise, visto que nesta fase de desenvolvimento da disciplina, questões macroestruturais, como as relacionadas ao processo de industrialização e a conseqüente formação da classe trabalhadora brasileira, ocuparam de maneira significativa a cena intelectual.

Segundo a autora, para que alcance seus objetivos, o processo de trabalho deve estar voltado para a acumulação de capital, através da elevação das taxas de produtividade, baseadas na intensificação do trabalho. Nesse contexto, o trabalho encontrar-se-ia dependente dos modelos organizacionais vigentes, quase sempre

baseados em ações repressivas. Tal fato decorreria da disseminação de modelos organizacionais restritivos e coercitivos, no que concerne à participação dos trabalhadores nas instâncias decisórias das empresas, em detrimentos aos ditos modelos participativos de gestão (Fischer, 1987: 42-44).

Apesar de apresentar uma visão crítica sobre a maneira como os sistemas participativos tem sido implementados no Brasil, Fischer não exclui a possibilidade de que os mesmos possam significar avanços nas relações de trabalho. A autora também reage a determinadas posições críticas aos sistemas participativos de organização do trabalho, sobretudo as que consideram ter o processo de realização do capital uma natureza imanente, que se apropria da criatividade do trabalhador, desprezando “a já provada capacidade de reação e resistência do homem à sua degradação” (Fischer, 1987: 49).

Passados quase vinte anos de sua publicação, o artigo de Fischer manteve-se atual, visto que trata da problematização e visa a sistematização de um conceito muitas vezes utilizado de maneira imprecisa. Observou-se, através do exame de trabalhos acadêmicos, que o conceito de relações de trabalho é comumente utilizado de forma genérica, sem o rigor conceitual necessário, para expressar um vasto conjunto de características inerentes às relações capital/trabalho e/ou às características do processo de trabalho em uma determinada empresa (Oliveira, 2004; Kops, 2002).

Uma definição mais concisa do conceito de relações de trabalho foi apresentada por Liedke (2002) no final da década de 1990. Segundo Liedke, as relações de trabalho ultrapassam as situações concretas de trabalho, tendo em vista que abarcam “o conjunto de arranjos institucionais e informais que modelam e transformam as relações sociais de produção nos locais de trabalho”. Nas sociedades capitalistas, em que as relações de

trabalho se estruturam como relações de assalariamento e subordinação, é através dos acordos institucionais e informais que são tomadas as decisões que envolvem o “como fazer” e “o que fazer”; “quem fará” e “para quem fará”. Por conseguinte, a autora ressalta que as relações de produção capitalistas combinariam equilíbrio e instabilidade, visto que são constituídas a partir de interesses contraditórios e estruturadas concomitantemente como relações de cooperação e de conflito (Liedke, 2002:271).

Na atualidade, as pesquisas sobre relações de trabalho no Brasil incorporaram questões como: efeitos da reestruturação produtiva e gerencial sobre a organização do trabalho e sobre a ação coletiva dos trabalhadores; cadeias produtivas e padrões de relacionamento interfirmas, externalização e subcontratação de serviços, flexibilização da legislação trabalhista e precarização do trabalho (Pochmann, Vale e Almeida, 1999; Mourthe, 1999; Singer, 1999; Oliveira, 2004; Toni, 2004).

No que concerne à presente investigação, entende-se por “relações de trabalho” a teia de relações sociais presentes nos locais de trabalho, que envolve: aquele que realiza o trabalho (empregado), aquele que designa o que será realizado (empregador/gerência), as condições em que será realizado o trabalho (condições de emprego e estratégias de gestão da força de trabalho) e como será realizado o trabalho (organização do trabalho e conteúdo das tarefas). É através do conceito de relações de trabalho e da sua articulação com a teoria sociológica sobre trabalho que buscar-se-á apreender “quem são”, “sob quais condições trabalham” e “como trabalham” os empregados *em Call Centers*, mais especificamente aqueles inseridos nas três empresas investigadas. Tais itens orientarão a análise do universo empírico investigado, tendo em vista identificar os perfis sócio-ocupacionais predominantes e as supostas estratégias de flexibilidade laboral utilizadas pelas empresas. Para tanto, as políticas de recursos

humanos adotadas pelas empresas, bem como as formas de organização do trabalho, tornam-se indicadores privilegiados, tendo em vista o fato de que expressam as estratégias gerenciais e de recrutamento de mão de obra das empresas, bem como o *modus operandi* dos empregados nas situações concretas de trabalho.

1.2 Transformações Sociais e Laborais nas Sociedades Contemporâneas

Nos últimos vinte anos, observam-se mudanças significativas na natureza das relações de trabalho. O surgimento e a difusão das tecnologias informacionais nas empresas assumem papel importante no processo de reestruturação econômica iniciada na década de 1980, no Brasil. Neste contexto de mudanças, em que a competitividade entre empresas torna-se elemento crucial do negócio, o atendimento ao cliente, através do acesso aos serviços de telecomunicações, constitui-se em fator de qualidade no contato entre as empresas e seus clientes. Neste contexto, os *Call Centers* surgem como ferramenta para gerenciar o relacionamento empresa/cliente, gerando um novo cenário de emprego.

No que concerne à Sociologia do Trabalho, discute-se as implicações das tecnologias informacionais sobre a estrutura ocupacional das sociedades contemporâneas. As interpretações correntes abordam as mudanças sob diferentes aspectos, ressaltando-se o debate acerca de sua natureza e suas influências sobre as relações de trabalho.

Castells identifica o surgimento de uma nova estrutura social, associada a um novo modo de desenvolvimento, por ele denominado *Informacionalismo*. Este, apresentar-se-ia como produto da reestruturação capitalista observada a partir do final do século XX, possuindo como fonte de produtividade a combinação entre a geração de

conhecimento, os processos de informação e a comunicação por símbolos (Castells, 2000:50-54).

Segundo Castells, a difusão das tecnologias de informação no processo produtivo levaria à adoção de novas práticas organizacionais, com o objetivo de reestruturar os processos de trabalho e as práticas de emprego. Tais transformações atingiriam as estruturas organizacionais vigentes, fundadas nos princípios da integração vertical e da divisão técnica do trabalho, possibilitando obter maior integração entre todas as atividades desempenhadas pela empresa e oferecendo supostamente ao trabalhador maior capacidade de intervir nos processos decisórios (Castells, 2000:210 – 214).

No que se refere ao processo de trabalho, Castells argumenta que a automação tenderia a realizar o trabalho rotineiro e repetitivo, ficando a cargo do trabalhador as tarefas mais complexas, que dependem de habilidades humanas, tais como capacidades de análise e de decisão. Neste sentido, observar-se-ia uma ruptura com a organização do trabalho taylorista, sobretudo nos países do centro capitalista, visto que nos países periféricos e de industrialização recente os métodos tayloristas tenderiam a permanecer vigentes. Para Castells, o processo de trabalho informacional possuiria as seguintes peculiaridades: o valor agregado passaria a ser gerado predominantemente pela inovação, nos produtos e nos processos; a inovação dependeria da geração de novos conhecimentos e de sua aplicabilidade; a tecnologia de informação tornar-se-ia o principal fator do processo de trabalho informacional, visto que possibilitaria grandes níveis de inovação, correção de erros e ainda forneceria a infra-estrutura para *“flexibilidade e adaptabilidade ao longo do gerenciamento do processo produtivo”* (Castells, 2000:305 - 308).

O quadro a seguir apresenta uma tipologia desenvolvida por Castells, relativa ao processo produtivo organizado com base na tecnologia. Tal tipologia visa a articular as tarefas básicas do processo de trabalho informacional e seus respectivos realizadores:

Quadro 3 – Tarefas básicas e seus realizadores no processo de trabalho informacional

Tarefa	Realizador
Tomada de decisão estratégica e planejamento	Dirigentes
Inovação em produtos e processo	Pesquisadores
Adaptação e definição dos objetivos da inovação.....	Projetistas
Gerenciamento das relações entre a decisão, a inovação, o projeto e a execução	Integradores
Execução das tarefas sob a própria iniciativa e entendimento.....	Operadores
Execução de tarefas auxiliares, que não foram ou não podem ser automatizadas	Dirigidos

Fonte: Adaptado de Castells (2000:308).

A tipologia apresentada acima, relativa às funções, estaria articulada com outras duas tipologias: a primeira, relativa aos cargos, seria representada pelos *a) trabalhadores ativos na rede*, que estão conectados à rede e possuem autonomia para navegar pelas rotas da empresa em rede, *b) trabalhadores passivos na rede*, que estão conectados à rede, mas não possuem autonomia de decisão, e *c) trabalhadores desconectados*, que exercem suas atividades fora da rede e permanecem presos às suas tarefas, definidas pelos níveis hierárquicos superiores; e a segunda, relativa a capacidade de atuar nos processos decisórios, que seriam: *a) os que dão a última palavra*, que decidem em última instância *b) os participantes*, que estão incluídos nos processos decisórios, e *c) os executores*, que colocam em prática as decisões (Castells, *idem*).

Castells argumenta que as tipologias de tarefas e realizadores, de cargos e de atuação nos processos decisórios não seria um tipo ideal, tampouco uma “paisagem futurística” (Castells, 2000:309). Tais tipologias teriam sido criadas de acordo com os resultados de estudos empíricos sobre a influência das tecnologias informacionais nas organizações e nas relações de trabalho. Entretanto, mesmo que tais tipologias sejam adequada para evidenciar as transformações do trabalho na *sociedade informacional*, não seria possível reduzir a heterogeneidade dos processos de trabalho às suas definições, pois:

Formas arcaicas de organização sociotécnica ainda sobrevivem e sobreviverão por um longo tempo em muitos países, do mesmo modo que formas artesanais da produção pré-industrial subsistiram combinadas com a mecanização da produção industrial por um longo período histórico (Castells, 2000 : 309).

A utilização do potencial das tecnologias dependeria, segundo o autor, de requisitos particulares ao processo de trabalho informacional, tais como: cooperação, trabalho em equipe, autonomia e responsabilidade dos trabalhadores. A produção informacional, por estar articulada em rede, necessitaria de profunda interação entre trabalhadores, entre trabalhadores e gerência e entre pessoas e ambiente tecnológico (Castells, 2000:313-315).

Em outra perspectiva, Harvey assinala a passagem para um novo regime de acumulação⁵, diferente do fordista-keynesiano⁶, hegemônico no período que

⁵ Harvey utiliza o conceito de *regime de acumulação*, proveniente de autores da chamada *Escola da Regulação*. Para o autor, um regime de acumulação: “... descreve a estabilização, por um longo período, da alocação do produto líquido entre consumo e acumulação; ele implica alguma correspondência entre a transformação tanto das condições de produção como das condições de reprodução de assalariados” (Lipietz apud Harvey, 1996: 117).

⁶ O regime de acumulação fordista-keynesiano é definido por Harvey como a combinação de práticas de controle do trabalho, tecnologias, hábitos de consumo e configurações do poder político-econômico (Harvey, 1996: 119).

compreende o pós guerra e os primeiros anos da década de 1970. O regime de acumulação emergente, a *acumulação flexível*, possuiria como característica primordial a possibilidade de ruptura com a rigidez do fordismo, que seria substituída pela “flexibilidade nos mercados de trabalho, nos processos de trabalho, nos produtos e padrões de consumo” (Harvey, 1996: 140). Segundo Harvey, o fordismo e o keynesianismo teriam entrado em colapso entre meados da década de 1960 e o início da década de 1970:

Havia problemas com a rigidez dos investimentos de capital fixo em larga escala e de longo prazo em sistemas de produção em massa que impediam muita flexibilidade de planejamento e presumiam crescimento estável em mercados de consumo invariantes. Havia problemas de rigidez nos mercados, na alocação e nos contratos de trabalho (Harvey, 1996: 135).

Neste contexto, as empresas teriam passado a conviver com parte de suas capacidades produtivas ociosas, num ambiente de crescente concorrência. Iniciou-se, então, um amplo processo de reestruturação e racionalização dos processos produtivos. A introdução da automação nas linhas de montagem; a definição de novos produtos, destinados a novos nichos de mercado; a reorganização geográfica das unidades produtivas; as fusões e a aceleração do tempo de giro do capital tornaram-se um imperativo entre as corporações (Harvey, 1996: 137-140).

No que concerne às relações de trabalho, Harvey destaca que a acumulação flexível teria afetado negativamente o trabalho organizado, sobretudo nos países desenvolvidos. As condições de emprego restritivas implementadas nas áreas de industrialização recente teriam refletido sobre as áreas com tradição industrial estabelecida. Para Harvey:

A acumulação flexível parece implicar níveis relativamente altos de desemprego “estrutural” (em oposição a “friccional”), rápida destruição e reconstrução de habilidades, ganhos modestos de salários reais e o retrocesso do poder sindical (Harvey, 1996: 141)

Harvey argumenta que seria possível observar dois grupos distintos de trabalhadores no mercado de trabalho em tempos de *acumulação flexível*: o *centro*, que seria constituído por empregados em tempo integral, que possuiriam maior grau de estabilidade no emprego e desfrutariam de benefícios sociais e outras vantagens indiretas; e a *periferia*, que se segmentaria em dois subgrupos, o primeiro composto por trabalhadores em tempo integral, mas que possuiriam qualificações encontrados com facilidade no mercado de trabalho e assim seriam facilmente substituídos, e o segundo, que incluiria trabalhadores em tempo parcial, trabalhadores com contrato de trabalho por tempo determinado, trabalhadores em empresas subcontratadas e em atividades de trabalho temporário, possuidores de pouca ou nenhuma segurança no emprego. Seria também possível identificar dois tipos distintos de flexibilidade no mercado de trabalho: uma de natureza numérica, que caracterizar-se-ia pela utilização por parte das empresas de trabalho temporário, contratos de trabalho por tempo determinado, trabalho em tempo parcial e subcontratação; e outra, de natureza funcional, normalmente relacionada às atividades que requerem maior qualificação, caracterizar-se-ia pelo trabalho qualificado, polivalente e em equipe (Harvey, 1996: 143-144).

Paralelamente às interpretações de Castells e Harvey, uma terceira abordagem sobre as transformações atuais nas relações de trabalho foi apresentada por Kovács em dois artigos de sua autoria (Kovács, 2001; 2004). A autora considera que três enfoques analíticos procuram apreender a natureza do processo de reestruturação por que passam as empresas e a economia capitalista como um todo: a primeira perspectiva incluiria os

estudiosos que crêem no surgimento de uma era pós-taylorista, guiada pela lógica da flexibilidade. Nesse caso, a empresa tenderia a reduzir seu tamanho, orientando-se para a produção diversificada em um ambiente que requer níveis mais elevados de conhecimento e utilização de tecnologias avançadas. A segunda perspectiva situa-se em oposição à primeira, sob o argumento de que não teria havido ruptura com os princípios tayloristas no que concerne à organização do trabalho, mas sim uma readequação do taylorismo como consequência das mudanças nos padrões de competitividade internacional. Por fim, a terceira perspectiva afirma haver uma grande diversidade de situações possíveis no que se refere à organização das empresas e do trabalho. Para os estudiosos que se vinculam a tal perspectiva, os modelos produtivos variam de acordo com o ambiente social, comportando formas híbridas de organização da empresa e do trabalho, em âmbito nacional, regional, setorial ou mesmo no interior de uma empresa. (Kovács, 2001 : 43-44)

Kovács também argumenta sobre as limitações da tese que afirma haver uma dualização do mercado de trabalho. Segundo a autora, a multiplicidade de novas formas de emprego e situações de trabalho implicaria na incapacidade de compreender as mudanças no mercado de trabalho a partir do binômio centro/periferia, como proposto por Harvey (1996). Para Kovács, a flexibilidade seria a principal característica das relações de trabalho na atualidade, podendo assumir diferentes formatos (Kovács, 2004: 32-35). Para Kovács, as formas flexíveis de emprego:

(...) são ambíguas: tanto implicam riscos, como comportam oportunidades; tanto podem trazer vantagens como desvantagens para os indivíduos nelas envolvidos e para a sociedade em geral (Kovács, 2004: 35).

Neste sentido, Kovács desenvolveu uma tipologia que visa a abarcar as variadas situações de flexibilidade em relação ao emprego. Tal tipologia articula as noções de flexibilidade e estabilidade, bem como as suas variações internas:

Quadro 4 – Situações face ao emprego e as perspectivas de empregabilidade

+	Situação 3: Flexibilidade qualificante	Situação 4: Estabilidade Profissional
	<ul style="list-style-type: none"> - Situação por opção; - Trabalho altamente qualificado; - Aprendizagem contínua; - Capacidade de negociação com o empregador; - Forte mobilidade profissional no mercado de trabalho entre empresas; - Atividade profissional intensa e qualificante, ligada a uma série de empresas sem vínculos estáveis. 	<ul style="list-style-type: none"> - Trabalho variado e interessante; - Possibilidades de aprendizagem no trabalho; - Forte interesse das empresas em investir na formação; - Capacidade de negociação com o empregador sobre salário e condições de trabalho; - Forte possibilidade de mobilidade horizontal e/ou ascendente no mercado de trabalho interno e externo.
Qualificação	Situação 1: Flexibilidade precarizante	Situação 2: Estabilidade ameaçada
	<p>A) Flexibilidade precária transitória</p> <ul style="list-style-type: none"> - Jovens com níveis educacionais médios/elevados; - Trabalho pobre em conteúdo, limitando a aprendizagem no trabalho; - Falta de capacidade de negociação com o empregador; - Procura por uma situação profissional melhor. <p>B) Flexibilidade precária estável</p> <ul style="list-style-type: none"> - Forte mobilidade lateral sobre o mercado de trabalho externo; - Forte probabilidade de um percurso profissional marcado pela precariedade e pela ameaça de desemprego. 	<ul style="list-style-type: none"> - Trabalho pobre em conteúdo, limitando a aprendizagem no trabalho; - Posição de negociação individual frágil, com eventual capacidade de negociação sindical com o empregador; - Mobilidade lateral no mercado de trabalho interno, mobilidade ascendente limitada; - Melhoria da qualificação para um segmento pequeno. Para a maioria, falta de perspectivas e ameaça de precariedade e de desemprego.
-	Estabilidade de emprego	+

Fonte: Kovács, (2004: 49)

Observa-se que a noção de flexibilidade desenvolvida por Kovács encontra-se em oposição à noção de estabilidade. Tal fato implica numa concepção negativa da

flexibilidade, visto que, no seu interior, as possibilidades de relações de trabalho precárias ou virtuosas dependeriam necessariamente do tipo de vínculo empregatício, bem como do tempo de duração do contrato (contrato de trabalho por tempo indeterminado, por tempo determinado, trabalho informal, jornada integral, jornada parcial).

Para fins de análise, buscou-se formular uma tipologia que contemplasse as três abordagens teóricas apresentadas. Tal empreendimento articula a tipologia dos realizadores das tarefas no processo de trabalho informacional, desenvolvida por Castells, a posição do empregado no mercado de trabalho (centro/periferia), utilizada por Harvey, e as situações de flexibilidade laboral elaboradas por Kovács.

Antes da apresentação da tipologia propriamente dita, cabe ressaltar as diferenças em relação ao que foi exposto pelos autores. Na tipologia que ora propõe-se, a noção de centro e periferia, utilizada por Harvey para descrever o mercado de trabalho externo às empresas, foi transportada para o mercado de trabalho interno às empresas, pois considera-se que as empresas recriam, internamente, as condições estruturais do mercado de trabalho. A noção de flexibilidade não possui conotação negativa, tampouco encontra-se em oposição à noção de estabilidade, como na tipologia apresentada por Kovács. Como já foi referido anteriormente, a subcontratação é considerada pela literatura como uma das principais, senão a principal, estratégia de flexibilidade laboral. Cabe indagar se as empresas de *call center* investigadas, que encontram-se inseridas em um contexto de subcontratação, também utilizam, internamente, estratégias de flexibilidade laboral, e, em caso afirmativo, como se configuram tais estratégias.

Ainda no que se refere à tipologia de Kovács, tendo em vista as proximidades entre a flexibilidade qualificante e a estabilidade profissional, decidiu-se por agrupar

ambas as situações em uma mesma categoria: *flexibilidade funcional qualificante*. Já as variações de flexibilidade precarizante, situada na mesma coluna, na tipologia de Kovács, foram separadas em colunas diferentes. Por fim, no que concerne aos realizadores das tarefas básicas do processo de trabalho informacional, decidiu-se utilizar somente as categorias de operadores e dirigidos, visto que o estudo analisa unicamente a ocupação hierarquicamente inferior nos *call centers* – os teleoperadores, dispensando a elaboração de uma tipologia que abrangesse dirigentes, pesquisadores, projetistas e integradores, conforme proposto por Castells.

O quadro a seguir apresenta os tipos de estratégias de flexibilidade laboral em relação ao emprego, segundo a posição no processo de trabalho informacional e no mercado de trabalho interno à empresa:

Quadro 5 – Estratégias de flexibilidade laboral em relação ao emprego, segundo a posição no processo de trabalho informacional e no mercado de trabalho interno à empresa

-	Centro				+
+	Periferia				-
<i>Flexibilidade numérica precarizante permanente</i>	<i>Flexibilidade numérica precarizante transitória</i>	<i>Flexibilidade híbrida intermediária</i>	<i>Flexibilidade funcional qualificante</i>		
<ul style="list-style-type: none"> - Todas as faixas etárias; - Vínculo informal de trabalho; - Forte mobilidade lateral no mercado de trabalho externo; - Atividades auxiliares, que não foram ou não podem ser automatizadas; - Alta rotatividade e ameaça de desemprego; - Trabalho pobre em conteúdo, repetitivo e/ou rotineio; - Fraca capacidade de negociação com o empregador; - Inexistência de benefícios sociais; - Baixa qualificação e poucas oportunidades de formação profissional; - Baixa remuneração. 	<ul style="list-style-type: none"> - Jovens, sobretudo os que buscam a primeira inserção profissional; - Contrato de trabalho por tempo determinado ou contrato de estágio; - Conteúdo do trabalho variável; - Atividades auxiliares; - Alta rotatividade, mas também busca por uma situação profissional mais vantajosa; - Fraca capacidade de negociação com o empregador; - Benefícios sociais variáveis; - Baixa remuneração. 	<ul style="list-style-type: none"> - Contrato de trabalho por tempo indeterminado; - Atividades auxiliares, mas também sob iniciativa própria; - Mobilidade lateral no mercado de trabalho interno à empresa e possibilidade de ascensão profissional para uma minoria; - Rotatividade variável; - Conteúdo do trabalho variável; - Eventual capacidade de negociação coletiva com o empregador; - Profissionais qualificados e semi-qualificados, com possibilidades de formação contínua; - Benefícios sociais variáveis; - Remuneração variável. 	<ul style="list-style-type: none"> - Contrato de trabalho por tempo indeterminado ou trabalho independente por opção; - Execução do trabalho sob iniciativa e entendimento próprio; - Trabalho rico em conteúdo, variado e interessante; - Rotatividade variável, segundo os interesses da empresa e/ou do empregado; - Alta capacidade de negociação com o empregador; - Benefícios sociais abrangentes; - Alta remuneração. 		
-	Operadores				+
+	Dirigidos				-

A *flexibilidade numérica precarizante permanente* atinge trabalhadores de todas as faixas etárias, que encontram-se em situação de informalidade e exercem atividades acessórias aos processos produtivos das empresas. Normalmente, o trabalho é pobre em conteúdo, as taxas de rotatividade tendem a ser altas e o desemprego é uma possibilidade sempre presente. Tendo em vista o vínculo de trabalho informal, a capacidade de negociação com o empregador, tanto coletiva quanto individual é fraca. Os níveis de qualificação profissional tendem a ser baixos, assim como inexistem benefícios sociais e a remuneração também tende a ser baixa; a *flexibilidade numérica precarizante transitória* abrange sobretudo os jovens que buscam a primeira inserção no mercado de trabalho. Possuem contrato de trabalho por tempo determinado ou contrato de estágio e exercem atividades auxiliares aos processos produtivos das empresas. O conteúdo do trabalho é variável, oscilando entre ocupações de conteúdo pobre, que requerem uma força de trabalho pouco especializada, e de conteúdo complexo, que necessitam de uma força de trabalho qualificada ou semi-qualificada, encontrada sobretudo entre estudantes. Em função do tipo de contrato de trabalho estabelecido, as taxas de rotatividade tendem a ser altas, ao mesmo tempo em que a busca por uma ocupação de melhor qualidade tende a ser uma aspiração. A capacidade de negociação com o empregador tende a ser fraca, a remuneração tende a ser baixa e os benefícios sociais estão vinculados ao tipo de contrato de trabalho estabelecido; na *flexibilidade híbrida intermediária* prevalecem os contratos de trabalho por tempo indeterminado e os trabalhadores tendem a desenvolver atividades auxiliares ao processo produtivo da empresa, mas também podem vir a executar tais atividades sob iniciativa própria. Há mobilidade lateral no mercado de trabalho interno às empresas, entretanto, as possibilidades de ascensão profissional tendem a ser limitadas. O conteúdo do trabalho,

a taxa de rotatividade da força de trabalho, os benefícios sociais e a remuneração tendem a ser variáveis, concorrendo para tanto o segmento da atividade econômica em que a empresa está inserida, as condições gerais de mercado num determinado período e as práticas de recursos humanos adotadas pelas empresas. Há eventual capacidade de negociação coletiva com o empregador, através de sindicato ou entidade de classe, a força de trabalho tende a ser qualificada ou semi-qualificada e a formação contínua é uma possibilidade; a *flexibilidade funcional qualificante* estrutura-se a partir de contrato de trabalho por tempo indeterminado ou trabalho independente por opção. O trabalho, rico em conteúdo, tende a ser realizado sob a iniciativa e entendimento do empregado. A rotatividade da força de trabalho é variável, concorrendo para tanto as aspirações pessoais do empregado e as estratégias administrativas da empresa. Há alta capacidade de negociação com o empregador, os benefícios sociais tendem a ser abrangentes e a remuneração elevada.

