

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS
CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E DE TECNOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

MARLUCY GODOY RICCI

**ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO E CONTROLE EM
TELEATENDIMENTO: O CASO DE UMA EMPRESA DE COBRANÇA**

**SÃO CARLOS
2010**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS
CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E DE TECNOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

DISCENTE: MARLUCY GODOY RICCI

**ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO E CONTROLE EM
TELEATENDIMENTO: O CASO DE UMA EMPRESA DE COBRANÇA**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de São Carlos, como parte para a obtenção do título de doutor em Engenharia da Produção

Orientadora: Prof^a. Dr^a Alessandra Rachid

**SÃO CARLOS
2010**

**Ficha catalográfica elaborada pelo DePT da
Biblioteca Comunitária/UFSCar**

R491ot

Ricci, Marlucy Godoy.

Organização do trabalho e controle em teleatendimento :
o caso de uma empresa de cobrança / Marlucy Godoy Ricci.
-- São Carlos : UFSCar, 2010.
168 f.

Tese (Doutorado) -- Universidade Federal de São Carlos,
2010.

1. Engenharia de produção. 2. Tecnologia - serviços de
informação. 3. Trabalho (Organização). I. Título.

CDD: 658.5 (20^a)



FOLHA DE APROVAÇÃO

Aluno(a): Marlucy Godoy Ricci

TESE DE DOUTORADO DEFENDIDA E APROVADA EM 31/05/2010 PELA
COMISSÃO JULGADORA:

Profª Drª Alessandra Rachid
Orientador(a) PPGE/UFSCar

Prof. Dr. Roberto Grun
PPGE/UFSCar
Prof. Dr. Jacob Carlos Lima
DS/UFSCar
Prof. Dr. Laerte Idal Sznelwar
POLI/USP
Profª Drª Cinara Lerrer Rosenfield
IFCH/UFRGS
Prof. Dr. Roberto Antonio Martins
Coordenador do PPGE

Dedico este trabalho àqueles que tornaram possível o meu caminho até aqui: aos meus pais, Maria Zélia e Antônio, aos meus irmãos Magda, Márcia, Newton e Marley (*in memoriam*).

AGRADECIMENTOS

O primeiro agradecimento, sem dúvida, é para Alessandra cuja dedicação e orientações tornaram possível a consolidação deste trabalho. Tive a sorte e o privilégio de aprender com você e a maneira como conduziu o processo de ensino-aprendizagem só fez a minha admiração aumentar. Obrigada (pra sempre)!

Aos professores Dr. Roberto Grün e Dr. Jacob Carlos Lima pelas contribuições valiosas no momento da qualificação.

A Selma Venco pela ajuda dada e sugestões de literatura no momento final da redação da tese.

Ao Adriel Ferreira de Faria por facilitar a pesquisa de campo e pelas informações passadas.

A Heloísa Azevedo Canhas pela paciência em resgatar informações e documentos que foram úteis para a compreensão das atividades desempenhadas pelos operadores de teleatendimento.

A Raquel Ottani Boriolo por me orientar em relação ao processo de documentação necessária a finalização desta etapa.

Aos funcionários e docentes do Dep.

A todos os entrevistados que gentilmente aceitaram participar desta pesquisa.

A Telminha por me socorrer diversas vezes com as traduções e por ser uma amiga de todas as horas.

A Duda pelas terças de descontração com muito bolo de chocolate! Momentos importantes para a finalização desse trabalho.

As meninas: Amanda, Kitti e Larissa por dividirem as angústias e felicidades dos momentos que antecedem uma defesa de doutorado.

Ao Victor que sempre me apóia, estimula e me encoraja e vivenciou a minha dedicação desde o tempo do mestrado.

A Meg pelo companheirismo durante os momentos de redação deste estudo.

A UFSCar: um caso de amor!

“...vem curtir, na Federal, a melhor do Brasil!”

“Se você acredita que pode, você tem razão. Se você acredita que não pode, você também tem razão” (Henry Ford)

A ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO NO SETOR DE *CALL CENTER*: O CASO DA CENTRAL DE COBRANÇA

O objetivo desta tese se concentrou em explorar as peculiaridades da organização do trabalho e as diferentes formas de controle observadas na atividade do operador de teleatendimento. O enfoque teórico-metodológico que norteou a pesquisa é o da área de Organização do Trabalho. Foi realizada uma pesquisa bibliográfica e um estudo de caso. A pesquisa bibliográfica permitiu caracterizar o setor, seu surgimento e desenvolvimento, assim como vários aspectos do trabalho nesta atividade. A pesquisa de campo foi realizada numa empresa que presta serviço de cobrança por telefone e envolveu visitas às instalações da empresa e a realização de entrevistas com operadores, funcionários em cargos de apoio, assim como dos principais executivos e do gerente de operações. As entrevistas permitiram aos entrevistados explicarem como desempenham a função de operador, como avaliam seu trabalho, como lidam com as diferentes demandas e também sua perspectiva em relação ao futuro nesta atividade. A literatura aponta que os trabalhadores em serviços que envolvem contato com clientes, como no caso dos operadores de teleatendimento, sofrem um duplo controle, exercido, por um lado, pelas normas e regras da empresa e, por outro, pelas demandas específicas colocadas por cada cliente. No caso da empresa estudada, observou-se que os operadores, além da empresa e dos clientes, têm que lidar com outras fontes de constrangimentos.

Palavras-chave: Organização do Trabalho. Teleatendimento. Serviços. Controle do trabalho.

THE WORK ORGANIZATION IN THE CALL CENTER AREA: THE COLLECTION CASE

The purpose of this study was to explore the peculiarities of the work organization and the different ways of control that were observed in the call center operator's activity. The theoretical-methodological focus that led the research is the Work Organization. A bibliographic research and a case study were performed. The bibliographic research allowed the characterization of the area, its emergence and development, as well as many aspects of the work in this activity. The field research was performed at a company that does collection service over the telephone and involved some visits to the company plant and the incorporation of interviews with the operators, support staff, main executives and operation manager. The interviews allowed the interviewees to explain how they operate, how they evaluate their job, how they deal with different demands and also their perspective regarding the future of this activity. The literature shows that the employees who have contact with the clients, as telemarketing operators, experience a double control, practiced on one hand by the company norms and rules and on the other hand by each client's specific demands. In the studied company it was noticed that the operators, besides the company and the clients, have to deal with other sources of embarrassment.

Keywords: Work Organization. Telemarketing. Services. Work Control.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 2.1	Exportações brasileiras de serviços comerciais (em bilhões de U\$).....	30
FIGURA 2.2	Número de empresas de serviços não-financeiros prestados às empresas. Brasil 2001-2004 (%).....	41
FIGURA 3.1	Fluxo de informação na operação de telemarketing.....	60
FIGURA 4.2	Fontes de controle sobre o trabalhador de telemarketing.....	73
FIGURA 6.1	Organização física do trabalho da operação de telemarketing na empresa.....	103
QUADRO 2.1	Quantidade de postos de atendimento e funcionários bilíngües.....	32
QUADRO 2.2	Os maiores empregadores no Brasil em 1995.....	35
QUADRO 2.3	Os maiores empregadores no Brasil em 2005.....	36
QUADRO 2.4	Evolução do número de empregados das quatro maiores empresas empregadoras do setor de serviços nos anos de 2005 e 2008.....	37
QUADRO 3.1	Lei <i>do not call</i> nos estados brasileiro.....	62
QUADRO 4.1	Sentimentos gerados nos operadores pela variação das emoções expressadas pelos devedores.....	75
QUADRO 5.1	Cargo dos entrevistados.....	90
QUADRO 5.2	Principais clientes da empresa por categoria.....	92
QUADRO 5.3	Programas de treinamento oferecidos aos funcionários da empresa.....	94
QUADRO 5.4	Estrutura do curso de teleatendimento.....	95

LISTA DE TABELAS

TABELA 2.1	Números de empresas e receita líquida na indústria, comércio e serviços (1991 e 2003).....	38
TABELA 2.2	Taxas reais de variação anual do PIB por setor e ramo selecionados da economia - Brasil 2002-2005 (%).....	38
TABELA 2.3	Evolução do PIB – valores a preços concorrentes por setor da economia – Brasil 2000-2008 (em milhões de reais).....	38
TABELA 2.4	Evolução do volume do valor adicionado por setores de atividade. Brasil 1999-2003 (considerando 100% em 1999).....	43
TABELA 2.5	População ocupada, segundo setor da economia 1992-2001 (%).....	44
TABELA 2.6	Trabalhadores formais nos setores secundário e terciário – Brasil (em milhares – anos selecionados).....	44
TABELA 2.7	Distribuição dos empregados formais por setor de atividade econômica – Brasil, 2007 (%).....	44
TABELA 2.8	Números de empresas, pessoal ocupado, salários e retiradas e receita líquida na indústria, comércio e serviços (1991 e 2003).....	46
TABELA 3.1	Faturamento Bruto dos <i>Call Centers</i> Brasileiros.....	52
TABELA 3.2	Evolução dos <i>call centers</i> terceirizados no Brasil entre 2004 e 2008.....	53
TABELA 3.3	Maiores <i>call centers</i> brasileiros.....	54
TABELA 3.4	Evolução da quantidade de postos de atendimento e de operadores entre 2004 e 2008 nos <i>call centers</i> brasileiros.....	55
TABELA 3.5	Evolução da taxa de inadimplência: créditos em atraso superior a 90 dias (%).....	57
TABELA 3.6	Quantidade de postos de atendimento alocados para realização de serviços de cobrança.....	58
TABELA 4.1	Temporização na operação do <i>call center</i>	66
TABELA 5.1	Evolução do número de operadores.....	95
TABELA 5.2	Faixa Etária dos Entrevistados.....	96
TABELA 5.3	Estado civil dos entrevistados.....	96
TABELA 5.4	Grau de escolaridade dos entrevistados.....	97
TABELA 5.5	Tempo dos operadores na empresa.....	98
TABELA 5.6	Tempo dos entrevistados na empresa.....	98
TABELA 5.7	Salário dos entrevistados.....	99

LISTA DE SIGLAS

ABT - Associação Brasileira de Telesserviço

ADEC - Associação para a Defesa dos Direitos Civis e do Consumidor

BRASSCOM - Associação Brasileira das Empresas de Tecnologia da Informação e Comunicação

CBO - Classificação Brasileira de Ocupações

CNAE - Classificação Nacional de Atividades Econômicas

CONCLA - Comissão Nacional de Classificação

CPD - Centro de Processamento de Dados

CRM - Customer Relationship Management

DAC - Distribuidor Automático de Chamadas

DIEESE – Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos

DPDC - Departamento de Proteção e Defesa do Consumidor

FEBRABAN - Federação Brasileira de Bancos

HSE - Healthy and safety Executive

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

IDC - International Data Corporation

IDEC - Instituto Brasileiro em Defesa do Consumidor

IMT - Instituto Mexicano de Telesserviço

ISIC - Standard Industrial Classification

ITEO - Índice Tendências de Endividamento Oneroso

MDIC - Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior

MET – Ministério do Trabalho e Emprego

NR - Norma Regulamentar

OCDE - Organization for Economic Co-Operation and Development

ONU - Organização das Nações Unidas

PA – Posto de Atendimento

PAC - Pesquisa Anual de Comércio

PAS - Pesquisa Anual de Serviços

PIA- Pesquisa Industrial Anual

PIB - produto interno bruto

PNAD – Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílio

PROCON - Fundação de Proteção e Defesa ao Consumidor

PROEX - Programa de Financiamento das Exportações

SAC - Serviço de Atendimento ao Cliente

SCPC - Serviço Central de Proteção ao Consumidor

SEAAC - Sindicato dos Empregados de Agentes Autônomos do Comércio e em Empresas de Assessoramento, Perícias, Informações e Pesquisas e de Empresas de Serviços Contábeis

SEFA - Secretaria de Estado da Fazenda

SERASA - Centralização de Serviços Bancários S/A

SINTETEL - Sindicato dos Trabalhadores em Empresas de Telecomunicações de São Paulo

SINTRATEL - Sindicato dos Trabalhadores em Telemarketing Empregados em Empresas de Telemarketing

TIC - Tecnologia da Informação e Comunicação

URA - Unidade de Resposta Audível

VOIP - Voz sobre Protocolo de Internet

SUMÁRIO

1.Introdução.....	14
1.2 Objetivo do Estudo.....	17
1.3 Estrutura da tese.....	17
2. O Setor de Serviços.....	19
2.1 Definição de serviços.....	19
2.2 Tipos de serviços.....	21
2.3 A visão tradicional sobre serviços.....	24
2.4 A nova visão sobre serviços.....	26
2.4.1 O uso de tecnologia.....	28
2.4.2 O crescimento dos serviços.....	34
2.5 O emprego no setor.....	43
2.6 Tendências para o setor.....	47
3. As centrais de atendimento.....	48
3.1 O que é uma central de teleatendimento.....	48
3.2 O crescimento das centrais.....	50
3.2.1 As centrais de cobrança.....	56
3.2.2 A automação das centrais de teleatendimento.....	59
3.3 A Nova regulamentação do setor.....	61
3.3.1 O “ <i>Do not call</i> ”.....	63
4. O trabalho nas centrais de teleatendimento.....	65
4.1 As discussões sobre o controle do trabalho	68
4.1.1 As discussões sobre o controle taylorista.....	70
4.1.2 O autocontrole.....	71
4.1.3 O duplo-controle sobre o trabalho.....	72
4.2 O espaço físico das centrais.....	76
4.3 A organização coletiva.....	78
4.3 A carreira na central de teleatendimento e a presença feminina.....	82
4.4 As novas regras para o trabalho no setor.....	86
5. Pesquisa, cenário e atores.....	88
5.1 Procedimentos de pesquisa.....	88
5.2 A empresa pesquisada.....	91

5.3 Os programas de treinamento.....	93
5.3 O perfil dos entrevistados.....	96
6. A organização do trabalho em uma empresa de cobrança por telefone.....	100
6.1 As atividades dos operadores.....	100
6.2 A supervisão.....	104
6.3 A tecnologia.....	105
6.4 O <i>script</i>	107
6.5 O contato com os devedores.....	108
6.6 As regras dos clientes.....	112
6.7 As metas.....	113
6.8 A avaliação de desempenho.....	117
6.9 As equipes.....	120
6.10 Porque trabalhar como operador de teleatendimento?.....	123
6.11 Aprendizado e resistência	128
7. Conclusões.....	132
Referências	139
Apêndices.....	155
Anexos.....	168

1. INTRODUÇÃO

O objetivo desta tese é analisar a organização do trabalho em empresas de teleatendimento e as diferentes fontes de controle sobre os operadores. Para isso, foi realizado um estudo de caso em uma empresa do ramo que presta serviço de cobrança por telefone, com a realização de entrevistas envolvendo 53 pessoas, incluindo executivos, operários e funcionários administrativos.

Esta tese procura contribuir para as discussões teóricas relacionadas ao controle sobre o trabalho. Estas discussões ganharam força com os autores críticos do processo de trabalho (BRAVERMAN, 1974; BURAWOY, 1983), estão no cerne das propostas da sócio-técnica (TRIST, 1980; CHERNES, 1987; BIAZZI, 1994; SALERNO, 1999) e estão presentes nas discussões mais recentes sobre as diferentes fontes de controle observadas nas novas formas de organização do trabalho, que o tornam mais difuso, mas não menos presente (SMITH, 1997; BATT e DOELLGAST, 2005)

O atual debate acadêmico acerca da organização do trabalho nas empresas de teleatendimento gira em torno de um conjunto de particularidades relacionadas à organização do trabalho e ao controle sobre o trabalho. Alguns autores apontam que esta atividade é a “linha de montagem” da era da informática.

Nas últimas décadas, as atividades de serviços vêm se expandindo mundialmente e ganhando importância dentro da esfera econômica das sociedades desenvolvidas e daquelas que se encontram em processo de desenvolvimento e o setor de teleatendimento é uma das atividades de serviço que seguem essa tendência.

Os serviços de teleatendimento ganharam força na medida em que geram postos de trabalhos, se diversificam, oferecendo serviços heterogêneos, e inovam, com a prática de exportação. Por isso, se tornaram alvo de estudos acadêmicos que concentram as análises na caracterização da dinâmica do setor, da sua mão-de-obra e da organização do trabalho presente nas centrais de atendimento.

Existe uma quantidade significativa de pesquisas científicas que descrevem e analisam a organização do trabalho do operador ressaltando a presença de um controle do tipo “industrial” sendo aplicado a uma atividade do setor de serviços, sem respeitar a diferença de natureza existente entre esses dois setores. Este trabalho analisa esta questão do controle sobre o trabalho, identificando as variáveis que permeiam essa relação e como os operadores percebem e lidam com esse controle.

As centrais de teleatendimento surgiram, no Brasil, na década de 90 e, a partir de então, vêm se tornando uma atividade econômica relevante, expressão da atualidade por utilizar intensivamente as tecnologias da informação. O contexto de seu surgimento e desenvolvimento é marcado pela concentração da preocupação organizacional apenas nas questões essenciais aos seus negócios, externalizando as atividades e funções que fogem desta condição por meio da prática da terceirização, uma estratégia de descentralização produtiva capaz de racionalizar a organização do trabalho.

A externalização de atividades consideradas secundárias estimula o surgimento e o crescimento de empresas do setor de serviços. A terceirização de diferentes serviços proporciona a redução de custos e vai ao encontro dos esforços empresariais para reduzir suas estruturas organizacionais. A partir desta lógica, é possível considerar grande parte do setor de serviços diretamente atrelado ao setor industrial, na medida em que quanto mais desenvolvida for uma indústria, mais irá requerer serviços.

A externalização de atividades associadas à tecnologia da informação contribui para potencializar o crescimento do setor de serviços. Observa-se o surgimento de demandas por novas especialidades de serviços, como o caso da atividade de teleatendimento. Esta tem como uma de suas principais características o uso intensivo de tecnologias da informação e é um serviço que vem sendo freqüentemente terceirizado, criando novos postos de trabalho (SEGNINI, 1999) e abrindo novas possibilidades, como a comercialização entre países. Verifica-se um crescente aumento das transações comerciais internacionais, o que constitui o chamado processo de internacionalização dos serviços. A terceirização de serviços de teleatendimento para o mercado internacional é chamada de *telemarketing offshore*.

O crescimento e a inovação tecnológica vivenciada pelas empresas de teleatendimento por si só já constituem argumentos interessantes para a realização de estudos que permitam compreender melhor a dinâmica desse setor. No entanto, o teleatendimento se mostra ainda mais atrativo quando se verifica que, apesar de nascer nesse contexto de novidades organizacionais e tecnológicas, o seu modelo de organização e racionalização abre espaço para discussões acerca da viabilidade de implantação dos princípios tayloristas.

A racionalização dentro do setor formal de serviços não é uma novidade e tem sido observado, há tempos, em serviços como hospitais, correio, telefonia, bancos, entre outros (ZAMBERLAIN e SALERNO, 1983; GRÜN, 1995; SEGNINI, 1999).

O modelo de produção e organização do trabalho adotado pelas centrais não corresponde à concepção de serviço especializado, personalizado apresentado por Batt &

Moynihan (2002), cujo relacionamento com o cliente é pessoal e individual. Os operadores se deparam com uma variedade de situações apresentadas pelos clientes, aos quais precisam fornecer uma resposta, porém, possuem pouca autonomia para o desenvolvimento do trabalho, o que os torna interessante como objeto de pesquisa.

As centrais de teleatendimento têm sua gestão e seu trabalho organizado a partir de padronizações e normatizações das condutas dos teleatendentes. Por outro lado, a individualidade e particularidade de cada caso atendido tensiona a relação empresa-central-cliente, configurando um contexto de trabalho marcado pela rigidez da organização *versus* a flexibilidade da demanda, pólos que exercem diferentes formas de controle sobre o trabalho dos operadores.

No momento em que o operador desenvolve sua atividade de trabalho, este se depara com situações diversas que, muitas vezes, não foram previstas pelo roteiro de trabalho, ao mesmo tempo em que precisa oferecer uma resposta ao cliente, com um tempo exíguo para fazê-lo. A forma pela qual o trabalho se encontra organizado não leva em conta o funcionamento do ser humano em situação real de trabalho, porque as demandas que não foram previstas surgem e exigem uma resposta/solução do operador. A situação gera constrangimento e tensão que nascem de dois pólos conflitantes e constituintes da organização do trabalho: de um lado, a racionalização embasada na normatização, padronização, fragmentação e rotinização e, de outro, a racionalização centrada na individualidade, na particularidade de cada caso.

Em geral, os trabalhadores que lidam diretamente com os clientes, os que atuam na chamada linha de frente dos serviços, vivenciam essas contradições entre padronização e demanda. No caso das empresas de teleatendimento, o contato entre operadores e clientes é intermediado pela ligação telefônica, o que não significa diminuição de tensão.

Esta situação se mostra rica e convidativa à realização desse estudo, cuja perspectiva inicial era avaliar a forma pela qual o trabalho está sendo organizado no teleatendimento e as diferentes formas de controle sobre o trabalhador. O ponto de partida da pesquisa era a existência da dupla fonte de controle sobre os operadores de teleatendimento, uma a partir das regras da empresa de teleatendimento e outra a partir das demandas específicas de cada cliente contactado. Conforme a pesquisa foi evoluindo, observou-se que, na empresa pesquisada, as fontes de controle e constrangimento são ainda mais diversas.

1.2 Objetivo do Estudo

O presente estudo busca compreender o conjunto de diferentes normas, regras e restrições que influenciam no comportamento do operador. Para atingir tal objetivo, a pesquisa:

- Caracteriza a atividade de teleatendimento e seu mercado, incluindo desempenho, emprego e a exportação deste serviço, assim como a organização do trabalho e o controle em diferentes empresas;
- Analisa a organização do trabalho na empresa de teleatendimento pesquisada, o perfil dos funcionários e sua remuneração, a perspectiva de carreira e a rotatividade;
- Descreve a atividade de trabalho do operador de teleatendimento;
- Identifica as demandas colocadas aos trabalhadores, explora como eles as percebem e se observam as existências de contradições entre elas;
- Identifica as estratégias de regulação da atividade e de resistência ao controle desenvolvida pelos operadores para dar conta do trabalho.

1.3 Estrutura da tese

Os resultados da pesquisa bibliográfica e da pesquisa de campo são apresentados em seis capítulos. No Capítulo 2, aborda-se o crescimento do setor de serviços, que é estimulado pelo processo de reestruturação organizacional das décadas de 1980 e 1990. Apresentam-se as principais explicações que estão atreladas ao desenvolvimento deste setor e as novas possibilidades de atividades de serviços que surgiram com a inovação tecnológica, o que contribuiu pra o desenvolvimento das empresas de teleatendimento.

No Capítulo 3, apresenta-se a história e evolução das empresas de teleatendimento no Brasil e no mundo, seu crescimento, a geração de emprego, o perfil da mão-de-obra, assim como a nova regulamentação que vem sendo implantada no setor.

O Capítulo 4 traz as questões referentes à organização do trabalho do operador de teleatendimento que chamam atenção do meio acadêmico devido à presença de roteiros de trabalho padronizando um serviço considerado pessoal, que necessita de flexibilidade no atendimento. Apresenta como as normas e regras controlam a conduta do operador em situação de trabalho.

O Capítulo 5 detalha a metodologia utilizada na pesquisa de campo, os procedimentos e instrumentos de coleta de dados, apresentando também a empresa estudada e o perfil dos 53 entrevistados.

O último capítulo, o Capítulo 6, analisa as falas dos entrevistados e, a partir delas, apresenta as atividades desenvolvidas no cargo de operador, as normas e demais restrições existentes no ambiente de trabalho e os operadores as percebem.

2. O SETOR DE SERVIÇOS

Atualmente, estudos voltados para o setor de serviços vêm crescendo e despertando a atenção de novas pesquisas devido ao fato da sua participação crescente na geração de empregos e de riquezas.

O desenvolvimento exponencial dos serviços dentro das economias desenvolvidas está diretamente relacionado a um contexto macroeconômico caracterizado pelo processo de mundialização da dinâmica capitalista ocorrida a partir dos fins dos anos 90. De acordo com Kon (2006), a acumulação de capital foi intensificada por meio da globalização produtiva e da capacidade da economia global de funcionar em tempo real, como uma unidade, em escala planetária. Tal processo associado ao desenvolvimento das tecnologias de informação e comunicação tem conduzido à inovação organizacional, à novas formas de comercialização e ao surgimento de novas modalidades de serviços, o que desperta o interesse e torna necessária a compreensão desta nova dinâmica.

Mediante este contexto de desenvolvimento e inovações tecnológicas, os subitens a seguir abordam uma breve definição e caracterização do setor, seu crescimento e aumento de importância dentro das economias modernas e a inovação pela qual vem passando.

2.1 Definição de serviços

A definição do conceito de serviço auxilia a compreender o seu comportamento e a entender a dinâmica do processo de alterações de sua natureza. Kotler (1998, p. 412) define serviço como “qualquer ato ou desempenho que uma parte possa oferecer a outra e que seja essencialmente intangível e não resulte na propriedade de nada. Sua produção pode ou não estar vinculada a um produto físico”.

Subjacente a esta definição, há outra definição baseada na identificação de características consideradas intrínsecas como a intangibilidade. Autores como Giansi & Côrrea (1994) e Grönroos (1984) consideram como peculiares dos serviços as seguintes características:

- A intangibilidade – qualquer serviço sempre proporciona um produto imaterial e, por isso, os serviços não podem ser estocados;
- A simultaneidade – o serviço é consumido no momento em que é produzido;
- A pessoalidade ou interatividade – relação direta entre prestador de serviço e o cliente;

- A heterogeneidade – abrange um conjunto amplo e diversificado de atividades e
- A inestocabilidade.

Dentro das abordagens contemporâneas em geral, esses cinco atributos são considerados essenciais aos serviços, na medida em que o produto dos serviços é sempre intangível, já que não se conhece *a priori* o seu resultado. Para ilustrar tal atributo, é possível pensar em um paciente no hospital no qual não se sabe, com absoluta certeza, se este paciente sairá ou não curado.

Em relação ao atributo simultaneidade, a produção e o consumo se dão no mesmo tempo e espaço, ou seja, a produção só acontece a partir do momento em que o serviço é demandado e se encerra assim que a demanda é atendida. Dessa forma, de acordo com Meirelles (2006), não é possível armazenar um serviço e consumi-lo em outro ponto de tempo ou espaço, pois ele se extingue tão logo se encerra o processo de trabalho. Por fim, a atividade de serviço é interativa e, portanto, requer canais de sustentação do fluxo de trabalho e manutenção do vínculo entre prestadores e usuários.

Mediante novas possibilidades verificadas nos serviços com o uso da tecnologia, Meirelles (2006) sugere outra definição, para suas atividades, baseada essencialmente no conceito de processo, processo de realização de trabalho, estabelecendo, assim, uma distinção fundamental entre o que são serviços e o que são produtos.

Segundo a autora, enquanto serviço é trabalho em processo, o produto é resultado desse processo. Para Johnston e Clark (2002) o cliente, ao solicitar um serviço inicia um processo de criação e entrega deste serviço. O produto ao qual o serviço está relacionado pode ser tangível ou intangível, ou seja, tanto pode ser um bem físico ou informação, pois o que caracteriza efetivamente uma atividade, para Meirelles (2006), como uma atividade de serviço é, exclusivamente, a realização de trabalho. Da mesma forma, os insumos e os recursos utilizados podem ser mais ou menos qualificados, mais ou menos tangíveis, dado que esses atributos não são definidores das especificidades de uma atividade de serviço. Portanto, a sua definição de serviço permite, além de dar conta da heterogeneidade presente no setor, englobar as novas atividades de serviços marcadas pelo uso intensivo em tecnologias como é o caso do setor de telecomunicações.

Além de sua heterogeneidade, os serviços possuem uma capacidade preventiva de absorção de uma demanda variável e imprevisível, pois, de acordo com Offe (1991) as atividades do setor são prestadas quando, onde, como e por quem são demandadas, não havendo parâmetros absolutos para medir ou prever tal demanda. A imprevisibilidade é,

portanto, um dos atributos dos serviços denominado, pelo autor, como função acauteladora: capacidade de absorver incertezas, ou seja, não há como medir ou prever, com precisão, a demanda, portanto, todo serviço deve ser estabelecido de maneira preventiva, o que significa que eles têm de ser capazes de absorver uma demanda maior ou menor.

É importante salientar que a imprevisibilidade ressaltada por Offe (1991) não é uma característica exclusiva dos serviços, uma vez que dentro dos setores primários e secundários a demanda também não se mostra totalmente previsível e, em contrapartida, diversas atividades do setor terciário conseguem prever uma maior ou menor demanda como é o caso, por exemplo, de pousadas e hotéis em cidades turísticas que prevêm aumento de demanda nos períodos de férias.