Cabe destacar que a tipologia acima referida foi construída tendo por objetivo analisar as três empresas que fazem parte da presente investigação, sem pretensão de abarcar as inúmeras situações observadas no mercado de trabalho, no Brasil.

1.3 Mudanças no Perfil do Trabalhador

As transformações do trabalho, em âmbito global, suscitam discussões sobre a necessidade da formação de um “novo trabalhador”, condizente com as alterações tecnológicas e organizacionais vivenciadas nas últimas três décadas. Neste contexto, seria necessária articulação entre as novas exigências do mercado de trabalho, por

elevação da qualificação e das habilidades laborais, e o perfil ocupacional do trabalhador, não mais condizente com aquele predominante no taylorismo-fordismo.

A introdução de uma nova lógica organizacional, no processo produtivo, teria provocado a necessidade de uma força de trabalho dotada de novas competências e novos comportamentos, tendo em vista a eficaz utilização das tecnologias informacionais. Segundo Kovács (2001):

“Os indivíduos são cada vez mais escolarizados, com competências cognitivas mais elevadas e têm novos valores e aspirações dificilmente compatíveis com o modelo taylorista, tais como autonomia, responsabilidade, desenvolvimento pessoal e profissional e participação” (Kovács, 2001 : 46).

Neste contexto, a qualificação⁷ torna-se pressuposto indispensável para o ingresso no mercado de trabalho. Seus reflexos também surtiriam efeito sobre a estabilidade no emprego, bem como possibilitariam a inserção do trabalhador em atividades que contemplem maior autonomia de decisão.

Mello e Silva (2002) afirma que dois modelos heurísticos apresentar-se-iam para explicar as relações que se estabelecem entre os novos pressupostos de flexibilidade empregados no processo de trabalho e as novas exigências de qualificação do trabalhador. O primeiro sugere uma análise em termos do *Novo Modelo Produtivo*, formado a partir das contribuições da *Escola da Regulação*. Para seus adeptos, estariam em jogo mudanças relativas ao contexto “macro”, representado pelo conceito de regulação, bem como mudanças no âmbito “micro”, expresso pelo ambiente empresarial

⁷ O debate sobre os critérios para a definição do conceito de qualificação pode ser encontrado em: Larangeira, 2001b; Manfredi, 1998 e Castro, 1993, entre outros.

e pelas formas de organização do trabalho. O conceito de “relação salarial” estabeleceria a mediação entre os níveis “macro” e “micro”. O segundo, por sua vez, se referiria ao *modelo da competência*, que também contemplaria as mudanças no modelo produtivo, porém, nesse caso, a articulação entre os âmbitos “macro” e “micro” estaria presente de maneira diferente quando comparada ao primeiro. Para Mello e Silva:

Enquanto a análise baseada no “novo modelo produtivo” se mostra bastante crítica, pondo o acento sobretudo no aspecto desorganizador das solidariedades coletivas consagradas, o modelo da competência vê aí uma oportunidade em sentido progressista, uma vez que o acento recai na superação da lógica do posto de trabalho, característica do taylorismo. (Mello e Silva, 2002:104)

Do ponto de vista do *modelo da competência*, as qualidades incorporadas pelo trabalhador em outras esferas da vida, que não no trabalho, são atributos privilegiados para efeito de inserção e permanência no emprego, bem como de avaliação profissional. Os grupos sociais assimilariam características diferenciais pertinentes ao processo de socialização a que estiveram submetidos. Entretanto, haveria a necessidade de articular tais formas de socialização com a competência profissional *stricto sensu*. Segundo Mello e Silva:

A relação entre as competências exercidas em situações tipo, no trabalho, e aquelas que são originárias de outras fontes de socialização, sua articulação e dosagem mais ou menos desagregada de suas influências recíprocas resta, por isso, como ponto sensível do modelo. (Mello e Silva, 2002:106)

Dentre as críticas ao *modelo da competência*, destaca-se o argumento que sustenta a pretensa individualização dos sistemas de avaliação, ocasionando em aumento no poder das gerências e relegando a negociação coletiva a um plano

secundário. Nesse ponto residiria o dissenso entre os autores que sustentam uma perspectiva de avaliação voltada para a qualificação profissional, e os defensores do *modelo da competência*, para quem a ruptura com a lógica do posto de trabalho proporcionaria níveis mais elevados de autonomia, tanto ao indivíduo, quanto aos coletivos de trabalho. Neste sentido, a diferenciação individual contemplaria as reivindicações históricas do movimento operário, pois traria consigo um potencial emancipador ausente no taylorismo. Mello e Silva ressalta que há uma certa resistência por parte das empresas em aplicar o *modelo da competência* plenamente, o que, em última análise, ocasionaria uma fusão da lógica do posto de trabalho com a *lógica-competência* (Mello e Silva, 2002:108-112).

Segundo Zarifian, as grandes corporações apresentam mudanças nas formas de organização e controle do trabalho, que, por sua vez, acabariam refletindo na qualificação do trabalhador. Haveria um deslocamento, no âmbito das práticas organizacionais, da *prescrição direta de tarefas* para a *prescrição de procedimentos*, visto que o procedimento se situa em um nível superior à tarefa, sendo “(...) *a maneira pela qual deve ser organizada a realização de um conjunto de operações de trabalho*” (Zarifian, 1998 : 22).

Neste sentido, o controle do trabalho deixaria de estar ligado à realização das atividades prescritas, passando a prevalecer o controle por objetivos e resultados a serem atingidos. Se, por um lado, a mudança de foco no controle do trabalho favoreceria a utilização das capacidades intelectuais dos trabalhadores, por outro, a ênfase nos objetivos e nos resultados tenderia a intensificar o ritmo do trabalho e a pressão sobre o trabalhador, muitas vezes por iniciativa do próprio trabalhador (Zarifian, 1998 : 22-23). Tais objetivos, quando empregados por imposição unilateral, e,

dessa forma, desvinculando o trabalhador do seu processo de formulação, apresentariam caráter restritivo no que concerne à autonomia dos assalariados. Todavia, o poder de imposição das gerências seria limitado, visto que somente os trabalhadores que vivenciam as situações concretas de trabalho diariamente possuiriam a compreensão, a experiência e a competência necessárias à intervenção nas situações de trabalho específicas. Assim, poder-se-ia afirmar, segundo Zarifian, que os trabalhadores possuem um relativo poder de barganha, passível de ser utilizado para limitar as pressões exercidas pela gerência (Zarifian, 1998 : 26-27).

As transformações organizacionais e de controle em curso refletiriam em uma revisão crítica do conceito de qualificação, tendo em vista que esse segmenta-se em duas vertentes explicativas: ou relacionada aos requisitos do posto de trabalho ou às habilidades do trabalhador. Tal revisão conceitual implicaria no uso da *noção de competências*, que englobaria tanto capacidades relativas ao comportamento do trabalhador, tidas como sociais (por exemplo, autonomia e comunicação), quanto as relativas às necessidades da função. Entretanto, Zarifian afirma que apesar de coexistirem simultaneamente, “*a competência exigida pelo cargo continua a determinar a competência adquirida pelo indivíduo*” (Zarifian, 1998 : 23).

Após o exame da literatura, pode-se concluir que novas ocupações têm surgido no contexto das mudanças apresentadas acima. As ocupações surgidas em decorrência da difusão das tecnologias informacionais, como no caso das presentes nos *call centers*, estariam subordinadas às mudanças no trabalho e no perfil dos trabalhadores, incorporando os preceitos gerenciais em vigor. O debate sobre a qualificação e sobre as novas competências solicitadas ao trabalhador, que constitui-se em um dos temas centrais da Sociologia do Trabalho, tem incorporado aspectos relacionados às mudanças

que encontram-se em curso, visto que a introdução de novas tecnologias no processo de trabalho tende a conformar novos perfis sócio-ocupacionais, diferentes daqueles característicos do taylorismo-fordismo.

Considera-se, assim como Kóvacs (2004), que a flexibilidade seria a principal característica das relações de trabalho, na atualidade. Neste sentido, entende-se a flexibilidade como fenômeno complexo e muitas vezes contraditório, tendo em vista que, como argumenta Kóvacs (2004), “tanto implica riscos como comporta possibilidades”. Em última análise, assume-se que os fundamentos da flexibilidade dependem das estratégias gerenciais adotadas pelas empresas, que por sua vez, se expressam nas situações concretas de trabalho, vivenciadas diariamente pelos empregados.

Capítulo 2

Os *Call Centers* em Foco: Setor de Serviços, Contexto e Expansão do Mercado

O presente capítulo trata da caracterização do objeto investigado, os *call centers*. Ao longo do capítulo, abordar-se-á os seguintes temas: breve histórico e conceituação dos *call centers*; apresentação dos indicadores financeiros e de emprego do mercado e resultados de investigações realizadas em *call centers*, tanto no Brasil como no exterior. Tal esforço visa a contextualizar o objeto que se pretende analisar. Entretanto, cabe primeiramente estabelecer a relação entre o mercado de *call centers* e o entorno sócio-econômico mais amplo, representado aqui pelo setor de serviços.

2.1 Questões Preliminares: o setor de serviços e suas subdivisões

O crescimento da participação do setor de serviços nas economias ocidentais tem suscitado o debate acerca das suas características e especificidades. Entretanto, as definições conceituais sobre a composição e as características desse setor têm orientado-se por explicações residuais, que definem como serviços tudo aquilo que não pertence aos setores primário e secundário da economia, bem como a partir do “caráter técnico-material dos serviços”, ou seja, sua intransferibilidade no espaço e no tempo, assim como a reduzida possibilidade de aumento na produtividade do trabalho. Tais

abordagens têm se mostrado insuficientes, devido à complexificação e abrangência do setor de serviços na atualidade (Berger & Offe, 1991; Castells, 2000).

Nesse sentido, Berger & Offe desenvolvem uma definição macrosociológica e funcional para o setor de serviços, tendo por objetivo orientar as pesquisas empíricas sobre a estrutura e o funcionamento do mesmo nas sociedades contemporâneas. Segundo os autores, o setor de serviços teria por função satisfazer determinadas condições essenciais à existência humana, assim como possuiria uma função “certificadora” da identidade de uma sociedade, pois o setor de serviços:

(...) abrange a totalidade daquelas funções no processo de reprodução social, voltadas para a *reprodução das estruturas formais*, das formas de circulação e das condições culturais paramétricas, dentro das quais se realiza a reprodução material da sociedade (Berger & Offe, 1991: 15).

Por “reprodução das estruturas formais”, Berger & Offe compreendem a conservação das condições físicas da vida social, abrangendo os sistemas culturais e legais, a propagação e os desdobramentos dos conhecimentos socialmente produzidos, seus sistemas de informação e circulação. Ademais, tal reprodução não possuiria uma natureza imanente, visto que comportaria inovação e adaptação às estruturas sociais vigentes. Portanto, a característica distintiva do setor de serviços em relação aos outros setores da economia seria a manutenção de algo, seja de natureza material, ligado à produção, seja de natureza imaterial, como o processamento de informações e símbolos (Berger & Offe, 1991: 15-16).

Berger & Offe propõem o desmembramento conceitual, para fins de análise, do setor de serviços em três níveis distintos, configurados a partir do grau de distanciamento do trabalho produtivo. Portanto, o setor de serviços poderia ser dividido

em: serviços comerciais; serviços internos à organização e serviços públicos e estatais. Os serviços comerciais englobariam as empresas que criam e comercializam serviços, que passam a possuir valor no momento em que há consumo. Os autores argumentam que uma das principais características dos serviços comerciais seria a limitada possibilidade de aumento da produtividade através da racionalização do trabalho. Os serviços internos à organização seriam os que se situam como parte das empresas produtivas e teriam por função subsidiar o processo de produção. Segundo os autores, as atividades desenvolvidas internamente às organizações não estariam voltadas para a comercialização, pois desempenham um papel “fiscalizador e regulador” em relação à produção de bens de consumo, visando a assessorar o processo de “valorização do capital”. Por fim, os serviços públicos e estatais seriam aqueles que apresentariam menores condições para emprego de critérios de racionalidade do mercado, visto que, ao contrário dos serviços comerciais e internos à organização, as decisões acerca da alocação dos recursos seguiriam critérios políticos, orientados pela necessidade e pela utilidade de um determinado tipo de serviço ao conjunto da sociedade (Berger & Offe, 1991: 26-32).

Conforme argumentam Berger & Offe, a racionalização dos custos no setor de serviços poderia ser atingida através de três estratégias distintas: estratégia de “mecanização”, de “racionalização organizacional” e de “externalização”. Em relação à estratégia de mecanização, trata-se de substituir o trabalho vivo por equipamentos mecânicos, dispensando total ou parcialmente serviços antes essenciais. Já a racionalização organizacional visa à introdução de estratégias com vistas à redução dos custos operacionais, em conjunto com o aproveitamento absoluto das capacidades da força de trabalho. Por conseguinte, a estratégia de externalização consiste no

deslocamento do trabalho periférico aos objetivos centrais da organização para empresas especializadas na prestação de serviços diversos (Berger & Offe, 1991: 34-37).

Em outro artigo, Offe identifica quatro explicações para o crescimento da força de trabalho alocada nos serviços. A primeira diria respeito à crescente exigência de gerenciamento do trabalho, decorrente do processo de complexificação das sociedades capitalistas e do aprofundamento da divisão do trabalho ao longo do século XX. Portanto, as ocupações relacionadas à prestação de serviços tenderiam a crescer concomitantemente ao desenvolvimento da produção industrial e em alguns casos poderiam até precedê-las, configurando-se como condição prévia. A segunda explicação para o crescimento do trabalho nos serviços estaria relacionada ao excedente de oferta de mão-de-obra nos mercados de trabalho, que tenderia a se deslocar progressivamente para o setor de serviços. Tal fato decorreria da incapacidade do setor secundário em absorver a crescente quantidade de trabalhadores excluídos do processo produtivo. Haveria necessidade sistêmica de incluir tais trabalhadores no mercado consumidor de bens, a fim de que fosse mantida a estabilidade da circulação de mercadorias (Offe, 1991: 87-99).

Uma terceira explicação argumenta que a mudança nos padrões de consumo dos orçamentos familiares influenciaria sobremaneira o crescimento do trabalho em serviços. Nesse sentido, o aumento da produtividade na indústria teria ocasionado o crescimento da renda média doméstica, que, por fim, produziria efeitos positivos no consumo, proporcionando o aumento da demanda por serviços. Apesar desse círculo virtuoso também se estender ao emprego no setor secundário, características inerentes ao trabalho em serviços, como a suposta menor possibilidade de racionalização,

garantiriam o crescimento da participação da prestação de serviços no emprego geral. A quarta e última explicação para o crescimento do trabalho nos serviços remeteria às escolhas e mudanças de profissão ao nível individual, partindo do pressuposto que o trabalho em serviços contemplaria aspectos positivos ausentes no emprego industrial, como uma “vantagem geral de uma política humanizadora”, possibilitada pela relação direta estabelecida com o usuário final do serviço (Offe, 1991: 100-105).

Offe conclui a exposição sobre as explicações para o crescimento do trabalho nos serviços discorrendo sobre as dificuldades de comprovação empírica das quatro abordagens em questão. Segundo o autor, cada abordagem, se tomada isoladamente, possui reduzido poder explicativo, cabendo também questionar se:

(...) o crescimento do trabalho em serviços pode realmente ser relacionado com a demanda objetiva ou a necessidade subjetiva dos “serviços” (e em que grau) ou se (pelo menos) adicionalmente a demanda e as necessidades de “trabalho” e suas remunerações extrínsecas e intrínsecas são decisivas para tais tendências de crescimento (Offe, 1991: 109).

No que concerne às argumentações de Berger & Offe, principalmente sobre a definição conceitual e a subdivisão do setor de serviços, conclui-se que as mesmas representam avanço teórico, por superar as definições e divisões residuais até então vigentes. Entretanto, tal esforço mostra-se limitado para efeito de análise das configurações do setor de serviços na atualidade, visto que o mesmo tem passado por transformações constantes e sofre um processo de complexificação crescente. Nesse sentido, cabe observar que tal divisão não contemplaria as novas áreas de prestação de serviços, surgidas em conformidade com o desenvolvimento tecnológico. Por conseguinte, a utilização do setor produtivo como referência para a realização da

subdivisão do setor de serviços em três níveis distintos mostra-se questionável, na medida em que qualquer tentativa de desmembramento conceitual do setor deve observar a relação de dependência mútua entre os serviços e o setor produtivo.

Um desmembramento conceitual mais condizente com as configurações atuais do setor de serviços foi desenvolvido por Castells (2000) em meados da década de 1990, tendo como objetivo analisar as tendências do emprego nos países que compõe o G-7⁸. A tipologia em questão, segundo o autor, foi adaptada daquela desenvolvida por Singelmann (1978) no final da década de 1970, ao analisar as mudanças na estrutura ocupacional de vários países.

Castells segmenta o setor de serviços em quatro categorias analíticas distintas, segundo a natureza dos serviços prestados: os *serviços relacionados à produção* seriam aqueles utilizados como insumo no processo de produção, dando sustentação ao crescimento dos níveis de produtividade das empresas. Já os *serviços de distribuição* relacionam-se aos serviços de comunicação, transporte e comércio, atividades centrais para o desenvolvimento das sociedades capitalistas na atualidade. Os *serviços sociais* referem-se ao conjunto das atividades de natureza pública, destinadas ao consumo coletivo, como segurança, saúde e educação. Por fim, os *serviços pessoais* englobam aquelas atividades destinadas à satisfação de necessidades individuais, como embelezamento, restaurantes e lazer (Castells, 2000: 267-278).

O estudo desenvolvido por Castells, sobre as transformações na estrutura ocupacional dos países do G7, indica que, nos anos que compreendem o início da década de 1970 e o final da década de 1980, há uma clara tendência de deslocamento do emprego industrial para o emprego em serviços. Nesse contexto, o Japão seria a exceção

⁸ Denominação dada aos países mais industrializados do mundo, a saber: Estados Unidos, Canadá, Japão, Gran-Bretanha, França, Alemanha e Itália.

à regra, visto que o emprego industrial naquele país variou menos de 1% negativamente, no período. Conforme destaca o autor, ao final da década de 1980, os serviços sociais e de distribuição eram os que mais empregavam nos países do G-7, tendo em vista que representavam, em conjunto, entre 40% e 47,6% do total das ocupações. Não obstante, teria havido uma diversificação cada vez maior de atividades no setor de serviços, propiciando o surgimento de novas ocupações intensivas no uso de tecnologias de comunicação e informação (Castells, 2000: 272-280).

Ao investigar as tendências de desenvolvimento do setor de serviços no Brasil, Pochmann (2001) também fez uso da tipologia desenvolvida por Singelmann (1978) e adaptada por Castells ao analisar os países que compõem o G-7. Segundo Pochmann (2001), a limitada capacidade do setor industrial em criar novas ocupações, combinada com o expressivo êxodo rural verificado ao longo do século XX, contribuíram para a concentração dos empregos no setor de serviços brasileiro, sobretudo nas áreas urbanas.

Tabela 1 – Evolução da distribuição dos empregos por setor econômico, no Brasil (em %)

Ano/Setor	Agropecuária	Indústrias	Serviços
Anos 20	66,7	12,8	20,5
Anos 40	30,8	27,5	41,7
Anos 90	20,9	19,6	59,5

Fonte: Pochmann, 2001; FIBGE

Ao contrário do que ocorreu nos países desenvolvidos, os serviços de distribuição aumentaram consideravelmente sua participação relativa no total das ocupações em serviços. Por outro lado, a participação dos serviços sociais no montante

total de ocupações em serviços sofreu pequena variação, enquanto que os serviços relacionados à produção e aos serviços pessoais apresentaram regressão na sua participação relativa (Pochmann, 2001: 60).

Tabela 2 – Evolução da distribuição dos empregos no setor de serviços por classe de serviço (em %)

Ano/Classe	Distribuição	Produção	Sociais	Pessoais
Anos 40	8,8	1,1	4,7	5,9
Anos 70	16,7	1,7	14,2	9,1
Anos 90	39,3	1,2	14,6	5,6

Fonte: Pochmann, 2001; FIBGE

Neste sentido, pode-se afirmar que os *call centers* estariam inseridos na classe de serviços que apresentou maior crescimento relativo nas últimas décadas – os serviços de distribuição -, constituindo-se na atualidade como responsáveis diretos pelo surgimento de novos postos de trabalho no setor de serviços brasileiro. Os fatores que desencadearam o seu surgimento e a sua posterior expansão, bem como os indicadores econômicos e de emprego do mercado de *call centers* brasileiro, serão apresentados a seguir.

2.2 A Reestruturação das telecomunicações no Brasil

A reestruturação das telecomunicações constituiu-se em um dos fatores decisivos para a expansão do mercado de *call centers* no Brasil. Internacionalmente, as telecomunicações sofreram um amplo processo de transformação nas últimas décadas,

seja em termos tecnológicos, seja em decorrência das novas determinações econômicas globais. Nesse contexto, passou-se a atribuir à telemática⁹ o *status* de suporte material dos fluxos econômicos em tempos de globalização (Ruduit, 2001: 52-53).

A primeira experiência internacional de desregulamentação do setor de telecomunicações ocorreu nos Estados Unidos, onde os serviços eram explorados na forma de monopólio privado pela mega-corporação *American Telephone and Telegraph* (AT&T). Pressões internas exercidas por empresas transnacionais, interessadas na redução dos valores das tarifas para chamadas de longa distância, juntamente ao interesse da indústria de equipamentos eletrônicos para telecomunicações em ampliar sua participação no mercado, colaboraram para a quebra do antigo monopólio privado.

Na Europa, a Inglaterra foi o primeiro país a privatizar seu setor de telecomunicações, que, assim como nos Estados Unidos, se constituía em monopólio, entretanto de natureza estatal. Tal fato ocorreu no ano de 1984, durante o governo da primeira-ministra Margareth Thatcher. No caso inglês, a quebra dos monopólio estatal teria sido influenciada, por um lado, pela política liberalizante desenvolvida pelo governo naquele período, e por outro, pela pressão exercida por atores internos e externos ao país, como o setor financeiro inglês e as empresas multinacionais norte-americanas, entre outros. Apesar de pioneira na Europa, a experiência de reestruturação das telecomunicações na Inglaterra não foi tomada como modelo para o continente, visto que França e Alemanha reestruturaram seu setor de telecomunicações de forma

⁹ A telemática pode ser entendida como o conjunto de tecnologias de informação e de comunicação resultante da junção entre os recursos das telecomunicações (telefonia, satélite, cabo e fibras óticas) e da informação (computadores, periféricos, softwares e sistemas de redes), possibilitando o processamento, a compressão, o armazenamento e a comunicação de grandes quantidades de dados (na forma de texto, imagem ou som), em curto prazo de tempo, entre usuários localizados em qualquer ponto do planeta.

mais lenta, sob pressão dos sindicatos na negociação dos direitos dos trabalhadores (Larangeira, 1998; Rudit, 2001).

Em relação à América Latina, cabe ressaltar que, durante o período anterior à reestruturação, o mercado de telecomunicações estruturou-se como monopólio estatal. A partir de meados da década de 1980, até o início da década de 1990, países como o Chile, a Argentina e o México deram início à reestruturação dos seus setores de telecomunicações. A experiência Latino Americana foi fortemente influenciada pela demanda reprimida, decorrente dos escassos investimentos estatais em infra-estrutura de telecomunicações. Assim como nos Estados Unidos e na Europa, empresas multinacionais interessadas em expandir seus mercados, bem como atores externos (Como o Banco Mundial e o Fundo Monetário Internacional), exerceram forte pressão a favor da liberalização (Rudit, 2001).

Caminho semelhante foi seguido pelo Brasil, que em meados da década de 1990 deu início ao processo de reestruturação do setor, que até então se constituía em monopólio do Estado. Apesar de defasada em quase uma década em relação às experiências de outros países da América Latina, como Argentina, Chile e México, a desregulamentação/privatização do antigo monopólio estatal das telecomunicações, no Brasil, objetivava ampliar o acesso aos serviços, bem como atrair novos investimentos ao país, fornecendo infra-estrutura necessária à competição acirrada entre grandes grupos empresariais globais (Wohlers, 1999:58).

Em agosto de 1995, foi aprovada a alteração constitucional que permitiu a quebra do monopólio público dos serviços de telecomunicações, autorizando, mediante concessão ou permissão, a exploração dos serviços por empresas privadas (Wohlers, 1999:58-59).