Johnston & Clark (2002) afirmam que é útil reconhecer que há muitos tipos diferentes de processos de serviços, o que implica em uma riqueza de atividades que se diferenciam entre si, mas que pertencem a um mesmo setor. Logo, a classificação dos serviços se faz interessante para apontar as particularidades de cada atividade.

Neste sentido, é possível resgatar algumas tipologias de serviços, como as que foram elaboradas por estes e outros autores apresentadas a seguir.

2.2 Tipos de serviços

A diversificação que marca o setor de serviços torna necessária a sua categorização dentro de tipologias como meio facilitador para a sua compreensão e para dar conta da complexidade das suas atividades.

Johnston & Clark (2002) afirmam que o processo de serviço pode ser imaginado como algo constituído de duas partes: linha de frente e retaguarda. A linha de frente é a interface entre a organização e o cliente ou usuário. Contêm a parte do processo que “processa” os clientes, ou seja, é a parte nos quais estes “experimentam” o serviço diretamente. As operações de retaguarda contêm os processos executados remotamente à interface cliente/usuário.

Segundo os autores, algumas organizações se concentram fortemente na linha de frente devido à parte significativa do produto-serviço ser aquela que é prestada enquanto o cliente está presente. Em sentido oposto, há as organizações com pouco processamento direto junto ao cliente, o que significa que estas organizações fornecem pouca experiência de seus processos, ou seja, o cliente não vivência diretamente o seu processo de fornecimento.

Neste sentido, é possível citar um exemplo, que é o caso do ensino educacional presencial e do ensino educacional à distância. Enquanto na modalidade presencial o processamento do serviço ocorre a partir de intensa interação com o “cliente” e, portanto, nesse caso, o cliente participa com intensidade do processo de fornecimento do serviço; há o caso oposto, no qual se encontra a modalidade à distância, cujo processamento acontece sem a presença/interação do “cliente”, que não vivencia a experiência do processo de seu fornecimento em si, pois o conhecimento buscado já se encontra pronto e disponível antes mesmo de sua solicitação.

Urdan (1993) classifica os tipos de serviços com base na intensidade do contato entre cliente e fornecedor. O autor separa os serviços das atividades pertencentes à indústria de transformação segundo o grau de contato entre cliente e fornecedor, em uma escala gradativa nos quais os pólos extremos representam alto e baixo contato. Na posição de mais alto contato estão os serviços puros, como as escolas e os hotéis; na posição intermediária, estão os serviços mistos, como as agências bancárias. Existiriam ainda as atividades que o autor chama de quase indústria, como os bancos e atacadistas.

No outro extremo encontra-se a indústria de transformação, que o autor chama apenas de indústria, dando como exemplos as fábricas de bens duráveis, plantas químicas e mineradoras. É importante ressaltar que, apesar do autor classificar a indústria de transformação como sendo um tipo de serviço diferenciado das outras atividades de serviço pelo baixo grau de contato, este estudo não considera tais atividades pertencentes ao setor terciário e sim atividades integrantes do setor secundário.

Outra classificação é apresentada por Offe (1991), que divide os serviços em:

- Comerciais: prestados por empresas autônomas que se encarregam de gerá-los e vendê-los comercialmente e estão submetidos às decisões do consumidor quanto ao tipo, momento e local da prestação do serviço.
- Internos à organização: atividades realizadas no interior das empresas produtivas, voltadas ao preenchimento das funções necessárias ao acompanhamento do processo de produção.
- Públicos e estatais: dependem de decisões políticas que abrangem premissas da economia de mercado, por um lado, e necessidade de utilização, por outro quanto à sua alocação e valor de uso.

Pode-se observar que nestas duas tipologias, terão mais dinamismo na geração de empregos os serviços puros de Urdan (1993) e os comerciais e públicos de Offe (1991).

Uma das tipologias mais utilizadas atualmente em estudos sobre o tema, segundo Proni et al. (2005), subdivide o setor em grupos conforme sua finalidade genérica (ou o tipo de cliente que predominantemente consome aquele serviço) em quatro categorias:

- Serviços ligados à produção;
- Serviços de distribuição;
- Serviços sociais e
- Serviços pessoais.

As tipologias existentes na literatura ao agruparem as atividades de serviços auxiliam no entendimento de suas características, que englobam setores mais e menos dinâmicos; mais e menos intensivos em trabalho humano; mais e menos intensivos em tecnologia e assim por diante. Portanto, evita generalizações, uma vez que a heterogeneidade é marca característica desse setor.

Segundo Kon (2006), muitas tipologias existentes para a classificação das várias atividades do setor de serviço derivam da *Standard Industrial Classification* (ISIC), formulada por um grupo de especialistas reunidos pela Organização das Nações Unidas (ONU). Esta classificação é frequentemente utilizada por uma grande quantidade de países em suas estatísticas e análises sobre o desempenho do setor. De acordo com a ISIC, os serviços são classificados em:

- Distributivos
- Sem fins lucrativos
- Às empresas
- Ao consumidor

A categorização dos serviços em tipologias específicas de atividades necessita de revisões e reformulações constantes tendo em vista as intensas e velozes transformações que vêm ocorrendo relacionadas ao processo de produção, consumo, natureza do produto e características dos mercados.

Mediante esta tendência, observa-se que alguns conceitos tradicionais utilizados para a sua definição e mensuração não mais se adequam à realidade. Para a Kon (1999), são constatadas na literatura econômica mais recente uma série de abordagens alternativas sobre a forma de definir e classificar as atividades de serviços, com o objetivo de adequação a esta nova realidade.

Assim sendo, o resgate da visão tradicional sobre serviços, a seguir, se faz necessária para visualizar as alterações sofridas no setor, elucidando seu processo de evolução e o aumento de sua importância econômica.

2.3 A visão tradicional sobre serviços

A visão tradicional, segundo Silva et al. (2006) caracterizava os serviços como sendo um setor de baixa produtividade e de pobre desempenho tecnológico, o que foi reforçado, ainda segundo o autor, nos estudos de Baumol (1967), que o definiu em termos residuais, ou seja, os serviços seriam compostos por atividades que não correspondem nem às atividades do setor primário, nem às atividades do setor secundário, além de considerá-lo incapaz de apresentar inovações devido ao fato das atividades de serviços serem intensivas em trabalho humano, tornando-se pouco sujeitas à incrementos tecnológicos e, portanto, pouco inovadoras.

Mediante a essas limitações atribuídas às atividades de serviços, o setor passou a ser visto como menos produtivo que o setor industrial e, portanto, menos importante, já que nesse primeiro momento fora considerado, segundo Silva (2006a), um freio aos incrementos da produtividade.

A limitação em relação ao crescimento de sua produtividade está atrelada a duas características que foram atribuídas ao setor: baixa intensidade de capital e uso intensivo de trabalho. Para Meirelles (2006), grande parte das abordagens teóricas sobre o setor de serviços considera como seu atributo característico o uso intensivo de recursos humanos.

De acordo com Silva (2005), a visão clássica sobre os serviços considera que a produtividade do setor de serviços não poderia ser maior ou equivalente à produtividade do setor industrial, uma vez que o uso de capital neste é superior ao uso de capital por parte do setor de serviços, portanto, este teria baixa produtividade. Além disso, as atividades de serviços seriam intensivas em atividade humana, o que significa que seus trabalhadores teriam funções pouco produtivas ou com margem à incrementos de produtividade.

Para exemplificar a visão clássica de baixa produtividade, Silva (2006a) cita o exemplo de um garçom em um determinado restaurante. Segundo ele, um garçom seria capaz de servir um número máximo de mesas a cada momento, sendo este incapaz de apresentar qualquer crescimento. Exemplo análogo ao do garçom é o caso das cozinheiras em

restaurantes, dos médicos em prontos socorros cuja produtividade só aumentaria caso fossem contratados novos garçons, cozinheiras e médicos.

Assim sendo, se o conceito de produtividade é dado pela razão entre produtos e insumos e sendo capital e trabalho os principais insumos, o setor de serviços, sob essa lógica clássica, não poderia ter uma produtividade elevada, dado que suas atividades são pouco intensivas em capital e muito intensivas em atividade humana e, justamente por isso, com maior capacidade de gerar empregos.

O indicador produtividade é utilizado na literatura econômica como medida que reflete uma série de atributos necessários à riqueza e ao bem estar de determinada economia e pode ser utilizado como indicador da evolução da tecnologia e dos padrões de vida. Portanto, devido à atribuição generalizada da característica de baixa produtividade, o setor de serviços ficou relegado à segundo plano.

De acordo com Silva et al. (2006), essa concepção negativa vem sendo revista desde a constatação do aumento da participação dos serviços nas economias em geral, ao longo do século XX, despertando à atenção de estudos para melhor compreender essa mudança de *status*. Para Kon (1999), a reestruturação dos serviços requer o resgate e a reformulação dos conceitos anteriores uma vez que:

A base para a mensuração das variáveis econômicas chave se apóia na formulação adequada dos conceitos que expressem as definições, limites e tipologias dos principais agregados utilizados como indicadores econômicos para a análise (KON, 1999, p. 81).

Além do aumento de sua participação no produto e no emprego, a introdução das chamadas tecnologias de informação e comunicação nas atividades do setor, alterou algumas das suas características, o que nos permite voltar ao exemplo do garçom. Se por um lado, alguns tipos de serviços, mesmo com a introdução de tecnologia, continuam intensivos em trabalho humano, há serviços cuja introdução das tecnologias de informação e comunicação promoveram um aumento na produtividade, reduzindo a intensidade de trabalho humano como foi o caso, por exemplo, das agências bancárias ao introduzirem os serviços de auto-atendimento eletrônico ou mesmo os restaurantes de auto-serviço.

Para Meirelles (2006), as atividades de serviços, dentro das economias modernas, não envolvem somente a atividade humana, mas, também, a atividade mecânica realizada por meio de máquinas e equipamentos. Portanto, de acordo com a autora, a definição centrada no uso exclusivo de trabalho humano dificulta a compreensão da dinâmica dos serviços no

contexto atual, marcada pela substituição cada vez mais acentuada da mão-de-obra por máquinas e equipamentos.

Exemplos como os das agências bancárias permitem reforçar ainda mais a heterogeneidade do setor e evidencia que os serviços, assim como o setor industrial, englobam segmentos mais e menos dinâmicos, mais e menos produtivos. Portanto, consoante com o Silva et al. (2006), a visão tradicional de que eles apresentam baixos índices de produtividade e inovação tecnológica é uma generalização não mais adequada. Além disso, a geração de empregos passou a ser uma necessidade das economias desenvolvidas e ser produtivo, no sentido em que vem sendo discutido, significa empregar poucos trabalhadores.

Tal contexto demanda a reformulação do conceito de serviço para adequá-lo à nova realidade econômica vigente.

2.4 A nova visão sobre serviços

A discussão referente à redefinição da concepção de serviços é estimulada devido a sua crescente expansão dentro da economia atual, na qual está atrelado à idéia de evolução e desenvolvimento das sociedades. Segundo Soares (2006), países que desejam alcançar níveis de desenvolvimento, melhorar as condições de vida da população e a competitividade de suas empresas não podem fazê-lo sem um setor de serviços dinâmico e bem estruturado. Neste contexto, a ênfase nos serviços é explicada como sendo o terceiro patamar de uma escala evolutiva trilhada durante o processo de desenvolvimento social, econômico e político dos países. Portanto, o aumento da importância dos serviços na economia decorre do alcance a esse terceiro patamar pelas sociedades que se movem em sua direção devido à necessidade que possuem, de tempos em tempos, de reorganizarem sua estrutura social, econômica e política como resultado direto da própria evolução humana.

A explicação baseada na evolução econômica, social e política das sociedades originam a criação de uma escala evolutiva baseada na produção, uma vez que as transformações sociais modificam as atividades econômicas de um país cujo caminho evolutivo passa por três fases distintas. De acordo com Silva (2005), Fischer e Clark, identificaram três estágios de evolução, entre os anos 35-40:

- Primário (agricultura e mineração);
- Secundário (manufatura) e
- Terciário.

É importante ressaltar, conforme salienta Proni et al. (2005), que a criação de escalas evolutivas como estas são basicamente descritivas e servem apenas para facilitar a análise dos processos em foco, isto é, não devem ser aplicadas de maneira estanque nem podem fornecer indicações *a priori* sobre as propriedades e as características das atividades encontradas em cada grupo.

Rebelato (1995) cita uma escala semelhante elaborada por Bell, definindo e diferenciando três estágios evolutivos a partir das atividades econômicas e sociais:

- Estágio pré-industrial: caracterizado pelas atividades primárias, exploração de recursos naturais, produtividade baixa e pouca tecnologia;
- Estágio secundário: caracterizado pelas atividades de produção de bens, exploração de energia e utilização de máquinas e
- Estágio pós-industrial: marcado pelo advento dos serviços e o grande uso de informações.

O desenvolvimento do setor de serviços é visto, portanto, como pré-requisito para as economias que desejam se destacar no cenário mundial. No entanto, essa concepção de serviço enquanto elemento dinamizador das chamadas economias modernas é recente e deriva de uma mudança no papel por ele desempenhado, iniciada em meados da década de 60.

De acordo com Silva et al. (2006), o que despertou a atenção para o setor foi o aumento de sua participação, até então considerada pouco dinâmica, no produto interno bruto (PIB) dos Estados Unidos. Apesar das grandes somas de investimentos em tecnologias de informação realizadas no país, ao longo das décadas de 1970 e 1980, o crescimento de sua produtividade vinha mostrando uma contínua desaceleração desde 1973, para só mostrar uma significativa recuperação a partir de 1985.

Tal fato foi identificado, por diversas vezes, com o aumento da participação do setor de serviços no PIB norte americano. Este episódio, ainda segundo os autores, ficou conhecido como o “Paradoxo de Slow”: “*you can see the computer age everywhere but in the productivity statistics*”¹ (SLOW, 1987 citado por SILVA et al., 2006, p. 9). A identificação deste paradoxo deu abertura para um conjunto de indagações sobre a propensão do setor de serviços em relação à incrementos de produtividade, conduzindo as atenções à atuação dos serviços na economia permitindo uma melhor compreensão de suas atividades e a formulação

¹ “Você pode ver a era do computador em qualquer lugar exceto nas estatísticas de produtividade”

de uma nova concepção que o distanciou da condição de setor improdutivo e pouco desenvolvido tecnologicamente.

2.4.1 O uso de tecnologia

O desenvolvimento tecnológico, aliado à heterogeneidade do setor de serviços, o insere a uma nova realidade nos quais os atributos considerados essenciais – intangibilidade; simultaneidade; interatividade; inestocabilidade e exportação - passam a não serem mais identificados em conjunto e em todas as atividades que compõem o setor. Silva (2005) apresenta alguns exemplos de serviços que ilustram a ausência dessas características básicas como o caso, novamente, do ensino à distância cuja coincidência no tempo e no espaço da produção e do consumo não é mais necessária e o caso das máquinas bancárias de auto-serviço que não condicionam a realização deste serviço à interatividade pessoal e, também, as fitas das videolocadoras que são estocadas como alternativa ao cinema.

É possível citar também o caso das centrais de atendimento, cuja característica clássica da pessoalidade, que condiciona a realização dos serviços à interatividade pessoal, cedeu lugar à atuação do *software*. Os serviços de teleatendimento se dividem em atendimento digital e atendimento humano. No atendimento digital, o uso da tecnologia é intenso e o próprio cliente se auto-atende, já no atendimento humano, em várias situações, os teleatendentes não podem ser recontatados, o que acaba por alterar a pessoalidade do atendimento.

Neste sentido, Silva (2005) reforça que cada vez que procuramos este tipo de serviço seremos atendidos pelo funcionário que estiver disponível, não sendo possível solicitar o atendimento do último funcionário que nos atendeu anteriormente; tratando-se, assim, de um serviço basicamente impessoal.

A característica da intangibilidade dos serviços, associada à impossibilidade de estocá-los, freqüentemente é apresentada como empecilho para a sua comercialização entre regiões e principalmente para a sua exportação, mas isso também tem se alterado.

A comercialização dos serviços entre países tem sido viabilizada pelas tecnologias de base microinformática e de telecomunicações. Segundo Horta et al. (1998), os serviços que usam intensivamente estas tecnologias tornaram-se comercializáveis e, desde então, verifica-se um crescente aumento das transações comerciais internacionais destes tipos de serviços.

Os serviços veem a sua participação na economia atual sendo fortemente impulsionada pelo avanço tecnológico. Segundo Kon (1999), as inovações tecnológicas são as responsáveis diretas pelo surgimento de demandas por novas especialidades de serviços. As tecnologias de informação e comunicação promoveram, além da expansão do setor, uma vez que contribuiu para aumentar a sua produtividade, a inovação de suas atividades, consideradas, até então, atividades de pouca capacidade de inovação. Um exemplo que pode ser utilizado para ilustrar uma inovação dentro do setor é a possibilidade da comercialização de certos serviços cuja distância geográfica antes constituía uma barreira intransponível.

De acordo com Trevisan (2007), os dados do Panorama do Comércio Internacional de Serviços publicado pelo Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC) apontam o turismo como o serviço que lidera a lista de serviços brasileiros exportados com um índice de 24% do total.

A introdução do novo paradigma econômico-tecnológico, no centro do qual está a chamada revolução microeletrônica, que caracteriza a “terceira revolução industrial”, é considerada um dos determinantes para o crescimento e inovação do setor de serviços.

O desenvolvimento das tecnologias de informação e comunicação tornou alguns serviços intensivos em conhecimento, desmentindo a afirmação de que inovações tecnológicas não poderiam ser realizadas dentro deste setor. Segundo o Kubota (2006), estas tecnologias tornaram as informações mais separáveis, comercializáveis e transportáveis viabilizando o comércio internacional de alguns serviços atribuindo ao setor uma importante participação no balanço de pagamentos das economias modernas e no equilíbrio macroeconômico destas.

Segundo a Organization for Economic Co-Operation and Development (OCDE, 2005), o fenômeno da globalização estimula uma mudança nos modelos de negócios, fazendo com que as firmas passem a buscar fornecedores de serviços especializados em seu país de origem e no exterior. Essa dinâmica intensificada pelas mudanças tecnológicas, como, por exemplo, a digitalização de serviços e a emergência de redes de banda larga, tiveram como um dos resultados diretos o crescimento significativo de comércio exterior em serviços, o que representa uma grande mudança para o setor.

Silva et al. (2006) chama a atenção para o crescimento significativo do comércio exterior em serviços ilustrando o com dados apresentados no gráfico 2.1. Para os autores, as exportações brasileiras têm acompanhado a tendência, apesar de ter sido iniciada de forma

pouco expressiva em razão de não ter ultrapassado o percentual de 0,5% do total de serviços comercializados no ano de 2003.

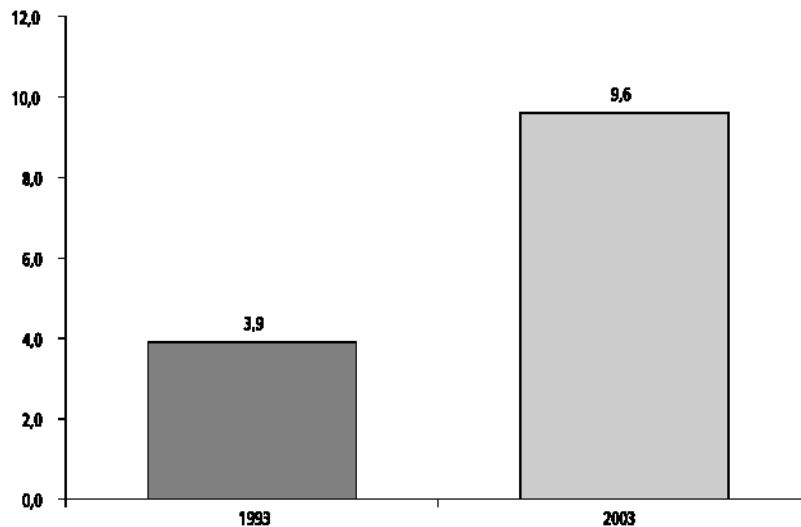


Gráfico 2.1: Exportações brasileiras de serviços comerciais (em bilhões de US\$)
Fonte: Silva et al., 2006.

No entanto, para Trevisan (2007), ainda de acordo com os dados do Panorama do Comércio Internacional de Serviços publicado pelo MDIC, o Brasil ocupava o 30º lugar no ranking dos países exportadores de serviços no ano de 2005, sendo responsável por 0,7% do comércio internacional de serviços. O autor ressalta que o crescimento se manteve dentro do setor e no ano de 2006 as exportações brasileiras de serviços atingiram US\$ 18 bilhões, o que representou 21% a mais em relação ao ano de 2005.

Segundo os dados do MDIC (2009), a tendência de crescimento vem se mantendo e as vendas externas brasileiras de serviços atingiram, no ano de 2008, o valor de US\$ 28,8 bilhões. Com relação a 2007, evoluíram 27,4%, taxa superior à expansão das exportações de bens, de 23,2%. Houve, ainda, o crescimento nas aquisições brasileiras de serviços, que totalizaram, em 2008, US\$ 44,4 bilhões, contra US\$ 34,7 bilhões no ano de 2007, o que representou uma ampliação de 27,9%.

De acordo com Veríssimo (2008), o governo preparou um conjunto de ações para estimular a exportação de serviços concentradas na criação de novas linhas de financiamento, novas desonerações tributárias e uma balança comercial específica. As ações fazem parte do Plano Estratégico de Estímulo às Exportações, que foi lançado em meados de julho de 2008 cujas metas devem ser atingidas até o ano de 2010. O plano prevê a extensão do Programa de Financiamento das Exportações (PROEX) administrado pelo Banco do Brasil. Essa linha de crédito se destinava, até então, apenas às exportações de bens. Iniciativas como essa

contribuíram para um desempenho positivo na balança comercial de serviços cujo crescimento fez com que o país atingisse a 5ª posição no ranking de países exportadores de serviços no ano de 2007, subindo 25 posições em dois anos (MOREIRA, 2009).

Estas iniciativas revelam o potencial de crescimento da balança comercial de serviços e o caso das centrais de atendimento é ilustrativo porque vem atuando no mercado internacional, prática conhecida dentro desse segmento como *telemarketing offshore*. O Brasil opera na área de *offshore* por oferecer custos acessíveis relacionados, por exemplo, à mão-de-obra. De acordo com a Associação Brasileira de Telesserviço (ABT, 2006), no final do ano de 2003, havia entre 500 e 700 operadores bilíngües atuando neste mercado. O quadro 2.1 apresenta a quantidade de postos de atendimento alocados à prática de *offshore* e a quantidade de operadores bilíngües para as 28 maiores centrais de teleatendimento do país de acordo com *ranking* divulgado pelo site CallCenter.Inf (2008a).

De acordo com Borges e Rosa (2007c) existem duas centrais de teleatendimento, localizados no estado de Minas Gerais, que constituem exemplos significativos de centrais de atendimento que exportam serviços de teleatendimento pelo volume de serviços prestados e pela quantidade de teleatendentes empregados. Um deles emprega cerca de 9 mil pessoas e as exportações cresceram aproximadamente 15% no ano de 2006. O outro afirma possuir uma equipe de teleatendentes preparados para atender em três línguas diferentes: português, espanhol e inglês.

Apesar de o Brasil estar inserido nesse mercado internacional, os principais países exportadores de serviço de teleatendimento são a Índia, a Filipinas e o México. De acordo com informação divulgada no site CallCenter.Inf (2009l), o México foi considerado, no ano de 2008, o segundo maior destino de *offshore* do mundo perdendo apenas para a Índia. Segundo a reportagem, o país tem, hoje, um segmento de teleatendimento que emprega 420 mil pessoas e tem 300 mil posições de atendimento, sendo que apenas 20% são ocupadas com *offshore*, o que poderia ser expandido.

A forte atuação destes três países na prática de *offshore* está relacionada ao custo da mão-de-obra que, de acordo com Borges e Rosa (2007d) chega a ser 20% menor do que no Brasil. Isso abre espaço para discussões sobre a flexibilização das relações de trabalho, como pode ser observado no comentário do diretor financeiro de uma central de atendimento entrevistado para essa reportagem: “se as leis fossem mais flexíveis, a arrecadação de impostos poderia subir e talvez conseguíssemos disputar uma fatia maior do mercado internacional”. (BORGES e ROSA, 2007b, p. 3).

Quadro 2.1: Quantidade de postos de atendimento e funcionários bilíngües

Empresa de <i>call center</i>	Postos de atendimento <i>offshore</i>	Funcionários bilíngües (%)
Atento	ND	ND
Contax	–	ND
Tivit	ND	ND
Dedic	ND	–
Brasil Telecom CC	ND	ND
TMKT	20	3,4
CSU	–	ND
Vidax	–	ND
Brasil Center	–	–
ACS	13	2,09
AeC	ND	ND
Teleperformance	–	3
Alma Viva	–	1
SPCom	–	5
Montana	8	10
Call Contact Centers	0	2
Grupo NP	ND	ND
EDS	50	15
Teletech	3	2,92
TMS	ND	1,5
Uranet	522	2
Provider	ND	ND
Sitel	82	5
Voxline	17	15
Atendebem	–	2
Actionline	–	2
Sercom	10	ND
<i>Redline</i>	–	30

Fonte: CALLCENTER.INF, adaptado de E-consulting, 2008a.

ND – não divulga

Há também a questão da fluência na língua inglesa que favorece a atuação da Índia e das Filipinas. Neste ponto, o governo mexicano investe em treinamento, com aulas de inglês, e certifica os operadores e gerentes para trabalhar em *call centers* (CLIENTE SA, 2009).

A reportagem publicada na Revista Cliente SA (2009) apresenta os dados do Relatório de Benchmarking Contact Center da América Latina 2008, realizada pelo Instituto Mexicano de Telesserviço (IMT). De acordo com esse relatório, a América Latina tem despertado a atenção das empresas que atuam neste segmento de mercado e 30% de suas empresas de teletendimento prestavam serviços internacionais de atendimento. Outra tendência apontada pelo relatório é o caminho inverso que muitas empresas norte e latino-americanas estão

traçando, que é trazer as suas centrais da Ásia para a América Latina, pois buscam por países que conheçam a sua cultura e de seus clientes.

Um exemplo dessa movimentação foi a escolha da rede suíça Dufry em concentrar a administração da central global das lojas Du Fry no Brasil. Segundo reportagem do site CallCenter.Inf (2009), a central de atendimento está localizada na cidade do Rio de Janeiro e atende as chamadas locais e internacionais, responde e-mails e faz o atendimento via *chat* em português, inglês, francês e espanhol. As principais informações são sobre produtos, preços, política de trocas e reclamações. A reportagem informa também que a maior parte dos funcionários da central de teleatendimento é formada por estudantes universitários dos cursos de Letras e Comunicação, bilíngues e trilingues. A capacitação foi feita internamente e os salários chegam a ser 40% maior do que os funcionários que atendem apenas em português.

Moreira (2009) apresenta os dados de um estudo encomendado ao International Data Corporation (IDC) pela Associação Brasileira das Empresas de Tecnologia da Informação e Comunicação (BRASSCOM). De acordo com o estudo, o mercado brasileiro de serviços *offshore* movimentou, em 2008, cerca de R\$ 2,3 bilhões, o que representou um crescimento de 75% sobre o ano de 2007. A Brasscom estima que o mercado de serviços movimente US\$ 31 bilhões até 2010 (MOREIRA, 2009).

Os dados trazidos pela mídia e órgão de pesquisas refletem a tendência de crescimento e desenvolvimento deste segmento de mercado. No entanto, existem barreiras à expansão dessa atividade que foram apontadas pelo Relatório de Benchmarking Contact Center da América Latina 2008 (CLIENTE SA, 2009). As principais barreiras se concentram na questão da elevada taxa de rotatividade e na desvalorização do trabalho de operador de teleatendimento que são problemas comuns aos países latinos segundo o relatório. Na América Latina, em média, 63% dos operadores deixam o emprego no primeiro ano (CLIENTE SA, 2009). De acordo com Oliveira et al. (2005), os resultados de uma pesquisa envolvendo práticas de recursos humanos, trabalho, tecnologia e estratégia realizada na indústria de teleatendimento no Brasil apontam para uma taxa de rotatividade média de 38,6%, sendo que o tempo médio de permanência dos operadores nas empresas de teleatendimento é de 2,4 anos.

Além da exportação dos serviços, a introdução tecnológica no setor promove outra inovação relacionada à produção de serviços, antes considerada não contínua e, agora, possível de ser padronizada e reorganizada de maneira mais integrada entre suas unidades, com componentes padronizados e com alta divisão do trabalho.

As centrais de atendimento e as redes de *fast food* são exemplos recorrentes nos quais se pode visualizar claramente o quão padronizadas e integradas se encontram as atividades desempenhadas. No caso das centrais de atendimento é possível, também, verificar a junção da atividade humana com a atividade mecânica, pois as centrais transformaram uma parte da atividade humana de atendimento em atendimento eletrônico conforme já fora mencionado.

As empresas de serviços são consideradas um vetor de inovação para outros setores da economia em razão, consoante com Silva et al. (2006), da evolução das tecnologias da informação e comunicação se darem em grande parte dentro de empresas do setor de serviços.