Após a desregulamentação/privatização do setor, as telecomunicações, no Brasil, passaram por um amplo processo de modernização tecnológica. Os antigos sistemas analógicos de transmissão foram substituídos por sistemas digitais, proporcionando a transmissão de maiores quantidades de informação em um menor espaço de tempo. A digitalização também possibilitou a oferta de novos serviços, como a transmissão eletrônica de voz, as conexões por redes de banda larga, o envio de arquivos contendo sons, imagens e textos, entre outros (Larangeira, 2001).

Um dos efeitos mais significativos da reestruturação refere-se à expansão do acesso aos serviços de telecomunicações no Brasil. Se até meados da década de 1995, o telefone era tido como um bem, acessível apenas a uma pequena parcela da população, atualmente, os indicadores de abrangência sugerem o contrário.

Tabela 3 - Indicadores de abrangência dos serviços de telecomunicações, no Brasil (ano base: 2004)

Indicadores	Total
Número de Linhas Fixas em Operação	40 milhões
Numero de Celulares em Operação	65,6 milhões
Usuários Residenciais de Internet	17,9 milhões
Densidade Telefonia Fixa (por 100 Habitantes)	23,5 linhas
Densidade Telefonia Celular (por 100 Habitantes)	36,3 linhas

Fonte: Anatel; www.teleco.com.br

Em 2004, o Brasil ocupava a sexta posição no ranking dos países com maior número de terminais telefônicos em operação, totalizando quase 106 milhões de linhas, atrás da China, dos Estados Unidos, do Japão, da Alemanha e da Rússia. A participação

do Brasil no contexto da América Latina é ainda mais significativa. No mesmo ano, 44,8% dos telefones fixos instalados e 39,2% dos celulares em operação na América Latina estavam localizados no Brasil.

No que concerne ao mercado de trabalho, Katz e Darbishire destacam que a reestruturação do setor teria possibilitado a reconfiguração das situações de emprego e de trabalho. Tal reconfiguração situar-se-ia não somente no contexto da concorrência inter-empresarial, mas também no interior de uma mesma empresa. O mercado de trabalho interno à empresa passaria a ser estruturado em subdivisões que atendem a segmentos de mercado que se diferenciariam segundo seu valor agregado. Neste contexto, seria possível afirmar que quanto maior o valor agregado pelo segmento, melhores seriam as condições de trabalho (Katz e Darbishire, 2000:125 apud Larangeira, 2001:08).

Como exposto, as telecomunicações vêm experimentando mundialmente uma ampla reestruturação, em que a atividade em *call centers* tornou-se das mais representativas, visto que abarca novas ocupações intensivas na utilização de tecnologias informacionais e carece de constantes inovações tecnológicas.

Portanto, o crescimento do acesso aos serviços de telecomunicações tem proporcionado expansão de novas formas de contato entre empresas e clientes, substituindo o atendimento face a face, esteja este ligado à oferta de produtos ou à prestação de serviços. É no contexto das transformações recentes nas telecomunicações que os *call centers* têm ocupado posição destacada como ferramentas para gerenciar o relacionamento entre empresas e clientes, porque torna abrangentes os canais de interação e comunicação.

2.3 Call Centers: conceituação e dinâmica do mercado de trabalho no Brasil

Durante a última década, observa-se no Brasil uma significativa ampliação das atividades apoiadas em *call centers*. Como exemplos de tais atividades pode-se citar os serviços de atendimento ao cliente, as centrais de suporte técnico, as vendas de produtos ou serviços por telefone, a fidelização de clientes, as pesquisas de mercado e os agendamento de visitas. Conceitualmente, os *call centers* podem ser definidos como:

(...) estruturas apoiadas na combinação de telecomunicações e informática, proporcionando a integração entre infra-estrutura, tecnologias informacionais e recursos humanos. Seu objetivo é processar um determinado tráfego de chamadas telefônicas e administrar o relacionamento entre uma empresa e seus clientes (Corrêa, 2003).

No âmbito empresarial, o *call center* é considerado uma ferramenta competitiva, visto que sua abrangência possibilita a redução de custos operacionais, estejam estes ligados à locomoção ou à infra-estrutura.

A atividade-fim realizada nos *call centers* é o telemarketing, que pode assumir dois formatos: ativo ou receptivo. No telemarketing ativo o operador toma a iniciativa do contato com o cliente através 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 através 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).

Quadro 6 - Tipos de telemarketing

Ativo	Receptivo
<ul style="list-style-type: none"> • Vendas e pós-vendas • Cobranças • Pesquisas • Retorno de pesquisas e informações • Atendimento à sugestão de clientes • Reativação de clientes 	<ul style="list-style-type: none"> • Serviços 0800 e 0900 • Processamento de solicitações • Vendas e pós-vendas • Cobrança • Informações diversas • Suporte técnico

Adaptado de Matozo, 2000

A função de teleoperador é a que agrega a maior parte dos empregados nos *call centers*. O trabalho dos teleoperadores é realizado na posição de atendimento (PA). Tal posição é constituída por um terminal de computador integrado ao sistema telefônico e tem por objetivo a realização do atendimento das chamadas em um *call center*. Segundo a classificação Brasileira de Ocupações – CBO 2001, os teleoperadores:

Atendem usuários, oferecem serviços e produtos, prestam serviços técnicos especializados, realizam pesquisas, fazem serviços de cobranças e cadastramento de clientes, sempre via teleatendimento, seguindo roteiros e scripts planejados e controlados para captar, reter ou recuperar clientes (CBO 2002).

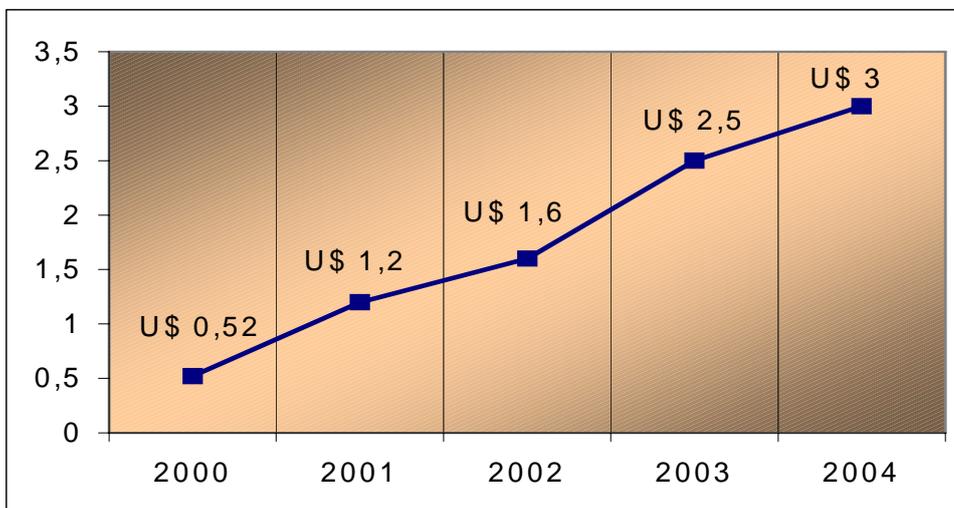
O período de surgimento dos primeiros *call centers* suscita controvérsias. É certo que o surgimento dos *call centers* confunde-se com o surgimento do

telemarketing. Tessler (2002) argumenta que as primeiras centrais de telemarketing foram implantadas por companhias telefônicas nos Estados Unidos, tendo como propósito realizar a conexão entre chamadas locais. Um marco nesse sentido foi o ano de 1968, em que a Ford Motors Company, companhia automobilística americana, foi obrigada por decisão judicial a manter um serviço telefônico gratuito para o registro de reclamações sobre eventuais defeitos em veículos (Tessler, 2002:09).

No Brasil, as primeiras centrais de atendimento foram implantadas na década de 1980. Nesse sentido, salientam-se as experiências pioneiras das empresas Credicard, Rhodia e Sadia. Naquele período, tais empresas implantaram suas centrais de atendimento ao cliente, que posteriormente se popularizariam através dos SAC's (serviço de atendimento ao cliente). Entretanto, somente a partir de meados da década de 1990 foi possível observar a constituição de um mercado brasileiro de *call centers*.

No que concerne aos indicadores financeiros do setor, pesquisa realizada pela Associação Brasileira de Telemarketing (ABT), no ano de 2002, estimava que o volume de transações apoiadas por serviços de telemarketing teria ultrapassado a cifra dos sessenta e sete bilhões de reais no ano anterior, o que representaria mais de 6% do Produto Interno Bruto brasileiro. No que se refere ao faturamento bruto do mercado de *call centers* no Brasil, observa-se um aumento relativo de 150% entre os anos de 2001 e 2004.

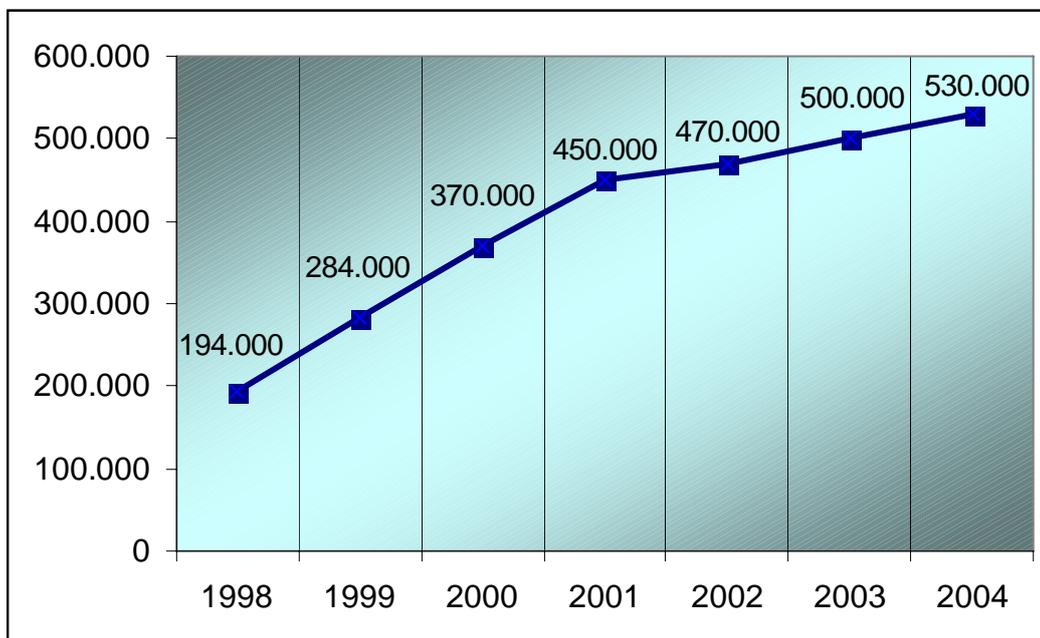
Gráfico 1 – Evolução do faturamento bruto do mercado de *call centers*, no Brasil (em bilhões de dólares)



Fonte: Associação Brasileira de Telemarketing, diversos anos

Em relação ao emprego, o mercado de *call centers* tem ocupado posição de destaque na geração de novos postos de trabalho. Segundo dados da Associação Brasileira de Telemarketing (ABT), as empresas de *call centers* empregavam, ao final do ano de 2004, aproximadamente 530.000 trabalhadores, grande parte destes em seu primeiro emprego. O mercado de *call centers* seria também o maior empregador do país no setor de serviços e maior gerador de postos de trabalho formal. Segundo a ABT, após a reestruturação das telecomunicações, houve um aumento superior a 170% na quantidade de empregos no setor.

Gráfico 2 – Evolução do número de postos de trabalho no mercado de *call centers*, no Brasil (em números absolutos)



Fonte: Associação Brasileira de Telemarketing, diversos anos.

Estimativas da mesma entidade apontam que entre os meses de janeiro e maio de 2005 teriam sido abertos 25.000 novos postos de trabalho no setor, dos quais 8.000 teriam contemplado pessoas em sua primeira inserção no mercado de trabalho.

2.4 O Trabalho nos *Call Centers*: o debate recente

Recentemente, 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 nos *call centers*, ressaltando principalmente aspectos relacionados à repetitividade do trabalho e ao excesso de controle da força de trabalho, pode-se afirmar que, atualmente,

há uma tendência (mas não uma unanimidade) por considerar como elementos privilegiados para a compreensão das situações concretas de trabalho aspectos como: a posição que ocupa o *call center* 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 realizados no interior das empresas de *call centers*.

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. Tal descentralização teria originado uma empresa especializada em serviços de *call center*, que, por sua vez, teria seguido a lógica da redução de custos laborais e aumento da produtividade em curto prazo. As transformações verificadas na empresa teriam acarretado intensificação do trabalho, bem como em formas restritivas de uso da força de trabalho. Em seu estudo, Del Bono analisou a atividade que tem por função classificar as chamadas originadas pelos clientes, transferindo-as posteriormente para o grupo de teleoperadores segundo o segmento a que pertence o cliente. 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 : 7-13). Neste sentido, as estratégias adotadas pela empresa com vistas ao aumento da produtividade em curto

prazo teriam provocado a precarização das condições de trabalho, bem como a baixa utilização das potencialidades dos trabalhadores teriam acarretado sua desqualificação. 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.

Segundo Del Bono, a possibilidade de flexibilizar o processo de trabalho através das novas tecnologias estaria determinada por sua forma de implantação, a qual dependeria do estilo de administração que se faz opção em cada caso concreto. Como efeitos do controle direto sobre os trabalhadores, Del Bono cita três conseqüências: 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 : 26)

A autora conclui enfatizando que no *call center* estudado estaria presente o endurecimento das formas clássicas de organização do trabalho, bem como perda do controle sobre o processo de trabalho por parte dos trabalhadores e imposição de um ritmo de trabalho desumanizado, ditado pelo sistema informatizado. Apesar do sistema informatizado possibilitar formas mais suaves de controle do trabalho, a empresa teria optado por um controle direto dos supervisores. Por fim, a autora argumenta que a integração entre as tecnologias informáticas e o telefone teriam 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 otimizar resultados e reduzir custos e extenuante ritmo de trabalho seriam as conseqüências das formas de organização do trabalho adotadas pela empresa (Del Bono, 2000 : 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 determinados *call centers* 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: 09).

Para autores como Kerst e Holtgrewe (2001), as discussões sobre a organização do trabalho nos *call centers* 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: 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: através 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, 2001:05).

Para Kerst e Holtgrewe, o surgimento de novos *call centers*, 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 de *call centers* 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: 06-16).

Taylor et. al. (2002) argumentam que, nos dias atuais, ao contrário do que afirmavam os primeiros estudos sobre relações de trabalho nos *call centers*, 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 nos *call centers*. 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., 2002:134).

Quadro 7 – 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 script rígida	Aderência ao script 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

As distinções nas formas de organização do trabalho e nos padrões de uso da força de trabalho passariam a ser analisadas através 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 atividades simplificadas, realizadas exclusivamente através 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., 2002:136-137).

Apesar de haver um crescente avanço na compreensão da natureza das relações de trabalho nos *call centers*, 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 rotinização tenderiam a permanecer vigentes. Em estudo realizado em dois *call center* 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: 147-148).

Em estudo realizado em *call centers* ligados a empresas de telecomunicações, Batt (2000) argumenta que tais fatores de qualidade e quantidade seriam determinados pela capacidade do cliente em gerar receita. Assim, o trabalho passaria a ser segmentado

em grupos, que têm por finalidade atender clientes com determinado perfil¹⁰, pertencentes a uma categoria afim. Tal segmentação se refletiria na organização do trabalho, colaborando para a polarização das ocupações: tarefas simples e rotineiras, envolvendo pouco discernimento do trabalhador, que atende um grande número de chamadas diárias, convivem num mesmo ambiente com tarefas complexas, que requerem maiores níveis de responsabilidade do trabalhador, que atende um pequeno número de clientes por dia (Batt, 2000:549-553 apud Taylor et. alli., 2002:137).

Já a perspectiva desenvolvida por Glucksmann (2004) 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 dos *call centers* 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: 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 configurações¹¹, a

¹⁰ Por exemplo: empresas de grande porte, empresas de pequeno e médio porte, profissionais liberais, clientes residenciais segundo sua faixa de consumo, entre outros.

¹¹ 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.

posição do serviço prestado pelo *call center* nos processos gerais da empresa, que tanto poderiam estar situados no início, no centro, ou no final de tais processos. Nesse sentido, *call centers* envolvidos em vendas de bens, produtos e serviços, bem como na intermediação entre consumidores e profissionais especializados, tendem a estar situados numa posição intermediária das operações, entre os processos de produção e de distribuição/entrega. Venda de bens duráveis, como computador, máquina de lavar e livros, mas também prestação de serviços, como aluguel de automóveis, consertos de automóveis e de telefone, serviços de emergências médicas, seriam os principais exemplos. Já a provisão de informações, como horários de trens e de cinema e auxílio à lista telefônica, tenderia a estar situada numa posição inicial das operações empresariais, visto que precederia todos as outras etapas envolvidas. Nesse sentido, enquanto atividades relacionadas à venda de produtos e serviços e à intermediação entre consumidores e profissionais especializados 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 tenderiam a restringir as margens de ação individuais, sobretudo através da utilização de bancos de dados elaboradas previamente, contendo horários e procedimentos padronizados (Glucksmann, 2004: 801-808).

Por fim, Glucksmann argumenta que a expansão dos *call centers* possibilitaria uma significativa alteração na estrutura ocupacional global, tendo em vista que funções antes desenvolvidas em pontos isolados, baseadas no relacionamento face-a-face entre atendentes e consumidores, tenderiam a ser substituídas por atividades desenvolvidas por telefone, concentrados em um único local. (Glucksmann, 2004: 805)

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

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, 1999:63).

O emprego do taylorismo, para Venco, seria viabilizado pelo alto grau de informatização presente nos *call centers*, 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, 1999:69).

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 através de variáveis quantitativas, também propiciado 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, 1999:73-79).

Para efeito de contratação, a empresa investigada por Venco demanda requisitos de qualificação como: escolaridade equivalente ao nível superior incompleto, habilidades comunicacionais e bom nível cultural. Entretanto, devido à alta taylorização do trabalho, as possibilidades para o desenvolvimento das potencialidades dos trabalhadores acabariam por ser limitadas (Venco, 1999:98).

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, os *call centers* 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 a “fiscalização eletrônica” desde a movimentação no PA até o registro da quantidade de atendimento realizados que é impresso não por ele mas pela máquina (Oliveira, 2004: 268).

Oliveira 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 através da racionalização extrema (Oliveira, 2004:271).

Em relação ao perfil dos trabalhadores da empresa, Oliveira constatou que 80% da força de trabalho da empresa era composta por mulheres. Os homens, que correspondiam aos 20% restantes, ocupavam sobretudo os cargos de supervisão e gerência, além de atividades relacionadas ao telemarketing ativo em vendas. Segundo Oliveira, os trabalhadores eram na sua maioria jovens, com idades que variavam entre 18 e 25 anos, aproximadamente 85% da força de trabalho possuía o curso secundário completo, nível de instrução exigido pela empresa para efeito de contratação. Os 15% restantes possuíam curso superior completo ou em andamento (Oliveira, 2004).

Em oposição às argumentações anteriores, o estudo por nós realizado (Corrêa, 2004), em um *call center* ligado a um provedor de serviços de Internet, no Brasil, apresenta resultado distinto aos encontrado por Venco e Oliveira. 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 (Corrêa, 2004: 51-52).

Em relação ao perfil sócio-ocupacional dos empregados em *call centers*, estudo realizado por Mocelin e Corrêa (2003) em um *call center* do setor de telecomunicações, no Brasil, aponta que as mulheres seriam maioria nas atividades relacionados aos serviços de telefonia móvel, enquanto que os homens encontravam-se em maior número nas atividades de suporte ao usuário de Internet. Em relação à idade, o estudo demonstrou predomínio de pessoas com idade entre 18 e 29 anos, representando 84% dos tele-operadores do *call center* estudado. Em termos de escolaridade, os autores observaram que 40% dos teleoperadores entrevistados possuíam ensino médio completo, 32% possuíam ensino médio técnico e 24% cursavam o ensino superior. Cabe ressaltar que 16% dos entrevistados encontravam-se em seu primeiro emprego, 44% eram proveniente do comércio e 30% do próprio setor de telecomunicações. Por fim, o estudo afirmava que a remuneração seria variável, concorrendo para tanto o tipo de atividade desempenhada e a produtividade do teleoperador (Mocellin e Corrêa, 2003:11-13).

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 ao telemarketing. 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 center*

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 ambientes empresariais, não se justificaria em um universo homogêneo, como advoga a *abordagem generalista*.

Tentando evitar a *abordagem generalista*, a qual apresenta os problemas já expostos, o presente estudo vincula-se a *abordagem relacional*, visto que pretende analisar três empresas de *call center* situadas em diferentes segmentos de atividade.

Capítulo 3

Relações de trabalho nos *Call Centers*: as três empresas investigadas

Neste capítulo, apresenta-se a dinâmica das relações de trabalho observadas nas empresas estudadas, abarcando dimensões como: as características gerais das empresas, o recrutamento e treinamento da força de trabalho, as condições de emprego, as formas de organização do trabalho e as possíveis estratégias de flexibilidade laboral utilizadas, bem como os perfis sócio-ocupacionais predominantes. Examina-se a ocupação de teleoperador, que congrega a maioria dos empregados nas empresas investigadas.

3.1 Características gerais das empresas investigadas, recrutamento e treinamento

Esta seção aborda as características gerais das empresas investigadas, bem como os critérios para recrutamento da força de trabalho e o treinamento para o exercício da função de teleoperador.

Situado na região metropolitana de Porto Alegre, a *Empresa “Y”* presta serviços de *call center* para duas empresas do setor financeiro: uma operadora de cartões de crédito e um banco privado. A empresa atua no mercado de *call center* desde meados de 2000, é constituída por capital 100% nacional e especializou-se em operações

relacionadas ao telemarketing ativo. 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.

A empresa opera em estrutura própria. Atualmente, possui 1200 empregados, na sua grande maioria teleoperadores, que ocupam aproximadamente 600 posições de atendimento. A estrutura hierárquica da empresa é composta por: *gerente administrativo*, responsável pela administração geral da empresa; três níveis de *coordenação*: administrativa, de vendas e de informações (ver quadro 8); *supervisão*, em que cada supervisor é responsável por grupos constituídos por 35 teleoperadores; *auditores*, que são responsáveis pelo controle da qualidade das operações e por fim, *teleoperadores*, que são os responsáveis diretos pelos contatos telefônicos.

Quadro 8 – Atribuições dos coordenadores

Coordenação	Atribuições
Administrativa	Responsável pelos trâmites burocráticos, como planilhas de controle da operação e divisões de equipes, entre outros.
Vendas	Responsável pelas promoções e pelas vendas em operação
Informações	Responsável pelas informações fornecidas ao cliente, no caso, um banco privado e uma operadora de cartões de crédito

Fonte: Entrevista realizada pelo autor com o gerente de RH da empresa.

Além das funções acima referidas, são também desempenhadas funções burocráticas, como as administrativas e de gestão de recursos humanos. A empresa possui ainda uma equipe de programadores voltada para o desenvolvimento de

softwares, permitindo a personalização das bases de dados relacionadas aos mais diversos tipos de operações.

Para efeito de contratação, a empresa exige que o candidato ao emprego possua no mínimo 18 anos de idade e tenha concluído o ensino de nível médio. É necessário também que o candidato tenha conhecimentos de informática em nível de usuário, sem a necessidade de ter realizado cursos específicos. Como trata-se de um *call center* voltado para o telemarketing ativo, é desejável que os candidatos ao emprego possuam experiência profissional em vendas ou no atendimento ao público, como recepcionista ou telefonista. Tais requisitos não seriam imprescindíveis, mas desejáveis. Outras exigências para o ingresso no emprego seriam:

Boa fluência verbal, flexibilidade, proatividade, ser dinâmico e criativo, pois em vendas isso é imprescindível. Ter boa capacidade de concentração, saber lidar com a frustração, por trabalhar em uma função em que se ouve muitos “nãos”. Possuir vontade de aprender é um pré-requisito que nós prezamos muito, e ser socialmente orientado no ambiente em que ele está se inserindo, pois são 1200 pessoas e não 30 ou 40. (Gerente de recursos humanos da empresa)

Entretanto, as características acima referidas não seriam encontradas com facilidade no mercado de trabalho. Tal dificuldade decorreria, por um lado, dos baixos níveis gerais de escolaridade, e por outro, do perfil sócio-ocupacional peculiar almejado:

Hoje, nossa grande dificuldade na captação de currículos é a questão do ensino médio completo. Muitas pessoas acabam parando de estudar por algum tempo ou repetindo o ano e hoje está cursando o primeiro, o segundo ou o terceiro ano do ensino médio, o que não nos serve. Ela tem experiência, tem idade, já trabalhou e está no mercado de trabalho, mas não possui o ensino médio completo. E também a procura por menores de idade. Entrando mais fundo nas características do operador, a questão do dinamismo e da criatividade nos barra muito na contratação, em relação à abstração mesmo, de transformar um simples dado numa argumentação, e isso relaciona-se ao potencial de aprendizado. (Gerente de recursos humanos da empresa)

O recrutamento ocorre através da análise dos currículos enviados à empresa ou por indicação de um funcionário. Há uma triagem preliminar que tem por objetivo verificar se o candidato cumpre com os requisitos exigidos pela empresa para efeito de contratação. Posteriormente, é realizada uma entrevista, seguida de uma dinâmica de grupo, em que o candidato deve “convencer” a empresa a contratá-lo, “vendendo-se” como um produto. A etapa final do processo de recrutamento é denominada “seleção qualificada”, em que são fornecidas ao candidato informações sobre a empresa e suas operações, bem como são ministradas noções básicas de como efetuar uma abordagem telefônica. Na “seleção qualificada” há participação de um profissional da operação, que possui conhecimento das atribuições diárias do teleoperador, em conjunto com um avaliador proveniente da área de recursos humanos, que avaliará a capacidade de argumentação, a persistência e o potencial do candidato para trabalhar em equipe.

Os candidatos selecionados no processo de recrutamento recebem treinamento inicial para o desempenho da função, bem como realizam reciclagens periódicas. Durante o treinamento, o futuro teleoperador recebe informações relativas aos produtos que deverá vender (cartões de crédito, seguros, títulos de capitalização), assim como recebe informações relativas às técnicas de vendas por telefone e às noções de qualidade no atendimento. O treinamento envolve todas as áreas da empresa: gerência de recursos humanos, responsáveis operacionais e diretoria administrativa. Cabe à gerência de recursos humanos integrar os futuros empregados à empresa, ao mesmo tempo em que fornece orientações sobre questões trabalhistas e contratuais. Os responsáveis operacionais fornecem informações voltadas para os conteúdos técnicos

do trabalho que será realizado. Por fim, a diretoria administrativa apresenta um panorama geral da empresa e suas expectativas em relação ao empregado.

Cabe ressaltar que o treinamento é parte integrante do recrutamento, visto que durante sua realização o teleoperador é constantemente avaliado:

Há um parâmetro mínimo de conhecimento que deve ser atingido. Isso é avaliado através do conhecimento do produto, da argumentação e da postura do teleoperador durante o treinamento. Ao final disso, a maioria dos teleoperadores estão aptos para desempenhar a função. (Gerente de recursos humanos da empresa)

A passagem do treinamento para o exercício da função de teleoperador ocorre após o término do treinamento inicial, que possui duração de aproximadamente duas semanas. Num primeiro momento, os teleoperadores recém contratados iniciam suas atividades em grupos, que variam entre 3 e 5 membros, acompanhados por teleoperadores que possuem um bom histórico profissional, denominados *masters*. O teleoperador é submetido a uma nova avaliação após completar sete dias de trabalho. Posteriormente, quando completa 30 e 60 dias de trabalho, o teleoperador realiza curso de reciclagem relacionado ao produto e às técnicas de vendas.

A Empresa “X”¹² atua no mercado de *call centers* desde meados de 1999 e presta serviços em regime de terceirização parcial¹³ para uma empresa distribuidora de energia elétrica situada na região metropolitana de Porto Alegre. O capital que constitui

¹² Cabe ressaltar que a empresa também possui *call center* operando em estrutura própria, no Estado do Paraná, no qual atende outros clientes, oriundos de diversos setores da atividade econômica. Entretanto, no presente estudo, será analisado somente o *call center* que opera na referida distribuidora de energia elétrica.

¹³ O *call center* situa-se na sede da distribuidora de energia elétrica, ficando a cargo da Empresa “X” a gestão operacional e de recursos humanos do mesmo.

a empresa é 100% brasileiro e há participação de uma empresa do ramo de telecomunicações na sua composição acionária. 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.

A empresa possui aproximadamente 1000 empregados, dos quais 207 prestam serviços para a distribuidora de energia elétrica. A estrutura hierárquica da empresa é constituída por: *gerente geral*; *coordenador operacional* e *coordenador de recursos humanos*; *supervisão de planejamento*, que é responsável pelo dimensionamento das equipes de trabalho; *supervisores de gestão de pessoas*, que são responsáveis por grupos de aproximadamente 40 teleoperadores; *monitores*, que são responsáveis pelo controle de qualidade dos serviços e, por fim, *teleoperadores*. As funções burocráticas, relativas à administração do *call center*, são realizadas na sede da empresa, no Estado do Paraná.

Para efeito de contratação, a empresa exige que o candidato ao emprego possua no mínimo 18 anos de idade e tenha concluído o ensino de nível médio. É necessário também que o candidato tenha conhecimentos de informática em nível de usuário. O recrutamento é realizado através da análise do currículo do candidato, que posteriormente é submetidos a testes psicológicos, de informática e entrevista. Entretanto, a fase decisiva para efeito de contratação é o treinamento inicial, que ocorre antes da contratação e possui duração de aproximadamente 2 meses. Não é necessária experiência anterior na função, tampouco formação técnica:

As pessoas são capacitadas para atender e constantemente elas recebem orientação nos treinamentos, mas o produto do cliente é muito complexo. No processo seletivo nós não identificamos as

peças pela condição técnica da área, por exemplo, tem curso eletrotécnico ou não. Nós buscamos ter no atendimento pessoas que possuam sensibilidade para entender o problema do cliente. (Coordenadora do *Call Center* da distribuidora de energia elétrica)

Os candidatos selecionados no processo de recrutamento recebem treinamento inicial para o desempenho da função, bem como realizam cursos de reciclagem periódicos. Apesar de ser a *Empresa “X”* contratante e gestora da força de trabalho, o treinamento inicial e os cursos de reciclagem são ministrados pela empresa distribuidora de energia elétrica. Tal fato decorre da forte presença da Agência Nacional de Energia Elétrica – ANEEL, reguladora do setor elétrico, no Brasil. A ANEEL avalia periodicamente a qualidade dos serviços prestados pelo *call center*, através do cumprimento dos indicadores estabelecidos por uma resolução normativa de 2004. Tal medida visa a padronizar os serviços de teleatendimento prestados pelas concessionárias ou permissionárias encarregadas da distribuição de energia elétrica, estabelecendo: disponibilidade para atendimento nas 24 horas do dia, 7 dias por semanas; obrigatoriedade de gravação em meio magnético de uma amostra diária dos atendimentos para fins de monitoramento e fiscalização da qualidade do atendimento prestado; índices máximos de abandonos e de chamadas ocupadas calculados a partir de fórmula estabelecida pela ANEEL; atendimento em, no máximo, dois sinais sonoros e tempo máximo em espera para atendimento de, no máximo, 30 segundos.

A passagem do treinamento para o exercício da função de teleoperador ocorre após o término do treinamento inicial. O baixo índice de rotatividade da força de trabalho possibilita que haja acompanhamento individualizado do novo teleoperador nas duas primeiras semanas de trabalho:

As pessoas recebem a informação e elas passam por um atendimento consignado, como se diz. Eles chegam aqui no auditório, ou num espaço amplo, onde eles acompanham os atendimentos feitos no *Call Center* e aos poucos começam a atender. Depois desse trabalho, eles começam o atendimento dentro do *Call Center*. (Coordenadora do *Call Center* da distribuidora de energia elétrica)

A *Empresa “Z”* atua há 8 anos no mercado de *call centers* e possui como principais clientes uma operadora de telefonia móvel (terceirização) e duas agências de relacionamento (quarteirização)¹⁴. A empresa está situada em Porto Alegre, é composta por capital 100% nacional e especializou-se no segmento de recuperação de crédito (cobrança). Entretanto, também presta serviços de *help desk*, qualificação de serviços¹⁵, pesquisas e vendas. A empresa realiza tanto operações de natureza ativa quanto receptiva.

A empresa opera em estrutura própria, mas também na estrutura do cliente, como no caso da operadora de telefonia móvel. Possui atualmente 392 empregados, distribuídos em 190 posições de atendimento.

Os requisitos para contratação variam segundo o tipo de vínculo empregatício e a natureza da atividade desempenhada. Uma parte do quadro funcional da empresa possui vínculo formal de trabalho, enquanto outra parte possui contrato de estágio. Cabe ressaltar que os teleoperadores relacionados às atividades de recuperação de crédito e vendas possuem vínculo formal de trabalho, enquanto que teleoperadores relacionados às atividades de pesquisa, qualificação de serviços e *help desk* possuem contrato de estágio. Os requisitos para a admissão como teleoperador na área de recuperação de crédito e vendas são: escolaridade equivalente ao ensino médio completo, possuir mais

¹⁴ No caso da operadora de telefonia móvel, trata-se de subcontratação direta, diferentemente do que ocorre com as duas agências de relacionamento, que seriam o primeiro elo de subcontratação e a *Empresa “X”* o segundo.

¹⁵ Trata-se da avaliação realizada pelo clientes dos serviços prestados por uma determinada empresa.

de 18 anos de idade e ter conhecimentos de informática em nível de usuário. Já para a admissão na área de pesquisa, qualificação e *help desk* é necessário que o candidato esteja cursando o ensino de nível médio e possua no mínimo 16 anos de idade. Em ambos os casos não é necessária experiência anterior na função. Requisitos relacionados ao perfil dos candidatos também são observados, como:

Proatividade, comunicação e discernimento sobre assuntos diversos, ter uma cultura geral, até pela maleabilidade dos clientes e da operação, mas não há grandes restrições quanto a experiência.
(Gerente comercial da Empresa)

Segundo o gerente comercial da empresa, as dificuldades encontradas para contratação relacionam-se a uma certa resistência das pessoas aos *call centers* como local de trabalho. Nesse sentido, um dos fatores que influenciariam tal resistência seria o preconceito que a atividade de telemarketing sofreu após sua rápida expansão, a partir do final da década de 1990.

Recentemente, até essa lei de *do not call*¹⁶, que são vários preconceitos, várias barreiras que estão sendo criadas e a mão-de-obra já começa a pensar que não é um lugar bom, porque eu vou trabalhar pouco tempo e vou para a rua e não posso crescer, quando na verdade é um mercado totalmente oposto. Hoje tu tens exemplos. A maioria das pessoas que trabalham em gerência, até eu mesmo, na gerência comercial, foram operadores em linha. E se tu pegar qualquer gerente ou supervisor que não foi de linha, ele não se adapta na função. É uma possibilidade de ascensão e a dificuldade é passar isso para a mão-de-obra. (Gerente comercial da empresa)

¹⁶ Referente ao projeto de lei de autoria do Vereador Juarez Pinheiro, aprovado em dezembro de 2002, que estabelece limites ao telemarketing, de forma a garantir a privacidade dos assinantes dos serviços de telefonia no município de Porto Alegre.

O recrutamento ocorre através da análise dos currículos enviados à empresa ou por indicação de um funcionário. Os candidatos selecionados no processo de recrutamento recebem treinamento inicial para o desempenho da função. O treinamento inicial é realizado em um período de tempo que varia entre 10 e 15 dias. Cabe ressaltar que, assim como nas *Empresas X e Y*, o treinamento é parte do processo seletivo e está separado em dois módulos, um que envolve noções gerais de atendimento, formas de abordagem, tratamento e script, e outro voltado para as especificidades da atividade em que ele estará se inserindo:

Em uma semana tu faz um treinamento com prática e teoria e faz algumas simulações. Se fosse um curso, os aprovados seriam contratados, seria mais nesse sentido. E após isso, tem o treinamento específico de cada cliente e cada ação. Tu passa então por uns dez, quinze dias de treinamento até entrar na linha de operação. 10 dias úteis. (Gerente comercial da empresa)

A passagem do treinamento para o exercício da função de teleoperador ocorre após o término do treinamento inicial. O futuro teleoperador realiza simulações de atendimentos durante o treinamento, que indicam se o mesmo está apto para desempenhar a função. Nas primeiras 30 horas em operação o teleoperador é monitorado através de escutas realizadas pela equipe de auditoria.

O quadro a seguir sintetiza as informações apresentadas:

Quadro 9 – Características gerais das empresas investigadas, recrutamento e treinamento

Indicadores/Empresa	Empresa Y	Empresa X	Empresa Z
Ramo de Atividade/Tipo de Serviços Prestados	Financeiro (Banco e Operadora de Cartões de Crédito)	Concessionária de Serviço Público Delegado (Distribuidora de Energia Elétrica)	Serviços de Help Desk e Cobrança (telefonia móvel e duas agências de relacionamento.)
Tempo de Atuação	5 anos	6 anos	8 anos
Número de Empregados	1200	207*	392
Posições de Atendimento	600	102*	190
Modalidades de Teleatendimento	Somente Telemarketing Ativo	Somente Telemarketing Receptivo	Telemarketing Ativo e Receptivo
Segmento Atendido	Pessoa física e jurídica (menos corporativo)	Pessoa física e jurídica (inclusive corporativo)	Pessoa física e jurídica (atende corporativo na atividade de cobrança)
Instalações	Próprias	No interior da estrutura física da empresa-cliente	Próprias (No caso da empresa de telefonia móvel, também nas instalações da empresa-cliente)
Recrutamento/Requisitos Para Contratação	<ul style="list-style-type: none"> • Escolaridade mínima: nível médio completo. • Idade mínima: 18 anos. • Não é necessário experiência. 	<ul style="list-style-type: none"> • Escolaridade mínima: nível médio completo. • Idade mínima: 18 anos. • Não é necessário experiência. 	<p>Recuperação de Crédito</p> <ul style="list-style-type: none"> • Escolaridade mínima: nível médio completo. • Idade mínima: 18 anos. • Desejável experiência em vendas ou Atendimento ao público. <p>Relacionamento</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estar cursando o ensino de nível médio. • Idade mínima: 16 anos.
Treinamento	<ul style="list-style-type: none"> • Treinamento é parte do processo de seleção. • Duração de aproximadamente 2 semanas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Treinamento é parte do processo de seleção. • Duração de aproximadamente 2 meses (antes da admissão). 	<ul style="list-style-type: none"> • Treinamento é parte do processo de seleção. • Duração de aproximadamente 2 semanas.

Fonte: Elaboração própria, a partir de entrevistas realizadas com gerentes comerciais e de recursos humanos das referidas empresas, entre março e julho de 2005.

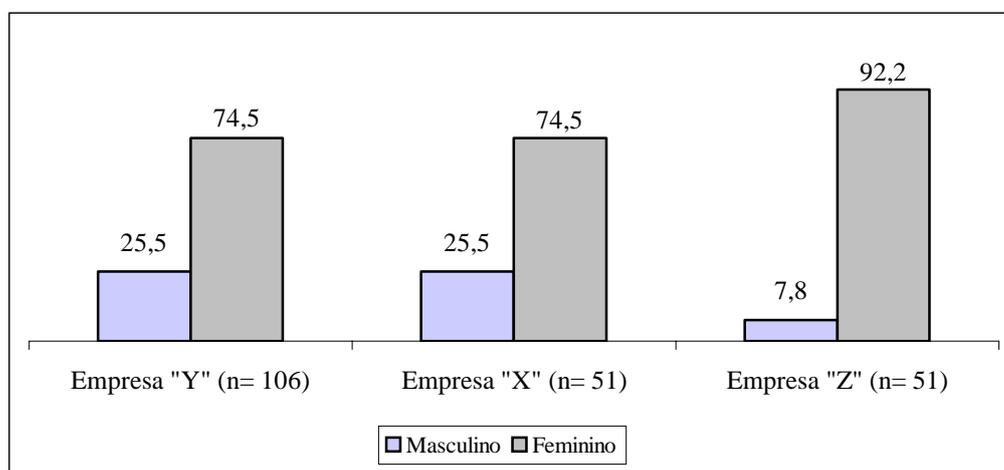
* No referido *call center*.

3.5 Perfis Sócio-Ocupacionais: quem trabalha?

Nesta seção, apresentam-se os perfis sócio-ocupacionais predominantes observados entre os teleoperadores entrevistados nas empresas estudadas. As variáveis selecionadas foram analisadas de maneira descritiva, sem pretensão de estabelecer relações de causalidade entre as mesmas.

As mulheres são maioria entre os teleoperadores entrevistados. A *Empresa "Z"* apresentou o maior índice de entrevistados do sexo feminino, 92,2%, enquanto as outras duas empresas apresentaram índice menor, ambas 74,5%.

Gráfico 3 - Distribuição dos empregados entrevistados por sexo (em %)



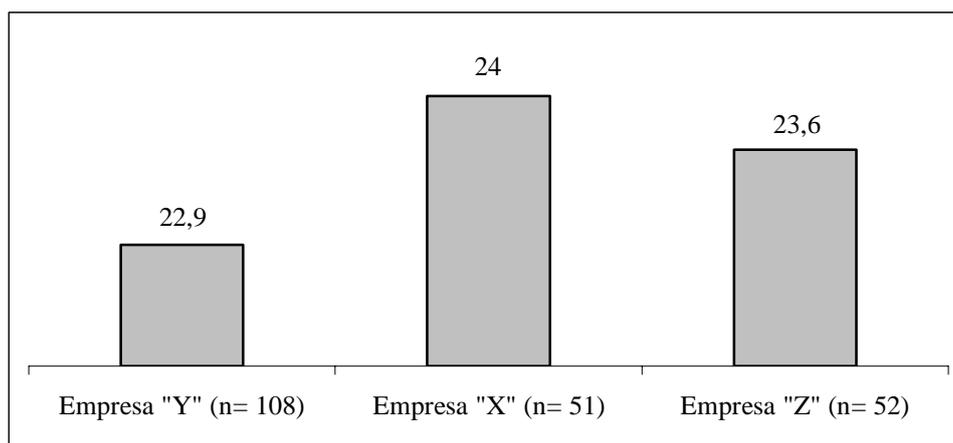
Fonte: Questionários aplicados

Entretanto, a elevada participação de mulheres na composição da força de trabalho não parece refletir uma escolha deliberada das empresas por empregados do sexo feminino. Segundo o gerente de recursos humanos de uma das empresas:

Eu posso te garantir que nunca foi feito distinção na seleção, mas a procura é muito maior por parte das mulheres (...) Não sei te explicar, mas a procura é maior e acaba a composição sendo dessa forma. Tem a questão da jornada, que é de 6 horas e tem a questão da mulher cuidar da casa, então a jornada de 6 horas é interessante. Aqui nós temos muitas mães, que muitas vezes tem o filho na escola na parte da manhã e acaba facilitando o dia-a-dia dela (Gerente de recursos humanos da *Empresa "Y"*).

Em relação à idade, constatou-se que os jovens são maioria entre os teleoperadores entrevistados. Apesar da grande proximidade entre as idades médias encontradas, observou-se que a *Empresa "Y"* apresenta a menor média de idade (22,9 anos). Cabe destacar que a *Empresa "Z"* emprega teleoperadores menores de idade para o exercício de algumas atividade. Segundo o gerente comercial da empresa: "(...) recuperação de crédito e vendas só acima de 18 anos, atendimento, *help desk* e pesquisa é estágio, então pode ser menor de idade" (Gerente comercial da *Empresa "Z"*).

Gráfico 4 - Idade média dos empregados entrevistados (em anos)

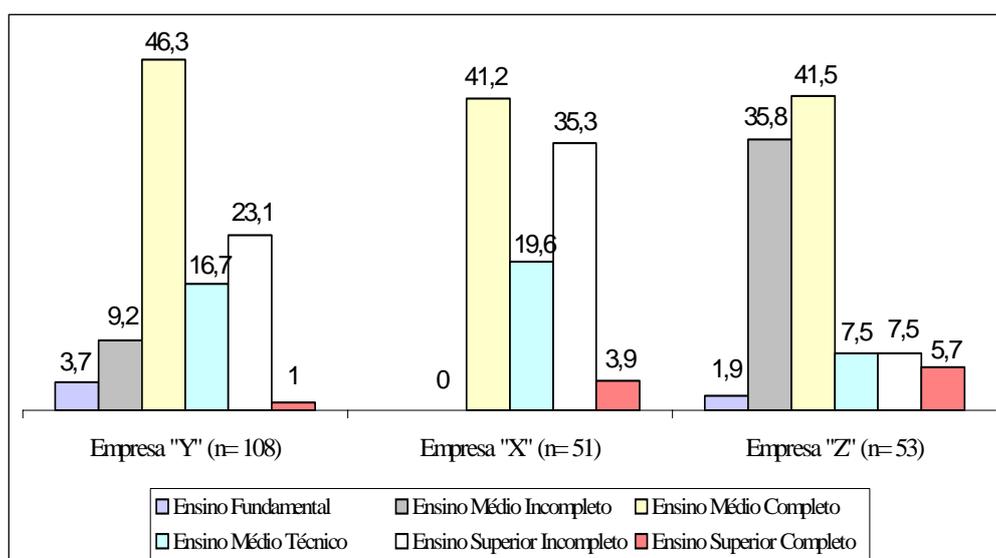


Fonte: Questionários aplicados

Quanto à escolaridade, o ensino médio completo é o que agrega o maior percentual dos teleoperadores entrevistados, superando 40% da força de trabalho

entrevistada nas três empresas investigadas. Mesmo sendo considerado requisito mínimo para admissão, há teleoperadores com escolaridade inferior ao ensino médio completo na *Empresa "Y"*. A *Empresa "Z"* apresenta uma significativa parcela da força de trabalho cursando o ensino médio, que é condição obrigatória para a contratação como estagiário. Já na *Empresa "X"*, constatou-se que 35,3% dos teleoperadores entrevistados estão cursando o ensino superior, maior índice verificado entre as três empresas.

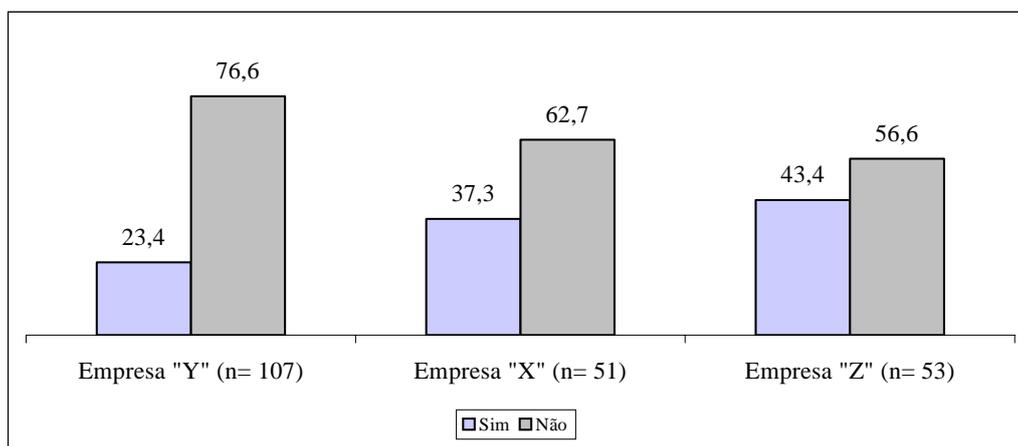
Gráfico 5 - Distribuição dos empregados entrevistados por escolaridade (em %)



Fonte: Questionário Aplicados

Indagou-se aos teleoperadores entrevistados se os mesmos estariam estudando atualmente. A *Empresa "Z"* apresentou o maior índice de teleoperadores que estudam (43,4%), fato que também vincula-se à presença de estagiários no quadro funcional da empresa. Na *Empresa "Y"*, observou-se o menor índice de estudantes, pois 76,6% dos entrevistados disseram não estudar.

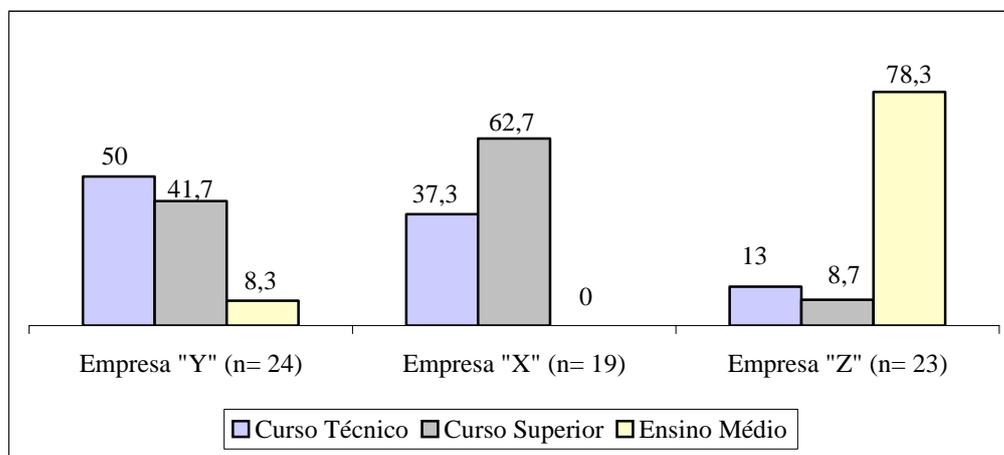
Gráfico 6 - Atualmente você está estudando? (em %)



Fonte: Questionários aplicados

Perguntou-se, então, o que cursam os teleoperadores entrevistados que disseram estudar. Dentre os que estudam, observou-se forte participação dos cursos técnicos e de ensino superior entre os teleoperadores das empresas "Y" e "X". Na Empresa "Z", 78,3% dos teleoperadores que estudam estão cursando o ensino médio.