De Negri e Kubota (2006) consideram os serviços intensivos em conhecimento importantes fornecedores de insumos não só para a indústria de transformação, mas, também, para o comércio e para outros serviços, fato que também contribui para explicar o crescimento e o ganho de relevância do setor na geração de empregos, o que é explorado a seguir.

2.4.2 O crescimento dos serviços

As transformações ocorridas no capitalismo mundial, nos últimos 30 anos, geraram condições significativas para o crescimento dos serviços. Entre essas mudanças ocorridas, Freire (2006) destaca a flexibilização dos processos produtivos e de mercado que contribuiu para aumentar a complexidade dos ambientes externos e internos às firmas e fez crescer a demanda por serviços. Segundo o autor, a partir dos anos 70, a crescente divisão técnica do trabalho, a progressiva concentração de capital, a expansão dos mercados, o desenvolvimento das tecnologias da informação, as mudanças no ambiente institucional relacionada à regulação, competitividade e estruturas de gestão, entre outros fatores, contribuíram para um contexto de expansão das atividades de serviços.

Segundo Silva et al. (2006), a partir da segunda metade do século XX, o cenário mundial presencia crescentes participações no produto e no emprego das economias em geral, no qual o setor passa a assumir um papel fundamental para o emprego no mundo todo. Ainda segundo o autor, no ano de 2003, o Brasil contava com aproximadamente 900 mil empresas de serviços; 6,7 milhões de trabalhadores no setor e cerca de R\$ 326,6 bilhões de receita operacional líquida.

De acordo com Drejer (2004), 75% da força de trabalho no EUA, no ano de 2003, se classificavam no setor de serviços. No Brasil, esse setor também adquire uma posição de extrema importância no que diz respeito à criação de novas firmas e de emprego.

O levantamento realizado pela Revista Exame (1996 e 2006) sobre as maiores e melhores empresas do país ilustra como tem crescido a importância das empresas do setor de serviços para a geração de empregos no Brasil, como mostram os quadros 2.2 e 2.3.

No ano de 1995, entre as vinte maiores empresas empregadoras no país, apenas três pertenciam ao setor de serviços. A primeira empresa do *ranking* era uma empresa do setor petroquímico e a primeira empresa de serviços a aparecer está na quarta posição.

Quadro 2.2: Os maiores empregadores no Brasil em 1995

1995		
Empresa	Setor	Número de empregados
Petrobrás	Química e Petroquímica	46.226
RFFSA	Serviço de transporte	37.458
Volkswagen	Automotivo	32.000
Telesp	Telecomunicações	23.269
GM	Automotivo	22.200
Sadia	Alimentação, Bebida e Fumo	21.594
Pão de açúcar	Comércio varejista	20.095
Varig	Serviço de transporte	19.170
Eletropaulo	Energia elétrica	18.630
Fiat	Automotivo	17.821
Ceval Alimentos	Alimentos	17.422
Cemig	Energia elétrica	16.452
Encol	Construção	16.114
Lojas Americanas	Comércio varejista	16.037
Vale do Rio Doce	Mineração	15.573
Ford	Automotivo	14.700
Mercedes-Benz	Automotivo	14.339
CSN	Siderurgia e metalurgia	13.882
Nestlé – SP	Alimentos	13.695
Cesp	Energia elétrica	13.404

Fonte: Exame, 1996 (adaptado).

No ano de 2005, a quantidade de empresas representantes do setor de serviços, entre as maiores empregadoras do país, aumentou para cinco. A primeira a aparecer no ranking é uma empresa de serviços e o levantamento ainda traz duas empresas do setor de teleatendimento.

É importante ressaltar, de acordo com notícia divulgada no site da Secretaria de Estado da Fazenda (PARÁ/SEFA, 2007), que os serviços de teleatendimento foram incorporados na Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE) no ano de 2007 após a revisão de sua estrutura de códigos. Ainda de acordo com a notícia, a estrutura de códigos CNAE fiscal 1.1 foi substituída pela estrutura CNAE versão 2.0 para atender a necessidade de acompanhar as mudanças na estrutura da economia e o surgimento das novas atividades econômicas, principalmente, no setor de serviços, o que contribui para reforçar a importância crescente

deste setor na economia do país. As atividades voltadas aos serviços abrangem aproximadamente 50 % das subclasses CNAE (CNAE primeiro passos). Na nova versão, segundo o site da Comissão Nacional de Classificação (CONCLA), foi criada a seção N: Atividades Administrativas e Serviços Complementares, que inclui os serviços de teleatendimento.

Quadro 2.3: Os maiores empregadores no Brasil em 2005

2005		
Empresa	Setor	Número de empregados
ECT (Correios)	Serviços públicos	103.067
Pão de açúcar	Comercio varejista	55.557
Casa Bahia	Comercio varejista	56.019
Atento	Serviços diversos	53.054
Contax	Serviços diversos	49.554
Carrefour	Comércio varejista	48.072
Sadia	Alimentação, Bebida e Fumo	45.381
Petrobrás	Química e Petroquímica	40.541
Perdigão	Alimentação, Bebida e Fumo	34.776
McDonald's	Alimentação	34.000
Odebrecht	Construção	27.159
Volkswagen	Automotivo	24.327
Vale do Rio Doce	Mineração	21.882
GM	Automotivo	21.100
Grendene	Confecção e têxteis	20.493
GRSA	Serviços diversos	19.845
Ambev	Alimentação, Bebida e Fumo	18.120
Sabesp	Serviços públicos	17.448
Usina Caeté	Alimentação, Bebida e Fumo	17.000
Friboi	Alimentação, Bebida e Fumo	16.978

Fonte: Exame, 2006 (adaptado).

O ano de 2008, no levantamento realizado pela Revista Exame (2009), manteve a quantidade de cinco empresas do setor de serviços. Dentre essas empresas, quatro delas permanecem no *ranking* desde 2005, porém o número de empregados aumentou conforme ilustra o quadro 2.4. Apenas a empresa Contax, do setor de teleatendimento, no ano de 2006, apresentou uma queda no número de empregados, mas no ano seguinte, retomou o seu crescimento.

Quadro 2.4: Evolução do número de empregados das quatro maiores empresas empregadoras

2005				2006			
Posição no ranking	Empresa	Setor	Número de empregados	Posição no ranking	Empresa	Setor	Número de empregados
1°	ECT (Correios)	Serviços públicos	103.067	1°	ECT (Correios)	Serviços públicos	107.496
4°	Atento	Serviços diversos	53.054	3°	Atento	Serviços diversos	53.257
5°	Contax	Serviços diversos	49.554	5°	Contax	Serviços diversos	49.132
16°	GRSA	Serviços diversos	19.845	12°	GRSA	Serviços diversos	22.580
2007				2008			
Posição no ranking	Empresa	Setor	Número de empregados	Posição no ranking	Empresa	Setor	Número de empregados
1°	ECT (Correios)	Serviços públicos	108.824	1°	ECT (Correios)	Serviços públicos	112.331
2°	Atento	Serviços diversos	67.032	5°	Atento	Serviços diversos	73.000
3°	Contax	Serviços diversos	61.397	4°	Contax	Serviços diversos	74.499
14°	GRSA	Serviços diversos	25.878	17°	GRSA	Serviços diversos	27.303

Fonte: Exame, 2006, 2007, 2008 e 2009 (adaptado).

Para elucidar a crescente importância do setor de serviços na geração de empregos e na criação de novas empresas, Silva et al. (2006) utilizam os dados da Pesquisa Industrial Anual (PIA), da Pesquisa Anual de Comércio (PAC) e da Pesquisa Anual de Serviços (PAS) do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). Os dados do IBGE revelam que, em 2003, os serviços mercantis não financeiros empregavam quase 7 milhões de trabalhadores formais, montante superior ao observado no comércio e na indústria de transformação, como mostra a tabela 2.1.

A tabela 2.1 permite verificar que o setor de serviços cresceu mais que o comércio e a indústria no que diz respeito, exatamente, ao número de empresas. No entanto, a receita líquida gerada nos serviços tem um desempenho pior em comparação aos outros dois setores, representando aproximadamente um terço do valor movimentado na indústria e metade do giro do comércio.

A influência do setor de serviços na economia brasileira pode ser verificada, também, com o aumento da sua participação no PIB do país, como mostram as tabelas 2.2 e 2.3.

Tabela 2.1: Números de empresas e receita líquida na indústria, comércio e serviços (1991 e 2003)

Setor	1991	2003	Crescimento (%)
Número empresas			
Indústria	117.838	138.962	18%
Comércio	1.038.509	1.365.136	31%
Serviços	650.479	922.748	42%
Receita líquida (R\$ 1000)			
Indústria	675.737.350	982.344.538	45%
Comércio	551.292.767	675.587.092	23%
Serviços	250.459.064	326.629.188	30%

Fonte: Silva et al, 2006.

Tabela 2.2: Taxas reais de variação anual do PIB por setor e ramo selecionados da economia - Brasil 2002-2005 (%)

Setor/Ramo da atividade	2002	2003	2004	2005
Setor Agropecuário	6.6	5.8	2.3	0.3
Setor Industrial	2.1	1.3	7.9	2.1
Setor Serviços	3.2	0.8	5.0	3.7
PIB	2.7	1.1	5.7	3.2

Fonte: IBGE, 2007.

Tabela 2.3: Evolução do PIB – valores a preços concorrentes por setor da economia – Brasil 2000-2008 (em milhões de reais)

Setor/Ramo da atividade	2000	2001	2002	2003	2004
Setor Agropecuário	57.241	66.819	84.252	108.619	115.193
Setor Industrial	283.320	301.171	344.406	409.504	501.771
Setor Serviços	681.086	750.624	844.472	952.492	1.049.293
Setor/Ramo da atividade	2005	2006	2007	2008	
Setor Agropecuário	105.163	111.229	133.016	163.535	
Setor Industrial	539.282	539.603	623.721	682.496	
Setor Serviços	1.197.807	1.337.903	1.466.784	1.595.022	

Fonte: IBGE, 2007 (adaptado)

Os dados estatísticos dão suporte às afirmações que vêm sendo feitas pelos estudos sobre os serviços confirmando o crescimento e o aumento de sua participação nas economias capitalistas.

Segundo os resultados do IBGE (2009), publicados no Sistema de Contas Nacionais – Brasil – 2003-2007, o crescimento de 6,1% do PIB foi decorrente de um acréscimo de 6,1% dos serviços, 5,3% da indústria e 4,8% da agropecuária. Em 2007, o desempenho das atividades que constituem o grupo serviços no Sistema de Contas Nacionais superou o de 2006. Entre as 15 atividades pertencentes a esse grupo, nove registraram variações em volume superiores às verificadas no ano anterior. Estes resultados garantiram o crescimento, em volume, do seu valor adicionado de 6,1% no ano.

Ao discutir a sua evolução é importante salientar que não há uma explicação única para a expansão do setor, sendo mais apropriado falar na convergência de uma série de fatores cujos desdobramentos ainda não são suficientemente claros. Gadrey (1999) identifica três explicações: a demanda das famílias, os ganhos comparativos de produtividade na produção de bens e de serviços e a demanda das empresas.

A primeira explicação, também chamada de Lei de Engels aplicada aos serviços ou teoria do efeito-renda, está atrelada ao aumento da renda *per capita*, o que leva os indivíduos a procurarem uma melhor qualidade de vida, incentivando a criação de novos serviços para atender este desejo. Segundo essa explicação, a maioria dos bens do setor terciário são bens superiores, ou seja, bens cujo consumo tende a aumentar com a elevação da renda, uma vez que, após saciar suas necessidades básicas, como alimentação, o consumidor direciona a sua renda para serviços. Portanto, as sociedades onde o nível de vida é mais elevado, o consumo por serviços seria maior.

Ainda neste sentido, de acordo com Tardáguila (2006), o setor de serviços é o próximo alvo do mercado de luxo. Segundo a autora, há uma tendência de desmaterialização do luxo, ou seja, os consumidores de bens de luxo pertencentes às classes médias e baixas, no Brasil, estão se movendo em direção ao conceito de “sentir se bem”, proporcionar-se prazer, cuidar de si. A valorização do conceito de bem-estar estimula positivamente o setor de serviços, pois a busca pela satisfação desse desejo não-material de luxo gera empregos, movimenta dinheiro e contribui para o desenvolvimento do setor.

A lei de Engels se associa a outro determinante destacado por Silva (2005), o fenômeno da urbanização. Segundo o autor, determinados estabelecimentos de serviços só se justificam em aglomerações populacionais como o caso, por exemplo, de um tribunal de

justiça, universidades, grandes lojas de departamentos, concessionárias de veículos. Ou seja, quanto maiores às cidades, maiores as possibilidades de uma demanda que justifique uma unidade de serviços.

A segunda explicação apresentada por Gadrey (1999) está relacionada a uma característica já mencionada neste capítulo, que é a limitação para o aumento de sua produtividade com a adoção de tecnologia se comparada à indústria de transformação e à agricultura. Segundo o autor, essa seria a segunda explicação para o crescimento do setor, e isso ocorre devido:

As razões essencialmente técnicas, ligadas às possibilidades de substituição do trabalho pelo capital: enquanto tendência, a produtividade do trabalho na indústria e na agricultura progrediria em ritmo superior ao encontrado nos serviços. Nestas condições, mesmo se o volume de bens e de serviços consumidos variasse paralelamente, o emprego evoluiria em um ritmo inferior na indústria (Gadrey, 1999, p. 7).

Por fim, a terceira explicação de Gadrey (1999) é a demanda das empresas, referindo-se ao crescimento dos chamados serviços intermediários voltados para a produção industrial e que cresceram muito a partir da década de 90, com a intensificação da prática de externalização das atividades.

As indústrias de transformação em geral, de acordo com Silva et al. (2006), que antes exerciam internamente uma série de atividades de serviços, têm cada vez mais procurado serviços profissionais especializados fora do âmbito de suas empresas, como mostra o gráfico 2.2.

A evolução do número de firmas prestadoras de serviços às empresas, segundo os dados da PAS – IBGE (2007), entre 2001 e 2004, evidencia um percentual de 24,5%, o que ilustra o aumento de sua participação na economia brasileira uma vez que, no ano de 2001, a sua taxa de participação era de 18,5% e, apesar de ter sofrido uma queda na participação, no ano de 2003, esse valor foi dobrado em 2004.

A evolução positiva desta participação vem sendo verificada desde os anos 80, sendo assim é possível resgatar Sabóia (1992), que a partir de dados da PNAD, ressalta que a prestação de serviços não-financeiros à empresas vem crescendo desde a década de 1980 quando a porcentagem de empresas prestadoras passou de 15,3% em 1981 para 54,5% em 1990.

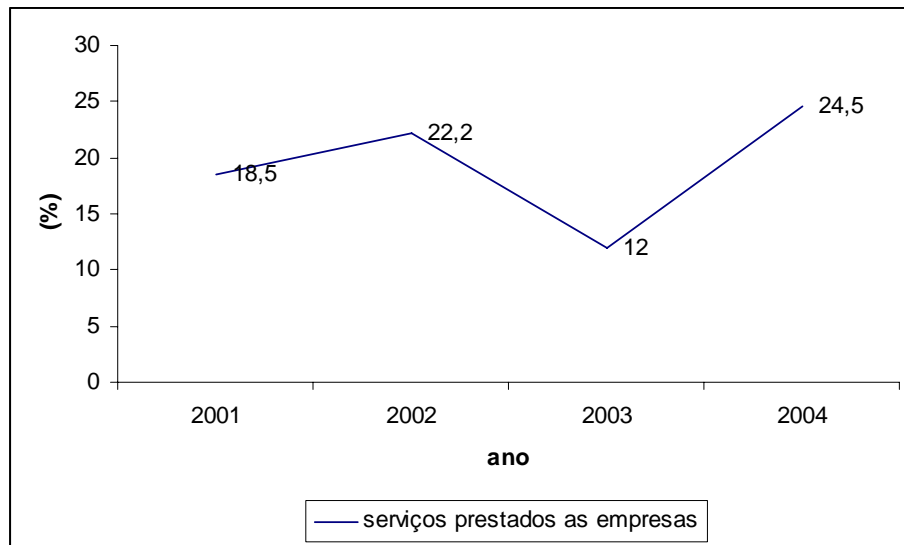


Figura 2.2: Número de empresas de serviços não-financeiros prestados às empresas - Brasil 2001-2004 (%)

Fonte: IBGE, 2006 (adaptado).

No ano de 2006, o número de empresas que prestam serviços a outras empresas foi de 223.819, segundo dados do IBGE (2007). O aumento que vem sendo verificado na sua demanda e oferta evidencia o papel de facilitador das transações econômicas que os serviços assumem, já que proporcionam os insumos essenciais ao setor manufatureiro. De acordo com Kon (2006), a interação entre serviços e produção manufatureira tornou-se a força impulsionadora da riqueza, o responsável direto pelo desenvolvimento econômico.

O aumento de sua importância econômica e o estreitamento de sua relação com a indústria de transformação são conseqüências diretas do próprio processo de globalização da economia e do desenvolvimento tecnológico que alterou e diversificou ainda mais as atividades pertencentes a este setor.

Os serviços de consumo intermediário têm se mostrado fundamentais para o crescimento das economias devido ao processo de substituição de execução interna de atividades por contratação de terceiros, prática chamada de terceirização, tanto para os serviços que exigem mão de obra especializada quanto para aqueles cuja mão de obra é considerada desqualificada.

Tal tendência, de acordo com Silva (2006), acabaria por criar incentivos para o deslocamento de recursos em direção as atividades prestadoras de serviços em detrimento das atividades tradicionais supostamente mais produtivas.

As empresas passam a terceirizar os serviços intermediários ou mesmo os produtivos por ser mais vantajoso, por proporcionar a redução de custos e por vir ao encontro dos esforços para reduzir suas estruturas organizacionais. O crescimento tendencial dos custos internos dos serviços constitui outro fator importante de estímulo à terceirização. De acordo com Melo et al. (1998), a elevação dos custos dos serviços gerou pressões sobre os custos industriais, por elevação das contribuições derivadas da legislação de proteção ao trabalho, o que pressionou as empresas a recorrerem a externalização de suas atividades.

A partir desta lógica, é possível considerar grande parte do setor de serviços diretamente atrelado ao setor industrial, na medida em que quanto mais desenvolvida for uma indústria de transformação, mais irá requerer serviços. Sendo assim, este terceiro determinante apontado por Gadrey (1999) atribui o crescimento do setor de serviços não à diminuição de importância do setor industrial, mas sim à demanda que dele emerge. Isso sugere, como ressalta Silva (2005) em seu estudo sobre o terciário no Brasil, que o setor de serviços possui forte interdependência com o restante da economia. Portanto, não há razão para supor que tenha havido uma autonomização, como pode parecer a alguns analistas, que aponte para uma economia auto-suficiente dos serviços, isto é, para um rearranjo no qual este grande setor passe a ditar a dinâmica e o sentido do desenvolvimento da economia brasileira, arrastando consigo os demais.

A dependência entre o setor de serviços e o setor industrial é ilustrada na tabela 2.4 apresentada por Proni et al. (2005) em seu estudo sobre a modernização econômica no setor terciário no Brasil.

De acordo com os autores, considerando os três grandes setores da economia brasileira, entre 1999-2003, a agropecuária continuou apresentando o maior ritmo de crescimento (19,1%), seguido pelo terciário (8%) e depois pela indústria (7%). Contudo, se calculadas as taxas anuais, nota-se que a agropecuária, com crescimento de 4,5% ao ano, se distanciou ainda mais do terciário (2%) e da indústria (1,7%). Assim, o terciário não se encontra dissociado da indústria, sugerindo que, ao contrário da agropecuária, não possui capacidade endógena de crescimento.

No entanto, outro fato interessante ressaltado por Proni et al. (2005) é que mesmo com o fraco desempenho da indústria de transformação, o subsetor serviços prestados às empresas apresentou o segundo maior crescimento do terciário no período 1999-2003, com expressiva taxa de 22,4% (5,18% a.a.), talvez devido à continuidade do processo de terceirização como estratégia das empresas de grande e médio porte, o que reforça a sua dependência.

Tabela 2.4: Evolução do volume do valor adicionado por setores de atividade
Brasil 1999-2003 (considerando 100% em 1999)

Setor	1999	2000	2001	2002	2003
Agropecuária	100,0	102,2	108,0	114,0	119,1
Indústria	100,0	104,8	104,3	107,0	107,0
Terciário	100,0	103,8	105,6	107,3	108,0
Serviços prestados às empresas	100,0	112,5	116,6	123,4	122,4
Serviços prestados às famílias	100,0	101,1	101,6	98,7	100,1
<i>Serviços privados não mercantis</i>	100,0	109,4	111,9	115,0	117,1

Fonte: IBGE, 2007 (adaptado)

A intensificação da interdependência entre os dois setores revela outro papel exercido pelo setor de serviços, ao menos em países menos desenvolvidos, identificado por Silva (2005), como sendo o papel de “colchão amortecedor” do desempregado. Ou seja, na insuficiência de ofertas de emprego, parte do contingente de desempregados opta por empregos mal remunerados e subempregos em atividade de serviços, muitas delas informais, fato que pode explicar o aumento no número de empregos que vem sendo gerado pelos serviços.

Apesar dos serviços crescerem em termos de oferta e emprego, o cenário não pode ser considerado de todo positivo, em razão de se verificar dentro desse setor o mesmo processo de racionalização e flexibilização do trabalho que caracteriza a reestruturação produtiva vivenciada pelo setor industrial no início dos anos 80, o que, de acordo com Segnini (1999), reforça ainda mais a falta de autonomia desse setor.

2.5 O emprego no setor

O setor de serviços é considerado um importante setor ao que tange a geração de empregos. De acordo com Oliveira (2001) desde o avanço do processo de industrialização por substituição de importações nos anos 40, se verifica o acréscimo da força de trabalho nas atividades alocadas no setor terciário. Para Braga (2006) o emprego, nos países industrializados, “deslizou” global e desgovernadamente em direção aos serviços, fato ilustrado pelos dados presentes na tabela 2.5.

A tabela 2.5 revela o aumento da participação do setor na geração de empregos. A porcentagem da população ocupada no setor prestação de serviços aumentou 17,7%, no ano de 1992 para 20,2% em 2001, ao passo que, na indústria de transformação, a variação na

porcentagem da população ocupada quase não se alterou, mantendo-se em taxas inferiores quando comparadas ao setor de prestação de serviços, ao menos durante o período analisado. Já o setor atividade agrícola, apesar de possuir a maior taxa de população ocupada quando comparada aos outros dois setores, ao contrário do setor prestação de serviços, a sua taxa obtida no ano 2001 sofreu uma queda em relação aos valores obtidos nos outros anos considerados.

Tabela 2.5: População ocupada, segundo setor da economia 1992-2001 (%)

Setor	1992	1993	1995	1996	1997	1998	1999	2001
Atividade agrícola	28,3	27,4	26,1	25,5	24,2	23,4	24,2	20,6
Indústria de transformação	12,8	12,8	12,3	12,4	12,3	11,8	11,6	12,3
Prestação de serviços	17,7	17,8	19,1	19,3	19,4	19,1	19,3	20,2

Fonte: DIEESE, 2007 (adaptado).

Obs.: a) Em 1994 e 2000 não houve pesquisa; b) Não foram incluídos os dados de 2002 e 2003, devido à mudança de composição dos setores de atividades.

O crescimento deste setor promove aumento na geração de empregos, de acordo com os dados publicados pelo IBGE (2007) e apresentados na tabela 2.6. Segundo os dados, houve um crescimento de 141,3% dos empregos em serviços, entre 1994 e 2000, e uma retração na indústria de transformação.

Tabela 2.6: Trabalhadores formais nos setores secundário e terciário – Brasil
(em milhares – anos selecionados).

Setor \ Ano	1994	2000	Aumento	2004	Aumento
Indústria de transformação	7.000,7	6.790,1	-3,0%	8.602,6	26,7%
Serviços	9.104,5	21.967,3	141,3%	28.372,1	29,2%

Fonte: IBGE, 2007.

Segundo os dados do DIEESE (2009), publicados no Anuário do sistema público de emprego, trabalho e renda, 31,7% dos empregos formais, no Brasil, no ano de 2007, estavam concentrados no setor de serviços conforme ilustra a tabela 2.7.

Tabela 2.7: Distribuição dos empregados formais por setor de atividade econômica – Brasil, 2007 (%)

Setor/Ramo de atividade econômica	Brasil
Atividade agrícola, extração vegetal, caça e pesca	3,7
Indústria de transformação	18,8
Prestação de serviços	31,7

Fonte: DIEESE, 2009 (adaptado).

De acordo com as estatísticas do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC), do ano de 2007, divulgadas em 2009, os empregos registrados nas categorias “construção civil”, “comércio”, “serviços” e “administração pública” totalizaram 76,03% do volume de empregos formais no Brasil. Portanto, de acordo com o MDIC (2009), o setor de serviços é, tradicionalmente, o maior setor gerador de postos formais de trabalho do país.

A tradição de crescimento acentuado da importância do setor terciário vem sendo observada desde o início dos anos 90, de acordo com Sabóia (1992). Segundo o autor, a população ocupada no setor terciário entre os anos 80 e 90, com base nos dados da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílio (PNAD), já apresentava um desenvolvimento ascendente, evoluindo de um percentual de 46,0% em 1981 para 54,5% em 1990. Tal evolução se manteve na década seguinte conforme a tabela 2.8 ilustra, confirmando, assim, a previsão feita por Sabóia (1992, p. 26) sobre o “provável aprofundamento da atual tendência de crescimento do emprego no setor terciário no futuro próximo”.

Já os dados da tabela 2.8, permitem verificar que o setor de serviços cresceu mais que o comércio e a indústria no que diz respeito ao pessoal ocupado, no período analisado. Para Silva et al. (2006), os valores relacionados ao total pago em salários e retiradas, entre a receita líquida gerada, entre a remuneração por pessoa ocupada e entre a receita líquida por funcionários nos setores indústria, comércio e serviços também podem ser comparados entre si.

Na interpretação desses dados, os autores observaram que de 1999 a 2001 o total pago de salários e retiradas no setor de serviços foi inferior ao observado na indústria, mas superior ao comércio, atingindo a cifra de R\$ 63 milhões.

A remuneração por pessoa ocupada é 51% superior ao que se verifica no comércio e 49% inferior aos valores da indústria. E, por fim, a receita líquida dos funcionários nos serviços representa 45% do valor observado no comércio e 29% do montante obtido na indústria.

O aumento de sua participação na geração de empregos é, também, marcado pelo mesmo processo de racionalização e flexibilização do trabalho vivenciado pelo setor industrial no início dos anos 80. A racionalização, até então, elemento característico do trabalho industrial tradicional passou a ser inserido no mundo dos serviços ao passo que a tecnologia viabilizou um maior controle e rigidez do comportamento do trabalhador durante o exercício de sua atividade profissional, permitindo o aumento da produtividade das atividades de serviços. De

acordo com Segnini (1999), o setor formal de serviços como bancos, hospitais, correios e telefonia são exemplos de atividades de serviços que vivenciam a intensificação deste processo de racionalização do trabalho.

Tabela 2.8: Números de empresas, pessoal ocupado, salários e retiradas e receita líquida na indústria, comércio e serviços (1991 e 2003).

Setor	1991	2003	Crescimento (%)
Pessoal ocupado			
Indústria	5.003.642	5.931.187	19%
Comércio	5.029.339	6.270.780	25%
Serviços	5.290.684	6.757.581	28%
Salários e retiradas (R\$ 1000)			
Indústria	72.349.470	82.700.074	14%
Comércio	32.192.198	38.782.038	20%
Serviços	52.551.363	63.102.258	20%
Salários e retiradas por pessoa ocupada (R\$)			
Indústria	14.459	13.943	-4%
Comércio	6.401	6.185	-3%
Serviços	9.933	9.338	-6%
Receita líquida por pessoa ocupada (R\$ 1000)			
Indústria	145.049	165.624	23%
Comércio	109.615	107.736	-2%
Serviços	47.340	48.335	2%

Fonte: Silva et al, 2006.

Dentro deste contexto, é possível citar como exemplo o caso das centrais de atendimento que constituem exemplo de atividade geradora de empregos, uma vez que, segundo dados da ABT, publicados no site CallCenter Inf. (2009a), o setor brasileiro de *call center* encerrou o ano de 2008 com um faturamento de R\$ 5,5 bilhões e 850 mil empregos diretos gerados. E constitui, também, exemplo de atividade tecnológica, pois a prestação dos serviços de atendimento é pautada no uso das tecnologias de informação. As características deste setor, bem como o seu crescimento, serão exploradas no capítulo 3.