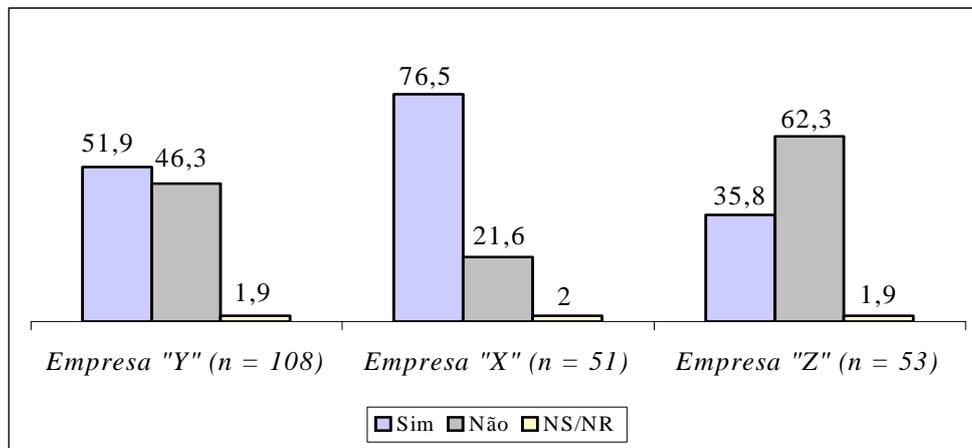
Gráfico 7 - O Que Estuda? (em %)



Fonte: Questionários aplicados

Também buscou-se identificar se os teleoperadores possuiriam qualificação técnica prévia ao exercício da função. Neste sentido, os maiores índices de teleoperadores que realizaram curso de capacitação profissional antes de ingressar no emprego foram observados na *Empresa "X"*. Tal fato explica-se devido ao extenso treinamento inicial, que possui duração de aproximadamente 2 meses. Grande parte dos teleoperadores entrevistados na *Empresa "X"* consideraram o treinamento inicial como curso de capacitação, tendo em vista que o mesmo ocorreu antes da admissão. Entre os teleoperadores entrevistados nas empresas "*Y*" e "*Z*", observou-se o predomínio de cursos voltados para noções de telemarketing ou de informática.

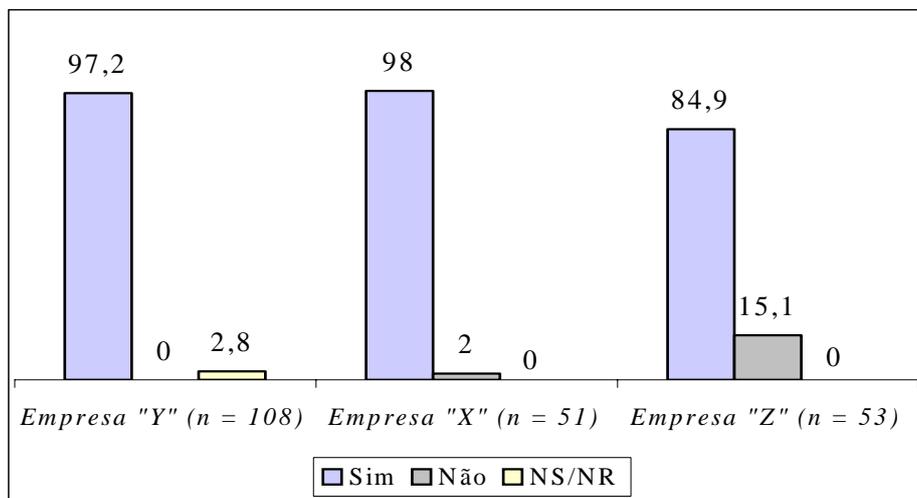
Gráfico 8 - Você realizou curso de capacitação antes de ingressar no emprego?



Fonte: Questionários aplicados

Conforme informado pelas empresas nas entrevistas, o treinamento tende a ser uma norma. Nas empresas "*Y*" e "*X*", praticamente todos os teleoperadores entrevistados realizaram treinamento quando contratados. A exceção foi a *Empresa "Z"*, em que 15,1% dos entrevistados disseram não ter realizado treinamento inicial.

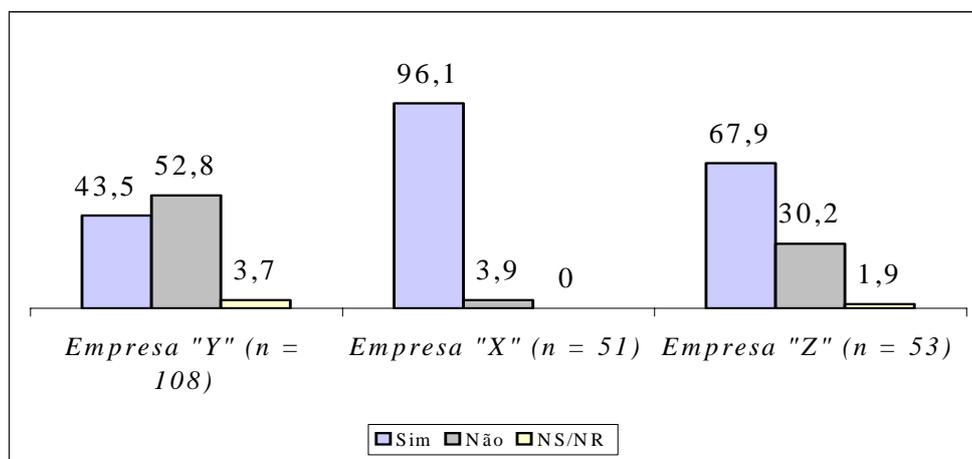
Gráfico 9 - Você realizou treinamento quando contratado?



Fonte: Questionários aplicados

Em relação à realização de treinamentos periódicos, após a admissão, observou-se os maiores índices na *Empresa "X"*, em que 96,1% dos teleoperadores entrevistados disseram realizá-los. Tais treinamentos, nas três empresas, ocorrem sem período de tempo pré-estabelecido, visto que são ministrados sempre que há alterações em procedimentos e/ou necessidade de reciclagem da força de trabalho.

Gráfico 10 - Você realiza treinamentos periódicos? (em %)



Fonte: Questionários aplicados

Além da qualificação formal, adquirida através da formação escolar, e da qualificação técnica, obtida através da realização de cursos de capacitação profissional e nos treinamentos realizados nas empresas, observou-se que determinadas características e habilidades pessoais são fundamentais, tanto para o ingresso no emprego, quanto para o exercício da função de teleoperador. Como referido na seção anterior, em que abordou-se os requisitos para contratação, aspectos como proatividade¹⁷, discernimento, capacidade de concentração e de argumentação, fluência verbal, criatividade, vontade de aprender, persistência e sensibilidade são elementos recorrentes nos discursos dos gerentes e coordenadores entrevistados, quando os mesmos se referem ao perfil de empregado almejado pelas empresas.

Tais aspectos comportamentais são verificados através de avaliações funcionais. Apesar de nenhuma das três empresas estudadas referir a utilização de avaliação por competências nos processos de avaliação dos empregados, todas disseram realizar avaliações periódicas, em que aspectos comportamentais e habilidades pessoais são contemplados. Na *Empresa “Y”*, por exemplo, a avaliação é realizada pelo supervisor e por auditores:

São avaliados quatro itens, que são os aspectos comportamentais positivos e os que ele tem que melhorar e aspectos técnicos positivos e os que ele tem que melhorar. A avaliação consiste nisso, mas dentro da avaliação existem sub-itens. O que é o comportamento dele: é a postura, é a assiduidade, é a relação dele com o colega, com o supervisor e com a empresa, é a proatividade, a dedicação e o empenho que ele demonstra durante as atividades que desenvolve. A parte técnica é a aplicação dos conhecimentos técnicos referentes ao produto: técnicas de vendas, abordagem padrão, fraseologia, interação com o sistema, se ele tem facilidade ou não, a média e a assiduidade, que são os atestados e as faltas sem justificativa. Paralelo a isso entram as sanções disciplinares (Gerente de recursos humanos da *Empresa “Y”*).

¹⁷ No âmbito empresarial, proatividade seria sinônimo de iniciativa. O empregado proativo seria aquele que se antecipa às situações, que possui conhecimentos sobre sua área de atuação e procura adquirir o máximo de conhecimentos em todas as situações (Asp, s/d).

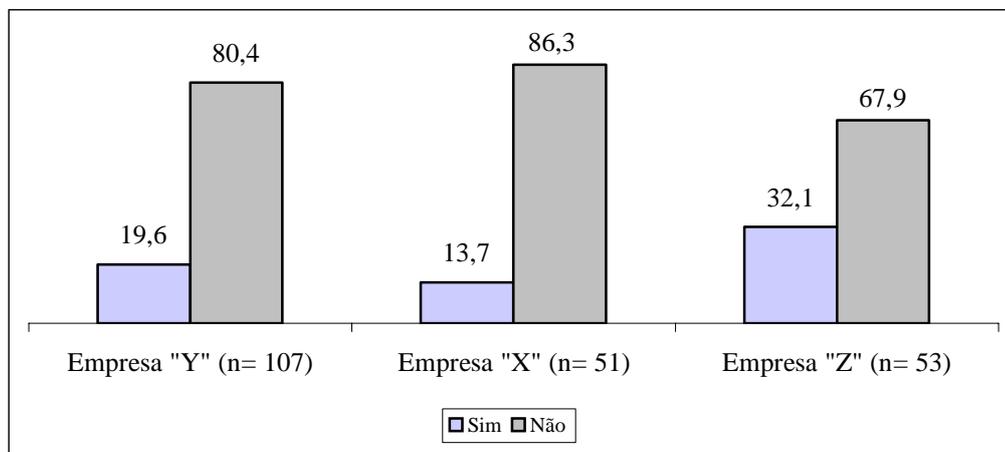
Na *Empresa “X”*, os monitores realizam avaliações semestrais dos teleoperadores. São avaliados aspectos como assiduidade e condição técnica, bem como cordialidade, empatia, criatividade e iniciativa pessoal.

No que se refere à *Empresa “Z”*, ressalta-se que as avaliações funcionais são realizadas por dois níveis de supervisão e por monitores, que analisam as gravações dos atendimentos. Nas avaliações, são considerados sobretudo quesitos relacionados à linguagem:

Faz parte da rotina dele (do supervisor) ficar andando, escutando, até porque ele não consegue estar em todas as posições de atendimento ao mesmo tempo. Ele (o supervisor) pega primeiro a linguagem, a postura de voz, os vícios de linguagem, o tratamento ao cliente, que é o básico. Porque depois, quanto à digitação e operação, é tudo formatado, claro que tu cuida para não ter um excesso de erros e coisas desse tipo, mas a avaliação mesmo é feita em cima da linguagem. O supervisor “um” já identifica eventuais inconvenientes e já elimina, porque isso acaba se alongando ou burocratizando o processo e o operador vai fazendo o mesmo erro em muito tempo, até chegar a uma solução. Então a solução tem que ser na hora, ou se retira esse operador de determinada operação ou se faz um novo treinamento. Mas tem que ser na hora (Gerente comercial da Empresa “Z”).

Tendo em vista a baixa média de idade verificada entre os teleoperadores entrevistados, indagou-se aos mesmos se este seria seu primeiro emprego. A *Empresa “Z”*, que emprega menores de idade, apresentou índice significativo de empregados em situação de primeira inserção no mercado de trabalho (32,1% dos entrevistados). Os índices observados nas empresas “Y” e “X” foram inferiores a 20%.

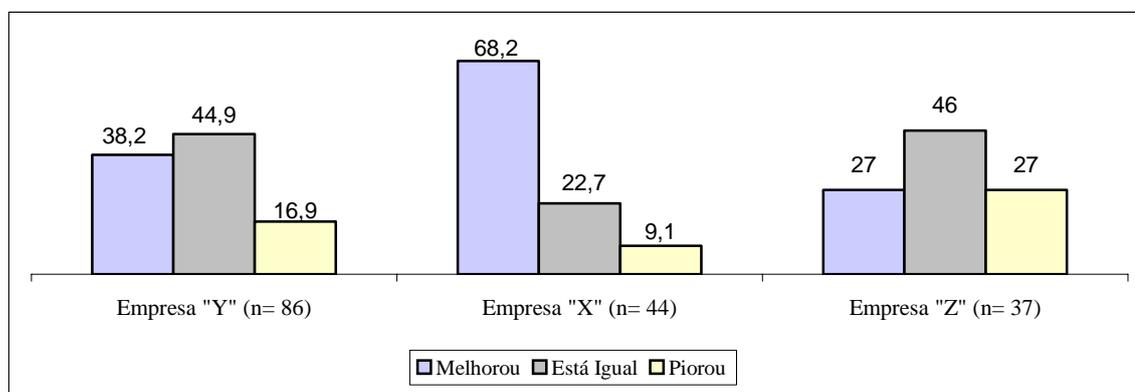
Gráfico 11 - Este é seu Primeiro Emprego? (em %)



Fonte: Questionário aplicado

Perguntou-se aos teleoperadores que responderam possuir experiência profissional anterior a atual atividade, como os mesmos avaliam comparativamente o nível salarial da atividade anterior com a atual. Na *Empresa "X"*, 68,2% dos teleoperadores entrevistados consideraram que o nível salarial melhorou, quando comparado à atividade anterior. Nas empresas "Y" e "Z" a opção que congregou o maior número de respostas foi o "está igual", com 44,9% e 46% respectivamente.

Gráfico 12 - Em relação ao nível salarial das atividades anteriores, como avalia comparando com a atividade atual? (em %)

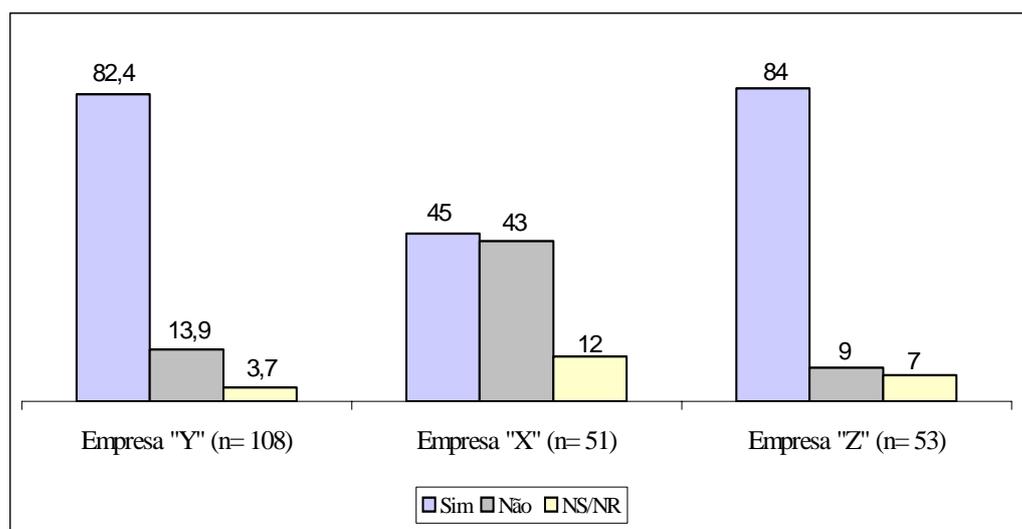


Fonte: Questionários aplicados

Observou-se índices elevados de teleoperadores entrevistados que pretendem seguir carreira nas empresas, sobretudo nas empresas “Y” e “Z”. Os índices observados nas empresas “Y” e “Z” (82,4% e 84%, respectivamente) refletem a possibilidade de promoção ao cargo de supervisor ou monitor, visto que as respectivas empresas contam com maior número de supervisores no quadro funcional. No caso da *Empresa “X”*, as oportunidades de promoção são reduzidas, tendo em vista que a empresa conta com apenas 6 supervisores. Tal fato decorreria das características da operação, de natureza receptiva:

Hoje, como o *call center* cresceu, nós temos 40 pessoas (teleoperadores) por supervisor. Além disso, estamos procurando criar outras alternativas dentro desse organograma, (...) talvez uma pessoa que seja intermediária entre monitoria e supervisão, para cuidar mais da parte de motivacional, de resultados, de qualidade (Coordenadora da *Empresa “X”*).

Gráfico 13 - Pretende seguir carreira na empresa? (em %)

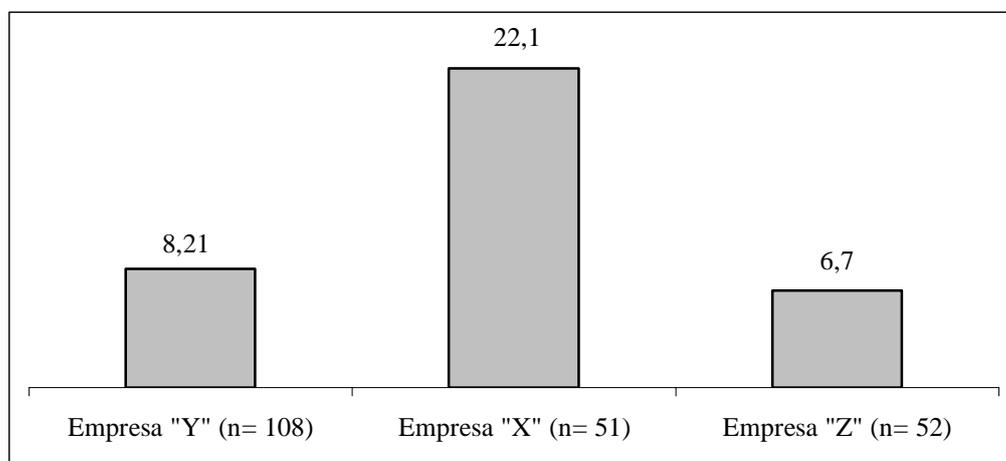


Fonte: Questionários aplicados

Cabe destacar, em relação à *Empresa "X"*, que nela observou-se os maiores percentuais de teleoperadores cursando o ensino superior, o que supostamente pode demonstrar um desejo de mudança de emprego, ou de área de atuação profissional, devido às reduzidas possibilidades de ascensão profissional.

O tempo de emprego dos teleoperadores entrevistados nas empresas investigadas mostrou-se bastante variável. Na *Empresa "Y"*, encontrou-se desde teleoperadores cumprindo contrato de experiência até um teleoperador empregado há 2 anos e 7 meses. Na *Empresa "X"*, em que observou-se o tempo médio de trabalho mais elevado (22,1 meses), há desde teleoperadores com 2 meses de trabalho como também com 4 anos e 7 meses. Por fim, na *Empresa "Z"*, em que se observou a menor média de tempo de trabalho (6,7 meses), encontrou-se desde teleoperadores empregados há 2 meses como também há 2 anos e 6 meses. No caso da *Empresa "Z"*, o contrato de estágio possui duração de 6 meses, podendo ser renovado uma vez por igual período. Os tempos médios de trabalho estão expressos em meses, no gráfico que segue:

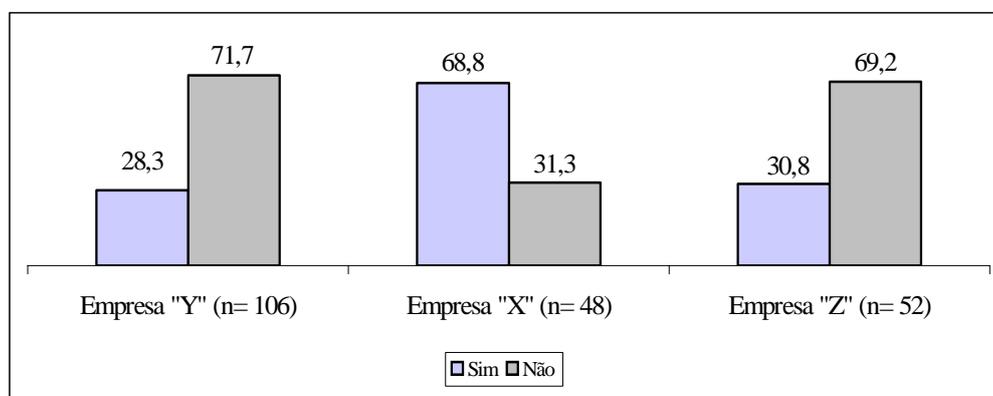
Gráfico 14 - Tempo médio de trabalho na empresa (em meses)



Fonte: Questionários aplicados

Em relação aos índices de sindicalização, observou-se índices mais elevados na *Empresa "X"*, em que 68,8% dos entrevistados disseram ser sindicalizados. Na *Empresa "Y"* encontrou-se o menor índice, apesar de haver Acordo Coletivo de Trabalho firmado entre a empresa e o sindicato da categoria.

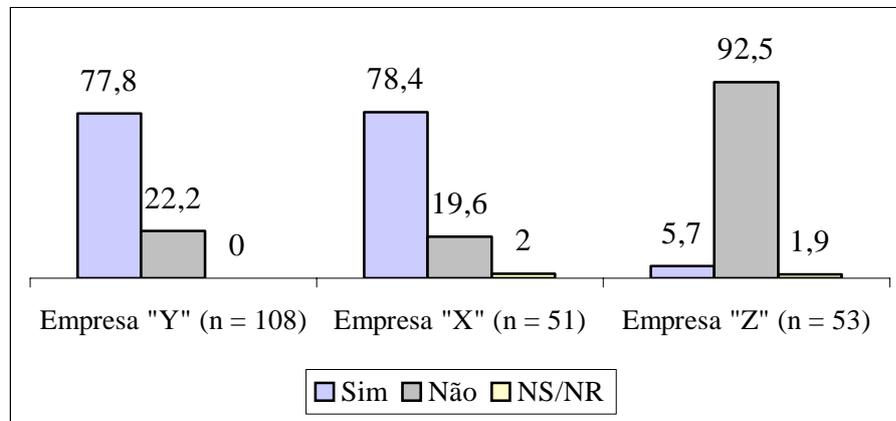
Gráfico 15 - Você é Sindicalizado? (em %)



Fonte: Questionários aplicados

Constatou-se que o acesso às informações sindicais é maior nas duas empresas que possuem Acordo Coletivo de Trabalho com o sindicato da categoria, sugerindo que a existência de tal instrumento implica em maior proximidade entre as lideranças sindicais e os empregados sindicalizados. Os boletins informativos do sindicato são o principal meio de acesso às informações sindicais. O baixo índice de acesso às informações sindicais observados na *Empresa "Z"* sugere que o sindicato encontra-se afastado de sua base sindical na referida empresa.

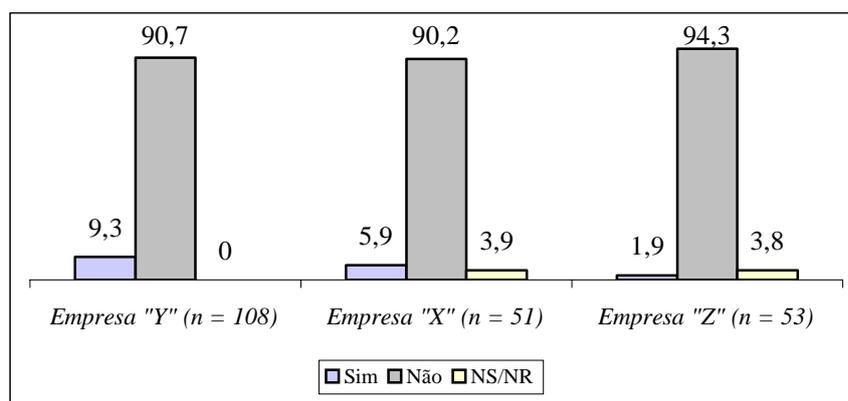
Gráfico 16 - Tem acesso às informações sindicais? (%)



Fonte: Questionários aplicados

Se o acesso às informações sindicais mostrou-se baixo somente na *Empresa "Z"*, os baixos percentuais de participação sindical são a regra nas três empresas investigadas. Não observou-se índices de participação sindical superiores a 10% dos teleoperadores entrevistados, em nenhuma das empresas.

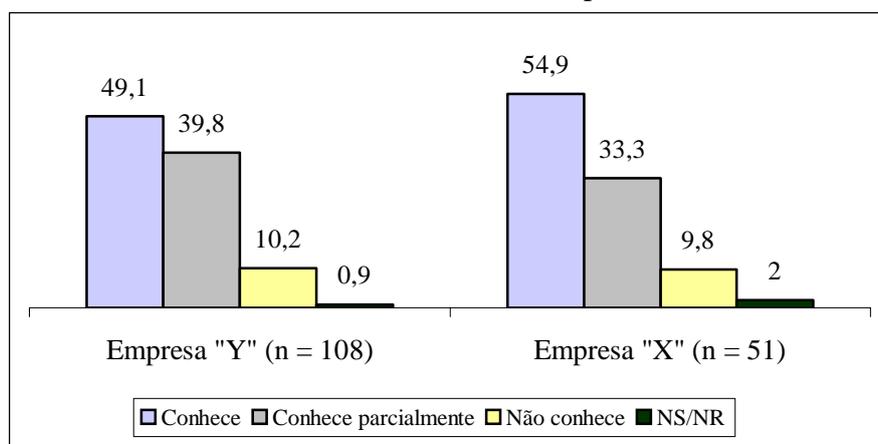
Gráfico 17 - Você participa do sindicato? (%)



Fonte: Questionários aplicados

Em relação ao Acordo Coletivo de Trabalho, constatou-se que a maioria dos teleoperadores entrevistados nas empresas “Y” e “X” têm conhecimento, mesmo que parcial, de tal instrumento.