De acordo com Borges e Rosa (2007a) o crescimento dessa atividade nos cinco anos anteriores, no país, foi da ordem de 25% e a previsão de crescimento até o ano de 2010 está estimada em torno de 8% a 10%. Apesar da previsão positiva de crescimento para as centrais de atendimento, este segmento empresarial, consoante com Braga (2006), é composto por atividades de baixo valor agregado e que atraem uma força de trabalho pouco qualificada e formada basicamente por jovens e estudantes e correspondem, também, a setores que se situam no prolongamento das tecnologias de informação e comunicação e da expansão

contemporânea dos serviços. Logo, de acordo com o autor, “estudar as centrais de atendimento se justifica pelo fato de que elas representam um campo privilegiado de observações das contradições e ambivalências do trabalho na contemporaneidade” (BRAGA, 2006, p. 133). As características particulares da atividade de trabalho do teleoperador serão detalhadas no capítulo a seguir.

2.6 Tendências para o setor

A modernização e a expansão do setor de teleatendimento dependem diretamente de investimentos em infra-estrutura tecnológica e sistemas para a gestão de dados e atendimento como pré-requisitos para a sua inserção e disputa no mercado internacional. Segundo César (2007), a área de tecnologia de informação absorve cerca de 40% do lucro operacional dos *call centers*.

Dentro deste contexto, as empresas prestadoras de serviços e teleatendimento lançam ações na bolsa de valores e iniciam fusões para viabilizar a sua inserção no processo de internacionalização dos serviços de teleatendimento. Ainda de acordo com César (2007), dois *call centers* brasileiros anunciaram a sua fusão no início do ano de 2007 para disputar o mercado de exportação de serviços de teleatendimento. De acordo o autor, as duas empresas combinadas resultam em uma das maiores empresas nacionais de tecnologia de serviços.

As tendências verificadas apontam para um setor que além de estar em expansão é um setor que reúne as características contemporâneas do setor de serviços marcadas pelo crescimento, geração de empregos, modernização, comercialização internacional, investimentos tecnológicos, fusões e aquisições, racionalização e flexibilização do trabalho. Tais características o tornam fonte importante de estudos e pesquisas para a compreensão desta nova dinâmica que marca as economias modernas.

3. AS CENTRAIS DE TELEATENDIMENTO

A inovação e a evolução das tecnologias de informação viabilizaram o surgimento das chamadas centrais de atendimento. Os termos central de atendimento, *call center*, empresa de *telemarketing* e empresa de teleatendimento são utilizados na literatura e na mídia sem diferenciação, já que “independente do nome que seja dado, *call center* consiste em um local onde se concentra o relacionamento com os clientes, seja ele realizado através de telefone, e-mail, web site, fax ou outra tecnologia” (Jamil e Silva, 2005:100). No entanto, nesta pesquisa, optou-se por utilizar os termos “central de teleatendimento” e “operador de teleatendimento” seguindo a designação atribuída pela Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE).

O crescimento das centrais despertou a atenção do meio acadêmico devido a uma série de particularidades, entre elas a capacidade de geração de empregos, a presença de diferentes formas de controle sobre o trabalho. Tais características serão tratadas ao longo deste capítulo, caracterizando esse espaço de trabalho que, ao mesmo tempo em que é fruto da evolução tecnológica, conta com padronizações que se assemelham às técnicas de produção enunciadas no início da industrialização.

Este capítulo apresenta uma caracterização das centrais de teleatendimento e o seu crescimento. No início da pesquisa, em 2006, pensou-se em usar dados da Relação Anual de Informações Sociais (RAIS), do Ministério do Trabalho e Emprego, mas esta possibilidade foi descartada porque a RAIS não coletava as informações separadas para essa atividade. A Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE), usada para a coleta de informações na RAIS, foi modificada no início de 2007, com a inclusão de novas seções para atividades de serviços, entre as quais a atividade de teleatendimento², mas a autora da tese só soube dessa mudança no início de 2010, quando a pesquisa já estava concluída. Em função disso, a pesquisa se baseou em dados de associações e publicações setoriais.

3.1 O que é uma central de teleatendimento

A central de teleatendimento, de acordo com Sakamoto (2001), é o lugar onde os chamados são feitos ou recebidos, em grande quantidade, com o objetivo de apoiar processos

² Entre as novas seções para as atividades de serviços, está o teleatendimento, localizado na divisão 82 serviços de escritório, de apoio administrativo e outros serviços prestados às empresas; no grupo 822 atividades de teleatendimento; classe 8220-2 atividades de teleatendimento.

de vendas, marketing, serviços ao cliente, suporte técnico, serviços de cobrança ou outra atividade específica.

Para Taylor e Bain (1999), um *call center* é uma operação dedicada, onde os empregados se utilizam de computadores e recebem ou originam chamadas telefônicas, processadas e controladas por um distribuidor automático de chamadas (DAC) ou por sistemas preditivos de discagem. Para os autores, é um ambiente caracterizado pela forte integração entre o telefone e as tecnologias de informação.

A conceituação do Healthy and safety Executive (HSE), apresentada por Silva (2004) define os *call centers* como “ambientes de trabalho no qual a atividade de trabalho é conduzida via telefone, utilizando simultaneamente terminais de computador” (SILVA, 2004, p. 14). Tal definição torna possível remeter esta atividade de trabalho ao trabalho exercido dentro das antigas centrais de atendimento telefônico cujo posto de trabalho mais representativo era ocupado pelas telefonistas.

Para Azevedo e Caldas (2002), eles são, por essência, uma atividade do setor de serviços que funciona como elo entre a empresa e sua base de clientes, uma vez que os clientes entram em contato com a empresa a partir desta central.

Sob esse aspecto evolutivo, Minghelli (2002) os considera uma evolução da comunicação nos atendimentos. Segundo o autor, o emprego do telefone integrando os objetivos da empresa atravessou diversos estágios que ele separa em quatro etapas distintas: televendas, *telemarketing*, *call center* e *contact center*. Para o autor, “estes estágios evoluíram devido ao aumento da sofisticação dos modelos mercadológicos, ao incremento da competitividade, da globalização e pela busca pela qualidade” (MINGHELLI, 2002, p. 12).

O autor diferencia os quatro estágios a partir do uso que é dado ao telefone como ferramenta pela empresa. Portanto, no estágio televendas, o telefone era usado apenas para efetuar vendas. No estágio *telemarketing*, ele foi incorporado para a realização da propagação do nome da empresa, da marca. O seu uso também se concentra na venda, associando-a as técnicas de comunicação. Para Minghelli (2002), o conceito de *telemarketing* evolui para o modelo de *call center* quando passa a integrar o uso do telefone a informática. Por fim, a integração do telefone à internet inaugura o quarto estágio evolutivo representado pelos *contact centers*.

A inserção das tecnologias de informação e comunicação permitiu diversificar as atividades prestadas pelas centrais de teleatendimento, incluindo:

1. Televendas;

2. Pesquisa de mercado;
3. Atendimento ao consumidor;
4. Cobrança e
5. *Help desk* – apoio ao usuário para a solução de problemas técnicos.

Logo, no “mundo dos *call centers* predomina a heterogeneidade” (TONET, 2007, p. 68). As centrais de atendimento, de acordo com Tonet (2007), constituem, hoje, uma indústria do setor de serviços com características bem marcantes e em grande expansão, como apresentado a seguir.

3.2 O crescimento das centrais

A origem das centrais de teleatendimento é controversa. Elas surgem nos Estados Unidos, no início dos anos 1960, quando a fabricante de carros Ford começou a pesquisar possíveis compradores para seus carros. Tonet (2007) explica que a empresa foi obrigada, por decisão judicial, em 1968, a manter um serviço telefônico gratuito para o registro de reclamações sobre os eventuais defeitos em veículos, o que constitui um marco na origem do *call centers*. Para Tessler (2002), as primeiras centrais de *telemarketing* foram implantadas por companhias telefônicas nos Estados Unidos, tendo como propósito realizar a conexão entre chamadas locais.

No Brasil, sua origem está atrelada às experiências pioneiras das empresas Credicard, Rhodia e Sadia. De acordo com Tonet (2007), na década de 1980, tais empresas implantaram suas centrais de atendimento ao cliente, que posteriormente se popularizaram através dos chamados serviços de atendimento ao cliente (SAC). Para Silveira (2006), o SAC é um serviço de informação e os *call centers* são unidades de informação que prestam tipos diferentes de serviços de informação, inclusive o de atendimento ao cliente. Ainda de acordo com a autora, o desenvolvimento dos SAC's deram origem às centrais de atendimento a partir da introdução das tecnologias de informação que permitiram a criação de um conjunto de atividades de natureza diferenciadas que foram reunidas em uma única central chamadas de *call centers*.

Segundo Silveira (2006), a criação dos SAC's está diretamente relacionada à origem do Código de Defesa do Consumidor, que entrou em vigor em 1991 e diz respeito:

À política nacional de relações de consumo, aos direitos básicos do consumidor, à qualidade dos produtos e serviços, à prevenção e à reparação

de danos, às práticas comerciais, à proteção contratual e às sanções administrativas, dentre outros (SILVEIRA, 2006, p. 35-36).

A vigência do código, ainda de acordo com a autora, gerou grande impacto, tanto para os clientes, quanto para as organizações. Para as organizações, segundo Zülzke (1997), o medo de serem relatadas junto a órgãos de defesa do consumidor e até mesmo indiciadas em inquéritos na justiça foi a grande motivação para a criação dos SAC's. Silveira (2006) destaca que a idéia inicial proposta para esse serviço foi constituir um canal de comunicação em que os clientes poderiam manter uma relação direta com a instituição e assim reclamar, sugerir e exigir seus direitos, sem recorrer a tribunais, o que era muito mais vantajoso para ambos. Com o passar do tempo, este canal de relacionamento com o cliente passou a oferecer diferentes serviços diversificando a natureza de suas atividades.

A partir da década de 1990, o mercado brasileiro passou a observar a constituição de seu mercado de teleatendimento. O setor ganhou mais expressão com o advento das TIC's e pelo desenvolvimento do setor de telecomunicações iniciado com a sua privatização em 1998. No início da década seguinte, as previsões de crescimento para o setor se mantiveram otimistas.

No ano de 2002, de acordo com Oliveira et al. (2005), uma pesquisa da Associação Brasileira de Telesserviço (ABT) estimava que o volume de transações apoiadas por serviços de *telemarketing* teria ultrapassado os R\$ 67 bilhões obtidos no ano anterior, o que representaria mais de 6% do PIB (produto interno bruto) brasileiro. Entre os anos de 2000 a 2004, o faturamento bruto deste mercado, no Brasil, de acordo com esta Associação, cresceu de US\$ 520 milhões para US\$ 3 bilhões.

Os dados sobre faturamento e emprego divulgados pelo site CallCenter.Inf são diferentes daqueles apresentados pela ABT. A tabela 3.1 apresenta a evolução do faturamento bruto dos *call centers* brasileiros entre os anos de 2004 a 2007. No caso deste site, eles são levantados a partir das informações divulgadas pelas próprias empresas, portanto, refletem somente o consolidado das empresas que publicaram seus resultados. Em 2008, segundo os dados divulgados pelo site, o setor encerrou o ano com um faturamento de R\$ 5,5 bilhões e 850 mil empregos, quantidade de empregos prevista pela associação para o ano de 2009, de acordo com o site Convergência Digital (2009).

Antonelli (2008) apresenta dados de um estudo realizado pelo International Data Corporation que prevê um faturamento em torno de US\$ 200 milhões, o que corresponde a uma média de crescimento anual com taxa estimada em torno de 12% até o ano de 2012.

Apesar das discrepâncias, os dados apresentados são ilustrativos de uma tendência de crescimento que vem sendo tratada por estudos acadêmicos da área (BAGNARA e MARTI, 2001; GEORGES, 2006; VENCO, 2006) e, frequentemente, aparecem nos meios de comunicação em massa. Segundo Juliboni (2009), a ABT divulgou que o setor de *telemarketing* iniciou o ano de 2009 com 850.000 empregos e informou que a perspectiva de geração de mais empregos deverá se manter em expansão.

Tabela 3.1 – Faturamento Bruto dos *Call Centers* Brasileiros

Ano	Total de faturamento (R\$ milhões)	Número de Postos de Atendimento - PAs	Faturamento médio por PAs (R\$ mil)	Número de funcionários	Faturamento médio por funcionário (R\$ mil)
2004	2.962,8	70.321	42,1	140.156	21,1
2005	4.162,9	86.810	48	194.543	21,4
2006	5.305,5	100.390	50,2	224.804	22,4
2007	4.786,3	104.620	45,7	221.044	21,7
2008	6.350,4	120.527	52,7	254.633	24,9

Fonte: CallCenter.Inf., 2009b.

Este cenário está atrelado ao aumento da demanda por serviço de terceirização de *call center* (CALLCENTER.INF, 2006), o que coincide com uma das explicações para o crescimento do setor de serviços discutido no capítulo anterior. Segundo o site CallCenter.Inf (2008d), no ano de 2007, os serviços terceirizados nas centrais de atendimento renderam R\$ 6 bilhões, o que representa um aumento de 17% sobre o faturamento de 2006.

De acordo com a reportagem sobre a radiografia da terceirização no Brasil, publicada em abril de 2006, ainda no mesmo site, a terceirização avança dentro das organizações por que o mercado a vê como uma necessidade estratégica. Tal tendência está associada ao próprio processo de reestruturação produtiva e aos esforços de redução de custos.

A tabela 3.2 apresenta a evolução das centrais de teleatendimento terceirizadas no Brasil em relação aos números de postos de atendimento, ao seu faturamento médio e ao volume de movimentação do setor. A tabela revela o crescimento das centrais de atendimento terceirizadas. Em outra reportagem do CallCenter.Inf (2008e) sobre o faturamento do setor, os serviços terceirizados de contato com clientes renderam R\$ 6,1 bilhões, o que representou um aumento de 17% sobre o faturamento do ano de 2006. A expectativa é de que mantenham um crescimento médio anual de 11,7% até o ano de 2012, chegando a faturar cerca de R\$ 10 bilhões.

Tabela 3.2 – Evolução dos *call centers* terceirizados no Brasil entre 2004 e 2008

Indicadores	2004	2005	2006	2007	2008
PAs Terceirizados (mil)	79	94	105	144**	*
Total de PAs (mil)	232	269	292	400	*
Volume de movimentação terceirizado (R\$ bilhões)	3,48	4,84	5,52	6,16	6,86
Volume de movimentação do setor (R\$ bilhões)	10,23	13,83	15,34	17,13	19,07
Faturamento médio por PA terceirizada (R\$ mil)	44,06	51,53	52,61	42,82	*
Funcionários terceirizados (R\$ mil)	189	211	232	294	*
Faturamento médio terceirizado por funcionário (R\$ mil)	18,41	22,95	23,76	20,97	*

Fonte: CallCenter Inf, 2008e.

* Os dados para o período não foram divulgados

** Inclui empresas de recuperação de crédito

O crescimento do setor pode ser visualizado também na tabela 3.3 que indica a projeção ascendente de crescimento para 28 centrais de atendimento, apresentando, em conjunto, o faturamento obtido no ano de 2007. As informações são fornecidas pelas próprias empresas. A central de teleatendimento pesquisada neste trabalho está entre as empresas apresentadas na tabela 3.3.

O ritmo de crescimento desta atividade torna-a uma grande geradora de empregos. A tabela 3.4 apresenta a evolução ascendente no número de postos de atendimento e no número de operadores entre os anos de 2004 e primeiro semestre de 2008, de acordo com dados publicados pelo site CallCenter.Inf.

Apesar do montante expressivo de vagas geradas desde a década de 1990 e da projeção positiva de crescimento, o setor de teleatendimento brasileiro vem enfrentando uma nova realidade. O crescimento de 11% entre 2007 e o primeiro semestre de 2008 e o aumento no número de postos de atendimentos não gerou um aumento proporcional no faturamento por postos de atendimentos como era esperado (COSTA, 2008).

De acordo com Costa (2008), o setor vem passando por uma queda de rentabilidade nos últimos três anos. O autor cita um estudo realizado pela Padrão Editorial, em parceria com a E-Consulting, que mostra uma queda abrupta na rentabilidade das companhias de *call center*. Segundo este estudo, o faturamento por posto de atendimento passou de R\$ 52.613 em 2006 para R\$ 42.823 milhões em 2007, ou seja, diminuição de 18,6%.

A diminuição de sua rentabilidade pode estar associada à estabilidade atingida pelo setor, que após o crescimento vertiginoso, atingiu a sua maturidade. Segundo Amorim (2009), o setor ainda cresce, mas não com a mesma intensidade. Em 2008, de acordo com o autor, o setor movimentou 5,5 bilhões de reais, ou seja, 10% a mais em relação a 2007. Portanto, mantém-se em ascensão, porém não na mesma velocidade.

Tabela 3.3 – Maiores *call centers* brasileiros

Empresa	Total de funcionários	Postos de atendimento (PAs)	Faturamento (2007) R\$ milhões	Localidade	PAs ativo	PAs receptivo	Projeção de crescimento para 2008 (%)
Atento	70.000	31.000	1.398.0	SP/RJ/RS/MG/BA/GO	nd	nd	10
Contax	62.984	28.154	1.474.9	RJ/SP/MG/RS/CE/BA/PE	5.840	18.443	nd
Tivit	26.000	11.000	–	nd	1.200	8.700	nd
Dedic	13.897	6.204	290.7	SP/PR/ES/DF	nd	nd	nd
Brasil Telecom CC	10.866	7.192	–	PR/SC/MS/GO	1.194	5.469	nd
TMKT	10.495	4.809	138.7	SP/RJ/SC	1.876	2.692	27
CSU	9.895	5.036	–	SP/PR/PE/MG	nd	nd	nd
Vidax	9.510	4.600	120.0***	SP	3.542	966	nd
Brasil Center	8.388	4.021	–	RJ/GO/MG/SP/BA/ES	673	2.655	nd
ACS	8.300	6.000	188.2	SP/MG	1.329	1.536	nd
AeC	7.100	3.600	100.0	MG	1.003	1.791	20
Teleperformance	6.800	3.600	–	SP	216	3.168	nd
Alma Viva	4.792	2.066	22.1 **	MG/SP	764	1.257	385
SPCom	4.400	2.253	87.3	SP	1.644	609	50
Montana	4.100	2.500	101.9	DF/SP/BA/RJ	62	2.420	70
Call Contact Centers	4.090	1.918	85.6	DF/SP/RR	83	1.805	10
Grupo NP	4.030	2.836	–	nd	nd	nd	nd
EDS	3.500	2.100	–	SP	100	2.900	15
Teletech	3.328	1.925	–	SP	26	1.986	nd
TMS	3.000	2.500	92.0	SP	ND	nd	8
Uranet	2.860	2.942	57.7	SP	1.177	1.765	65
Provider	2.500	–	–	PE/SP/BA/CE/AL/DFMG	nd	nd	30
Sitel	2.500	1.300	–	SP/RJ/CE	68	997	nd
Voxline	2.081	1.500	30	SP	49	935	140
Atendebem	1.973	900	40.7	RS	875	25	55
Actionline	1.917	663	–	SP	306	327	nd
Sercom	1.300	1.500	33.6	SP	230	624	10
Redline	1.200	800	17.0	SP	40	750	15
Total	294.014	144.009	6.166.9*				

Fonte: Portal *Call Center*, adaptado de E-consulting, 2008e.

nd – não divulga

*O valor é referente à somatória dos balanços apresentados pelas empresas à consultoria. Para aquelas que não disponibilizaram o balanço, a E-Consulting fez uma estimativa do faturamento. O valor encontrado representa o total das empresas terceirizadoras de contact center, incluindo as empresas de recuperação de crédito que atuam no setor.

O faturamento não se refere ao exercício completo de 2007. * Inclui Meta e Contractors.

Tabela 3.4 – Evolução da quantidade de postos de atendimento e de operadores entre 2004 e 2008 nos *call centers* brasileiros

Ano	Posições de atendimento	Total de operadores
2004	92.475	182.010
2005	107.875	239.161
2006	126.542	272.816
2007	153.399	322.099
2008	176.362	347.613
2009	181.130	351.262

Fonte: CallCenter.Inf., 2009b.

Outra explicação é dada por Costa (2008) que a associa à competição acirrada, o que leva à redução dos preços de serviços prestados como fator atrativo no mercado. O estudo apresentado pelo autor aponta que as empresas que atuam com margens menores de lucro acabam cedendo à pressão por redução de custos feita pelos contratantes, mesmo não obtendo resultados razoáveis.

Há duas soluções possíveis apontadas pelo estudo para reverter tal situação. A primeira seria a redução do número de postos de atendimento em operação, o que significa tornar o atendimento ainda mais eletrônico, robotizado. Isso reduziria sua capacidade de geração de emprego e aumentaria a produtividade, seguindo o mesmo caminho trilhado pelo setor bancário brasileiro na década de 1990, cujos postos de trabalho, de acordo com Segnini (1999), ou foram extintos devido à substituição das pessoas pelo atendimento eletrônico ou foram terceirizados.

A substituição dos operadores de teleatendimento pelo atendimento eletrônico é possível na medida em que certas demandas dos clientes são padronizadas e reduzidas à “lógica binária presente na informática”, dispensando o trabalho dos operadores (SEGNINI, 1999, p. 16-17). O uso do *talker*, sistema de atendimento eletrônico, diminui a necessidade de atendimento humano e diminui, por consequência, o número de operadores necessários em uma central de teleatendimento. Esta substituição ocorre, muitas vezes, em detrimento da qualidade do serviço prestado, uma das preocupações da nova regulamentação do setor apresentada ao no item 3.3.

A segunda solução apontada seria focar os serviços em nichos de mercado diferenciados como, por exemplo, o setor de cobrança (CALLCENTER.INF, 2008e) devido às suas particularidades apresentadas no item a seguir.

3.2.1 As centrais de cobrança

O país assistiu ao crescimento pela demanda de prestação de serviços de crédito e cobrança, que é reflexo da expansão de oferta de crédito no país, como apontado por Dutra (2008). A empresa de consultoria Tendências elaborou o Índice Tendências de Endividamento Oneroso (ITEO), que avalia a taxa de expansão do crédito em comparação ao aumento da capacidade de endividamento das pessoas físicas. Segundo Nunes (2008), a expansão do crédito pesaria para o brasileiro, o que significa um comprometimento mais oneroso com empréstimos, aumentando a possibilidade de inadimplência bancária, o que leva a um aumento da demanda por serviços de cobrança.

Esse quadro se alterou com a crise econômica mundial iniciada em 2008, desencadeada a partir da quebra de instituições de crédito dos Estados Unidos, que concediam empréstimos hipotecários considerados de alto risco³.

Com a crise, a Federação Brasileira de Bancos (FEBRABAN) previa uma desaceleração do crédito em 2009 (SALLES, 2008). Segundo Cucolo (2009), a crise de crédito contribuiria para o aumento de inadimplência, estimulando o aumento da atividade de cobrança. No entanto, para Antonelli (2009), a dificuldade de conseguir crédito influencia as centrais que realizam operações ativas de cobrança de duas formas, tomando como base a opinião do presidente de um *call center*:

Num primeiro momento, deve haver redução da inadimplência pela ausência de crédito e, com ela, a redução da demanda por operações de cobrança, mas se a crise se agravar, pode gerar falta de recursos para consumo e, assim, a inadimplência aumentaria (Entrevistado por ANTONELLI, 2009).

A previsão inicial de redução da inadimplência pela ausência de crédito não se confirmou se considerarmos a evolução de sua taxa entre os períodos compreende maio de 2008 e maio de 2009 conforme os dados da tabela 3.5.

De acordo com Nakagawa e Froufe (2009), o Banco Central informou que a inadimplência atingiu, em maio de 2009, o percentual de 5,5%, valor maior quando comparado a taxa de 4,3% obtida no mesmo mês, do ano de 2008.

³ De acordo com Borça Jr. e Torres (2008), a decisão das autoridades americanas de não prover apoio financeiro ao Banco Lehman Brothers gerou um grande impacto na economia mundial, pois empresas e bancos, mesmo possuindo boas condições financeiras, passaram a ter dificuldades de obtenção de novos recursos de linhas de créditos de curto prazo.

Tabela 3.5 - Evolução da taxa de inadimplência: créditos em atraso superior a 90 dias (%)

	Mai de 2008	Mai de 2009
Pessoa física	7,2	8,6
Pessoa jurídica	1,8	3,2
Pessoa física – cheque especial	9,0	10,8

Fonte: adaptado de Nakagawa e Froufe, (2009)

Já a previsão sobre a relação entre o agravamento da crise econômica e o aumento da inadimplência no país foi verificada. Segundo Cruz (2009), em sua reportagem sobre a inadimplência no Brasil, a redução nas taxas de empréstimos, como resultado direto da crise econômica, apresentou-se como barreira para o refinanciamento de dívidas aumentando a inadimplência. O autor traz a explicação dada pelo chefe do departamento econômico do Banco Central:

A queda na oferta de crédito provocada pela crise faz com que tanto empresas como pessoas físicas passem a encontrar dificuldades para refinar suas dívidas e, sem conseguir rolar seus compromissos e sem dinheiro para quitá-los, acabaram inadimplentes (Entrevistado por CRUZ, 2009).

Segundo Cruz (2009) e Nakagawa e Froufe (2009), a redução das vendas e a restrição de créditos contribuíram para que o nível de inadimplência atingisse o valor de 8,6% em maio de 2009, considerado o índice mais alto desde o início da série estatística do Banco Central iniciada em julho de 1994.

No entanto, o chefe do departamento econômico central, entrevistado por Cruz (2009), afirmou que com a reestruturação da oferta de crédito, iniciada em maio de 2009, a taxa de inadimplência sofreria uma redução. A queda no seu nível se concretizou e registrou, segundo Fernandes (2010), uma redução de 4,5% em dezembro de 2009 em relação a novembro do mesmo ano.

Apesar da redução nas taxas de inadimplência, o desenvolvimento do mercado de créditos, de acordo com o site CallCenter.Inf (2009f), representa uma grande oportunidade para os *call centers*, pois existe uma demanda pela prestação dos serviços de cobrança que contribui diretamente para a evolução das centrais de atendimento terceirizadas no país.

O site CallCenter.Inf (2009a) apresenta a estratégia de crescimento de um *call center* brasileiro que previu, no ano de 2009, um aumento em seu faturamento da ordem de 30% através da criação de uma área voltada somente para serviços de crédito e cobrança. Segundo

o site, esta empresa já contratou cerca de 800 atendentes para essa operação. A tabela 3.6 apresenta a quantidade de postos de atendimento alocados para serviços de cobrança em 28 centrais brasileiras.

Tabela 3.6 – Quantidade de postos de atendimento alocados para realização de serviços de cobrança

Empresas	Postos de atendimento	Postos de atendimento para cobrança	Porcentagem de Postos de atendimento destinados à cobrança
Atento	31.000	nd	-
Contax	28.154	3.871	12.5%
Tivit	11.000	1.100	10%
Dedic	6.204	nd	-
Brasil Telecom CC	7.192	nd	-
TMKT	4.809	221	3%
CSU	5.036	829	16.4%
Vidax	4.600	92	2%
Brasil Center	4.021	693	17.2%
ACS	6.000	120	2%
AeC	3.600	nd	-
Teleperformance	3.600	216	6%
Alma Viva	2.066	45	2.2%
SPCom	2.253	-	-
Montana	2.500	10	0.4%
Call Contact Centers	1.918	30	1.5%
Grupo NP	2.836	nd	-
EDS	2.100	50	2.3%
Teletech	1.925	-	-
TMS	2.500	nd	-
Uranet	2.942	-	-
Provider	-	nd	-
Sitel	1.300	73	5.6%
Voxline	1.500	62	4%
Atendebem	900	-	-
Actionline	663	30	4.5%
Sercom	1.500	2	0.1%
Redline	800	10	1.2%

Fonte: CallCenter.Inf, 2008e, adaptado de E-consulting.
nd – não divulga

Neste contexto, de acordo com Streitfeld (2009), os serviços de cobrança tornaram-se um segmento promissor e atrativo para as empresas de serviços de *call center*. Segundo a revista Cliente SA (2008), o Brasil vivencia um momento de demanda crescente por serviços de cobrança, principalmente nos segmentos de financiamento de carros, emissão de cartões de crédito e crédito varejista.

Tal situação se tornou uma oportunidade de negócios para as centrais de teleatendimento, que passaram a investir em tecnologia e estratégias para recuperação de créditos e diminuir os custos. Dentre elas, é possível citar o investimento na automação dos serviços de teleatendimento explorado, no item 3.2.2 A automação das centrais de teleatendimento.

3.2.2 A automação das centrais de teleatendimento

Apesar do crescimento das centrais, a automação desta atividade tende a levar a uma diminuição do número de postos de atendimento necessários. A introdução das tecnologias de comunicação e informação geram impactos como a substituição de postos de trabalho humanos por máquinas autônomas por se mostrarem mais eficientes do ponto de vista das organizações e proporcionarem ganhos com a redução de custos e aumento de produção.

Com a automação do atendimento, a maioria dos clientes não tem contato com um ser humano, pois ele próprio utiliza as teclas do telefone para suprir demandas que são estruturadas e se tornam passíveis de eletrônica. Isso ocorre, por exemplo, em atividades como o desbloqueio de um talão de cheques, solicitação de uma nova fatura de pagamento, informações sobre o extrato de fatura de cartão de crédito, solicitação de uma nova linha telefônica, entre outros.

As informações entram na área da operação de teleatendimento por meio do sistema de distribuição de chamadas, a Unidade de Resposta Audível (URA), que alimenta o sistema de informação do operador, ou seja, o seu terminal de computador. Em seu monitor do computador, são disponibilizadas informações sobre o cliente, como, por exemplo, o que ele demanda, se é seu primeiro contato com a central, quando não é o primeiro contato, qual foi o desfecho das ligações anteriores e disponibiliza um espaço para que o operador, ao mesmo tempo em que conversa com o cliente, realize anotações sobre o andamento da conversa e o seu fechamento. Nesse caso, fica registrado se a demanda foi ou não atendida. A figura 3.1 auxilia na visualização do fluxo de informação na operação.

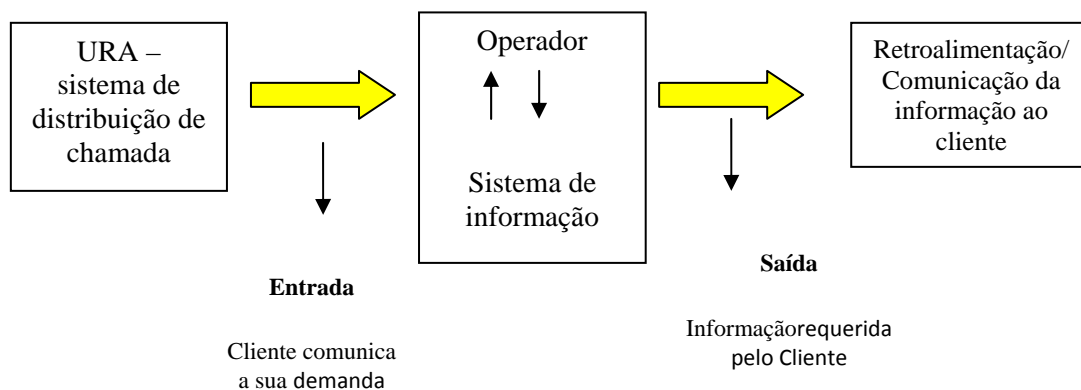


Figura 3.1 – Fluxo de informação na operação de teleatendimento

Fonte: adaptado de Corrêa et al., 2001.

A URA distribui, de maneira automática, as ligações recebidas entre os operadores há mais tempo ociosos e grava, na íntegra, todos os atendimentos. De acordo com Venco (2006), esta tecnologia é fundamental para a racionalização do trabalho e aumento da produtividade, pois confere um ritmo intenso ao trabalho, já que distribui as chamadas em um processo contínuo, sem pausas, e, ao encerrar uma ligação, disponibiliza uma nova chamada para o operador.

Além do aumento da produtividade viabilizado pelos processos de automação do atendimento aos consumidores, as tecnologias de informação e comunicação são introduzidas objetivando também a redução dos custos da prestação dos serviços de teleatendimento como é o caso do Voz sobre Protocolo de Internet (VOIP). De acordo com Coelho (2006), o VOIP é um sistema que faz ligações telefônicas gratuitas ou com um custo bem reduzido pela internet. Ainda de acordo com o autor, o uso dessa tecnologia oferece economia de até 70% em relação à telefonia comum, o que estimula as empresas a investirem nessa ferramenta. Em 2005, uma pesquisa realizada por uma consultoria em tecnologia colocou o VOIP em segundo lugar de importância numa lista de 14 soluções de tecnologia de informação, perdendo somente para tecnologias que possam melhorar a segurança da informação (COELHO, 2006).

Apesar de estas tecnologias assegurarem o aumento da produtividade e a redução dos custos da prestação dos serviços de teleatendimento, elas não garantem a sua qualidade, pois não conseguem resolver os problemas colocados pelos clientes. De acordo com o site da Associação para a Defesa dos Direitos Civis e do Consumidor (ADEC, 2008), a qualidade dos serviços de atendimento ao cliente piorou no ano de 2008 conforme mostra um estudo

realizado pela consultoria GFK Indicator. O estudo mostra que o tempo de espera para ser atendido aumentou e o percentual de dúvidas resolvidas na primeira ligação diminuiu de 92%, em 2007, para 85% em 2008. Oliveira (2009b) indica que o número de reclamações a Fundação de Proteção e Defesa ao Consumidor (PROCON) de São Paulo, em janeiro de 2009, subiu 33,36% em relação ao mesmo período do ano de 2008. As reclamações refletem que as centrais de teleatendimento não têm resolvido as demandas dos consumidores. Portanto, se a automação aumenta a eficiência do ponto de vista organizacional, não aumenta do ponto de vista dos clientes. Consequentemente, novas regras foram criadas para o setor, como exposto a seguir.

3.3 A Nova regulamentação do setor

Em 2008, foram criadas novas regras para esta atividade visando à proteção do consumidor. Segundo Nardy (2007), com o objetivo de proporcionar aos consumidores uma melhor prestação de serviços, as centrais teriam, a partir de 1º de dezembro de 2008, que se adequar ao Decreto 6.523, publicado em 31/07/2008. O Decreto prevê novas regras de funcionamento das centrais de atendimento, pautadas em sete principais mudanças:

- 1) Assim que o cliente ligar, o consumidor precisa ter as opções de contato com o atendente, de reclamação e de cancelamento de contratos e serviços.
- 2) As ligações não podem ser finalizadas antes de o atendimento acabar.
- 3) Se o consumidor quiser reclamar ou cancelar o serviço, será proibida a transferência da ligação. Todos os operadores devem executar essas funções.
- 4) As conversas entre consumidor e atendente serão gravadas e devem ser guardadas por, no mínimo, 90 dias. E o cliente pode solicitar cópias dessas gravações.
- 5) Toda informação ao consumidor deve ser respondido de imediato. As reclamações terão de ser resolvidas em até cinco dias úteis, contados após o dia da ligação.
- 6) Quando o consumidor reclamar de cobrança indevida, o débito deve ser sustado de imediato, a menos que o fornecedor comprove que a cobrança é justa.
- 7) O cancelamento de serviços deve acontecer assim que o cliente fizer o pedido e o comprovante de cancelamento deve ser enviado por correspondência ou e-mail (OBSERVATÓRIO SOCIAL, 2008).

Há ainda um tempo máximo de espera de 1 minuto para o consumidor ser ouvido por um operador. Nas centrais telefônicas dos bancos, o limite será 45 segundos. Tais

modificações na forma de funcionamento das centrais de teleatendimento devem gerar necessidade de maiores investimentos em tecnologia e de contratação de mais operadores conforme ilustra a fala do ministro da justiça, Tarso Genro:

As novas regras de funcionamento dos call centers no país permitirão uma "inversão" nas relações entre consumidores e fornecedores de serviços. Hoje, o consumidor é objeto, enquanto a empresa é o sujeito, mas, na metodologia criada por este decreto (das novas regras), o cliente se tornará o sujeito (Tarso Genro citado por ARAGÃO, 2008).

Segundo Nardy (2007), a previsão de um maior fluxo de trabalho humano poderá significar um aumento na carga de trabalho dos operadores já empregados. Portanto, será necessário acompanhamento e supervisão como meio de garantir que essa nova configuração seja posta em prática sem intensificar ainda mais o trabalho do operador, caracterizado no capítulo seguinte.

Apesar de o Decreto ter entrado em vigor no mês de dezembro de 2008, uma pesquisa realizada pelo Instituto Brasileiro em Defesa do Consumidor (IDEC), em janeiro de 2009, com serviços de atendimento ao consumidor de quatro operadores de telefonia móvel no Brasil, mostrou a violação de um ou mais dispositivos do Decreto (IDEC, 2009a). De acordo com a pesquisa, os principais problemas estão na demora no atendimento e na falta de preparo do atendente para solucionar os problemas apresentados pelos consumidores. A pesquisa apresenta dados do Departamento de Proteção e Defesa do Consumidor (DPDC), órgão vinculado ao Ministério da Justiça, que chegou a instaurar processos administrativos contra as empresas de telefonia móvel devido às deficiências apresentadas em seus SACs. Os dados do DPDC apontam 204 processos administrativos instaurados em apenas três meses depois que o Decreto se encontra em vigor.

Outras iniciativas foram tomadas para regulamentar as atividades das centrais de teleatendimento, como o caso do “*Do not call*”, que passou a vigorar, primeiramente, no estado de São Paulo e, posteriormente, em outros estados conforme apresenta o quadro 3.1, por ordem cronológica.

Quadro 3.1 – Lei *do not call* nos estados brasileiro

Estado Brasileiro	Data de adoção da lei <i>do not call</i>
São Paulo	Abril de 2009
Mato Grosso do Sul	Julho de 2009
Paraná	Setembro de 2009
Espírito Santo	Janeiro de 2010

Fonte: CallCenter.Inf, 2009c, 2009g, 2009h, 2009j

A adoção da lei também se encontra em processo de aprovação⁴ nos estados do Pernambuco e Rio Grande do Sul (CALLCENTER.INF, 2009e e 2009i). A legislação de restrição das chamadas de teleatendimento é detalhada a seguir.

3.3.1 O “Do not call”

Foi aprovada, no estado de São Paulo, a lei estadual nº 13.226, em 07 de outubro de 2008, que permite o fim das ligações indesejadas para os paulistas. A regra permite que “o usuário de telefonia fixa ou móvel desautorize o contato das empresas para a realização de marketing ou selecione de quais fornecedores ele deseja receber tais ofertas” (IDEC, 2009, p. 13).

O consumidor tem a opção de bloquear as ligações consideradas indesejadas a partir da realização de um cadastro na Fundação de Proteção e Defesa ao Consumidor de São Paulo (PROCON) e pode solicitar a inclusão ou exclusão de seu número de telefone a qualquer momento. A lei entrou em vigor no dia 1 de maio de 2009. É importante salientar que a lei não se aplica às centrais de atendimento de entidades filantrópicas que solicitam doações; às empresas que tenham autorização por escrito e às empresas de cobrança (PROCON, 2009).

De acordo com o site CallCenter.Inf (2009d), o Procon de São Paulo fornecerá um termo de autorização às empresas que obtiverem permissão dos consumidores caso este queira que uma ou mais empresa permaneça fazendo contato. Na mesma direção, o estado do Pernambuco também sancionou uma lei que institui o cadastro de bloqueio para ligações de empresas de *telemarketing* (CALLCENTER.INF, 2009e).

A iniciativa pioneira nesse sentido foi da Comissão Federal de Comércio dos EUA, que criou o registro “do not call”. Aos EUA, seguiram-se o Canadá e a Austrália (LONDON, 2006) e agora o estado de São Paulo, onde a lei ficou conhecida como “não importune”. Nos Estados Unidos, de acordo com Neves e Paz (2009), o consumidor deve indicar as empresas das quais não deseja receber ligações. Nos estados brasileiros onde a lei *do not call* entrou em vigor, o consumidor pode bloquear todas as chamadas, mas pode liberar o contato das empresas que quiser.

A opção de bloquear o recebimento de chamadas telefônicas deve trazer conseqüências ao setor, pois a tendência é de haver uma diminuição do público-alvo das centrais de atendimento. Segundo reportagem do site CallCenter.Inf (2009d), o PROCON de

⁴ Informação divulgada no mês de janeiro de 2010.

São Paulo informou que em menos de uma semana de criação do cadastro, 180 mil números de telefones se inscreveram solicitando o bloqueio do recebimento de ligações.

As empresas de teleatendimento têm, agora, que consultar diariamente esse cadastro antes de efetuar suas ligações. Portanto, acessar esta lista de bloqueio corresponde a mais uma responsabilidade do teleoperador em seu ambiente de trabalho cuja função será detalhada no Capítulo 6.

Como pode ser observado neste capítulo, as centrais de teleatendimento passaram por um acentuado processo de crescimento. Houve um aumento significativo do emprego e da automação de várias tarefas de atendimento. Diante dessa evolução, têm sido criadas novas formas de regulamentação voltadas a esta atividade. Esse processo de regulamentação tem envolvido, também, questões relacionadas ao trabalho nas centrais, que é o tema do próximo capítulo.

4. O TRABALHO NAS CENTRAIS DE TELEATENDIMENTO

De acordo com a Classificação Brasileira de Ocupações⁵ (CBO), os operadores de *telemarketing* ou teleatendentes ou teleoperadores são responsáveis por:

Atender usuários, oferecer serviços e produtos, prestar serviços técnicos especializados, realizar pesquisas, fazer serviços de cobranças e cadastramento de cliente, sempre via teleatendimento, seguindo roteiros e scripts planejados e controlados para captar, reter ou recuperar clientes (CBO, 2002).

Nos postos de atendimento, os operadores atendem e/ou realizam chamadas telefônicas, o que corresponde às funções essenciais da profissão.

Apesar do trabalho do operador de teleatendimento estar apoiado em modernas tecnologias, em sua essência, ele se mantém centrado em atender e efetuar chamadas telefônicas. No entanto, a atividade se tornou mais complexa na medida em que os operadores devem atualizar cadastros de clientes, procurar informações destes clientes, registrar todo processo de conversação no sistema de informação da empresa e, ainda, cumprir metas como, por exemplo, as metas de ligação e/ou de vendas.

Esse aumento das responsabilidades configura o que Smith (1997) chama de flexibilidade interna ou funcional e que vem sendo observada em “inovações” organizacionais “que implicam em maior participação dos trabalhadores, como novas tecnologias, times auto-gerenciados, programas de sugestão, entre outros” (SMITH, 1997, p.316).

A discussão acerca da presença de um modelo taylorista de gestão nas centrais de teleatendimento, mais detalhada a seguir, é alimentada por essa questão do alargamento das funções dos teleoperadores, conforme visto na empresa pesquisada para a tese e na pesquisa conduzida por Mocelin e Silva (2008), que analisaram o perfil sócio-ocupacional de operadores de uma central, em Porto Alegre. A atividade dos teleoperadores deixou de se concentrar somente nas tarefas essenciais de atendimento e realização de ligações, exigindo uma maior flexibilidade, o que não foi prevista na prescrição taylorista clássica do trabalho. Esta flexibilidade, porém, de acordo com Braga (2006), esbarra nos limites impostos pela prescrição da tarefa, moldando a conduta do atendente e limitando seu poder de decisão.

De acordo com Mocelin e Silva (2008), a complexidade que vem sendo verificada recentemente está atrelada ao próprio crescimento e modernização do setor, uma vez que as

⁵ A *Classificação Brasileira de Ocupações* pode ser consultada através do endereço eletrônico www.mteco.gov.br. Nesse site, é possível consultar todas as ocupações definidas na classificação, segundo descrição, características da ocupação, requisitos, entre outros.

centrais, ao introduzirem tecnologias de informação e comunicação, conseguiram diversificar seus serviços. Para os autores, é possível afirmar que a atividade envolve novas competências para atuar com essas técnicas e os novos serviços oferecidos.

O desenvolvimento tecnológico também contribuiu, segundo Durand (2004), para a eliminação dos tempos mortos entre as tarefas, suprimindo o período de recuperação dos trabalhadores e levando à sobreposição das tarefas, o que aumenta sua velocidade de execução e pode ser verificado, por exemplo, no tempo entre uma chamada e outra, denominado temporização. Segundo Venco (2006), na França, a temporização oscila entre sete e vinte segundos, permitindo descansos de apenas 5 a 12 minutos por hora, determinados pelo teleoperador, em consonância com seu chefe de equipe e conforme o número de clientes em espera.

O site Guia *Call Center* Brasil realizou uma enquête sob demanda da autora desta tese⁶. A enquête ficou aberta no site do dia 20 ao dia 31 de janeiro de 2010. Os resultados são apresentados na tabela 4.1.

Tabela 4.1: Temporização na operação do *call center*

Pausa entre uma ligação e outra	Total de respondentes	%
Sem pausa	9.747	28,5
1 a 10 segundos	10.810	31,6
11 a 15 segundos	4.076	11,9
16 a 20 segundos	2.127	6,2
Superior a 20 segundos	7.442	21,8
Total	34.202	100,0

Fonte: levantamento do Guia *Call Center* Brasil para esta pesquisa.

O fluxo intenso de ligações que é resultado direto da inserção das tecnologias da informação no ambiente de trabalho das centrais de teleatendimento, que também contribuiu para o aumento do controle sobre os teleoperadores. A relação entre tecnologia e intensificação da carga de trabalho e do controle é um fenômeno bem explorado pela literatura (BURAWOY, 1983; CASTRO e GUIMARÃES, 1991; GITHAY, 1994; SALERNO, 2004).

Edwards (1979) observou, no setor industrial, que “a tecnologia informática dá um impulso formidável aos métodos primitivos de controle técnico” (EDWARDS, 1979, p. 112).

⁶ A autora entrou em contato com o editor do site para perguntar se ele tinha conhecimento de dados oficiais, no Brasil, sobre a temporização. O editor informou que não tinha conhecimento, mas se dispôs a fazer a enquête mencionada. Esse editor avalia que a temporização, no Brasil, fica em torno de 10 segundos.

Já para Cousin (2002), a informática nos ambientes industriais de trabalho auxilia na uniformização das tarefas cujos objetivos são multiplicar as operações e diminuir seus custos por meio da redução do estatuto da comunicação à condição de pura instrumentalidade destituída de toda significação.

Também no setor de serviços, a discussão da inserção da microeletrônica não é recente. O caso da automação dos bancos é exemplo característico desse processo (ZAMBERLAIN e SALERNO, 1983; GRÜN, 1995; SEGNINI, 1999). Seguindo essa tendência, as centrais de teleatendimento têm seu desenvolvimento viabilizado diretamente pela introdução da microeletrônica e das tecnologias da informação conforme já discutido nos Capítulos 2 e 3.

O grande fluxo informacional, a presença de roteiro padronizando a conduta do operador e o isolamento físico no trabalho, além de criar um contexto marcado por constrangimentos impostos, torna o caso dos teleoperadores, segundo Braga (2006), um campo privilegiado de observação das contradições e ambivalências do trabalho na contemporaneidade, pois constitui um exemplo de atividade de serviço que também tem experimentado a racionalização. Braverman (1974) argumenta que a introdução de novas tecnologias faz prevalecer, no setor de serviços, às mesmas normas de rotinização, fragmentação e desqualificação do trabalho vigente na indústria.

As centrais de teleatendimento constituem exemplo dessa racionalização e podem ser compreendidas enquanto espaços de contradições uma vez que “o trabalho em *call centers* busca associar as competências relacionais e comunicacionais à subordinação a regras e normas inflexíveis de como atingir metas e objetivos definidos de maneira heterônoma” (ROSENFELD, 2007, p. 451).

Ainda segundo a autora, a autonomia do trabalhador passou a ser a norma para a correta execução do trabalho dentro da chamada sociedade da informação, no qual as centrais de teleatendimento surgiram e se desenvolveram. No entanto, a autonomia do teleoperador é limitada. Tal contradição torna o seu espaço de trabalho carregado de situações conflituosas cujos reflexos negativos são sentidos pelos teleoperadores.

Taylor e Bain (1999) destacam a importância de se levar em consideração aspectos como o setor da atividade econômica, a natureza das operações, o segmento de mercado atendido, o tamanho da empresa, entre outros, se desejarmos obter uma real compreensão da natureza da organização do trabalho nas centrais de teleatendimento. Os autores afirmam que as centrais não são uniformes, e, a priori:

Não podemos tratá-los como um conjunto homogêneo, pois além do uso de computador e tecnologia de comunicação, há outras variáveis, como o tamanho, integração ao setor industrial ou de serviços, a complexidade das ações a serem realizadas (TAYLOR e BAIN, 1999, p.112).

Neste sentido, Silva (2007) também ressalta as particularidades de cada caso como, por exemplo, “a natureza das atividades, se é ou não terceirizado, o segmento de mercado atendido, o tamanho da empresa, a complexidade e o ciclo de trabalho” (SILVA, 2007, p. 6).

Apesar de reconhecer a sua heterogeneidade, é importante ressaltar que “certas características são comuns, como o alto controle do trabalho nos *call centers*, independentemente de sua natureza” (ROSENFELD, 2007, p. 451). Essa discussão sobre controle continua no próximo item, não com o objetivo de mostrar que essa atividade é mais controlada quando comparada a outras, mas para caracterizar como o controle ocorre nas centrais de teleatendimento.

4.1 As discussões sobre o controle do trabalho

As análises sobre o controle no ambiente de trabalho estão presentes na literatura há muito tempo e ganharam um novo impulso na década de 1970, com as discussões originadas sobre a separação entre a concepção e a execução do trabalho nos períodos taylorista e fordista (BRAVERMAN, 1947; BURAWOY, 1983).

As estratégias do controle sobre o trabalhador vigoram nos ambientes organizacionais e podem ser “identificadas em diferentes eras históricas” (BATT e DOELLGAST, 2005, p. 150). Edwards (1979), em seu estudo sobre o controle do trabalho no setor industrial, identificou a evolução das formas de controle praticadas, partindo da vigência de um controle mais simples e coercitivo, no final do século XIX, para um controle tecnológico, no período fordista, chegando a um controle burocrático em meados do século XX. Cabe ressaltar que essas três formas de controle coexistem. Para Edwards (1979, p. 18-21), o controle do trabalho aplicado pelas organizações capitalistas ocorre através de três formas:

- Coerção personalizada: o controle exercido pela própria organização;
- Controle técnico: controle exercido pela máquina que dirige o processo de trabalho, impondo o seu ritmo;

- Controle burocrático: controle imbuído nas relações sociais nos locais de trabalho e na estrutura social das grandes empresas. As regras são usadas para definir e avaliar tarefas e determinar sanções.

Nas centrais de teleatendimento, as três formas de controle identificadas por Edwards (1979) no setor industrial também estão presentes. A coerção personalizada é exercida pelos monitores e gerentes. O controle técnico, pelos sistemas de informação, que facilitam o controle sobre a obediência às regras burocráticas. O tratamento do fluxo intenso de informações nas centrais é norteado pelo tempo de duração das ligações e, também, por metas como:

- Quantidade de ligações atendidas e/ou efetuadas;
- Quantidade de produtos/serviços vendidos, no caso de televendas;
- Quantidade de respostas fornecidas e reclamações registradas, no caso do atendimento ao consumidor;
- Quantidade de retorno financeiro obtido pelo operador, no caso de centrais de cobranças (AZEVEDO, 2001; ROSENFELD, 2007; VENCO, 2006; VILELA e ASSUNÇÃO, 2004).

O teleoperador deve cumprir com sua atividade mantendo os olhos fixados na tela do computador, que indica o tempo de duração de sua ligação e a quantidade de clientes/ligações em espera. A supervisão e o controle se mantêm presentes durante toda jornada de trabalho e se estendem além, já que as gravações das ligações permitem a sua verificação posterior.

Segundo os autores Vilela e Assunção (2004), o cumprimento do tempo e das metas estipuladas requer a padronização da conduta do teleoperador a partir de um roteiro de trabalho, como meio de aperfeiçoar a atuação do profissional e acelerar a sua produção. O roteiro ou *script* é a tentativa de homogeneizar os atendimentos “sem permitir o prolongamento do diálogo” (VILELA e ASSUNÇÃO, 2004, p.1080).

Autores como Giansesi & Côrrea (1994) e Grönrrros (1984) afirmam que o produto dos serviços é sempre intangível, já que não se conhece *a priori* o seu resultado e, por isso, não seria possível tanto controle sobre o seu processo de “produção”, conforme foi discutido no capítulo 2. Porém, não é o que se verifica quando o setor de teleatendimento é analisado.

A observação de controle intenso tem dado margem a discussões sobre a presença do taylorismo nesta atividade, como pode ser visto a seguir.

4.1.1 As discussões sobre o controle taylorista

Autores como Kerst e Holtgrewe (2001); Taylor (2002); Taylor e Bain (1999) e Tonet (2007) não consideram o trabalho do teleoperador uma atividade adequada aos princípios tayloristas, uma vez que o serviço de teleatendimento consiste, basicamente, em fornecer informações ao cliente pelo uso constante da voz e tais informações são de natureza variada devido à heterogeneidade presente nas centrais, que abrangem desde informações técnicas sobre produtos e serviços, às vendas de produtos e serviços, ao pagamento de dívidas, às reclamações, etc. Devido a esse fato, é inadequado, na visão desses autores, classificá-las em um espaço taylorista de produção de serviço.

Kerst e Holtgrewe (2001) e Tonet (2007) acreditam que não é possível dizer que o taylorismo seja a forma dominante de organização do trabalho nas centrais de teleatendimento, dado a heterogeneidade de suas atividades

No entanto, em visão contrária, Oliveira (2004) afirma que este trabalho é marcado por um forte controle de conduta, determinando o ritmo, as cadências e os procedimentos, deixando pouco espaço de autonomia para os teleoperadores, o que revela a presença dos princípios da administração científica. Venco (1999) concorda e ressalta que há “a divisão entre execução e concepção, o controle dos tempos e movimentos e a seleção científica dos trabalhadores” (VENCO, 1999, p. 63). Para Rosenfield (2007), o legado taylorista é identificável por que:

Os tempos são cronometrados nos segundos, inclusive as pausas e a produtividade, com mais precisão do que era possível no trabalho taylorista; há um forte controle dos movimentos e dos gestos, uma vez que o atendente fica preso ao *head fone* e seu escopo de movimentação restringe-se ao alcance do fio; o próprio processo de trabalho é constantemente monitorado e controlado por meio da gravação das ligações, da supervisão em tempo real, das auditorias, além do controle do volume de vendas em tempo real, de maneira a induzir a vender mais para atingir as metas; há uma importante rotatividade de operadores; a organização do trabalho em postos individualizados de atendimento impõe a individualização do trabalho, de maneira que os operadores devem se remeter sempre à supervisão e nunca aos pares (ROSENFELD, 2007, p. 452-453).

A tecnologia é responsável por definir o ritmo de trabalho, controlar o tempo, a quantidade de ligações e as pausas para descanso. Portanto, autores como Batt e Doellgast (2005); Braga (2006); Delbridge (1998); Oliveira (2004); Rosenfield (2007); Venco (1999 e 2009) e concluem que a função de teleoperador a um tipo de trabalho que testemunha como nenhum outro a taylorização do trabalho intelectual. É por isto que as empresas de

teleatendimento são chamadas de *eletronic sweatshop*⁷ e *white-collar factory* (KELSEY, 2001; LONG, 1998).

Além do controle pela organização, observam-se cada vez mais esquemas de autocontrole dos trabalhadores entre si, como visto a seguir.

4.1.2 O autocontrole

No período subsequente ao fordismo, a discussão acerca do controle sobre o trabalhador passa a se concentrar nas novas formas de organização do trabalho baseadas em grupos ou times difundidos com o modelo japonês.

Para Salerno (1999), boa parte da literatura crítica sobre o modelo japonês procura mostrar a intensificação do trabalho e o aprofundamento da lógica taylorista e fordista. Segundo Batt e Doellgast (2005), o uso dos times aparece como uma alternativa aos mecanismos de controle. Sob a mesma linha de raciocínio, Invernizzi (2000) afirma que:

Os novos modelos organizacionais de inspiração japonesa, sendo os Programas de Qualidade Total sua expressão mais acabada, constituem um tipo de organização que garante o autocontrole do próprio trabalhador e o controle intertrabalhadores. Resulta em um fato inédito que a organização capitalista do trabalho tenha conseguido transferir aos próprios trabalhadores uma função essencialmente patronal, como é o controle (INVERNIZZI, 2000, p.12).

O trabalho desempenhado em grupo faz com que os trabalhadores desenvolvam mecanismos de controle entre si por meio da formalização de “regras de comportamento consideradas apropriadas para maximizar a qualidade e a produtividade” (BATT e DOELLGAST, 2005, p.151-152) porque os esforços/resultados do trabalho não são individuais, mas sim coletivos.

O resultado do trabalho desempenhado em grupo depende do envolvimento de cada indivíduo, portanto, não são somente as regras e normas da organização que controlam a conduta do trabalhador. Os próprios trabalhadores fiscalizam uns aos outros. Sewell (1998) argumenta que os times de trabalho ajudam a complementar as formas de controle hierárquicas, uma vez que estabelecem suas próprias sanções e recompensas.

⁷ *Sweatshop* são locais com más condições de trabalho. A expressão *white-collar* refere-se aos trabalhadores de escritório.

Tal situação é agravada quando o trabalho é norteado por metas e premiações baseadas no seu atingimento conforme foi verificado na empresa estudada e será abordado no Capítulo 6.

O controle pela organização, além daquele exercido pelos próprios colegas, dificulta a necessidade intrínseca de flexibilidade exigida pelo atendimento humano. Esta dificuldade é analisada no próximo item.