Gráfico 18 - Você tem conhecimento do "Acordo Coletivo de Trabalho" firmado entre a empresa e o Sinttel-RS?



Fonte: Questionários aplicados

Também perguntou-se aos teleoperadores entrevistados qual palavra melhor definiria seu trabalho, entre oito alternativas previamente elaboradas. Nas empresas “Y” e “Z”, os índices mais elevados referem-se aos entrevistados que definem o trabalho como criativo (45,4% na Empresa “Y” e 32,1% na Empresa “Z”). Na Empresa “X”, observou-se percentuais muito próximos entre os entrevistados que definiram o trabalho como repetitivo (19,6%), rotineiro (17,6%), criativo (13,7%) e técnico (11,8%).

Quadro 10 – Entre as palavras abaixo, qual melhor define seu trabalho? (em %)

Indicador/Empresa	<i>Empresa “Y”</i>	<i>Empresa “X”</i>	<i>Empresa “Z”</i>
1. Criativo	45,4	13,7	32,1
2. Técnico	7,4	11,8	15,1
3. Repetitivo	16,7	19,6	18,9
4. Manual	-	-	-
5. Intelectual	1,9	7,8	1,9
6. Monótono	0,9	-	-
7. Complexo	3,9	5,9	11,3
8. Rotineiro	10,2	17,6	7,5
Respostas múltiplas	10,2	10,0	7,6
Não sabe/Não respondeu	3,7	13,7	5,7
Total	100% (n = 108)	100% (n = 51)	100% (n = 53)

Fonte: Entrevistas realizadas.

Solicitou-se que os teleoperadores entrevistados apontassem, entre oito opções apresentadas, as três alternativas que melhor representam as principais dificuldades em seu trabalho. Nas três empresas investigadas, as alternativas que apresentaram índices mais elevados relacionam-se à remuneração, rotina, tensão e perspectiva de futuro.

Quadro 11 - Alternativas que melhor representam as dificuldades em seu trabalho (em %)

Indicador/Empresa	<i>Empresa "Y"</i>	<i>Empresa "X"</i>	<i>Empresa "Z"</i>
1. Perspectiva de futuro	29,5	50,0	32,1
2. Tensão	57,1	64,0	37,7
3. Remuneração	28,6	12,0	47,2
4. Instabilidade	19,0	34,0	34,0
5. Rotina	59,0	44,0	32,1
6. Excesso de controle	25,7	22,0	11,0
7. Ter de atingir metas	24,8	34,0	18,9
8. Duração da jornada de trabalho	4,8	2,0	9,4
Não sabe/Não respondeu	2,8	1,9	0
Total	(n = 105)	(n = 50)	(n = 53)

Fonte: Entrevistas realizadas.

Constatou-se que, nas empresas "Y" e "X", os três indicadores que apresentaram índices mais elevados referem-se às seguintes dificuldades: rotina (59% na *Empresa "Y"* e 44% na *Empresa "X"*), tensão (57,1% na *Empresa "Y"* e 64% na *Empresa "X"*) e perspectiva de futuro (29,5% na *Empresa "Y"* e 50% na *Empresa "X"*). Já na *Empresa "Z"*, os entrevistados consideraram a remuneração como principal dificuldade (47,2%), seguida de tensão (37,7%) e de perspectiva de futuro e rotina (ambas com 32,1%).

Também buscou-se identificar o grau de satisfação dos entrevistados em relação ao emprego. O quadro a seguir apresenta os resultados obtidos:

Quadro 12 – Grau de satisfação em relação ao emprego (em %)

Empresa	Empresa “Y” (n=108)			Empresa “X” (n=51)			Empresa “Z” (n=52)		
	Satisfeito	Razoavelmente Satisfeito	Insatisfeito	Satisfeito	Razoavelmente Satisfeito	Insatisfeito	Satisfeito	Razoavelmente Satisfeito	Insatisfeito
Estabilidade	57,1	38,1	4,8	33,3	60,8	5,9	48,1	44,2	7,7
Remuneração	28,0	60,7	12,2	39,2	58,8	2,0	20,8	54,7	24,5
Oportunidades de Promoção	23,4	43,0	33,6	8,2	49,0	42,9	31,4	49,0	19,6
Trabalho Interessante	36,8	48,1	15,1	33,3	49,0	17,7	66,7	31,4	2,0
Autonomia	30,2	56,6	13,2	32,0	52,0	16,0	49,0	43,1	7,8
Utilidade para a Sociedade	31,1	47,2	21,7	49,0	47,1	3,9	58,8	37,3	3,9
Carga Horária	73,8	22,4	3,7	88,2	11,8	0	71,2	23,1	5,8
Condições de Trabalho	67,3	27,1	5,6	74,5	25,5	0	76,9	23,1	0
Oportunidade de Aprender	61,7	29,0	9,3	52,9	31,4	15,7	75,5	18,9	5,7
Reconhecimento dos Méritos	34,9	37,7	27,4	24,0	38,0	38,0	56,9	37,3	5,9
Ambiente de Trabalho	70,8	25,5	3,8	74,5	21,6	3,9	79,2	20,8	0
Nível de Estresse	11,3	47,2	41,5	15,7	47,1	37,3	34,6	53,8	11,5

Fonte: Questionários aplicados

Nas três empresas investigadas, observou-se índices superiores a 80% entre os teleoperadores entrevistados que responderam estar satisfeitos ou parcialmente satisfeitos em relação aos itens: estabilidade, trabalho interessante, autonomia, carga horária, condições de trabalho, oportunidade de aprender e ambiente de trabalho. Em relação ao item remuneração, o maior índice de insatisfação foi observado na *Empresa “Z”* (24,5% dos entrevistados). O maior índice de insatisfação com as oportunidades de promoção foram observados na *Empresa “X”* (42,9% dos entrevistados). No que se refere à satisfação em relação à utilidade do trabalho para a sociedade, constatou-se índices mais elevados de insatisfação na *Empresa “Y”* (21,7% dos entrevistados), que possivelmente relaciona-se ao fato do *call center* ser especializado em vendas. O item reconhecimento dos méritos apresentou índices de insatisfação mais elevados nas empresas “Y” e “X” (27,4% e 38% dos entrevistados, respectivamente), assim como item nível de estresse, que também apresentou índices mais elevados de insatisfação nas empresas “Y” e “X” (41,5% na *Empresa “Y”* e 37,3% na *Empresa “X”*).

A análise dos indicadores propostos sugere que o perfil sócio-ocupacional dos teleoperadores entrevistados é predominantemente jovem, feminino, com escolaridade equivalente ao ensino médio completo. A *Empresa “Z”* possui o maior percentual de teleoperadores que estudam, tendo em vista que estudar é condição obrigatória para a realização de estágio¹⁸. Na *Empresa “X”*, a maioria dos teleoperadores que disseram estudar estão cursando o ensino superior e a *Empresa “Y”* é a que possui menor percentual de empregados entrevistados que estudam.

¹⁸ As atividades de relacionamento são desempenhas por estagiário, enquanto a atividade de recuperação de crédito é desempenhada por empregados contratados por tempo indeterminado.

A realização de curso de capacitação antes do ingresso no emprego mostrou-se mais presente na *Empresa “X”*, tendo em vista que os entrevistados consideraram, devido à sua longa duração e por ser anterior à contratação, o treinamento inicial como curso de capacitação. Observou-se que a maioria dos teleoperadores entrevistados, nas três empresas investigadas, realizaram treinamento quando contratados. A realização de treinamentos periódicos mostrou-se mais presente na *Empresa “X”*.

Habilidades pessoais e aspectos comportamentais, decorrentes do processo de socialização, são considerados decisivos pelas empresas, para a admissão e para a realização do trabalho, bem como fazem parte dos sistemas de avaliação nas três empresas investigadas. Neste sentido, destaca-se o papel de elementos como linguagem correta e “fluência verbal”, itens obrigatórios para o exercício da função de teleoperador.

A idade média observada, relativamente baixa, é bastante próxima nas três empresas estudadas. Entretanto, o índice de teleoperadores em situação de primeiro emprego é mais significativo na *Empresa “Z”*, em que supera 30% dos entrevistados. Entre os entrevistados que disseram possuir experiência profissional anterior, constatou-se que a maioria avalia como igual ou melhor o nível salarial da atividade atual em relação às anteriores.

Seguir carreira na empresa é uma aspiração para a maioria dos teleoperadores entrevistados, sobretudo nas empresas “Y” e “Z”, em que as possibilidades de ascensão profissional são maiores. O tempo médio de trabalho mostrou-se maior na *Empresa “X”*, comparativamente às empresas “Y” e “Z”.

Os índices mais significativos de sindicalização foram observados na *Empresa “X”*, que apresentou também o maior índice de teleoperadores com acesso às

informações sindicais. Entretanto, constatou-se que os índices de participação sindical são relativamente baixos. Nas Empresas “Y” e “X”, que possuem Acordo Coletivo de Trabalho firmado com o sindicato da categoria, o índice de conhecimento de tal instrumento entre os entrevistados, mesmo que parcial, mostrou-se bastante significativo.

Na *Empresa “Y”*, 45,4% dos entrevistados definiram como criativo o trabalho que realizam, bem como consideraram a rotina (citada por 59% dos entrevistados), a tensão (citada por 57,1% dos entrevistados) e a perspectiva de futuro (citada por 29,5% dos entrevistados) como as três principais dificuldades em seu trabalho. O elevado índice de entrevistados que definiram o trabalho como criativo possivelmente vincula-se à natureza da atividade, relacionada à venda de produtos e/ou serviços, necessitando de argumentos para convencer o cliente sobre a necessidade de sua aquisição. Entre os entrevistados da *Empresa “Y”*, observou-se índices mais elevados de satisfação em relação ao emprego nos itens: carga horária (73,8%), ambiente de trabalho (70,8%), condições de trabalho (67,3%) e oportunidade de aprender (61,7%). Já os índices mais elevados de insatisfação em relação ao emprego foram observados nos seguintes itens: nível de estresse (41,5%), oportunidades de promoção (33,6%), reconhecimento dos méritos (27,4%) e utilidade para a sociedade (21,7%).

Já na *Empresa “X”*, há uma relativa divisão entre os entrevistados que definiram o trabalho que realizam como repetitivo (19,6%), rotineiro (17,6%), criativo (13,7%) e técnico (11,8%). Assim como na *Empresa “Y”*, os teleoperadores entrevistados na *Empresa “X”* consideraram a tensão (citada por 64% dos entrevistados), a perspectiva de futuro (citada por 50% dos entrevistados) e a rotina (citada por 44% dos entrevistados) como as três principais dificuldades em seu

trabalho. Os índices mais elevados de satisfação em relação ao emprego, entre os entrevistados na *Empresa “X”*, foram observados nos itens: carga horária (88,2%), condições de trabalho (74,5%), ambiente de trabalho (74,5%) e oportunidade de aprender (52,9%). Em relação aos índices mais elevados de insatisfação, destacaram-se: oportunidades de promoção (42,9%), reconhecimento dos méritos (38%), nível de estresse (37,3%) e trabalho interessante (17,7%). Em relação ao elevado índice de insatisfação dos entrevistados em relação às oportunidades de promoção, cabe destacar que mesmo a gerência do *call center* reconhece as reduzidas possibilidades de promoção funcional como problema.

Por sua vez, na *Empresa “Z”*, 32,1% dos entrevistados definiram o trabalho que realizam como criativo, bem como consideraram a remuneração (citada por 47,2% dos entrevistados), a tensão (citada por 37,7% dos entrevistados), e a perspectiva de futuro e rotina (ambas citadas por 32,1% dos entrevistados) como as principais dificuldades em seu trabalho. Entre os entrevistados da *Empresa “Z”*, observou-se índices mais elevados de satisfação em relação ao emprego nos itens: ambiente de trabalho (79,2%), condições de trabalho (76,9%), oportunidade de aprender (75,5%), e carga horária (71,2%). Já os índices mais elevados de insatisfação em relação ao emprego foram observados nos seguintes itens: remuneração (24,5%), oportunidade de promoção (19,6%), nível de estresse (11,5%) e autonomia (7,8%). Cabe observar que o elevado índice de insatisfação salarial constatado na *Empresa “Z”* pode ser comprovado pela menor média salarial observada entre os entrevistados nas três empresas estudadas¹⁹.

¹⁹ Os pisos salariais nas três empresas, bem como as médias salariais observadas entre os entrevistados constam na seção 3.2, que trata das condições de emprego.

3.2 Condições de emprego: sob quais condições trabalha?

Nesta seção, examinam-se as condições de emprego observadas nas empresas investigadas. Compõem as variáveis selecionados para análise: o tipo de contrato e a jornada de trabalho, a remuneração, os benefícios sociais e a adoção de ginástica laboral, a taxa média de rotatividade da força de trabalho e, por fim, a existência de Acordo Coletivo de Trabalho firmado entre a empresa e o sindicato da categoria²⁰.

A *Empresa “Y”* mantém vínculo formal de trabalho com todos os empregados do *call center*, através de contrato de trabalho por tempo indeterminado, que vigora ao final do contrato de experiência por 90 dias. Indagou-se se, em alguma ocasião, a empresa utiliza-se de contrato por tempo determinado.

Difícilmente acontece esse tipo de trabalho. Quando acontece, nós procuramos programar de uma forma que, a medida em que a campanha acabe, nós possamos absorver essas pessoas. (Gerente de Recursos humanos da empresa)

Para a função de teleoperador, a jornada de trabalho é de 6 horas diárias, totalizando 36 horas semanais. Os teleoperadores realizam uma pausa de 15 minutos durante a jornada de trabalho. Constatou-se que 79,6% dos teleoperadores entrevistados realizam horas-extra pelo menos em um dia da semana. Tais horas-extra são pagas em dinheiro, junto ao salário. Os teleoperadores gozam de uma folga semanal, que é definida através de escala elaborada pela empresa.

²⁰ Tais indicadores foram selecionados tendo por base a tipologia apresentada no capítulo teórico.

O salário-base é o mesmo para todos os teleoperadores, correspondendo a R\$ 379,90. Entretanto, há também premiações por produtividade e qualidade do atendimento, realizado através do monitoramento das ligações. A remuneração média observada entre os teleoperadores entrevistados foi de R\$ 560,97. Entretanto, foi possível observar uma variação salarial entre R\$ 354,00 e R\$ 1.200,00, mesmo entre teleoperadores inseridos em uma mesma operação.

A taxa de rotatividade da força de trabalho é de aproximadamente 8% ao mês. Segundo o gerente de recursos humanos da empresa, tal índice já esteve mais elevado, entretanto, foi reduzido a partir de meados do ano de 2004. As taxas elevadas de rotatividade são tidas como um problema para a empresa, visto que “se você não está em um grande centro, é um problema contratar 200 pessoas” (Gerente de recursos humanos da empresa)

A *Empresa “Y”* oferece benefícios sociais como plano médico e odontológico extensivo aos familiares, vale-transporte ou transporte disponibilizado pela empresa e tickets-refeição próprios, utilizáveis somente em uma cantina mantida pela empresa. Há também um programa interno de ginástica laboral, que é realizada na sede da empresa, em horários específicos. A ginástica laboral, que é realizada durante o horário de trabalho, é orientada por 3 estagiários da área de educação física e possui duração entre 8 e 10 minutos diários. Segundo o gerente de recursos humanos da empresa, após a inclusão da ginástica laboral no ambiente de trabalho, o índice de absenteísmo relacionado às doenças ocupacionais teria sido reduzido:

O número de casos de LER/DORT diminuíram bastante depois que nós iniciamos a ginástica laboral, melhorou até a postura delas (teleoperadoras) sentadas na posição de atendimento, a forma como elas manuseiam o teclado e o mouse melhorou bastante (Gerente de recursos humanos da empresa).

Apesar do baixo índice de sindicalização encontrado entre os teleoperadores entrevistados (28,3%, como referido na seção anterior), há Acordo Coletivo de Trabalho firmado entre a empresa e o Sindicato dos Telefônicos do Rio Grande do Sul – Sinttel/RS. No período em que realizou-se a pesquisa empírica, estava em vias de negociação o novo Acordo Coletivo de Trabalho, referente aos anos de 2005 e 2006. Cabe ressaltar que um primeiro Acordo Coletivo de Trabalho havia sido firmado em 2003, com validade até o ano de 2004.

Assim como a *Empresa “Y”*, a *Empresa “X”* também mantém vínculo formal de trabalho com todos os empregados do *call center*, através de contrato de trabalho por tempo indeterminado, que vigora ao final do contrato de experiência por 90 dias.

A empresa possui duas jornadas de trabalho diferenciadas para a função de teleoperador: uma de 6 horas diárias e outra de 7 horas e 12 minutos diárias, ambas totalizando 36 horas semanais. Os teleoperadores designados a cumprir jornada de 7 horas e 12 minutos são escolhidos entre os de melhor desempenho nas avaliações internas, respeitando o desejo do empregado de cumprir tal jornada. Cabe ressaltar que a jornada de 7 horas e 12 minutos está relacionada a semana de 5 dias. Os teleoperadores que cumprem jornada de 6 horas diárias realizam uma pausa de 15 minutos e os que cumprem jornada de trabalho de 7 horas e 12 minutos realizam duas pausas de 10 minutos cada. Identificou-se que 59,6% dos teleoperadores entrevistados realizam horas-extra. Tais horas-extra são pagas em dinheiro, junto ao salário. Os teleoperadores que cumprem jornada de trabalho de 6 horas diárias gozam de uma folga semanal, sempre aos finais de semana, definida através de escala elaborada pela

empresa. Já os teleoperadores que cumprem jornada de trabalho de 7 horas e 12 minutos folgam sempre aos sábados e domingos.

O salário-base é diferenciado entre os teleoperadores que atendem clientes de baixa tensão (clientes residenciais, pequenas e médias empresas) e alta tensão (clientes corporativos). Os teleoperadores que atendem clientes que utilizam alta tensão, denominados pela empresa como “especialistas”, possuem salário-base correspondente a R\$ 732,00, enquanto que os teleoperadores que atendem clientes que utilizam baixa tensão possuem salário-base equivalente a R\$ 539,00. Diferentemente da *Empresa “Y”*, não há premiação por produtividade.

É meio complicado, o atendimento receptivo não oferece muitas oportunidades para isso. Não que não ofereça, na verdade, desde o início do ano, nós começamos a nos adaptar com os indicadores, nós corremos atrás do resultado e não se trabalhou alguns projetos nesse ano que desenvolvam bonificação (Coordenadora do *call center*).

A remuneração média observada entre os teleoperadores entrevistados foi de R\$ 577,39. Entretanto, foi possível observar uma variação salarial entre R\$ 473,00 e R\$ 800,00

A taxa de rotatividade da força de trabalho é menor que 3% ao mês. Entretanto, no início do ano de 2005, a empresa-cliente realizou auditoria de qualidade no *call center*, o que ocasionou demissões e o conseqüente aumento da taxa de rotatividade da força de trabalho naquele período.

Ano passado (2004) (...) nós tivemos três turmas contratadas, média de 20 pessoas por turma. Nesse ano, até agora, nós já contratamos três turmas, média de 20 pessoas por turma. Encerramos um treinamento agora e desse treinamento 6 pessoas estão sendo contratadas hoje. As

demais serão gradativamente absorvidas (Coordenadora do call center).

A *Empresa “X”* oferece benefícios sociais como plano de saúde, em que o empregado pode optar entre duas seguradoras, vale-transporte ou transporte disponibilizado pela empresa, tickets-refeição, no valor de R\$ 223,60 e auxílio-creche no valor de R\$ 80,00, para empregados com filhos de idade inferior a 5 anos e 11 meses. Assim como na *Empresa “Y”*, há um programa interno de ginástica laboral, que é realizada na sede da empresa, em horários específicos.

Há Acordo Coletivo de Trabalho firmado entre a empresa e o Sindicato dos Telefônicos do Rio Grande do Sul – Sinttel/RS. Cabe ressaltar que, assim como verificado na *Empresa “Y”*, um primeiro Acordo Coletivo de Trabalho havia sido firmado em 2003, com validade até o ano de 2005.

A *Empresa “Z”* mantêm dois tipos de vínculo de trabalho: contrato de trabalho por tempo indeterminado e estágio remunerado. O contrato de trabalho por tempo indeterminado vigora ao final do contrato de experiência por 90 dias. Já o contrato de estágio remunerado possui prazo determinado de 6 meses. A empresa justifica a utilização de estagiários em sua força de trabalho devido às facilidades para admissão e desligamento que proporciona e à conseqüente redução de custos operacionais:

(...) o que muda é a lei, e o que tu paga, os encargos com o funcionário aumenta milhões de vezes. (...) o estágio é mais a facilidade para a admissão e desligamento, e diminuição de encargos. Se houvesse uma outra política se teria um número bem maior de CLT, com certeza. Nossa máquina está muito pesada. O funcionário te custa 80% a mais do que tu paga em dinheiro e tu deixa de contratar as vezes (Gerente comercial da empresa)

Para a função de teleoperador, a jornada de trabalho é de 6 horas diárias, totalizando 36 horas semanais. Os teleoperadores realizam uma pausa de 20 minutos durante a jornada de trabalho. Identificou-se que 28% dos teleoperadores entrevistados realizam horas-extra, índice abaixo dos encontrados nas outras duas empresas investigadas. Tais horas-extra por vezes são pagas em dinheiro, junto ao salário, por vezes são acumuladas em um banco de horas. Os teleoperadores gozam de uma folga semanal, que é definida através de escala elaborada pela empresa.

O salário-base é o mesmo para todos os teleoperadores, seja empregado formal, seja estagiário, correspondendo a R\$ 390,00. Entretanto, há também premiações por produtividade e qualidade do atendimento. A remuneração média observada entre os entrevistados foi de R\$ 376,50 (R\$341,00 entre os teleoperadores que realizam estágio remunerado e R\$ 397,35 entre teleoperadores que possuem contrato de trabalho por tempo indeterminado). Entretanto, foi possível observar uma variação salarial entre R\$ 300,00 e R\$ 800,00.

A taxa de rotatividade da força de trabalho tem oscilado entre 7% e 10% ao mês. Tais percentuais são atribuídos à realização de campanhas eventuais:

(Realizamos) por volta de 30 trocas por mês, porque tem muita sazonalidade. Tu contrata um determinado número de pessoas, como mês passado, que passou de 30 contratações. Se é um trabalho de 30 dias, no prazo de um mês vai haver um número de rescisões superior a 30. Então não dá para Ter uma média certa (gerente comercial da empresa).

Os benefícios sociais oferecidos pela *Empresa “Z”* aos seus empregados limitam-se a vale-transporte e tickets-refeição, no valor de R\$ 88,00 mensais. Cabe ressaltar que tais benefícios sociais são iguais para todos, sejam empregados formais ou estagiários. Assim como nas outras duas empresas investigadas, há um programa

interno de ginástica laboral, que é realizada na sede da empresa, em horários específicos durante a jornada de trabalho.

Diferentemente das outras duas empresas estudadas, a *Empresa “Z”* não possui Acordo Coletivo de Trabalho firmado com sindicato da categoria.

O quadro a seguir sistematiza as informações apresentadas:

Quadro 13 – Condições de emprego nas empresas investigadas

Indicadores/Empresa	Empresa Y	Empresa X	Empresa Z
Tipos de Contrato de Trabalho	Por Tempo Indeterminado	Por Tempo Indeterminado	Por Tempo Indeterminado e Estágio Remunerado
Jornada de trabalho	36 horas semanais	36 horas semanais	36 horas semanais
Remuneração	R\$ 379,00 + premiação conforme o produto Média Salarial: R\$ 560,97	Entre R\$ 539,00 e R\$ 732,00 Não há premiação Média Salarial: R\$ 577,39	R\$ 390,00 + premiações Média Salarial: R\$ 376,50
Rotatividade da força de trabalho	8% ao mês	Menor que 3% ao mês	Entre 7% e 10% ao mês
Benefícios Sociais	Plano médico-odontológico, vale-transporte e ticket-refeição próprio	Plano de saúde, vale-transporte, auxílio-creche, ticket-refeição	Vale transporte e ticket-refeição
Ginástica Laboral	Sim	Sim	Sim
Possui ACT com sindicato?	Sim	Sim	Não

Fonte: Elaboração própria, a partir de entrevistas semi-estruturadas realizadas e dos questionários aplicados.

A análise dos dados relativos às condições de emprego indica que somente a *Empresa “Z”* utiliza-se de mão-de-obra contratada sem vínculo formal de trabalho. A jornada de trabalho, de 36 horas semanais, é igual nas três empresas estudadas, fato que relaciona-se à carga horária regulamentada por lei para a ocupação de teleoperador.

Observou-se variação no piso salarial somente entre teleoperadores da *Empresa “X”*, visto que o atendimento de clientes que utilizam serviços de baixa tensão e de alta tensão encontra-se segmentado. Nas empresas “Y” e “Z”, o piso salarial adotado

abrange todos os teleoperadores. Constatou-se médias salariais próximas nas empresas “Y” e “X” e a Empresa “Z” apresentou a menor média salarial.

Constatou-se taxas de rotatividade maiores nas empresas “Y” e “Z”, comparativamente à *Empresa “X”*. Todas as empresas estudadas oferecem ginástica laboral aos seus empregados.