4.1.3 O duplo-controle sobre o trabalho

Korzczynski et al. (2000) pesquisaram cinco centrais de bancos no EUA e no Japão e observaram como os procedimentos padrão exigidos pelos bancos dificultam o trabalho dos teleoperadores quando estes têm que lidar com as demandas específicas colocadas por cada cliente. Esta é uma particularidade dos trabalhadores da chamada “linha de frente” dos serviços, ou seja, aqueles que têm contato direto, ou, no caso, por telefone, com os clientes, como também apontado por Smith (1997). Nestes casos, observa-se que o controle sobre o trabalhador emana de duas fontes diferentes, empresa e consumidor, o que cria o chamado “duplo-controle”. No caso estudado, existem também as regras impostas pelas empresas clientes da central de cobrança e as demandas e particularidades que provêm dos devedores dessas empresas, com quem os teleoperadores entram em contato.

Korzczynski et al. (2000) explicam que a organização, ao prescrever a tarefa de trabalho, despersonaliza o cliente, uma vez que padroniza o atendimento a partir da estipulação de um conjunto de normas e regras sob as quais o operador das centrais deverá se submeter. A figura 4.2 ilustra essas fontes de controle sobre o teleoperador.

A visão da organização sobre a função do teleoperador se concentra em completar o atendimento ao consumidor no menor tempo possível, logo, a eficiência e a racionalização são os valores que se sobressaem. A compreensão da organização está centrada na lógica produtiva, o que contribui para reforçar a possibilidade de transpor a lógica taylorista para esse tipo particular de serviço. Já a compreensão do trabalhador, por lidar diretamente com o consumidor, se concentra em atendê-lo, em solucionar os seus problemas, em orientá-lo, abrindo espaço para identificação com a demanda do outro.

O teleoperador, ao desempenhar a sua atividade de trabalho, se depara com um conjunto variado de necessidades que os clientes demandam e que precisa atender de acordo com as prescrições, o que, muitas vezes, não é possível, pois o consumidor é personificado.

Logo, o valor que aqui se sobressai é o da flexibilidade. As diferentes visões, “atender logo” e “solucionar problemas”, evidenciam a contradição do controle existente neste serviço. Contradição entre padronizar (racionalizar) e flexibilizar, o que certamente é fonte de pressão.

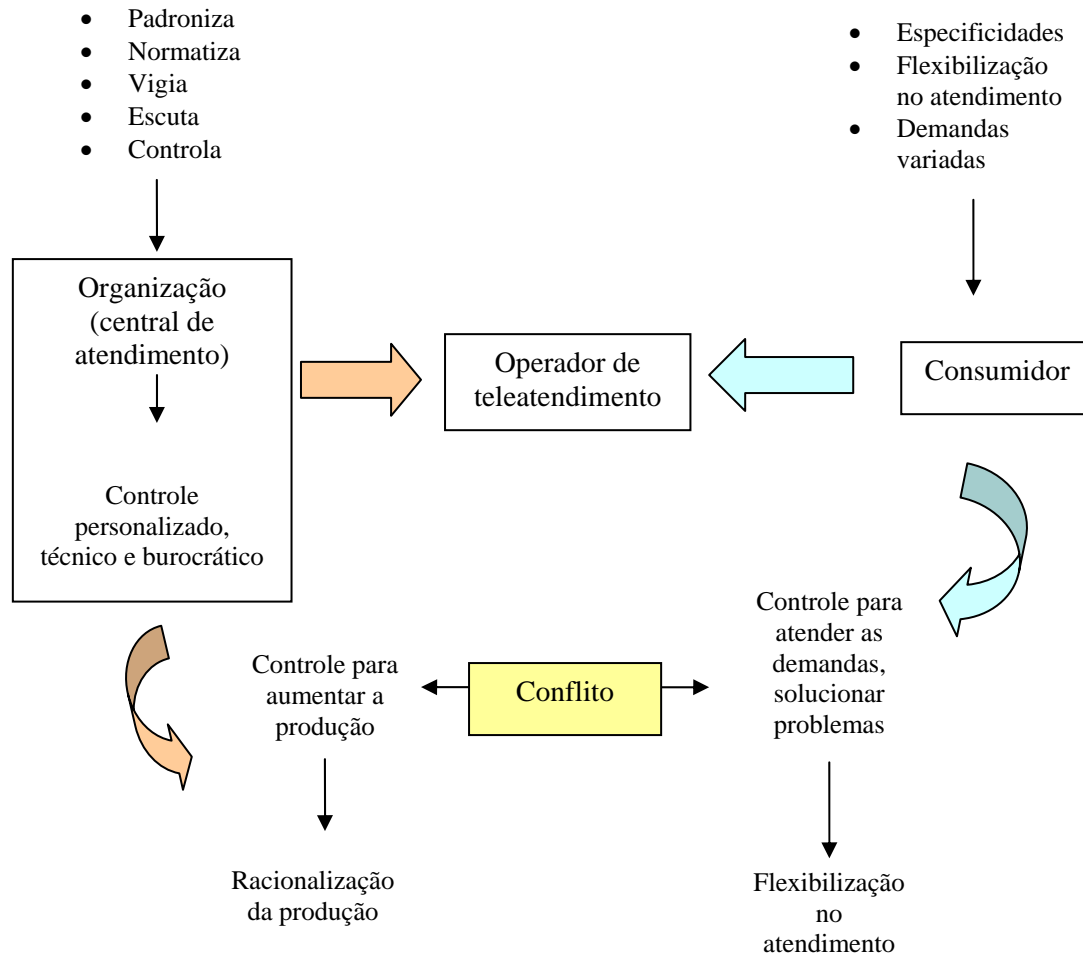


Figura 4.2 – Fontes de controle sobre o trabalhador de teleatendimento

Fonte: baseado em Segnini (1999) e Korczynski et al (2000).

Uma segunda contradição, também identificada Korczynski et al (2000), está centrada na diferença da natureza das ações que são tomadas pela organização e as que são tomadas pelos trabalhadores. Nos casos pesquisados pelos autores, os teleoperadores eram treinados para desenvolver empatia com os clientes, a pensar nas suas necessidades e, a partir de certo momento, passaram a receber um treinamento focado em vendas, que demandou uma nova postura dos teleatendentes, que passaram a ter que vender algo que sabiam que os clientes não desejavam: “Eu não me sinto confortável vendendo. Os clientes são inteligentes o suficiente

para saber se querem um cartão de crédito” (operador citado por KORCZYNSKI et al., 2000, p. 682).

As ações das centrais pesquisadas pelos autores são ações do tipo instrumentais, que visam o lucro e se concentram na transformação do “atendimento ao consumidor” para “vendas ao consumidor”. Tal contradição entre “vendas ao consumidor” e “atendimento ao consumidor”, discutida pelos autores, constitui fonte de conflito que nasce deste duplo controle exercido sobre o teleoperador, que advém da diferença de compreensão do contexto do trabalho, pois as ações deles são ações dialógicas, visando solucionar problemas. Essa mudança de orientação, conseqüentemente, se refletiu no treinamento oferecido aos teleoperadores e na conduta destes indivíduos no ambiente de trabalho.

As padronizações estipuladas pelos responsáveis pela organização do trabalho não levam em conta o funcionamento do ser humano no trabalho e em situação de trabalho. Os responsáveis pela organização do serviço de teleatendimento acreditam, ao prescreverem normas e padronizarem o conteúdo do trabalho e o comportamento dos indivíduos, que previram todas as situações que podem ser solicitadas pelos consumidores. Para Vilela e Assunção (2004), atender ao consumidor exige muito mais do que capacidade de entendimento, de poder ladear uma situação conflituosa, pois geralmente o consumidor liga para reclamar porque para o cliente o “operador é a empresa” (ROSENFELD, 2009, p. 177).

Além disso, as informações solicitadas nem sempre estão disponíveis e isso pode descontentar o usuário, que pode se alterar. Neste sentido, Sutton (1991) afirma que os organizadores do trabalho em centrais de teleatendimento esperam que os teleoperadores tenham uma “atitude neutra” em relação às expressões emocionais variadas dos consumidores como, por exemplo, clientes irritados, irônicos, indiferentes, tristes, alegres, simpáticos, antipáticos e assim por diante. A recomendação de manter uma atitude neutra torna-se normativa.

O autor, em seu estudo em uma central de cobrança, descreve como a organização tenta moldar o tipo de emoção que o teleoperador deve deixar transparecer como resposta para convencer o devedor a pagar a dívida. O quadro 4.1 apresenta estas respostas. Ainda de acordo com os resultados do estudo de Sutton (1991), os teleoperadores são ensinados a lidar com algumas dissonâncias emotivas usando abordagens cognitivas que os auxiliam a se comunicar com o devedor sem deixar transparecer sentimentos desagradáveis ou ruins.

Quadro 4.1 – Sentimentos gerados nos operadores de teleatendimento pela variação das emoções expressadas pelos devedores

Emoção expressada pelo devedor	Resposta emocional do teleoperador
Irritação e ansiedade leve (emoção mais comum)	Leve irritação
Extrema ansiedade	Calmo e levemente simpático
Indiferente	Irritado e severo
Amigável	Emoção de neutralidade e possivelmente simpático
Triste	Emoção de neutralidade e possivelmente simpático
Bravo	Irritado e severo

Fonte: adaptado de Sutton, 1991: 251.

Ainda de acordo com Sutton (1991) esse ajuste da resposta à variação das demandas dos devedores é uma tentativa de reprimir suas emoções, o que certamente levará o trabalhador ao desgaste, ao cansaço físico e mental.

Lidar com tudo isso, para Vilela e Assunção (2004), exige esforço afetivo e cognitivo. Este esforço acaba sendo ainda maior pelo fato de que as pessoas sentem-se importunadas ao receberem essas ligações para vendas que não foram solicitadas e a rejeição às ofertas é grande.

Vilela e Assunção (2004), em seu estudo sobre as queixas de cansaço e esgotamento em uma central de teleatendimento, afirmam que os teleoperadores precisam convencer 46 clientes a aceitar o serviço de caixa postal de celular durante a jornada de trabalho. Apesar de o serviço ser gratuito, cada teleatendente tem que realizar de 170 a 175 ligações para atingir a meta (p. 1076).

Na central pesquisada por Jung Lau e Ostermann (2005), na região sul do Brasil, cada teleoperador tem que realizar 150 ligações para atingir a meta de venda de três cartões de crédito por dia.

Muitos teleatendentes têm consciência da dificuldade em atingir essas metas, como no exemplo da fala a seguir: “Você morre de fome se depender de uma alma caridosa que compre o novo aspirador portátil, superflexível com três motores de potência e que também varre.” (operador de teleatendimento citado por ARAGÃO, 2008, s/p).

Para regulamentar essas ligações, foi criado, conforme já visto, o registro “*Do not call*”, que vem de encontro ao desejo do consumidor de não ser incomodado. Uma consumidora entrevistada por Neves e Paz (2009) sobre esta lei disse que:

Gostei da nova lei, pois ela respeita o direito do consumidor que não quer ser importunado. Eu mesma vou passar a receber as ligações do meu celular com muita tranquilidade. Sem receio de ser indelicada com alguém que queira me vender algo que não penso, não preciso e não quero comprar (Entrevistado por NEVES e PAZ, 2009, p. 23).

Ainda é cedo para avaliar o impacto desta lei sobre esta atividade e as metas impostas aos teleoperadores, mas certamente será uma dificuldade a mais. O item a seguir volta à questão do controle, no caso, como este é facilitado pelo arranjo físico.

4.2 O espaço físico das centrais

A forma de construção do espaço físico é um aspecto que viabiliza a visibilidade das pessoas dentro dele e, portanto, constitui mais um elemento de controle, como aponta Foucault (1987).

Barnes (2007) pesquisou três centrais, na Austrália, e na área de operação não há salas individualizadas, o que ele chama de “*open-play layout*” (2007: 253). Todas elas possuem grandes salas, sem divisões físicas e os postos de teleatendimento são arranjados em várias posições para dividir os teleoperadores em times, grupos de trabalho e maximizar o uso do espaço físico.

Essas áreas “sem paredes” constituem espaços nos quais, segundo Foucault (1987), desenha-se a rede de olhares que controlam uns aos outros. “O poder está em toda parte; não porque englobe tudo e sim porque provém de todos os lugares” (FOUCAULT, 2001, p. 89).

O desenho físico da operação viabiliza um tipo de controle que é visual e é exercido de maneira permanente e, por isso, se mostra eficiente quando se objetiva garantir a disciplina dos trabalhadores. Foucault (1987) se refere a esse controle visual como sendo o “olhar hierárquico, a sanção normalizadora e sua combinação num procedimento que lhe é específico: o exame.” (FOUCAULT, 1987, p.143). O autor analisa a construção do espaço físico de prisões, hospitais, fábricas, escolas e quartéis militares, e observa como é coadjuvante do processo disciplinador:

É possível realizar uma vigilância ao mesmo tempo geral e individual; constatar a presença, a aplicação do operário, a qualidade de seu trabalho; comparar os operários entre si; classificá-los segundo sua habilidade e rapidez; acompanhar os sucessivos estágios da fabricação (FOUCAULT, 1987, p.124).

O poder disciplinador ou biopoder, segundo Foucault (2001), produz o comportamento social desejado nos indivíduos para o funcionamento e manutenção da sociedade industrial, uma vez que a vigilância contínua e permanente age sobre os indivíduos, controlando o tempo e maximizando a produção. Para o autor, esta arquitetura física procura garantir a qualidade do tempo empregado: “controle ininterrupto, pressão dos fiscais, anulação de tudo que possa perturbar e distrair; trata-se de constituir um tempo integralmente útil” (FOUCAULT, 1987, p.128) que é alcançado por meio da aplicação do poder disciplinador que promove “o adestramento, a ampliação das aptidões e a extorsão de suas forças” (FOUCAULT, 2001, p.151).

A estrutura física das centrais permite os supervisores verem o que os trabalhadores estão fazendo o tempo todo: “quem está no telefone, quem se ausentou do posto de atendimento, quem está conversando com o colega de trabalho” (BARNES, 2007, p. 254). O espaço físico facilita a vigilância permanente e as tecnologias, a escuta permanente: “todo mundo enxerga todo mundo” (Supervisor, 2000 in BARNES, 2007, p.254).

Nas centrais observadas por Barnes (2007), os únicos espaços privativos são as salas dos gerentes *seniors* e os banheiros. Os gerentes entrevistados pela autora dizem que a ausência de divisões é para facilitar a comunicação e a interação entre os empregados, o que é contraditório por que:

Não é o tipo de trabalho onde você pode falar com a pessoa ao lado ou atrás de você quando não está em uma ligação. Isto não é um trabalho onde há muita interação durante a jornada de trabalho (Gerente de operação, 2000 in BARNES, 2007, p. 25).

Além disso, os postos de trabalhos dos teleoperadores são em pequenos compartimentos chamados de baias, com espaço apenas para o computador e para o funcionário, que se senta na frente do monitor e são separados uns dos outros por divisórias. Esta separação não os isola completamente, mas dificulta, por exemplo, o contato visual. As baias, geralmente, ficam enfileiradas no centro da grande área operacional. Os gerentes e monitores possuem suas mesas de trabalho nesta mesma área e, ao contrário das baias, não possuem nenhuma separação física, o que facilita a supervisão da rotina de trabalho na operação. Para Silveira (2006): “os postos de atendimento são construídos de forma a manter os operadores protegidos de interferências externas, como barulhos e conversas paralelas” (2006:48).

De acordo com Braga (2006), a maneira como a área operacional das centrais de teleatendimento está construída contribui ainda para a fragmentação do coletivo de trabalhadores, tema do próximo item.

4.3 A organização coletiva

Segundo Braga (2006), o espaço físico dificulta o contato pessoal e o estabelecimento de laços de amizade que enfraquece a criação de sistemas de solidariedade e de defesa coletiva, tornando o grupo desprovido de representação e força. Para Rosenfield (2007):

Se a realidade do trabalho é partilhada pelos pares, ela pode conduzir a uma experiência coletiva. Esta constitui a base sobre a qual pode-se elaborar um sentido comum, uma compreensão comum da realidade. O reconhecimento pelos pares é o reconhecimento realizado pelo outro que enfrenta as mesmas dificuldades do mundo real e do mundo do trabalho e só ele é capaz de liberar o trabalhador de sua solidão e de desenvolver mecanismos de proteção à dominação através de estratégias de defesa coletiva (ROSENFELD, 2007, p. 780).

Braga (2006) recorre a um estudo de Beaud e Pialoux (1990) sobre a desestruturação do grupo operário da fábrica da Peugeot, na França. De acordo com este estudo, a fragmentação do grupo operário é um dos fenômenos que contribui para a individualização dentro do ambiente de trabalho, o que ajuda a impactar a sua articulação política, enfraquecendo as estratégias de resistência.

A individualização dos comportamentos, para Venco (2006), neutraliza a mobilização coletiva e generaliza “o silêncio” e o “cada um por si”, o que inviabiliza a criação de uma identificação do grupo e, por conseqüência, inibe a sua representatividade, transformando os teleoperadores em uma categoria profissional desprovida de força e mais suscetível à submissão das condições negativas que organizam o seu trabalho.

Observa-se, de acordo com Rosenfield (2007), o fortalecimento da relação com a empresa, o que reforça as estratégias individuais e enfraquece a relação com os pares.

A fragmentação do coletivo é ainda mais intensa dentro das centrais terceirizadas, pois o elo trabalhador-empresa se tornar menos visível, uma vez que os empregados confundem quem é o seu real empregador, o que contribui para acentuar a sensação de individualização no ambiente de trabalho. Essa falta de visibilidade, de acordo com Mocelim e Silva (2008), é um fenômeno social que eles denominaram de desterritorialização:

A desterritorialização consiste na dificuldade que os empregados de uma empresa terceirizada experimentam, uma vez que são contratados por uma empresa, mas trabalham para outra. Seria difícil para o empregado criar uma identidade com a operadora, uma vez que oscilam entre o empregador – que é a operadora – e o cliente da operadora – para quem o empregado presta o serviço de *telemarketing* (MOCELIN e SILVA, 2008, p.376-375).

A construção da identificação no ambiente de trabalho depende, segundo Braga (2006), do equilíbrio na relação entre reconhecimento, autonomia e cooperação. A coordenação entre estes três pontos-chaves é dificultada, pois as metas de desempenho são crescentes e dão a sensação de que a tarefa nunca é concluída e, portanto, o reconhecimento não é alcançado. A autonomia é limitada pelas normas e procedimentos e a cooperação acaba virando competição, na medida em que as metas são coletivas e individuais e, portanto, o sucesso do grupo de trabalho depende do desempenho individual de cada um, o que cria um clima de cobrança e controle exercido pelos próprios trabalhadores, conforme será abordado no capítulo 6.

Rosenfield (2007) explica que tal fenômeno pode ser compreendido pelo “enfraquecimento do elo simbólico com o trabalho enquanto mediação identitária, que aliado ao temor constante de exclusão do mundo formal do trabalho, implicam numa adesão às regras, formatos e condições de trabalho” (ROSENFELD, 2007, p. 791).

Nesta mesma linha de raciocínio, Venco (2006) afirma que o medo da perda do emprego contribui para adoção de condutas de submissão. A autora associa este medo à instauração de um clima de competição, tanto individual quanto coletiva. Os trabalhadores se sujeitam, então, a esta lógica de dominação por medo, o que os impede de contestarem ou de se revelarem. Isso pode explicar a baixa adesão dos operadores aos sindicatos, conforme revela Oliveira et al. (2005) no relatório sobre a indústria de *call center* no Brasil. Segundo os dados publicados no relatório, 50,4% dos 114 questionários respondidos pelas 103 organizações participantes da pesquisa responderam “zero” a pergunta sobre o percentual de empregados que fazem parte de um sindicato⁸. Quando se compara as respostas dos *call centers* próprios com os terceirizados, os valores são de “62,9% e 42,1%, respectivamente, diferença de 20 pontos percentuais” (OLIVEIRA et al., 2005, p.47).

Além das condições apontadas por Braga (2006); Rosenfield (2007) e Venco (2006), existem ainda outros motivos para a baixa adesão dos operadores de teleatendimento aos

⁸ Neste caso, esse baixo índice pode representar falta de informação ou interesse em não revelar esse dado ou ainda má vontade de buscar essa informação.

sindicatos que representam a categoria. Um deles é o fato do setor ser relativamente novo. No Brasil, este ganhou expressão a partir da década de 1990.

Segundo Laranjeira (2003), com a desregulamentação/privatização do setor de telecomunicações brasileiro, houve uma diversificação de atividades, que compreendem telefonia fixa e móvel, processamento de dados, serviços de TV por assinatura, de publicação, internet e de informação. Essa ampliação, ainda de acordo com a autora, tem alterado a categoria do setor de telecomunicações para setor da informação e, na medida em que se transforma na chamada indústria da informação, a influência dos sindicatos reduzem. O setor de teleatendimento é marcado pela heterogeneidade em relação aos serviços prestados, que variam desde serviços de vendas à serviços de *help desk*, conforme discutido no capítulo anterior.

Além de se expandirem em áreas que não possuem uma história de sindicalização, como no caso dos serviços de computação e informação (BATT e KEEFE, 1999), a diversificação das atividades dificulta o reconhecimento da categoria sindical que, de fato, os representa. Segundo a autora, os trabalhadores de teleatendimento podem se filiar tanto aos sindicatos que abrangem as áreas de telecomunicações, quanto em “outras categorias sindicais como, por exemplo, o sindicato do comércio, cuja lógica e funcionamento são muito diferentes da dos sindicatos de telecomunicações” (LARANJEIRA, 2003, p.94). Para a autora, uma estratégia para reverter isso seria a unificação da representação de uma única categoria: os funcionários da informação, assim, os trabalhadores seriam representados em um âmbito mais amplo.

A diversidade de atividades dificulta a organização e a intervenção sindical e Georges (2006) afirma que essa relação é recíproca porque a “dificuldade de intervenção sindical contribui para essa heterogeneidade” (GEORGES, 2006, p.16), pois cria dúvidas na escolha do sindicato a se filiar. Geralmente, o sindicato que tem mais apelo em termos de assistência e benefícios atrai mais filiados. Porém, isso dependerá diretamente do poder político de influência do sindicato na região em que atua (LARANJEIRA, 2003).

Corrochano aponta (2007) a existência de dois sindicatos que disputam entre si a representação da categoria profissional constituída pelos operadores de *telemarketing*: o Sindicato dos Trabalhadores em Empresas de Telecomunicações de São Paulo (SINTETEL) e o Sindicato dos Trabalhadores em *Telemarketing* Empregados em Empresas de *Telemarketing* na cidade de São Paulo (SINTRATEL) com 25 mil e 40 mil filiados, respectivamente. Os dados sobre o número de trabalhadores desta categoria variam de 580 mil a 675 mil, conforme

mostrado no capítulo 3 e pela autora. Considerando esses dados, a taxa de sindicalização seria de, no máximo, 11,2%⁹.

A disputa entre sindicatos também é verificada na região da empresa pesquisada. A secretária do SINTETEL informou que, lá, a disputa é entre o SINTETEL e um terceiro sindicato, o Sindicato dos Empregados de Agentes Autônomos do Comércio e em Empresas de Assessoramento, Perícias, Informações e Pesquisas e de Empresas de Serviços Contábeis de Bauru e Região (SEAAC). O Sintetel representa os operadores de *telemarketing* que atuam em vendas e o SEAAC representam os operadores de *telemarketing* que prestam serviços de cobrança e são incluídos na categoria assessoramento.

A existência de uma massa de trabalhadores ocupando os chamados trabalhos precários, com baixa qualificação, temporários, terceirizados ou em tempo parcial, com baixa remuneração (GORZ, 1991) influencia na taxa de sindicalização¹⁰ porque são trabalhadores com pouco poder de mobilização e de articulação política. No caso das centrais, os teleoperadores são, em sua maioria, jovens, com curso superior em andamento, conforme caracterizado no capítulo 3. Apesar da escolaridade relativamente elevada: “o operador de *telemarketing* não segue o padrão das atividades em que os trabalhadores estão mais organizados, como nas empresas de setores tradicionais” (MOCELIN e SILVA, 2008, p.365).

O estigma negativo adquirido pela função constitui mais um motivo para o pouco apelo dos sindicatos entre esses profissionais. A visão negativa da profissão, associada a um emprego passageiro faz com que a identificação com a categoria não seja expressiva (MOCELIN e SILVA, 2008).

Outro motivo é apontando por Burawoy (1983), que afirma que “o medo de perder créditos de significância social é que impede o indivíduo de escolher condutas alternativas ou contestatórias, mesmo quando delas têm consciência” (BURAWOY, 1983, p.325). Para o autor, o ambiente de trabalho é um mundo no qual o consentimento está presente, pois os trabalhadores consentem às regras que lhes são impostas. As regras que dominam os trabalhadores não atuam apenas na esfera econômica, de produção e administração de mercadorias, mas, também, na esfera política e ideológica e de reprodução das relações

⁹ Taxa calculada dividindo o número total de sindicalizados, 65 mil, pelo menor número de trabalhadores, 580 mil.

¹⁰ Segundo Pochamnn (2007) a taxa de sindicalização de trabalhadores nem sempre é uma medida precisa, pois pode relacionar somente os empregados com contrato regular e regulamentado ou também considerar o conjunto dos ocupados (assalariados formais, assalariados informais, ocupados não assalariados, como conta-própria, autônomo, cooperativado, entre outros), obtendo, assim, uma identificação geral da aceitação sindical (2007: 4).

sociais. A sujeição e a coerção são aceitas coletivamente, pois são compreendidas como constituintes do próprio processo de trabalho e como inevitáveis para se manter empregado e com possibilidades de premiações como, por exemplo, ser escolhido o funcionário do mês por ter atingido as metas de retorno financeiro, como no caso da empresa estudada.

Para Castro e Guimarães (1991), é o significado cultural e simbólico partilhado por gerentes e trabalhadores que garantem o êxito mobilizador, entendido aqui como fator disciplinador e motivador de sujeição à dominação.

A individualização, a padronização da conduta do operador, o ritmo de trabalho imposto e a presença de controle que emana de diferentes fontes associados a avaliação negativa, que a função adquiriu (CORROCHANO, 2007) contribuem para reduzir os desejos e anseios dos teleoperadores de trilhar uma carreira nas centrais de teleatendimento, conforme será discutido no item a seguir.

4.3 A carreira na central de teleatendimento e a presença feminina

A organização desta atividade de trabalho promove sofrimento ao trabalhador, o que foi confirmado pelo estudo de Corrêa et al. (2001) cujo resultado aponta a “predominância de fatores organizacionais interagindo negativamente na saúde física e mental. Os efeitos somáticos são variados, entretanto, a origem organizacional do agente causador é única” (CÔRREA et al., 2001, p. 8). Os autores chamam a atenção para a sobrecarga imposta, pois 53% dos 30 entrevistados sentem que realizam muito mais do que pode; 63% sentem-se nervosos por causa do trabalho e 62% sentem-se esgotados no final do dia. Del Bono (2000) cita três conseqüências dessa sobrecarga: aumento da pressão sobre o ritmo de trabalho, estresse e debilitação psíquica, além da impossibilidade de estabelecer vínculos de conhecimento e solidariedade entre os trabalhadores.

Devido a esse desgaste, o trabalho do operador de teleatendimento “possui validade” (ROSENFELD, 2007, p.457), o que significa que esta atividade de trabalho leva a um esgotamento físico e mental, o que torna seu exercício inviável a partir de um determinado momento, o que pode explicar os níveis de rotatividade na função, que segundo Georges (2005), em seu estudo sobre trajetórias profissionais no setor de *telemarketing*, chega a 3% ao mês em algumas empresas, e o fato do emprego de operador de *telemarketing* ser considerado um emprego passageiro (GEORGES, 2006; MOCELIN e SILVA, 2008; ROSENFELD,

2007). A rotatividade dentro do setor, de acordo com Oliveira et al. (2005), apresenta uma média de 38,7%.

De acordo com Rosenfield (2007), não há projeção profissional futura e nem de carreira. Os trabalhadores podem ascender um ou dois níveis hierárquicos acima da função de operador e passar a ocupar as funções de monitor ou supervisor de *telemarketing*. Essa questão é ilustrada na fala de uma ex-operadora citada por Aragão (2008): “para ter cargos melhores, é preciso nível superior. Mas quem sonha em estudar 4 anos para ser supervisor de *call center*?” (Ex-operadora citada por ARAGÃO, 2008, s/p). Portanto, “o trabalho no setor de *telemarketing* não constitui uma perspectiva profissional em si mesma” (GEORGES, 2005, p.11).

Os operadores não desejam permanecer trabalhando em *call center* (ARAGÃO, 2008). Isto também foi manifestado por alguns dos entrevistados no estudo de caso. O exercício da função é considerado, portanto, temporário/passageiro, o que Mocelin e Silva (2008) chamaram de emprego trampolim:

Postos de trabalho temporariamente ocupados pelos trabalhadores, mas que não são atrativos profissionalmente, sendo descartados quando eles encontram uma melhor oportunidade ou concluem seus estudos, sua formação ou sua graduação (MOCELIN e SILVA, 2008, p.368).

Os autores apontam que “o emprego em *call center* seria mais uma ocupação e menos uma profissão com pouca perspectiva de crescimento nas empresas ou nas atividades (da mesma forma que a empresa “usaria” o empregado, o empregado “usaria” a empresa)” (MOCELIN e SILVA, 2008, p.383).

A dimensão provisória pode se estender ao longo do tempo apenas devido à “falta de opção para trabalhadores de baixa qualificação e escolaridade correspondente ao ensino médio” (ROSENFELD, 2007, p.457). Frequentemente, esse trabalho é a primeira oportunidade de emprego ou pelo menos de emprego formal, ou seja, com registro em carteira, como pode ser observado por Mocelin e Silva (2008) e na pesquisa realizada para essa tese, cujos resultados são apresentados no capítulo 6.

Georges (2005, p. 10) apresenta o caso de uma operadora que se submete ao emprego, pois a “sua condição social forçou-a trabalhar no *call center* para escapar do desemprego”.

Segundo Rosenfield (2007), os *call centers* promovem inclusão social, ao configurar-se em opção considerada satisfatória pelos operadores na atual conjuntura do mercado de trabalho, pelo fato de não exigir experiência prévia, ser alternativa ao trabalho informal e permitir o ganho de salários melhores a partir de um sistema de remuneração baseado em

comissões pelo cumprimento de metas, ainda que, muitas vezes, isso signifique doar-se a exaustão.

A possibilidade de inclusão, para Venco (2009), está relacionada, também, ao fato da atividade ser realizada a distância e “os negros, obesos, portadores de necessidades especiais, ou seja, pessoas que não correspondem ao ideário estético ditado pela sociedade do consumo” (VENCO, 2009, p. 162), que, em geral, sofrem discriminação em outros setores econômicos, nas centrais de teleatendimento não são vistos, não são enxergados pela sociedade. Os homossexuais e transexuais, para a autora, encontram nas centrais uma possibilidade de emprego formal fora dos nichos tradicionais em que normalmente são aceitos como é o caso da estética e beleza e moda reiterando, assim, “as barreiras baseadas no preconceito racial, estético ou sexual, criadas na civilização” (VENCO, 2009, p.164).

O temor ao desemprego torna-se parte das relações de trabalho, na medida em que é usado para ressaltar a importância de se ter um trabalho formal e com benefícios. O medo do desemprego, de acordo com Venco (2006), é reforçado pela introdução das tecnologias no ambiente de trabalho e as centrais de teleatendimento é um setor que se expande simultaneamente com o desenvolvimento das tecnologias de informação e comunicação.

A jornada de trabalho de 6 horas diárias é outro fator atrativo, pois, de acordo com Georges (2006), permite acumular duas profissões diferentes ou estudar e trabalhar ao mesmo tempo ou, ainda, no caso das mulheres, conciliar o trabalho profissional ao trabalho doméstico e de cuidar dos filhos. Essa é uma das explicações para a presença expressiva de mão-de-obra feminina dentro do setor de teleatendimento. Além da jornada de trabalho, o setor exige o segundo grau completo como nível de escolaridade mínimo para a contratação e as mulheres levam vantagem sobre os homens nesse quesito, pois são mais escolarizadas (GEORGES, 2006). Apesar disso, o aumento do trabalho feminino está associado ao surgimento de novas formas de desqualificação do trabalho assalariado como, por exemplo, o trabalho em tempo parcial, o trabalho a domicílio e o trabalho terceirizado, que, em geral, correspondem a empregos de menor remuneração, com menos benefícios sociais e, portanto, menos valorizados aos olhos masculinos (HIRATA, 1998; LAVINAS, 1997).

A opção de trilhar determinada carreira é ainda influenciada, de acordo com Watson (1995), por fatores étnicos, classe social, *status* social e gênero. Para o autor, tais fatores organizam e segregam a estrutura ocupacional da sociedade. Isso significa que as pessoas não entram na estrutura ocupacional com iguais oportunidades. Sendo assim, é possível identificar tipos de trabalho que são mais apropriados aos membros de cada gênero, isso significa que,

dentro da sociedade, há trabalhos mais apropriados ao “mundo feminino” e trabalhos mais apropriados ao “mundo masculino”, uma vez que meninos e meninas são socializados de maneiras diferentes.

As centrais de teleatendimento constituem um local de trabalho heterogêneo e a função de teleatendente é exercida pelos chamados

“Colarinhos furta-cores” por incorporarem características “azuis” do setor industrial, “brancas” do setor de serviços e “rosa” das profissões predominantemente femininas e, além, disso pela presença marcante de negros e homossexuais, que portam suas próprias “cores” (VENCO, 2009, p. 171).

Hirata (1998), Hirigoyen (2002) e Venco (2006) indicam ainda a questão do assédio moral como fator de manutenção de um ambiente de trabalho ocupado por uma mão-de-obra predominantemente feminina¹¹. De acordo com as autoras, as mulheres são mais suscetíveis às relações de dominação em razão da construção social do seu comportamento, devendo assumir posturas mais afáveis, pacientes e submissas. Tal comportamento é desejável no contexto de trabalho das centrais, que exige disciplina e cumprimento de metas, normas e regras que chegam a disciplinar a conduta dos teleoperadores referentes a ações cotidianas como comer, fumar, conversar.

Segundo Venco (2006), em algumas centrais, chega-se a exigir pedido formal para se ir ao toalete, situação relatada pelos entrevistados. Essa circunstância é agravada:

Pela tensão que marca o comportamento dos supervisores que, por sua vez, também são pressionados para o cumprimento das metas e pelas ofensas que fazem ao executar o trabalho. Entre os entrevistados que tiveram, ao longo de sua carreira, a oportunidade de serem chefiados por uma pessoa mais ponderada, as opiniões são unânimes: a empresa não costuma manter no cargo uma pessoa com tal perfil. Os insultos são provocados invariavelmente por questões quantitativas, não relacionadas à qualidade do atendimento, e atuam diretamente sobre a moral dos trabalhadores (VENCO, 2006, p.14).

Por fim, a questão da dependência de trajetória também contribui para a compreensão do porque há um maior contingente de mulheres neste setor, pois as centrais de teleatendimento podem ser consideradas uma evolução das antigas centrais de telefonia, profissão tradicionalmente feminina. No entanto, Fernandes (2002, p.8) ressalta que “isso não quer dizer que novas opções de mudança não surjam durante a trajetória”.

¹¹ Hirigoyen (2002) explica que o assédio em local de trabalho está ligado a qualquer conduta abusiva em relação a uma pessoa que possa acarretar um dano à sua dignidade .

Georges (2006) chama atenção para o processo de masculinização desta atividade. Segundo a autora, isso ocorre tanto por conta da diminuição do emprego no setor industrial, quanto por “essa atividade permitir a constituição de um pequeno patrimônio por causa dos horários limitados; das possibilidades de comissões de vendas e da condição de acumular dois empregos” (GEORGES, 2006, p.139). Isso foi mencionado por um dos entrevistados no estudo de caso, que explicou que o trabalho como teleoperador permitia a conciliação com a função de *motoboy* e que desempenhou as duas funções por dois anos: “totalizando, eram 16 horas de trabalho por dia e consegui meu objetivo, que era comprar uma chácara” (Entrevista 21, monitor).

Além disso, Georges (2006) acredita que os homens se voltam para essa atividade, “porque, notadamente, consideram-na mais valorizada e/ou mais interessante que outras realizadas no setor terciário, como balconista, garçom ou alfaiate” (p. 139) devido à presença das tecnologias da informação, que conferem uma condição mais moderna à atividade.

Estas características da organização do trabalho, assim como os efeitos negativos sobre os operadores, levaram à criação de novas regras para o trabalho nesta atividade. As principais regras são detalhadas no próximo item.

4.4 As novas regras para o trabalho no setor

Diante desses problemas relacionados ao trabalho nas centrais de teleatendimento, o Ministério do Trabalho e Emprego (BRASIL/MET), através da Secretaria de Inspeção do Trabalho, aprovou, em 2007, o Anexo II da Norma Regulamentar (NR) 17 – Trabalho em Teleatendimento/*Telemarketing*. Além das regras sobre ergonomia, o Anexo dispõe sobre jornada de trabalho, assédio moral, capacitação profissional e programas de saúde ocupacional e de prevenção de riscos ambientais.

Nardy (2007) apresenta as principais exigências às centrais de teleatendimento, a NR 17, como forma de minimizar o sofrimento e a carga física e cognitiva do trabalho. Dentre elas, destacam-se:

- A necessidade de pausas no trabalho em operações desgastantes ou quando os trabalhadores sofrerem ameaças, abuso verbal, agressões, a fim de permitir ao teleoperador recuperar-se e socializar os conflitos e dificuldades com colegas, supervisores ou profissionais de saúde ocupacional;

- É vedada às empresas a utilização de métodos que causem assédio moral, medo ou constrangimento, métodos estes exemplificados na Portaria, como o estímulo abusivo à competição entre trabalhadores ou grupos/equipes de trabalho; a exigência de que os trabalhadores usem, de forma permanente ou temporária, adereços, acessórios, fantasias e vestimentas com o objetivo de punição, promoção e propaganda; a exposição pública das avaliações de desempenho dos operadores.

A partir da apresentação das particularidades que caracterizam o setor de teleatendimento, parte-se para um estudo de caso em uma central de teleatendimento de cobrança.

5. PESQUISA, CENÁRIOS E ATORES

O presente trabalho tem por objetivo explorar as peculiaridades da organização do trabalho e as diferentes formas de controle observadas na atividade do operador de teletendimento, dentro das discussões sobre controle presente na literatura da área de organização do trabalho (BRAVERMAN, 1974; BURAWOY, 1983; SMITH, 1997; BATT e DOELLGAST, 2005). Para isso, foi realizado um estudo de caso em uma empresa que presta serviços de cobrança por telefone para empresas do setor financeiro.

Este capítulo apresenta os procedimentos de pesquisa utilizados, a empresa pesquisada, o processo de seleção e treinamento dos operadores e o perfil dos entrevistados.

5.1 Procedimentos de pesquisa

Para atingir o objetivo definido, a pesquisa se concentrou em analisar a organização do trabalho na área operacional da empresa, o perfil dos funcionários, identificar as demandas colocadas aos operadores e explorar como os operadores avaliam seu trabalho, como lidam com as diferentes demandas e também sua perspectiva em relação ao futuro nesta atividade.

As observações envolveram o setor de operações da empresa, o espaço físico, as ferramentas de trabalho, as pessoas envolvidas na operação e a atividade de trabalho em si. As observações foram realizadas durante as visitas à empresa, que ocorreram em quatro momentos diferentes e incluíram entrevistas, detalhadas adiante.

A abordagem da pesquisa foi primordialmente qualitativa. Minayo (2003) considera esta abordagem mais adequada para compreender a realidade social onde os indivíduos estão inseridos e sua riqueza de significados, que são importantes para elucidar o fenômeno estudado. Para Flick (2004), a pesquisa qualitativa lida:

Com a questão de como as pessoas produzem a realidade social no processo interativo e através deste. Tem como preocupação central o estudo dos métodos empregados por membros na produção da realidade na vida cotidiana (Flick, 2004, P.36).

O objetivo de compreender a percepção que o operador tem do seu trabalho reforça a coerência da escolha de uma abordagem de pesquisa qualitativa, pois:

Demonstra a variedade de perspectivas sobre o objeto, partindo dos significados subjetivos e sociais a ele relacionados. A pesquisa qualitativa estuda o conhecimento e a prática dos participantes (FLICK, 2004, p.22).

De acordo com Minayo (2003):

A pesquisa qualitativa responde a questões muito particulares. Ela se preocupa nas ciências sociais, com um nível de realidade que não pode ser quantificado. Ou seja, ela trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis (MINAYO, 2003, p.21).

Para tanto, foi realizado em estudo de caso. O estudo de caso permite confirmar postulações colocadas pela literatura sobre o tema em questão ou ainda para mostrar que no caso observado, parte das postulações não se confirma. Segundo Cervo & Bervian (1983), o estudo de caso possui a vantagem de possibilitar a descoberta de características novas em relação ao tema estudado, somando-se as observações de estudos prévios. Gil (1991) identifica ainda outras vantagens na aplicação deste delineamento de pesquisa:

1. Estímulo a novas descobertas;
2. A ênfase na totalidade, ou seja, focaliza o problema como um todo;
3. A simplicidade dos procedimentos.

O campo de pesquisa selecionado para esse estudo foi uma empresa que presta serviços de cobrança no país, principalmente para bancos, localizada em uma cidade do interior do estado de São Paulo. Sua escolha se deve ao fato das empresas de teleatendimento apresentarem uma forma de trabalho bem específica e com características interessantes para análise de questões associadas às relações de trabalho como controle, supervisão e prescrição do trabalho (SEGNINI, 1996; GLINA e ROCHA, 2005; TONET, 2007).

O estudo foi realizado durante os meses de junho a setembro de 2007 e o trabalho de pesquisa foi baseado na observação direta e na realização de entrevistas. Após esse período, foram realizados diversos contatos por telefones para esclarecer dúvidas e complementar as informações. Foram realizadas entrevistas com o Diretor de Comunicação, o Presidente da empresa, o Gerente de Operações, operadores e pessoas em outros cargos que já haviam ocupado o posto de operador.

As entrevistas com o Diretor de Comunicação e o Presidente não seguiram um roteiro estruturado, mas foram conversas úteis para conhecer um pouco a história da empresa e para obter informações referentes à estrutura física, os serviços prestados, principais clientes e investimentos.

As entrevistas realizadas com os operadores e outros funcionários ocorreram com a aplicação de um questionário semi-estruturado, com perguntas abertas e fechadas,

quantitativas e qualitativas, com o objetivo de traçar o perfil dos entrevistados no que se refere ao sexo, idade, grau de escolaridade e tempo de empresa e para compreender as atividades dos operadores dentro da central de atendimento. O roteiro de entrevista está no Apêndice A. Foi ainda utilizado um roteiro diferente na entrevista com o Gerente de Operações, que está no Apêndice B. Os dois roteiros passaram pela revisão da direção da empresa, que pediu para que fossem retiradas as questões relacionadas à satisfação com diferentes aspectos do trabalho, à autonomia de decisão e à afiliação ao sindicato. Optou-se por cortá-las para não prejudicar o andamento da pesquisa. Apesar dessas restrições, foi possível explorar alguns destes aspectos, principalmente aqueles relacionados à satisfação em outras questões.

O Gerente de Operações também não respondeu às questões relacionadas aos critérios de seleção para contratação, rotatividade e absenteísmo e relação com o sindicato e disse que estas questões poderiam ser tratadas com a empresa terceirizada responsável pela gestão de recursos humanos, da filha do proprietário. Ainda segundo ele, esta empresa também poderia fornecer os resultados de uma pesquisa de clima/satisfação que havia realizado por ela. No entanto, ele acabou não fornecendo o contato com esta empresa.

A pesquisa envolveu uma amostra composta por 51 entrevistas, com a utilização de roteiro. O quadro 5.1 apresenta o cargo ocupado dos entrevistados no momento da pesquisa.

Quadro 5.1: Cargo dos entrevistados

Quantidade de entrevistados	Cargo ocupado	Área
1	Gerente de operações	Operação
20	Operador de teleatendimento	
15	Analista da qualidade	
7	Monitor	
3	Assistente de <i>back office</i>	Procedimentos gerais
5	Auxiliar	

Fonte: Elaborado a partir das entrevistas.

O perfil dos entrevistados está disponível no Apêndice E. Todos estes entrevistados ingressaram na empresa como operadores, inclusive o Gerente de Operações que, durante a realização da pesquisa, foi promovido a Diretor de Operações. Esta amostra não é estatisticamente representativa, mas obtém representatividade: “alcançada através da diversificação das situações vivenciadas pelos operadores” (GLINA e ROCHA, 2002, p.116).

Os entrevistados foram indicados pelo Gerente de Operações com base no tempo de experiência na empresa. Observou-se que o tempo de experiência influenciou na duração das

entrevistas e na riqueza de detalhes relatados. No momento em que a pesquisa se aproximava de completar os 50 questionários, o Gerente de Operações passou a selecionar pessoas com menos tempo de empresa e houve uma diminuição dos detalhes dados pelos entrevistados e, com isso, a redução do tempo de duração da entrevista. As entrevistas duraram de 12 a 45 minutos.

Durante a realização da pesquisa, foi possível ter acesso a gravação de duas ligações, o que ajudou a ter uma ideia mais clara sobre como são as negociações com os devedores.

Foi reservada uma sala de reuniões, localizada no mezanino, para a condução das primeiras 10 entrevistas, apenas com a presença da entrevistadora e do entrevistado. As entrevistas subsequentes se deram em um dos andares da área de operações, em uma pequena sala de reuniões. A mudança do local ocorreu para facilitar a condução das entrevistas, pois quando uma entrevista se encerrava, o entrevistado ia avisar o seguinte. Portanto, a maior proximidade facilitava a ida e vinda dos entrevistados.

Durante a realização da pesquisa, foi possível ter acesso a gravações de duas ligações, o que ajudou a ter uma ideia mais clara sobre como são as negociações com os devedores.

A seguir, apresenta-se a empresa pesquisada, um breve histórico de sua constituição, os principais clientes, a estrutura física e o programa de seleção e treinamento de novos operadores.

5.2 A empresa pesquisada

A empresa pesquisada iniciou as suas atividades em 1990, numa cidade do interior de São Paulo, atuando na defesa judicial de outras empresas. No ano de 2003, foi constituída outra empresa, de teleatendimento, que presta serviços de cobrança por telefone e que passa a ser a segunda empresa do grupo. O Anexo B apresenta a relação dos serviços prestados. Em 2006, o Grupo incorporou uma administradora de condomínios e de terceirização de mão-de-obra que atuava na mesma região. A pesquisa se concentrou na empresa de cobrança do Grupo.

Os principais clientes da empresa são bancos, mas ela também presta serviços para empresas de telefonia e varejo. O Quadro 5.2 apresenta os principais clientes divididos por categoria.

Quadro 5.2: Principais clientes da empresa por categoria

Categoria	Cliente
Banco varejista	Bradesco, Banco do Brasil, Itaú, Santander Banespa, Sudameris, Unibanco, Caixa/Seguros, Ativos S/A.
Banco de Investimento	Cifra, Fibra, Paulista, Pecúnia S/A, Schain, Bicbanco, BMC, Omini, PanAmericano
Banco financiador de montadora de veículos	Fiat, Ford, GM, Honda, Mercedez Benz, Volkswagen, Scania
Comércio varejista	Casas Bahia
Telefonia	Telefonica

Fonte: documento da empresa.

A matriz da empresa está localizada em um prédio de cinco andares. O prédio, com 18 mil m² e elevador panorâmico, foi construído em 2006 e conta com uma área de convivência logo na entrada, com uma lanchonete particular e uma cafeteria da empresa. Neste espaço, são realizados eventos envolvendo todos os funcionários. Na época da pesquisa, havia uma exposição de quadros e esculturas de artistas da região neste espaço. Às sextas-feiras, a área estava sendo utilizada para a realização da festa junina com comidas típicas e música ao vivo. Existem alguns terminais de computadores e caixas eletrônicos de bancos nesta área.

No primeiro andar, há um mezanino e salas que, de acordo com o Gerente de Operações, são usadas para reuniões e cursos, como inglês e português, oferecidos aos funcionários. Do segundo ao quinto andar, existem 21 catracas eletrônicas que registram a entrada e saída dos funcionários. No quarto andar, há ainda dois leitores de cartão que controlam o acesso ao Centro de Processamento de Dados (CPD). O acesso à Diretoria e Presidência do Grupo, no quinto andar, é controlado por dois leitores biométricos¹².

Existem 30 televisores de 42 polegadas distribuídas pelo prédio, nas quais são divulgados boletins sobre a empresa, aniversariantes do dia, informações sobre metas e o *ranking* dos operadores, assunto que será explorado no próximo capítulo, imagens das filiais e a “Palavra do Presidente”. Um dos entrevistados comentou sua impressão ao ver o prédio pela primeira vez:

Nossa, quando eu cheguei aqui e vi como era bonito e moderno, eu pensei: “É muito bom para a cidade ter um lugar desse para trabalhar”. Eu senti orgulho pela cidade (Entrevista 22, monitor).

¹² Biométrico é um método de identificação de usuários através da impressão digital, reconhecimento da voz ou leitura da íris.

O segundo e o terceiro andar são ocupados pelos postos de atendimento, onde atuam os operadores com uma capacidade instalada de 3.000 posições de atendimento e 2.533 funcionários até o momento da realização da pesquisa. O quarto andar é composto pela ouvidoria, pelos analistas de qualidade, pelos postos de atendimento jurídico e pelo *back office*, onde são realizadas atividades administrativas que atendem os demais departamentos da empresa. Esta área possui funcionários responsáveis pela emissão de contratos de refinanciamento, processos de sinistros, termos de acordo, boletos, análise de baixas de parcelas, de inconsistências de pagamentos, cartas de cobrança, entre outros.

A empresa também contava com mais dois prédios vazios, um de 4,2 mil m² e outro de 3,6 mil m², a um quilômetro da sede e que poderiam ser usados caso fosse necessário ampliar o número de postos de atendimento.

A empresa possuía filiais em onze cidades: Ribeirão Preto, Sorocaba, Vitória, Belo Horizonte, Uberlândia, Goiânia, Brasília, Salvador, Fortaleza, Porto Alegre, Cuiabá, Curitiba, Londrina e Campo Grande. Essas filias, segundo o Gerente de Operações, são escritórios de advocacia responsáveis pelos procedimentos que envolvem a cobrança jurídica.

A empresa possuía ainda uma área de 2.200 m² em frente à sede com: auditório; restaurante para gerência e diretoria; um espaço para almoço para os operadores, que trazem a própria refeição; um quiosque com churrasqueira; ambulatório médico; clínica de fisioterapia; oficina de hardware e brinquedoteca com monitoras que atendem crianças de zero a seis anos, filhas de funcionárias. A área possui também treze chalés utilizados para hospedagem de funcionários em treinamento, professores e visitantes. O espaço também é utilizado para a realização de treinamentos.

Na época da pesquisa, a empresa possuía 3 milhões de contratos de cobrança, o que equivale, aproximadamente, a R\$7,5 bilhões e administrava cerca de 330 mil ações judiciais. O volume de cobrança estava requerendo a contratação de operadores que, desde o ano de 2006, são selecionados e treinados a partir de um curso preparatório que será detalhado a seguir.

5.3 Os programas de treinamento

A maioria dos treinamentos oferecidos aos funcionários é terceirizada para uma empresa de recursos humanos de propriedade da filha do presidente do Grupo, que também realiza os processos de recrutamento e seleção, pesquisa de clima e cultura organizacional,

programas de estágio e *trainee*, programas motivacionais, eventos e convenções. Os programas de treinamento oferecidos são listados no Quadro 5.3.

Quadro 5.3: Programas de treinamento oferecidos aos funcionários da empresa

Tipo de treinamento	Conteúdo
Técnico operacional	Automotivação, comunicação e relacionamento humano, trabalhos em equipe e inteligência emocional
Qualidade	Programas da qualidade, ISO 9000 e demais certificações
Recursos humanos	Formação de multiplicadores, selecionadores, analistas de treinamento e consultores internos
Vendas e varejo	Técnicas de vendas, atendimento, negociação, voltados à divulgação de produtos e serviços, supervisão e gerenciamento de equipes de vendas
<i>Contact center</i>	Recuperação de crédito, técnicas e habilidades de atendimento, vendas e negociação, <i>software</i> de gestão de relacionamento com o cliente, prevenção e uso da voz, monitoria da qualidade, supervisão e gerenciamento da equipe de atendimento

Fonte: documento da empresa.

Em 2006, o Presidente da empresa tornou-se mantenedor de uma instituição de ensino. A partir de então, a empresa passou a oferecer descontos de 50% no valor da mensalidade para qualquer funcionário que fizer o curso superior nesta faculdade. Segundo o Gerente de Operações esta “parceria” é chamada de “faculdade corporativa”, devido ao “apelo mercadológico” deste termo. O corpo docente da Faculdade também dá aulas de inglês, português, matemática financeira, entre outros, para os próprios funcionários da empresa, mas o principal curso oferecido é a formação de operadores de teleatendimento, chamado de Escola Preparatória, criada em 2006, por iniciativa da empresa, no campus da faculdade. Os alunos são selecionados pela empresa de recursos humanos a partir da análise de currículos, entrevista coletiva, testes de digitação e para medir concentração. Também é realizada uma dinâmica de grupo, baseada em uma situação de venda/persuasão. Todos estes testes são eliminatórios. Além disso, faz-se uma análise da ficha do candidato, com consultas ao Serviço Central de Proteção ao Consumidor (SCPC) e a Centralização de Serviços Bancários S/A (SERASA). São aplicados ainda alguns exames físicos e fonoaudiólogos. Os candidatos aprovados são convocados para o curso preparatório com duração de oito semanas.

De acordo com o Gerente de Operações, a Escola Preparatória foi criada devido à dificuldade em encontrar mão-de-obra qualificada no mercado. Inicialmente, o curso durava 6 semanas, mas foi ampliado para 8 semanas. A carga horária do curso é de 120 horas, durante as quais o candidato à vaga de operador vivencia toda a rotina de trabalho em um

espaço que recria as condições de funcionamento da área de operações da empresa. O quadro 5.4 apresenta a estrutura atual do curso.

Quadro 5.4: Estrutura do curso de teleatendimento

Tempo de duração do curso	8 semanas	
Divisão do tempo	Divisão do conteúdo	Conteúdo do curso
4 semanas	Conteúdo teórico	Português, desinibição, etiqueta social, ética, geografia, história, matemática financeira, informática, código de defesa do consumidor
1 semana	Operacional teórico	Aulas teóricas sobre normas de cobrança da empresa e dos principais clientes
3 semanas	Operacional prático	Aulas práticas, atendimento ao telefone, uso do sistema de cobrança da empresa, atendimento real

Fonte: documento da empresa.

As quatro primeiras semanas são reservadas para a discussão do conteúdo teórico e a quinta, para abordar o sistema operacional de recuperação de créditos. Na parte prática, o aluno simula e depois realiza, de fato, o trabalho de operador e vivencia uma situação real de cobrança, ao realizar uma ligação a um devedor cadastrado no sistema da empresa. Se aprovado neste curso, o candidato é convocado para um exame audiométrico e para o exame admissional

A tabela 5.1 apresenta o número de funcionários de 2005 a 2007. Observa-se que a empresa passou por um acentuado processo de crescimento dois anos antes da pesquisa, o que justifica a existência de dois prédios vagos caso haja necessidade de criar mais postos de atendimento.

Tabela 5.1: Evolução do número de operadores

Ano	Quantidade de operadores na empresa
2005	1201
2006	1651
2007	1676

Fonte: documento da empresa.

Segundo o Gerente de Operações, a Escola Preparatória contribuiu para diminuir os ‘erros’ de contratação, pois o candidato a operador tem a chance de vivenciar a rotina de trabalho na operação e decidir se tem ou não interesse em assumir esse posto de trabalho antes de ser contratado.

No item a seguir, apresenta-se a amostra de entrevistados, assim como seu perfil.

5.3 O perfil dos entrevistados

Os entrevistados são tratados neste estudo pelo nome do cargo que ocupam na empresa. Sendo assim, temos: Gerente de Operações, Operador, Analista da Qualidade, Monitor, Auxiliares de Normas e Procedimentos e Assistente de *Back Office*. Desta forma, a identidade dos mesmos é preservada. O Apêndice E apresenta a caracterização de cada entrevistado.

A idade dos entrevistados variou entre 18 anos a 42 anos. Conforme pode ser observada na tabela 5.2, eles são jovens, sendo que 42% deles apresentavam idades entre 19 e 25 anos. Além de jovens, os entrevistados são, na maioria, do sexo feminino, reproduzindo uma das características que marca o perfil da mão-de-obra que ocupa o cargo de operadores.

Tabela 5.2: Faixa Etária dos Entrevistados

Faixa etária dos entrevistados	Quantidade de entrevistados	Porcentagem dos entrevistados
Menos de 19 anos	4	8%
19 a 25 anos	21	42%
26 a 30 anos	16	32%
31 a 35 anos	5	10%
35 a 40 anos	2	4%
Mais de 40 anos	2	4%
Total de entrevistados	50	100%

Fonte: elaborado a partir das entrevistas

Entre os 50 entrevistados, 19 são do sexo masculino e 31 do sexo feminino, o que corresponde a uma porcentagem de 38% e 62%, respectivamente. Esta amostra foi retirada de um universo composto por 1676 operadores, dos quais 73% são do sexo feminino. Por ser uma mão-de-obra predominantemente jovem, 76% dos entrevistados se declararam solteiros no momento da entrevista. A tabela 5.3 apresenta o estado civil dos entrevistados.