Por fim, observou-se que somente a *Empresa “Z”* não possui Acordo Coletivo de Trabalho firmado com o sindicato da categoria, o que possivelmente influencie a menor quantidade de benefícios sociais oferecidos aos empregados, quando comparados àqueles oferecidos pelas empresas “Y” e “X”, que possuem o referido acordo.

3.3 Organização do Trabalho: como se trabalha?

Nesta seção, examinam-se as formas de organização do trabalho presentes nas empresas investigadas. Para efeito de apreensão das suas características, considerou-se as variáveis que compõe a tipologia relativa às estratégias de flexibilidade laboral em relação ao emprego, apresentada no capítulo teórico: 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 através 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, possibilidade de execução de mais de uma atividade.

Como referido, 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, através da venda de cartões de crédito, 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 aos clientes da operadora de cartões de crédito está automaticamente impossibilitado de atender aos clientes do banco privado, e vice-versa. Segundo o gerente de recursos humanos da empresa, tal fato ocorre:

Primeiro, porque é uma exigência do cliente. E nós também procuramos não misturar, porque quando se está numa operação você tem uma visão de negócio, então vai para outra e se você se identificar um pouco melhor com alguma delas acaba gerando uma insatisfação e você não tem a possibilidade de estar trocando a cada momento” (Gerente de recursos humanos da *Empresa “Y”*).

Entretanto, os teleoperadores estão aptos para vender todos os produtos do cliente para o qual foi contratado. Constatou-se que 64,8%²¹ dos teleoperadores

²¹ n = 108.

entrevistados realizam, mesmo que eventualmente, vendas de outros produtos ou serviços do cliente para o qual foi contratado.

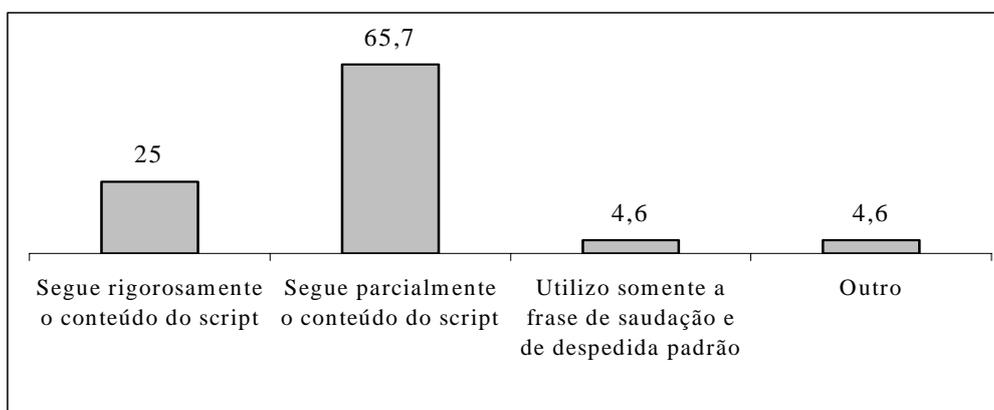
(...) a partir da contratação ele (empregado) é direcionado conforme a necessidade de cada produto. Desde o início ele é orientado dentro da necessidade de Ter flexibilidade de um produto para o outro. O cliente trabalha com metas e na medida em que eu atinja a meta de um produto é incoerente eu continuar dentro daquele produto, à 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, através 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:

Dentro do script há algumas premissas, algumas fraseologias que são obrigatórias, como abertura padrão e finalização padrão, e algumas palavras que devem e que não devem ser ditas, mas dentro disso ele (o teleoperador) tem liberdade para criar. Então em parte ele segue o script, aquilo que é determinado padrão, mas fora isso a argumentação, a negociação com o cliente é de livre arbítrio dele, ele é que vai direcionar, até porque se eu trabalho com 30 clientes diferentes, eu não tenho como abordá-los de uma mesma forma sempre. Então ele tem liberdade para criar, liberdade com responsabilidade (Gerente de recursos humanos da *Empresa “Y”*).

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

Gráfico 19 - Em relação ao script utilizado, você: (em %)



Fonte: Questionários aplicados (n = 108).

Em relação à autonomia individual, observou-se também que as possibilidades de negociação com o cliente estão restritas as 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 à 12 vezes. Isso ele pode barganhar também, mas em termos de valores é estático (Gerente de recursos humanos da *Empresa "Y"*).

O número de ligações que o teleoperador realiza num dia de trabalho é bastante variável. Entre os teleoperadores entrevistados, observou-se uma média de 179²² 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.

²² N = 108.

O tempo médio é de 10 à 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 “Y”).

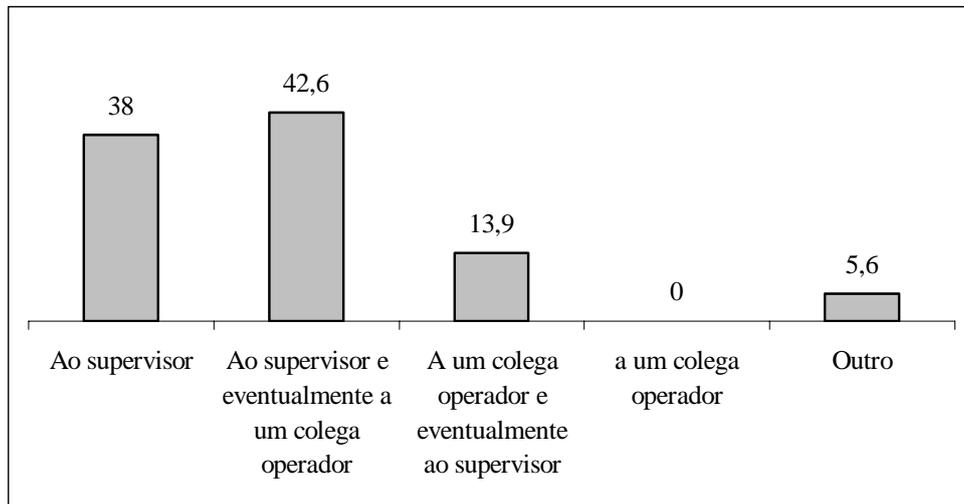
Ao final de cada ligação, o teleoperador deve registrar no sistema se ocorreu ou não a venda. Caso não tenha sido concretizada a venda, os motivos pelos quais ela não ocorreu devem ser descritos. Em seguida, o teleoperador deve partir para uma nova ligação.

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 trabalho²³. Também há controle eletrônico do trabalho realizado, através de sistema informacional específico que gera relatórios de produtividade.

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.

²³ Cada turno possui 6 horas de duração, totalizando 12 horas ao dia.

Gráfico 20 - Após consultar a base de dados, caso permaneçam dúvidas durante a realização de um atendimento, você recorre: (em %)



Fonte: Questionários aplicados (n = 108)

Ainda em relação à solução de eventuais dúvidas surgidas durante os atendimentos:

Num primeiro momento o supervisor está ali para orientar, é a primeira pessoa que ele tem que procurar, mas nós incentivamos muito o trabalho em equipe. Ele sabe que muitas vezes ele pode buscar o colega dele para tirar uma dúvida. Isso é incentivado em equipe. Até pessoas que estão com um bom desempenho levar isso até seus colegas que não estão tão bem assim. Ele tem total autonomia (Gerente de recursos humanos da *Empresa "Y"*).

As promoções de cargo normalmente ocorrem através 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 dele 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 dele ser promovido, ele passa por uma entrevista com o gerente (Gerente de recursos humanos da *Empresa “Y”*).

Como já referido, 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*)

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 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 tensão²⁴ e os demais atendem clientes que utilizam baixa tensão. Como referido, na seção em que tratou-se das condições de emprego, há diferenças salariais entre os dois grupos de teleoperadores.

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 através de meio digital, em que o próprio cliente escolhe a opção desejada utilizando o teclado numérico do telefone²⁵. Ao atender a ligação, o teleoperador recebe um aviso sonoro no *head set*²⁶ sobre a opção de atendimento desejada pelo cliente. Diferentemente da *Empresa “Y”*, não há um script pré-estabelecido para a orientação do atendimento:

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*).

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 65,5 atendimentos realizados num dia de

²⁴ Normalmente grandes empresas, indústrias de grande porte, etc.

²⁵ Tal tecnologia é chamada de Unidade de Resposta Audível – URA.

²⁶ Equipamento caracterizado pela união dos fones de ouvido com um microfone de haste.

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*).

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%²⁷ dos teleoperadores entrevistados disseram que cada atendimento dura em média 3 minutos.

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 absenteísmo, 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

²⁷ n = 51

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 através da ouvidoria, então essas informações são passadas para nós, então através disso nós temos idéia hoje (Coordenadora do *call center*).

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.

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 absenteísmo. 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 num universo de 200 pessoas nós oferecermos três vagas para monitoria e cinco para supervisão. Essas pessoas que entram para essas atividades tem uma permanência longa, imagina se nós não valorizarmos o que temos. (Coordenadora do *Call Center* da distribuidora de energia elétrica)

Como mencionado, 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 relacionamento, 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 “Y”*).

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.

Como referido na seção anterior, 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.

Entretanto, a maioria dos teleoperadores estão inseridos 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 fornecido 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 através de 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

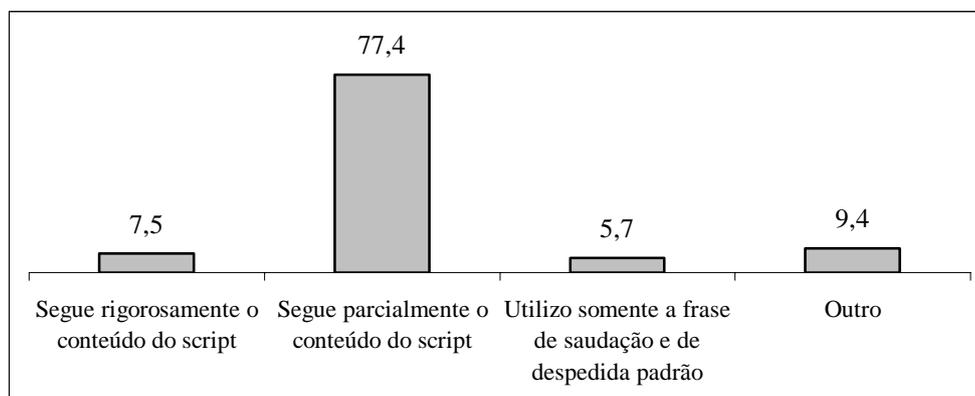
pode modificar, até porque nem todo o cliente vai entender a linguagem da empresa. Então ele pode adequar a linguagem. “Não entendi a pergunta, você pode repetir”, então ele não precisa repetir a pergunta da mesma forma. É uma incoerência. Hoje nós fugimos do operador robotizado, essa é uma visão de mercado que empresa não tem mais. Não temos mais a visão do *call center*, não temos mais a visão do telemarketing e nós não temos mais a visão do robô trabalhando. Então é uma coisa inovadora, é como se o cliente tivesse uma central dentro da empresa, com um funcionário proativo, com um certo poder de decisão, maleável as situações, atendendo a 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. Haveriam exceções:

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.

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 disseram seguir parcialmente o conteúdo do *script*:

Gráfico 21 - Em relação ao *script* utilizado, você: (em %)



Fonte: Questionários aplicados (n=53)

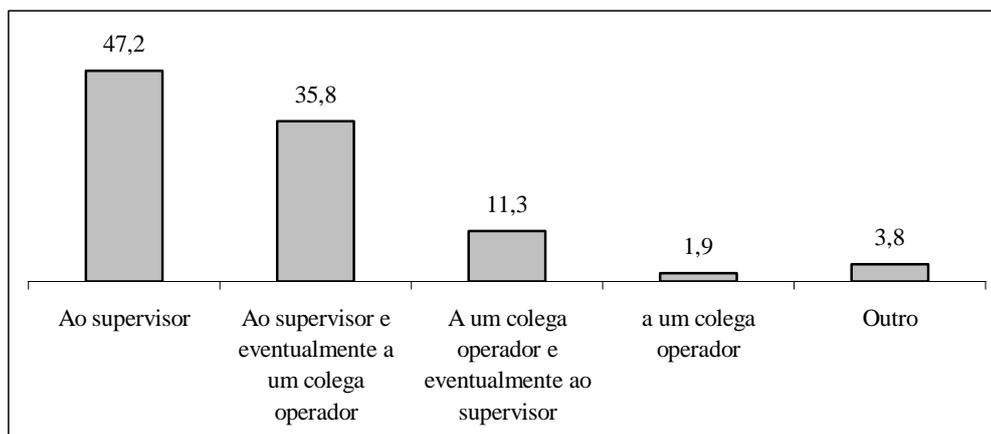
Assim como nas outras duas empresas investigadas, o número de ligações que o teleoperador realiza/atende num dia de trabalho é bastante variável, bem como o tempo médio das ligações. Entre os teleoperadores entrevistados, observou-se uma média geral de 127,5 ligações realizadas/atendidas num dia de trabalho. Nas atividades relacionadas à recuperação de crédito observou-se uma média de 103,7 atendimentos diários, enquanto que nas atividades ligadas à relacionamento obteve-se média de 147,3 atendimento 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 um período de tempo entre 3 e 8 minutos. Já nas atividades ligadas à relacionamento, 64,2% dos entrevistados disseram que o tempo médio de atendimento dura um período de tempo entre 2 e 5 minutos.

O controle do trabalho é realizado por dois níveis de supervisão e por uma equipe de auditores. Os supervisores são responsáveis por equipes que contém entre 5 e 20 teleoperadores, segundo o tipo de operação. Há também controle do trabalho através do sistema informacional da empresa:

Intranet, a empresa-cliente acessa *on line*, 24 horas por dia em qualquer lugar. A operação aconteceu e cinco minutos depois já está na Intranet. Tanto o cliente quanto a parte gerencial, tem uma visibilidade enorme, é uma transparência. É perigoso, porque o cliente pode chegar no meio da operação e cancelar porque não foi o esperado, mas mesmo assim nós preferimos a transparência a entregar um relatório só no final do trabalho (Gerente comercial da *Empresa "Z"*).

Perguntou-se aos teleoperadores entrevistados a quem eles recorrem em caso de dúvidas durante a realização do atendimento. A maioria dos teleoperadores disseram recorrer prioritariamente ao supervisor. O maior índice, 47,2%, foi observado entre aqueles que responderam recorrer somente ao supervisor.

Gráfico 22 - Após consultar a base de dados, caso permaneçam dúvidas durante a realização do atendimento, você recorre: (em %)



Fonte: Questionários aplicados (n = 53)

Há recrutamento interno visando a 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 14 – Indicadores relativos à organização do trabalho

Empresa	Ritmo e Repetitividade	Trabalho em Equipe	Controle do Trabalho	Conteúdo e Script	Polivalência
<i>Empresa “Y”</i>	- Média de 179 ligações realizadas por dia. - Tempo médio de atendimento variável, segundo a atividade	- Possibilidade de interação entre os teleoperadores limitada. Maioria dos teleoperadores entrevistados recorrem prioritariamente ao supervisor	- Controle realizado por supervisor, auditores e controle eletrônico	- Conteúdo simplificado - Margens de negociação com o cliente determinadas pelo sistema - Aderência relativa ao script. - 65,7% dos teleoperadores entrevistados disseram seguir parcialmente o conteúdo do script	Teleoperador é contratado para atender todos os produtos de um único cliente
<i>Empresa “X”</i>	- Número de ligações orientado pela demanda - Média de 69,5 ligações atendidas ao dia - 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. - Não há script	- Teleoperador realiza atendimentos técnicos e comerciais. - Dois teleoperadores atendem grandes clientes (alta tensão)
<i>Empresa “Z”</i>	- Número de ligações variam segundo atividade (recuperação de crédito ou relacionamento) - Média de atendimentos diários : Recuperação de crédito: 103,7 atendimentos Relacionamento: 147,3 atendimentos - Tempo médio de atendimento variável, segundo a atividade.	- Possibilidade de interação entre os teleoperadores limitada. Maioria dos teleoperadores entrevistados recorrem 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 - Para a atividade de recuperação de crédito, margens de negociação com o cliente determinadas pelo sistema - Maior aderência ao script nas atividade de recuperação de crédito - 77,4% dos teleoperadores entrevistados disseram seguir parcialmente o conteúdo do script.	- Teleoperador realiza atendimentos de acordo com seu perfil: recuperação de crédito ou relacionamento - 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.

A análise dos indicadores relativos à organização do trabalho indica que, em relação ao número médio 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 as possibilidades de 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”*).

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. Por fim, 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.

3.4 Estratégias de Flexibilidade Laboral

Nesta seção, apresentam-se as estratégias de flexibilidade laboral observadas nas empresas estudadas, levando em consideração a tipologia apresentada no capítulo teórico e os respectivos indicadores avaliados.

Na *Empresa “Y”*, todos os empregados possuem contrato de trabalho por tempo indeterminado, indicando que a empresa não utiliza estratégias de flexibilidade

numérica. Observou-se a utilização de estratégia de flexibilidade funcional no interior de uma mesma operação, em que todos os teleoperadores estão aptos a vender todos os produtos disponibilizados. Entretanto, as margens de negociação com o cliente estão restritas aos limites pré-determinados no sistema, o que tende a limitar as possibilidades de iniciativa pessoal. Por tratar-se de uma operação ativa, o ritmo e a repetitividade do trabalho estão mais sujeitos aos indicadores médios estabelecidos pela empresa. O conteúdo do trabalho realizado é relativamente simples, tendo em vista que os conhecimentos necessários para a sua realização limitam-se às técnicas de venda por telefone. A maior parte dos teleoperadores entrevistados disseram seguir parcialmente o *script* de atendimento (65,7% dos entrevistados).

A Empresa “Y” adota sistema de remuneração fixa, além de remuneração variável de acordo com a produtividade do empregado. Os benefícios sociais são relativamente abrangentes (plano médico e odontológico, vale-transporte e ticket-refeição). O Acordo Coletivo de Trabalho firmado entre o sindicato da categoria e a empresa indica que há relativa capacidade de negociação com o empregador, embora o índice de sindicalização seja baixo (28,3% dos entrevistados). A taxa de rotatividade da força de trabalho é relativamente alta (8% ao mês), fato que é corroborado pelo baixo tempo médio de emprego observado entre os teleoperadores entrevistados (8,2 meses). Não observou-se segmentação que permitisse uma divisão da força de trabalho entre empregados centrais e periféricos em relação ao mercado de trabalho interno à empresa. As possibilidades de ascensão profissional são restritas, apesar de haver mobilidade horizontal em relação ao mercado de trabalho interno à empresa, pois os teleoperadores estão aptos para vender todos os produtos disponibilizados pelo cliente para quem foi contratado.

Constatou-se que a estratégia de flexibilidade laboral utilizada pela *Empresa “Y”* estaria próxima da *flexibilidade híbrida intermediária*. Contudo, os teleoperadores permaneceriam na posição de dirigidos no processo de trabalho informacional, pois as margens de ação individuais estariam limitadas por *scripts* de atendimento pré-definido por níveis hierárquicos superiores.

Na *Empresa “X”*, todos os empregados são contratados por tempo indeterminado, o que indica que a empresa não se utiliza de flexibilidade numérica. Observou-se a utilização de estratégia de flexibilidade funcional, visto que o mesmo teleoperador realiza tanto atendimentos de natureza técnica quanto de natureza comercial. O mercado de trabalho interno à empresa está segmentado em dois níveis: teleoperadores que realizam o atendimento dos grandes clientes (empresas que necessitam de grande quantidade de energia elétrica) e os teleoperadores que atendem os clientes de menor porte (clientes residenciais ou empresas que contratam fornecimento de baixa tensão de energia). Entretanto, não seria possível afirmar que os teleoperadores que atendem os grandes clientes seriam centrais em relação ao mercado de trabalho interno à empresa, enquanto que os teleoperadores que atendem os clientes de menor porte seriam periféricos, pois: somente dois teleoperadores realizam o atendimento dos clientes que utilizam alta tensão; a diferença salarial entre ambas as operações, bem como as diferenças em termos de qualificação são relativamente baixas. Por tratar-se de uma operação receptiva, o ritmo e a repetitividade do trabalho encontra-se subordinado à demanda de ligações, visto que a iniciativa do contato telefônico parte do cliente. Eventos como a interrupção do fornecimento de energia elétrica em larga escala (atingindo cidades inteiras ou regiões) aumentariam o fluxo de

chamadas de mesma natureza para o *call center*, aumentando assim o ritmo e a repetitividade do trabalho realizado. O conteúdo do trabalho é complexo, pois envolve elementos técnicos relativos ao fornecimento de eletricidade e não há *script* pré-determinado, o que confere margens de ação individuais mais elevadas durante a realização dos atendimentos. Entretanto, as possibilidades de ascensão profissional são limitadas.

A *Empresa “X”* adota remuneração fixa para os seus empregados. Os benefícios sociais são relativamente abrangentes (plano de saúde, vale-transporte, auxílio-creche e ticket-refeição). O Acordo Coletivo de Trabalho firmado entre a empresa e o sindicato da categoria, desde o ano de 2003, indica que há relativa capacidade de negociação coletiva com o empregador. Observou-se índice de sindicalização superior a dois terços dos teleoperadores entrevistados (68,8%). A taxa de rotatividade da força de trabalho é relativamente baixa (menor que 3%), o que confirma a maior média de tempo de emprego das três empresas estudadas (22,1 meses entre os entrevistados).

Observou-se que as estratégias de flexibilidade laboral utilizadas na *Empresa “X”* são orientadas pela lógica da qualidade dos serviços prestados aos clientes. No caso específico, há significativa influência da agência reguladora do setor elétrico, ANEEL, que estabelece metas de qualidade para o atendimento dos clientes e avalia periodicamente o seu cumprimento. Assim como na *Empresa “Y”*, a estratégia de flexibilidade laboral utilizada estaria próxima da *flexibilidade híbrida intermediária*. Entretanto, os teleoperadores estariam mais próximos de uma posição de operadores no processo de trabalho informacional, tendo em vista que as margens de ação individuais não estão limitadas por *script* de atendimento pré-definido por níveis hierárquicos superiores.

A Empresa “Z” utiliza-se tanto de estratégias de flexibilidade funcional, quanto de estratégias de flexibilidade numérica, de acordo com o tipo de atividade. Os empregados contratados para a atividade de recuperação de crédito possuem vínculo de trabalho por tempo indeterminado, enquanto que os empregados contratados para a atividade de relacionamento são estagiários, o que sugere que o mercado de trabalho interno à empresa está segmentado em dois níveis distintos. O ritmo e a repetitividade do trabalho realizado variam segundo o tipo de operação: o ritmo da atividade de recuperação de crédito seria menor, comparativamente à atividade de relacionamento. O conteúdo do trabalho realizado é semi-complexo para a atividade de recuperação de crédito e simplificado para as atividades de relacionamento. Neste sentido, seria possível afirmar que os teleoperadores relacionados à atividade de recuperação de crédito seriam centrais em relação ao mercado de trabalho interno à empresa, enquanto que os teleoperadores relacionados às atividades de relacionamento seriam periféricos. A maior parte dos teleoperadores entrevistados disseram seguir parcialmente o *script* (77,4%).

A Empresa “Z” adota remuneração fixa, além de premiações por produtividade e qualidade do atendimento. Entretanto, constatou-se que a diferença salarial entre empregados com vínculo de trabalho por tempo indeterminado e estagiários é pequena (R\$ 397,35 e 376,50 respectivamente, entre os entrevistados). Os benefícios sociais são restritos, mas os mesmos para empregados com contrato de trabalho por tempo indeterminado e estagiários: vale-transporte e ticket-refeição. Não há Acordo Coletivo de Trabalho firmado entre a empresa e o sindicato da categoria e o índice de sindicalização observado entre os teleoperadores entrevistados é baixo (30,8%), o que

indica baixa capacidade de negociação coletiva com o empregador. A taxa de rotatividade da força de trabalho é relativamente alta (entre 7% e 10% ao mês), o que confirma o baixo tempo médio de emprego observado entre os teleoperadores entrevistados (6,7 meses).

As estratégias de flexibilidade laboral utilizadas pela empresa são orientadas pela lógica da redução de custos laborais nas atividades que requerem menor especialização. Nesse sentido, a análise dos indicadores propostos sugere que a *Empresa “Z”* utiliza-se de duas estratégias de flexibilidade laboral: a primeira, próxima da *flexibilidade numérica precarizante transitória*, relacionada às atividades de relacionamento com o cliente, que são desempenhadas por estagiários; e a segunda, próxima da *flexibilidade híbrida intermediária*, relacionada à atividade de recuperação de crédito, que é desempenhada por empregados formais. Os teleoperadores inseridos em ambas as atividades permaneceriam na posição de dirigidos no processo de trabalho informacional, pois as margens de ação individuais estariam limitadas por *scripts* de atendimento pré-definidos por níveis hierárquicos superiores em ambas as atividades.

Considerações Finais

Nas últimas décadas, observa-se mudanças substanciais nas relações de trabalho, influenciadas pelo surgimento e pela difusão 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 que se refere ao Brasil, a reestruturação das telecomunicações apresentou-se como fator decisivo para o desenvolvimento do mercado de *call centers*, possibilitando o surgimento de um novo cenário de emprego, intensivo na utilização de tecnologias informacionais.

Em relação ao presente estudo, a análise dos dados relativos ao perfil sócio-ocupacional dos teleoperadores sugere o predomínio de jovens e mulheres, com escolaridade equivalente ao ensino médio completo. A realização de treinamento para o exercício da função é uma norma. Atributos socialmente construídos, como habilidades pessoais e aspectos comportamentais decorrentes de outras fontes de socialização, mas também do trabalho, são considerados requisitos necessários tanto para o ingresso no emprego, quanto para o exercício da função de teleoperador. Tais requisitos seriam identificados no processo de recrutamento, assim como constariam nos sistemas de avaliação funcional.

Em síntese, é possível afirmar que as relações de trabalho presentes nas três empresas investigadas, orientam-se, em alguma medida, por estratégias de flexibilidade

laboral. Constatou-se predomínio da estratégia de flexibilidade laboral de tipo *híbrida intermediária*. Contudo, a efetivação de tal estratégia configura-se de maneira singular em cada uma das empresas investigadas. A estratégia de flexibilidade de tipo *numérica transitória* foi encontrada somente na *Empresa “Z”*, que utiliza-se de estagiários para atividades de menor complexidade. As estratégias de flexibilidade de tipo *numérica precarizante permanente e funcional qualificante* não foram observadas.

Conclui-se que a estratégia de flexibilidade laboral utilizada na *Empresa “Y”* efetiva-se a partir de polivalência dos teleoperadores no interior de uma mesmo cliente. Neste sentido, a estratégia de flexibilidade laboral presente na empresa seria mais restrita comparativamente às outras duas empresas estudadas.

Na *Empresa “X”*, a estratégia de flexibilidade laboral utilizada seguiria a lógica da qualidade do atendimento prestado ao cliente. Neste sentido, fatores como o tipo de subcontratação estabelecida, em regime de terceirização parcial, que requer maior envolvimento da empresa contratante na prestação do serviço, bem como a presença de agência de regulamentação no setor em que o *call center* encontra-se inserido, condicionariam a adoção de tal lógica e influenciaria positivamente as relações de trabalho.

Por fim, a *Empresa “Z”* seguiria a lógica da redução dos custos laborais para as atividades que necessitam de menor especialização. Operações relacionadas à prestação de informações, pesquisa e qualificação de serviços, de menor complexidade e de maior repetitividade, seriam desempenhadas por teleoperadores contratados como estagiários, predominantemente jovens, possuidores de menor escolaridade e em primeira inserção no mercado de trabalho.

Em relação à posição do teleoperador no processo de trabalho informacional, constatou-se que somente na *Empresa “X”* seria possível afirmar que os teleoperadores estariam em posição de *operadores*, executando as tarefas sob iniciativa própria. Na *Empresa “Y”*, apesar de especializada em operações ativas relacionadas à venda de serviços, os teleoperadores permaneceriam em posição de *dirigidos* no processo de trabalho informacional, visto que as margens de ação individuais estariam limitadas por *script* de atendimento pré-definidos por níveis hierárquicos superiores. Na *Empresa “Z”*, que possuiria o mercado de trabalho interno segmentado em dois níveis, sequer os trabalhadores centrais estariam em posição de *operadores*. Assim, conclui-se que a posição de *dirigidos* no processo de trabalho informacional predomina nas empresas “Y” e “Z”.

Por fim, constatou-se que as relações de trabalho presentes nas empresas investidas configuram-se a partir de variadas condições de emprego e formas de organização do trabalho. Neste estudo, observou-se que as relações de trabalho seriam condicionadas sobretudo pelo perfil das empresas, no que se refere às peculiaridades do gerenciamento da força de trabalho, sobrepondo-se a fatores como natureza das operações (se ativas ou receptivas) e segmento de mercado atendido.

A realização deste estudo suscitou novas questões, para poderão ser desenvolvidas em investigações futuras. Uma delas buscaria mapear as trajetórias ocupacionais dos empregados em *call centers*, visto que, no presente estudo, constatou-se que a maioria dos entrevistados possuíam experiência de trabalho anterior ao emprego atual. No âmbito das pesquisas que analisam a relação entre a subjetividade e o trabalho, propõe-se a realização de estudos de natureza qualitativa que tenham por objetivo discutir a percepção dos empregados em *call centers* sobre suas atividades.

Bibliografia

ALMEIDA, Marilis Lemos de. LIEDKE, Elida Rubini. Inovação tecnológica, mercado de trabalho e qualificação. In: LEITE, Márcia P. NEVES, Magda A. (orgs.) **Trabalho, qualificação e formação profissional**. São Paulo; Rio de Janeiro: ALAST, 1998. p. 77-99.

ASP, Bruno. **O Que é Proatividade?** Disponível em: http://carreiras.empregos.com.br/comunidades/campus/gestao_de_carreiras/101103-proatividade_neuronio.shtm. Acessado em: 18 de março de 2006.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE TELEMARKETING. **6º Pesquisa Anual de Telemarketing**. Disponível em: <http://www.abt.org.br/> Acessado em 05 de novembro de 2003.

BABBIE, Earl. **Métodos de Pesquisa de Survey**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 1999.

BATT, R. 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.

BELL, Daniel. **O Advento da Sociedade Pós-Industrial**: uma tentativa de previsão social. São Paulo: Cultrix, 1977.

BERGER, Johannes. e OFFE, Claus. A Dinâmica do Desenvolvimento do Setor de Serviços. In.: OFFE, Claus. **Trabalho e Sociedade: problemas estruturais e perspectivas para o futuro da sociedade do trabalho**. Rio e Janeiro, Ed. Tempo Brasileiro, 1991. p. 11-54.

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

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

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

CATTANI, Antônio David. Taylorismo. In: _____ (org). **Dicionário crítico sobre trabalho e tecnologia**. 4º ed. Petrópolis: Vozes; Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2002. p. 309-311.

CORREA, 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.

COLOGNESE, Silvio e MÉLO, José. A Técnica de Entrevista na Pesquisa Social. In: **Pesquisa Social Empírica: Métodos e Técnicas**. *Cadernos de Sociologia* Porto Alegre, PPGS/UFRGS, v. 9, 1998. p. 143-159.

CONCEIÇÃO, Octávio A. C. Paradigmas Tecnológicos. In: CATTANI, Antônio David. **Dicionário crítico de trabalho e tecnologia**. 4º ed. Petrópolis: Vozes; Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2002. p. 235-242.

CORTES, Soraya. Técnicas de Coleta e Análise Qualitativa de Dados. In: **Pesquisa Social Empírica: Métodos e Técnicas**. *Cadernos de Sociologia* Porto Alegre, PPGS/UFRGS, v. 9, 1998. p. 11-47.

DEL BONO, Andrea. *Call Centers*, el trabajo del futuro? El caso de Estrategia Telefónicas S.^a (ESTRATEL). In: **Sociologia del Trabajo**. Siglo XXI de España Editores, Madrid. Número 39, primavera de 2000. pp. 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, setembro de 2005. (dátalo)

FISCHER, Rosa M. Pondo os Pingos nos “Is” sobre as Relações do Trabalho e Políticas de Administração de Recursos Humanos. In.: FLEURY, Maria T. L. e FISCHER, Rosa M. **Processo e Relações do Trabalho no Brasil**. São Paulo, Editora Atlas, 1987. p. 19-50.

GLUCKSMANN, Mirian. **Call Configurations**: Varieties of call centre and divisions of labour. In: *Work, Employment and Society*, Volume 18 (4), Londres, 2004. p. 795-811.

HARVEY, David. **Condição pós moderna**: uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural. 6º ed. São Paulo: Edições Loyola, 1996.

KATZ, Harry; DARBISHIRE, Owen (Ed.). **Converging Divergences**: worldwide changes in employment systems. Ithaca: ILR Press, 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, 11-13 September 2001. (datilo)

KOPS, Rozoíta. **O modelo de gestão da qualidade total e as relações de trabalho** : estudo de caso em duas empresas de transporte coletivo urbano do Rio Grande do Sul. Dissertação (Mestrado em Sociologia) – Programa de Pós-Graduação em Sociologia. UFRGS, Porto Alegre, 2002.

KOVÁCS, Ilona. Empresa Flexível: problemas sociais do pós-taylorismo. In: Pereira, Antônio Garcia et al. **Globalização: novos rumos no mundo do trabalho**. Florianópolis: Ed. da UFSC, SOCIUS, 2001, p. 43-68.

KOVÁCS, Ilona. Emprego Flexível em Portugal. In: **Sociologias**. Novas Realidades do Trabalho – Brasil e Portugal. Porto Alegre. UFRGS. IFCH, ano 6, n.º. 12, julho/dezembro 2004.

LARANGEIRA, Sônia M. G. Reestruturação no Setor de Telecomunicações: aspectos da realidade internacional. **Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo**. Relações Industriais, Análises Comparativas. São Paulo, ano 4, n.º. 8, 1998.

_____. **Sindicatos Frente à Reestruturação: Crise ou novas estratégias?** Texto apresentado no XXIII Congresso Internacional da LASA. Washington, 6-8 de setembro de 2001.

_____. Qualificação. In: CATTANI, Antônio David. **Dicionário crítico de trabalho e tecnologia**. 4º ed. Petrópolis: Vozes; Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2002. p. 257-261

LIEDKE, Elida. Relações de Trabalho. In: CATTANI, Antônio David. **Dicionário crítico de trabalho e tecnologia**. 4º ed. Petrópolis: Vozes; Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2002. p. 271-273.

MANFREDI, Silvia Maria. Trabalho, qualificação e competência profissional - das dimensões conceituais e políticas. **Educação e Sociedade** [online]. set. 1998, vol.19, no.64 [citado 24 de setembro de 2003], p.13-49. Disponível na Web: <<http://www.scielo.br/>>

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

MELO E SILVA, Leonardo. Qualificação versus competência: um comentário bibliográfico sobre um debate francês recente. In: **Boletim Informativo e Bibliográfico Brasileiro**, São Paulo, n. 53, 1º semestre de 2002, p. 103-117.

_____. O modelo da competência: uma nova roupagem para velhas idéias. **Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo**, ano 7, n.º 14, 2001, p. 203-228.

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, UFRGS. Porto Alegre, 28 a 30 de julho de 2003. (datilo)

MOURTHE, André. Impacto da Automação sobre o Emprego e as Relações de Trabalho em Empresas de Autopeças em Minas Gerais. In: CARVALHO NETO, A. M. NABUCO, M. R (Orgs.) **Relações de Trabalho Contemporâneas**. IRT, PUC/Minas, 1999. p. 87-102.

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

OFFE, Claus. **Capitalismo Desorganizado**. São Paulo: Editora Brasiliense, 1989.

OFFE, Claus. O Crescimento do Trabalho nos Serviços: quatro explicações sociológicas. In.: OFFE, Claus. **Trabalho e Sociedade: problemas estruturais e perspectivas para o futuro da sociedade do trabalho**. Rio e Janeiro, Ed. Tempo Brasileiro, 1991. p. 77-109.

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, USP, São Paulo, 2004.

POCHMANN, Márcio. **O emprego na globalização:** a nova divisão internacional do trabalho e os caminhos que o Brasil escolheu. São Paulo: Boitempo Editorial, 2001.

POCHMANN, Márcio; VALLE, Rogério; AZEVEDO, José S. (Orgs.) **Reestruturação Produtiva e Relações de Trabalho:** um mapa da produção acadêmica no Brasil. Sao Paulo : Atchip, 1999

RUDUIT, Sandro. **Relações Interfirmas e Emprego:** Estudo de uma rede de empresas em telecomunicações. Dissertação (Mestrado em Sociologia) – Programa de Pós-Graduação em Sociologia. UFRGS, Porto Alegre, 2001.

SINGELMANN, Joachim. "The Sectoral Transformation of the Labor Force in Seven Industrialized Countries, 1920-1970." **American Journal of Sociology** 83 (March), 1978. p. 1224-1234.

SINGER, P. A Crise das Relações de Trabalho no Brasil. In: CARVALHO NETO, A. M. NABUCO, M. R (Orgs.) **Relações de Trabalho Contemporâneas**. IRT, PUC/Minas, 1999. p.31-45

TAYLOR, P., MULUEY, G., HYMAN, J., and BAIN, P. Work Organization, Control and the Experience of work in call Centres. **Work, Empolyment and Society**, Volume 16(1): Londres, Março de 2002. p. 133-150. (Datilo)

TEOFILO NETO. **Trajetória e Perspectivas do Serviço de Atendimento ao Cliente – SAC** Disponível em: <http://www.callcenter.inf.br>. Acessado em: 05 de setembro de 2003.

TESSLER, Jacques S. **Macroergonomia em Call Center de ambiente universitário**. Dissertação (Mestrado Profissionalizante em Engenharia) – Escola de Engenharia. UFRGS, Porto Alegre, 2002.

TONI, Mirian de. **Para Onde Vai o Mercado de Trabalho?** Tendência à precarização das relações de trabalho: um estudo da região metropolitana de Porto Alegre. Tese (Doutorado em Sociologia) – Programa de Pós-Graduação em Sociologia. UFRGS, Porto Alegre, 2004.

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

XAVIER So., Guilherme G. de F. Modelo Japonês. In: CATTANI, Antônio David. **Dicionário crítico de trabalho e tecnologia**. 4º ed. Petrópolis: Vozes; Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2002. p. 190-194.

ZARIFIAN, Philippe. Eventos, autonomia e “enjeux” na organização industrial. In: LEITE, Márcia P. NEVES, Magda A. (orgs.) **Trabalho, qualificação e formação profissional**. São Paulo; Rio de Janeiro: ALAST, 1998. p. 21-30.

WOLERS, Márcio. A Reforma do Modelo de Telecomunicações: O menu internacional e a opção brasileira. In: TAPIA, Jorge R. B. e RALLET, Alain. **Telecomunicações, Desregulamentação e Convergência Tecnológica: uma análise comparada**. Campinas, UNICAMP – IE (Coleção Pesquisas, 2),1999. p. 43-74.

Anexos

1. Entrevista

- Dados da empresa / Tempo de atuação no mercado de *call centers*
- Tipo de serviços prestados e mídias utilizadas (telefonia fixa, Internet, telemarketing ativo/receptivo)
- Nº. de posições de atendimento
- Investimento em novas tecnologias/ Tecnologia utilizada/características da tecnologia/Há atendimento automático? (URA, etc.) / Perspectiva de automatização de serviços e influência sobre a força de trabalho.
- Nº. de empregados, sexo, escolaridade, tempo de serviço.
- Exigências para a contratação/recrutamento (recrutamento interno e externo)
- Estrutura de cargos e atribuições
- Segmentação das atividades (segundo valor agregado?) e influências sobre a organização do trabalho (clientes residenciais, corporativos, etc.)/ flexibilidade / utilização flexível da força de trabalho/influências sobre as condições de trabalho e remuneração/Há teleoperadores bilingües? – se sim, atendem qual cliente e discam para qual país?
 - Atribuições e conteúdo das atividades voltadas ao teleatendimento (se houver segmentação) / há trabalho em equipe?
 - Forma de organização do trabalho (ritmo/tempo médio por atendimento/ repetitividade e autonomia de decisão / script? / para quem?)
 - Controle do trabalho (como é realizado? quem realiza? Eletrônico? Supervisor?)
 - Polivalência (há?, para quem? Teleoperador vende mais de um produto?)
 - Natureza do contrato de trabalho (para todos?) / jornada de trabalho e pausas/ cargos / salários / gratificações / remuneração por desempenho / política de promoções (por mérito, tempo de serviço, etc.) / benefícios sociais/absenteísmo/ rotatividade/ sistema de avaliação (há relação com as competências?)
 - Treinamento (conteúdo, propósitos, passagem do treinamento para o exercício da função) / reciclagem (permanente?) / Como a empresa mede a qualidade do treinamento?
 - Canais de interação entre a gerência e a força de trabalho / participação nas decisões / Estratégias para a resolução de conflitos
 - Relação com o sindicato

2. Questionário

Não se identifique

As informações deste questionário são sigilosas, com fins estritamente acadêmicos

1) **Sexo:** (1) Masculino (2) Feminino

2) **Idade:** _____ anos

3) **Estado Civil:** (1) Solteiro (a) (2) Casado (a)
(3) Companheiro (a) (4) Viúvo (a)
(5) Desquitado (a) (6) Divorciado (a)

4) **Você tem filhos?** (1) Sim (2) Não

4.1) Se sim, quantos filhos? _____ filhos

5) **Qual a sua escolaridade?**

(1) Ensino Fundamental Completo (2) Ensino Médio Incompleto
(3) Ensino Médio Completo (4) Ensino Médio Técnico
(5) Superior Incompleto (6) Superior Completo

6) **Continua Estudando?** (1) Sim (2) Não

6.1) Se sim, o que estuda? (1) Ensino Médio (2) Curso Superior
(3) Pós-Graduação (4) Curso técnico

7) **Qual a escolaridade de seu pai?**

(1) sem instrução (2) Ensino Primário
(3) Ensino Secundário (4) Ensino Superior

8) **Qual a escolaridade de sua mãe?**

(1) Sem Instrução (2) Ensino Primário
(3) Ensino Secundário (4) Ensino Superior

9) **Você trabalha para qual cliente da Empresa?**

(1) Cliente "A" (2) Outro (qual?) _____

10) **Qual o produto que você atende?**

(1) Produto "A" (2) Produto "B"
(3) Produto "C" (4) Produto "D"
(5) Outro (qual?) _____

10.1) Sua atividade está relacionada ao telemarketing:

(1) Ativo (2) Receptivo

11) **Realiza ou já realizou atendimentos para outro cliente da empresa, mesmo que eventualmente?** (1) Sim (2) Não

11.1) Se sim, qual produto? _____

12) **Há quanto tempo trabalha na empresa?** _____

12.1) Este é o seu primeiro emprego? (1) Sim (2) Não

12.2) Se não, cite seus últimos dois empregos/atividades

a) Cargo _____ Ramo de atividade _____

b) Cargo _____ Ramo de atividade _____

12.3) Em relação ao nível salarial das atividades anteriores, como avalia comparando com a atividade atual?

(1) Melhorou (2) Está Igual (3) Piorou

13) **Espera seguir carreira na empresa?**

(1) Sim (2) Não, considero este trabalho como temporário
(3) Não, pretendo seguir outra carreira (qual?) _____

14) **Desenvolve alguma atividade profissional paralela ao seu trabalho atual?** (1) Sim (2) Não

14.1) Se sim, qual atividade? _____

15) **Qual o vínculo empregatício mantido com a empresa?**

(1) Carteira Assinada (2) Estágio Remunerado

15.1) Quantas horas você trabalha por semana? _____

16) **Trabalha horas-extra?** (1) Sim (2) Não

16.1) Se sim, com que frequência?

(1) Todos os dias (2) Um dia na semana
(3) Dois dias na semana (4) Três dias na semana
(5) Quatro ou mais dias por semanas

17) **Quando realiza horas-extra, estas são:**

(1) Pagas em dinheiro (2) Acumuladas num "banco de horas"
(3) Outro (qual?) _____

18) **Quantas pausas** (incluir a pausa de 20 minutos mais as idas ao banheiro, bebedouro, etc.) **você realiza durante a jornada de trabalho?** _____

19) **Em média você realiza/atende quantas ligações por dia?** _____

20) **Qual o tempo médio de cada atendimento:** _____

21) **Qual o tempo de pausa entre o final de uma ligação e o início de outra?** _____

22) **Em relação ao script utilizado, você diria que:**

(1) Segue rigorosamente o conteúdo do script
(2) Segue parcialmente o conteúdo do script
(3) Utilizo somente a frase de saudação e de despedida padrão
(4) Outro (qual?) _____

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

(1) Ao Supervisor
(2) Ao supervisor e eventualmente a um colega operador
(3) A um colega operador e eventualmente ao supervisor
(4) A um colega operador
(5) Outro (qual?) _____

24) **Você cumpre metas? De que tipo?**

(1) Produtividade
(2) Quantidade total de ligações realizadas em um dia de trabalho
(3) Quantidade de ligações encerradas com sucesso
(4) Todas as anteriores
(5) Outro (qual?) _____

25) **Você realiza ginástica laboral?** (1) Sim (2) Não

26) **Como avalia a participação dos operadores nas decisões da sua célula?**

(1) A participação é efetiva (2) A participação é parcial
(3) A participação é pequena (4) Não há participação
(5) Não sei

27) Como avalia a participação dos operadores nas decisões da empresa como um todo?

- (1) A participação é efetiva (2) A participação é parcial
(3) A participação é pequena (4) Não há participação
(5) Não sei

28) Você realizou curso de capacitação antes de ingressar no emprego? (1) Sim (2) Não

28.1) Se sim, qual? _____

29) Você realizou treinamento quando contratado?

- (1) Sim (2) Não

30) Você realiza treinamentos periódicos?

- (1) Sim (2) Não

30.1) Se sim, com que frequência?

- (1) Semanalmente (2) Quinzenalmente (3) Mensalmente
(4) Outro (qual frequência?) _____

31) Você considera que tais treinamentos são importantes para a sua qualificação profissional tendo em vista atividades futuras (tanto na empresa quanto num futuro emprego)?

- (1) Sim (2) Não (3) Não sei

32) Entre as palavras abaixo, qual delas melhor define o seu trabalho?

- (1) Criativo (2) Técnico (3) Repetitivo (4) Manual
(5) Intelectual (6) Monótono (7) Complexo (8) Rotineiro

33) Você considera complexo o trabalho que desempenha?

- (1) Sim (2) Parcialmente (3) Não

34) Você considera repetitivo o trabalho que desempenha?

- (1) Sim (2) Parcialmente (3) Não

35) Você considera que as constantes substituições tecnológicas na sua rotina de trabalho:

- (1) Colaboram, facilitando o trabalho
(2) Não colaboram, pois dificultam o trabalho
(3) Não interferem no meu trabalho
(4) Não sei

36) Você é sindicalizado? (1) Sim (2) Não

37) Tem acesso às informações sindicais? (1) Sim (2) Não

38) Se sim, através de que meios?

- (1) através de boletins informativos em mural da empresa, jornais ou panfletos.
(2) através da participação em assembléias
(3) através de conversas com colegas da empresa
(4) através de ida ao sindicato
(5) Outro meio: Qual? _____

39) Você participa do sindicato? (1) Sim (2) Não

39.1) Se sim, como?

- (1) Assembléias e reuniões (2) Eleições (3) Debates
(4) Trabalho voluntário (5) atividades culturais (6) Festas

40) Em relação a atuação do sindicato, você está?

- (1) Muito satisfeito (2) Satisfeito (3) Parcialmente satisfeito
(4) Insatisfeito (5) Totalmente insatisfeito

41) Qual o valor do seu salário na empresa, incluindo comissões e premiações? R\$ _____

42) Somados todos os seus rendimentos, qual a sua renda mensal total? R\$ _____

43) Aponte até 3 alternativas que melhor representam as maiores dificuldades em seu trabalho:

- (1) Perspectiva de Futuro (2) Tensão (3) Remuneração
(4) Instabilidade (5) Rotina (6) Excesso de Controle
(7) Ter de Atingir Metas (8) Duração da Jornada de Trabalho

Abaixo, atribua um valor para as questões a partir das legendas:

44) Qual a importância que você atribui aos seguintes aspectos:

1-Pouca Importância 2-Razoável importância 3-Muita Importância

- | | | | |
|--------------------------------------|-------|-------|-------|
| a) Estabilidade no Emprego | (1) | (2) | (3) |
| b) Remuneração Elevada | (1) | (2) | (3) |
| c) Boas Oportunidades de Promoção | (1) | (2) | (3) |
| d) Um Trabalho Interessante | (1) | (2) | (3) |
| e) Um Trabalho com Autonomia | (1) | (2) | (3) |
| f) Um Trabalho útil para a sociedade | (1) | (2) | (3) |
| g) Um Trabalho com Horário Flexível | (1) | (2) | (3) |
| h) Boas Condições de Trabalho | (1) | (2) | (3) |
| i) Oportunidade de Aprender | (1) | (2) | (3) |
| j) Reconhecimento dos Méritos | (1) | (2) | (3) |
| k) Bom Ambiente de Trabalho | (1) | (2) | (3) |
| l) Baixo Nível de Estresse | (1) | (2) | (3) |

45) Qual o seu grau de satisfação em relação ao seu emprego atual nos seguintes aspectos:

1- Insatisfeito 2- Razoavelmente Satisfeito 3- Satisfeito

- | | | | |
|-------------------------------|-------|-------|-------|
| a) Estabilidade | (1) | (2) | (3) |
| b) Remuneração | (1) | (2) | (3) |
| c) Oportunidades de Promoção | (1) | (2) | (3) |
| d) Trabalho Interessante | (1) | (2) | (3) |
| e) Autonomia | (1) | (2) | (3) |
| f) Utilidade para a sociedade | (1) | (2) | (3) |
| g) Carga Horária | (1) | (2) | (3) |
| h) Condições de Trabalho | (1) | (2) | (3) |
| i) Oportunidade de Aprender | (1) | (2) | (3) |
| j) Reconhecimento dos Méritos | (1) | (2) | (3) |
| k) Ambiente de Trabalho | (1) | (2) | (3) |
| l) Nível de Estresse | (1) | (2) | (3) |

Muito Obrigado!