Tabela 5.3: Estado civil dos entrevistados

Estado civil dos entrevistados	Quantidade de entrevistados	Porcentagem dos entrevistados
Solteiro	38	76%
Casado	10	20%
Separado/divorciado	2	4%
Outros	0	0%
Total	50	100%

Fonte: elaborado a partir das entrevistas

Em relação ao nível de escolaridade, todos os entrevistados possuem pelo menos o segundo grau completo, pois corresponde ao nível mínimo de qualificação exigido pela empresa para a contratação. Tonet Jr. (2007), em seu estudo sobre o trabalho nesta atividade, aponta algumas explicações para este perfil de trabalhador: baixo custo e baixo conhecimento técnico; pessoas rápidas e com conhecimento de informática e pessoas que estabeleçam bons relacionamentos nos contatos telefônicos, boa voz, entonação, entre outros. Segundo o autor, todas essas características são encontradas mais facilmente neste perfil: jovem, sexo feminino com ensino médio completo.

Na empresa estudada, a porcentagem de entrevistados com 2º grau completo e com nível superior corresponde a 22% e 24%, respectivamente, conforme a tabela 5.4 ilustra. Tais porcentagens são mais equilibradas quando comparadas às porcentagens apresentadas por Oliveira et al. (2005), no qual 74% dos atendentes possuem 2º grau completo e 22%, nível superior.

Tabela 5.4: Escolaridade dos entrevistados

Grau de escolaridade dos entrevistados	Quantidade de entrevistados	Porcentagem dos entrevistados
2º grau completo	10	20%
Superior incompleto	5	10%
Superior incompleto – em andamento	23	46%
Superior completo	12	24%
Total	50	100%

Fonte: elaborado a partir das entrevistas

O que mais chama a atenção, no entanto, é que 56% dos entrevistados possuem curso superior incompleto, sendo que 46% estão com o curso em andamento. Estes dados relacionam-se apenas à amostra de entrevistados e se distanciam dos dados levantados por Oliveira et al (2005). No entanto, de acordo com a ABT (2007), 45% dos profissionais desta atividade são jovens e se utilizam desta oportunidade profissional para subsidiar os custos da formação universitária. O emprego, por ser de seis horas diárias, facilita conciliar os estudos com a atividade de trabalho, o que será explorado adiante.

Segundo Oliveira et al. (2005), o tempo médio de permanência dos operadores nas empresas de teleatendimento é de 2,4 anos. Na empresa estudada, 31,5% dos operadores estão no cargo entre 1 e 2 anos. A tabela 5.5 apresenta o tempo de permanência dos operadores na empresa estudada. Como pode ser observado, 49,2% dos operadores estão na empresa a

menos de um ano, o que se explica, neste caso, o grande crescimento pelo qual a empresa passou nos anos que antecederam a pesquisa.

Tabela 5.5: Tempo dos operadores na empresa

Tempo de empresa no cargo de operação	Quantidade de operadores	Porcentagem de operadores
Até 3 meses	303	18,1%
4 a 6 meses	121	7,3%
7 a 12 meses	398	23,8%
1 a 2 anos	527	31,5%
Acima de 2 anos	324	19,4%
Total	1673	100

Fonte: documentação da empresa.

Enquanto os dados da empresa indicam um percentual de 19,4% para aqueles que desempenham o trabalho de operador a mais de 2 anos, a amostra possui 40% de operadores exercendo a função nessa faixa de tempo. A amostra de entrevistados tem uma porcentagem diferente justamente por terem sido selecionados para as entrevistas aqueles com mais tempo de empresa, sendo que 31 dos 51 entrevistados já não estão mais no cargo de operador, como foi mostrado no quadro 5.1. Esta amostra permitiu conhecer melhor os mecanismos de seleção usados para a realização das promoções na empresa. A tabela 5.6 apresenta o tempo de permanência dos entrevistados na empresa.

Tabela 5.6: Tempo dos entrevistados na empresa

Tempo de empresa	Quantidade	Porcentagem
Até 3 meses	4	8%
4 a 6 meses	2	4%
7 a 12 meses	7	14%
1 a 2 anos	17	34%
Acima de 2 anos	20	40%
Total	50	100 %

Fonte: documentação da empresa.

A tabela 5.7 apresenta os salários dos entrevistados, de acordo com o cargo ocupado. Estes variam de R\$ 550 para os operadores a R\$900 para os analistas da qualidade. Além desse valor, eles podem contar receber um adicional em função do cumprimento de metas, como será explorado adiante.

Tabela 5.7: Salário dos entrevistados

Cargo ocupado	Salário (em Reais)
Operador de teleatendimento	550,00
Auxiliar	600,00
Assistente de <i>back office</i>	675,00
Monitor	700,00
Analista da qualidade	900,00

Fonte: elaborado a partir das entrevistas

Os resultados das entrevistas são apresentados e analisados no próximo capítulo.

6. A ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO EM UMA EMPRESA DE COBRANÇA POR TELEFONE

Neste capítulo, são apresentados os dados sobre as atividades que são desenvolvidas no cargo de operador e o conjunto de normas e regras que regulam seu trabalho. É apresentada a percepção que eles têm do cargo de operador e o ritmo de trabalho, que inclui as metas que precisam ser cumpridas, o sistema de avaliação de desempenho, a relação com os devedores e com os colegas de trabalho, o aprendizado da função e as formas de resistência desenvolvidas.

6.1 As atividades dos operadores

A operação é dividida em atendimento ativo, que efetua as ligações para os devedores, e o atendimento receptivo, que atende as ligações. Normalmente, essas ligações são de devedores que resolvem dar um retorno a contatos anteriores. Segundo dados da empresa, 79% dos operadores estão no atendimento ativo e 21% no atendimento receptivo.

Tanto no atendimento ativo quanto no receptivo, os operadores cadastram e atualizam os dados dos devedores em um registro chamado de *follow-up*, que é uma espécie de ‘diário’, onde registram o que ocorre cada vez que eles entram em contato com o devedor. Isso permite ter informações antecipadas sobre os consumidores com os quais interagem. Esse *follow-up* é feito através de um sistema online.

Dependendo do ritmo do trabalho, o operador ativo pode receber ligações e o receptivo pode efetuar ligações, como explica um dos entrevistados:

Quando não tem ligação para receber, o operador do receptivo também cobra. O pessoal do receptivo é rápido porque, quando o devedor liga, ele quer uma solução o mais rápido possível. No ativo, você faz o seu ritmo de trabalho. No receptivo, ele te empurra (Entrevista 1, analista da qualidade).

A atividade de trabalho no receptivo é considerada mais intensa, pois as ligações duram menos e, portanto, esses operadores efetuam um número menor de ligações. Esta particularidade do receptivo é confirmada por uma Analista da Qualidade, sobre o tempo em que era operadora:

Tinha dias, em média, de a gente atender 110 ligações. Era uma loucura! Uma ligação atrás da outra. E cada vez que você desligava uma ligação, o telefone voltava a tocar. Trabalhava com vários sistemas abertos, então,

precisa de muito dinamismo para você acompanhar, porque realmente não é fácil (Entrevista 2, analista da qualidade).

Sua rotina de trabalho é baseada na negociação das dívidas com o devedor via telefone. Eles entram em contato com o devedor e iniciam a negociação. Apresentam propostas já definidas de quitação ou parcelamento de dívidas, de acordo com a faixa de atraso da conta, e as opções de novas datas de vencimento para o pagamento. Quando o acordo é fechado, ou seja, o devedor aceita pagar, o operador dá a ordem de emissão de novo boleto ao *Back Office*:

Você atende o cliente e tenta solucionar ali o problema, naquele momento, encaminha o boleto e age de acordo com as regras da sua carteira. É isso. O máximo que nós fazemos, além do atendimento, é encaminhar uma proposta ou outra¹³ (Entrevista 26, operadora).

Uma analista da qualidade descreve a sua rotina de trabalho quando exercia a função de operadora:

A gente fazia cobrança, fazia acordo, fazia boleto e negociava. Basicamente, fazia a negociação durante as seis horas de trabalho, a gente negociava com os clientes e tentava fazer com que eles pagassem a dívida. Esse é o trabalho na parte da operação (Entrevista 2, analista da qualidade).

No momento em que o operador ‘abre’ a ficha do devedor na tela de seu computador, esta apresenta a situação do devedor e as possibilidades de desconto e datas. É importante salientar que essas opções não são decididas pelo operador e sim estipuladas pelos bancos clientes, como esclarece um entrevistado:

O padrão de cobrança/negociação é o de cada carteira. Por exemplo, a gente tinha a carteira do Banco X, que divide a cobrança em faixas de atraso: 10, 15 e 20 dias. Se você atrasou o seu carro em 15 dias, os operadores ligam para dar um aviso. Não é cobrança, é apenas um aviso. No caso dessa carteira, os operadores se identificam como sendo do Banco X e não do *Call Center*. Em outras carteiras, os operadores se identificam como sendo do *Call Center* (Entrevista 1, analista da qualidade 1).

A empresa pesquisada divide sua operação em dois setores: o administrativo, que realiza a cobrança administrativa e o jurídico, que efetua a cobrança jurídica. Na cobrança administrativa, ainda há negociação com o devedor e a possibilidade de que este pague seus débitos ou refinance a sua dívida. A cobrança administrativa é chamada de “cobrança

¹³ Proposta se refere à emissão de boletos ao devedor com opções de datas para o pagamento ou com opções de porcentagem de desconto dependendo do período de atraso da dívida. Quem estipula essas opções é o próprio Banco cliente.

amigável”. Conforme o período da dívida se estende, o nome do devedor vai para a justiça e a cobrança passa, então, a ser jurídica. Na cobrança jurídica, os operadores fazem contato com os advogados do devedor. A probabilidade de recuperar os créditos é menor se comparada à cobrança administrativa, porque, segundo o Gerente de Operações, o montante da dívida é muito alto ou o tempo de atraso do pagamento é longo. Os operadores que trabalham neste setor precisam de um conhecimento maior dos trâmites legais e a maioria deles são estudantes do curso de Direito. As falas a seguir apresentam as particularidades da cobrança jurídica:

É uma função legal, moderna na qual você precisa ter muito conhecimento para desempenhar, cobrar, saber de algumas leis e trâmites. Então, acho que é bom (Entrevista 26, operadora).

Como eu trabalho na cobrança jurídica, a gente só aciona contratos que já têm uma cobrança jurídica ativa, depois que o banco entrou contra o cliente para uma apreensão ou reintegração de posse. Então, a nossa principal função é fazer o acordo com esses clientes, repassando, geralmente, para esses clientes o valor do custo do honorário e mediando uma negociação entre eles e o banco (Entrevista 48, operador).

Você tem que explicar como vai ser feito o acordo, o pagamento, a liberação do documento do carro. Você tem que explicar tudo certinho pra ele. Na verdade, a gente conversa muito com advogado. A gente evita entrar em contato com o cliente [devedor] (Entrevista 31, operador).

Os operadores, tanto na cobrança administrativa quanto na cobrança jurídica, são alocados para trabalhar para determinado cliente da empresa de cobrança, que é denominado de carteira¹⁴. Em uma mesma carteira, os operadores são divididos por ‘produtos’ a serem cobrados, que podem ser veículos ou massificados. A cobrança de ‘veículo’ corresponde à cobrança de empréstimos e financiamentos de caminhões, utilitários e automóveis. A cobrança de massificados está relacionada às dívidas de cartões de crédito, conta corrente, cheques e promissórias. A fala de um dos analistas da qualidade ajuda a entender essa organização:

O operador, quando entra na empresa, é direcionado para determinada carteira e lá ele fica. Pode haver uma mudança, mas depois de um tempo ou, então, logo que ele entrar e for identificado que ele não tem o perfil para cobrar veículos, aí ele vai para massificado. Ele pode também, depois de um bom tempo na carteira C, migrar para a carteira D (Entrevista 1, analista da qualidade).

¹⁴ Carteira são os clientes do *call center* e são assim denominados porque um mesmo cliente terceiriza ao *call center* uma ‘carteira’ de produtos para serem cobrados.

Há, ainda, outra divisão com base no período de atraso da dívida, a “faixa de atraso”. Por exemplo, os operadores são divididos por faixas de atraso que podem variar de 10 dias, 15 dias, 30 dias, 60 dias e assim por diante. As faixas de atraso são definidas pelos bancos clientes e variam de um para o outro. A partir dessa divisão, o operador que, por exemplo, cobra massificado na faixa de 10 dias de atraso só realiza este tipo de cobrança. A Figura 6.1 ilustra a organização física do trabalho da operação.

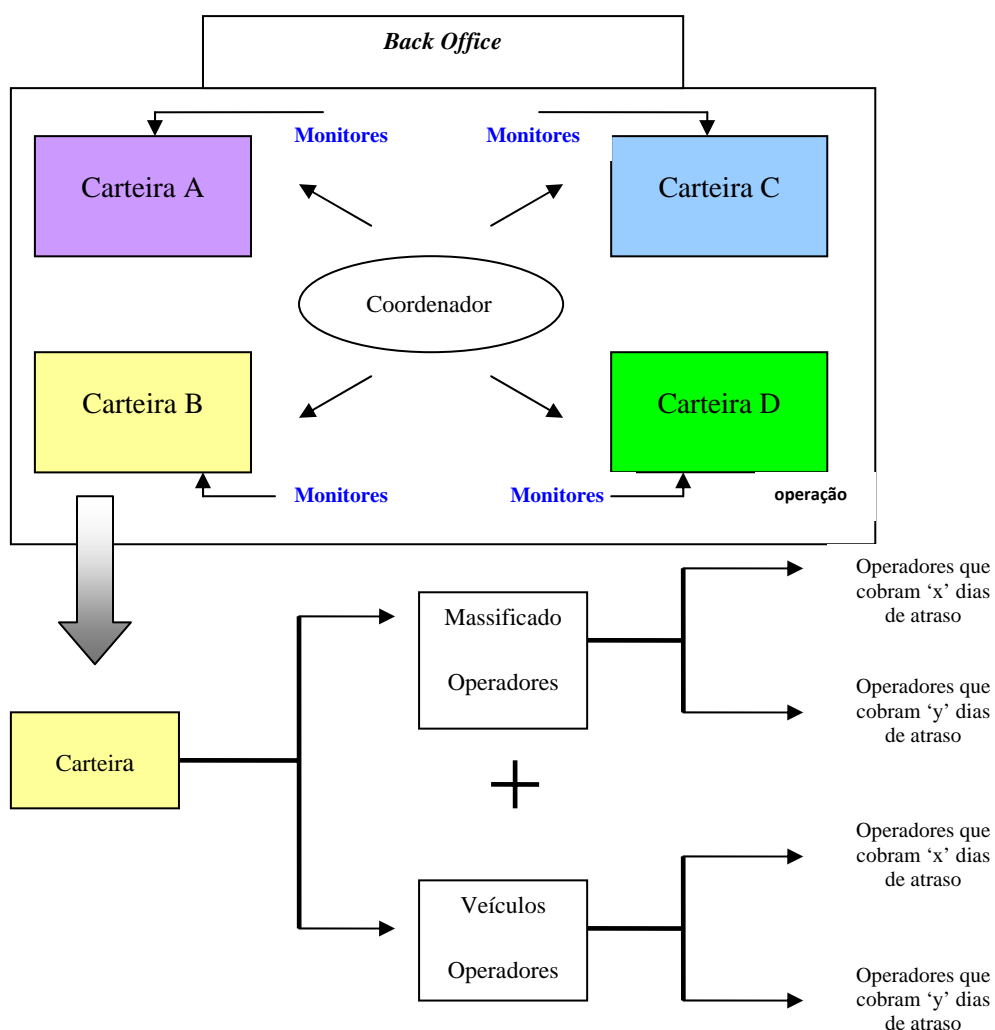


Figura 6.1: Organização física do trabalho da operação de teleatendimento na empresa
Fonte: elaborado a partir das entrevistas

O item a seguir analisa a relação com a supervisão.

6.2 A supervisão

Na operação, além dos operadores, existem as funções de coordenador, também chamado de gestor da carteira, e monitor. O coordenador acompanha todas as atividades visando sua execução de acordo com a estratégia de cobrança. Já os monitores acompanham as atividades rotineiras dos operadores, como a hora da entrada, lanche e saída, vestimenta, se eles estão de avental¹⁵, produção por hora, tiram dúvidas que surgem no momento da cobrança e repassam avisos da coordenação e da gerência.

O trabalho do monitor é visto como um “apoio” ao operador em situações de dúvida:

Os monitores ajudam quando o operador está com algum cliente na linha e surge alguma dúvida. Eles também são responsáveis pela operação como um todo, por exemplo, se o operador atrasou ou se o rendimento não está sendo de acordo com o esperado, ele tenta intervir, entender o que está acontecendo (Entrevista 4, operador).

A atividade do operador é controlada pelo sistema operacional, já que este computa o tempo e a quantidade de ligações realizadas, e também pelo monitor da carteira, que checa a rotina diária do operador, seu comportamento dentro da empresa e analisa seu desempenho a partir da escuta das ligações. A figura do monitor é a figura clássica do supervisor-capataz.

O controle do comportamento, dos tempos médios de atendimento, o intenso ritmo do trabalho, a repetição das ações e a supervisão constante permitem comparar o ambiente de trabalho nas centrais de teleatendimento às linhas de montagem da indústria de produção em massa, conforme discutido no Capítulo 4.

Segundo a pesquisa do Radclyffe Group Lcc, citada por Azevedo e Caldas (2002, p.10), realizada com 130 *call centers* nos EUA, 80% dos centros são lugares de trabalho altamente estressante e os quatro fatores principais que contribuem para a constituição de uma atmosfera ruim de trabalho são:

1. Regras inflexíveis que fazem com que os agentes tenham receio de ter intervalos para o almoço e para ir ao banheiro;
2. Um grande número de cotas e
3. Monitoração freqüente de chamadas por parte dos gerentes.

¹⁵ Os operadores possuem dois aventais, um na cor azul e outro na cor laranja. Segundo o Gerente de Operações, a opção de cor é para variar, para que os operadores não “enjoem”. As sextas-feiras, eles podem trabalhar sem o avental porque é o dia da vestimenta considerada casual.

Para um dos analistas da qualidade, no entanto, essa supervisão não é vista como um controle:

A monitoria tem acesso aos gravadores dos ramais. Eles trabalham com os gravadores, com a escuta mesmo. É importante, caso surja alguma divergência. Por exemplo, o cliente está falando alguma coisa e o operador outra. Aí a gente vai lá e escuta para ver se procede ou não (Entrevista 1, analista da qualidade).

Esse Analista acredita que a gravação das ligações é uma garantia de segurança para cliente e operador, caso ocorra algum problema.

Uma entrevistada revelou o pouco tempo de intervalo que possuíam antes das novas regras¹⁶ para o trabalho entrarem em vigor:

Quando eu era operadora, o intervalo era de 15 minutos, um intervalo pequeno em que você comia rápido, nem fazia a digestão e voltava para o posto de atendimento. Agora, o período é maior. São 30 minutos. Aumentou, mas não é muito diferente, porque esses 30 minutos são divididos em 15 minutos e depois mais 15 minutos (Entrevista 33, auxiliar de normas e procedimentos).

Esse cenário permite associar as centrais de teleatendimento às “modernas fábricas”, com a presença de tarefas simples e repetitivas, trabalho rotinizado, supervisão rígida e tecnologia, o que ainda confere à atividade a idealização de um trabalho atual. Essa relação com a tecnologia é explorada no próximo item.

6.3 A tecnologia

Os operadores percebem a realização de seu trabalho como atual e ligado à evolução tecnológica. As falas a seguir, de entrevistados que ocuparam cargo de operador, ressaltam a evolução tecnológica e o quanto, na visão deles, isso facilitou a atividade de trabalho:

Logo que eu comecei a trabalhar na operação, a gente tinha que pegar um papelzinho, um ticket, com o número do contrato que a gente digitava. Entrava, via os dados na tela: telefone e endereço. Daí, a gente entrava em contato, fazia a cobrança, salvava e riscava no papelzinho. Era tudo manual e já passava para o próximo. Quando acabava o papelzinho, a gente ia lá com a coordenadora nossa e pegava outro papel. Esse papel era aleatório, vinha de qualquer cidade pra gente cobrar, Belo Horizonte, Florianópolis, qualquer parte do Brasil. [...] Depois, o sistema ficou automatizado, então, a gente só dava “próximo” na tela do computador e já aparecia o próximo contrato. A gente não escolhe mais, o sistema é que oferece o contato para você ligar (Entrevista 34, auxiliar de normas e procedimentos).

¹⁶ Estas regras foram apresentadas no capítulo 4.

Então, você olha ali no monitor, olha para o telefone e pensa: para qual eu ligo? Porque um mesmo cliente [devedor] tem vários telefones para ligar e eles são classificados em bom ou ruim. O próprio sistema vai classificando. Hoje, é muito mais prático (Entrevista 2, analista da qualidade).

Outro entrevistado, no entanto, tem uma percepção negativa dessa evolução que, segundo ele, tornou as relações mais formais:

Antes, a empresa era pequena, então, tinha outro ritmo de trabalho. Na época, a empresa tinha 60 funcionários e o presidente passava de sala em sala cumprimentando um por um. Você tinha outras regalias. [Pedia:] - Poxa, preciso fazer tal coisa. [Respondiam:] - Pode ir sossegado. Você tinha uma cadeirinha em que deitava, você ficava um tempinho ali e, 'puts', vou dar uma espairecida, você dava. Hoje, não. Hoje, nessa parte, a gente tem mais responsabilidade. Antes, eu fazia a cobrança junto com os outros, sentado em uma mesa grande, dividia a mesa com os outros. Depois, com o PA [posto de atendimento], isso mudou. Conforme foram entrando novas carteiras, eles começaram a tirar as mesas. Naquele lugar, onde tinha 3 mesas grandes, colocaram 15 PA's (Entrevista 24, monitor).

Essa reorganização física dificultou o relacionamento social entre os operadores, tema que volta a ser tratado no item 6.10.

Segundo o Gerente de Operações, os principais investimentos em tecnologia nos últimos anos foram para segurança das informações, envolvendo antivírus, e também *hardwares* e sistemas como o *Customer Relationship Management* (CRM). Oliveira et al. (2005) apontaram um índice de 59% de empresas de teleatendimento que utilizam o CRM¹⁷. Para Azevedo e Caldas (2002), o CRM dá mais flexibilidade ao relacionamento com clientes, pois permite interagir com estes de forma individualizada. Ao mesmo tempo, há o emprego de práticas de racionalização do trabalho para massificar seu acesso perante o seu público externo.

Oliveira et al. (2005) afirmam que a tecnologia transformou os *call centers* em *contact centers*, ou seja, em centrais com múltiplos canais de contato à disposição dos consumidores, com o uso do telefone, do fax e do e-mail. De acordo com os dados dos autores, 72% dos *call centers* fazem uso do e-mail e 67% do fax.

A empresa pesquisada não foge à regra. Apesar de a grande maioria dos contatos serem realizados por telefone, os boletos de cobrança podem ser enviados por e-mail ou pelo correio. Em uma das gravações ouvidas na pesquisa, a operadora explica à uma devedora as opções de envio do boleto:

¹⁷ Na visão de Azevedo e Caldas (2002) o próprio *call center* seria uma forma de gerenciar a relação com o cliente, ou seja, um CRM.

O primeiro boleto, a gente envia [pelo correio]. É que, às vezes, não chega até a data de vencimento, porque estamos no interior de São Paulo. [...] então, o que eu posso fazer é perguntar [...] “a senhora tem algum e-mail, número de fax ou acesso à internet?” Aí, eu mando em um desses três. “A senhora tem acesso a algum desses três?” (Operadora).

As opções fazem parte das regras e normas que os operadores precisam cumprir ao desempenharem o trabalho de teleatendimento na empresa. A prescrição do trabalho é detalhada a seguir.

6.4 O *script*

A atividade de trabalho na operação deve respeitar as determinações que constam no *script*, roteiro que deve ser seguido durante o contato com o cliente. O *script* é a prescrição da atividade de trabalho feita pela empresa para padronizar a fala dos trabalhadores e fornecer orientações sobre as rotinas vinculadas ao posto de trabalho. A elaboração de um *script* é comum no teleatendimento. Cerca de 30% dos serviços próprios utilizam *script* e ele está presente em 42% dos terceirizados (OLIVEIRA et al., 2005, p.37). Tal ferramenta, de acordo com Venco (1999), contribui para tornar o trabalho extremamente rotineiro, visto que qualquer possibilidade de originalidade e de autonomia do trabalho no contato com o cliente torna-se limitada.

No caso estudado, o *script* não é tão rígido, pois a atividade do operador é pautada em um processo de negociação com os devedores. Quando os operadores foram perguntados sobre a sua existência, a grande maioria mencionou a “liberdade” que possuem para negociar, apesar da atividade ser marcada pela repetição das tarefas e pela falta de autonomia de decisão na negociação. Um operador, em sua fala, ressalta o seu ponto de vista: “tem um *script*, mas não tem uma ficha padrão que o operador tem que seguir. Ele tem liberdade para negociar” (Entrevista 4, operador).

O objetivo é padronizar o que o Gerente de Operações chama de “abertura”, na qual o operador deve se apresentar e informar o motivo do contato, e “fechamento” da ligação, com critérios como “cordialidade”, “tratamento personalizado” e “posicionamento do cliente”. O operador que não respeitar esses critérios perde pontuação em sua ficha de avaliação de desempenho. Apesar disso, seu cumprimento é encarado com certa naturalidade: “Tem as regras de como falar com o devedor, não ‘xingar’, não usar gírias, não discutir com o devedor,

não alterar a voz. Regras normais” (Entrevista 22, monitor). O trecho a seguir ilustra a preocupação com esses critérios:

O *script* existe para mostrar respeito ao cliente [devedor]. A gente pede ao operador para que ele posicione o cliente para quando precisar pausar a ligação, por exemplo, - “Senhora, aguarde um minuto que eu vou buscar a informação”. A ligação começa com a apresentação e termina com um encerramento, como “boa tarde” ou “bom dia”. Tem tratamento personalizado, pois a gente pede para o operador que ele chame o cliente [devedor] pelo nome durante a negociação, porque isso faz com que o cliente se sinta mais à vontade (Entrevista 2, analista da qualidade).

Um analista da qualidade deu exemplos de gírias e vícios de linguagem com os quais a empresa se preocupa:

Tem o uso do “né”, do “tá”. Têm os vícios de linguagem como o gerundismo, a redundância e por aí a fora. Tudo isso deve ser evitado e estamos avaliando tudo isso. Não pode falar “alô”, “oi”, “pois não”, “pode falar” (Entrevista 2, analista da qualidade).

Interessante observar a preocupação em evitar o uso do chamado “gerundismo¹⁸”, que ficou justamente associado aos operadores de teleatendimento.

Esta preocupação existe pelo fato do teleatendimento se aproximar do modelo de serviço profissional especializado descrito por Batt & Moynihan (2002), que são serviços customizados, nos quais o relacionamento com o cliente é pessoal, individual. No caso das centrais de teleatendimento isso não se verifica, porque a demanda do cliente tem que se “encaixar” dentro daquilo que o *script* permite. O item a seguir discute as dificuldades que podem surgir nesta situação.

6.5 O contato com os devedores

O central no trabalho dos operadores é o contato com os devedores. Dois entrevistados disseram como a função exigiu que desenvolvessem essa capacidade:

Eu gosto do trabalho de operador porque é um serviço, no qual você tem que ficar ligando e eu acho bem interessante, porque você aprende a entrar em contato, a conversar. (Entrevista 31, operador).

[A profissão] é boa porque tem bastante contato, vai melhorando bastante coisa em você. Tem gente que é bastante vergonhosa. Eu mesma era uma. Não conseguia, não consigo ainda, falar em público, mas melhora bastante esse lado (Entrevista 40, analista da qualidade).

¹⁸ Gerundismo é o uso sistemático dos verbos no gerúndio, como por exemplo: “estaremos disponibilizando” ou “estar tentando regularizar a situação” (Entrevista 30, operador).

A atividade de trabalho conta com imprevistos próprios de serviços de “linha de frente”. Portanto, o operador precisa desenvolver meios para lidar com as diferentes demandas e reações que surgem do lado dos devedores. A natureza desse trabalho é marcada pela questão da imprevisibilidade e os entrevistados têm consciência de que a sua atuação tem que ser flexível, ainda mais quando se trata da negociação de dívidas: “[...] eu negocio com o cliente e tem que ter muito jogo de cintura” (Entrevista 50, operadora).

Existe todo tipo de cliente¹⁹, cliente brabo, cliente calmo, cliente nervoso e você tem que saber dobrar. É assim. O atendimento é a base. Você atende o cliente e tenta solucionar ali o problema (Entrevista 2, analista da qualidade).

Cada cliente devedor é um cliente, cada caso é um caso. Então, ele vai colocar algo para você e você não terá saída. Na hora, o operador vai ter que tomar uma posição que possa trazer uma solução para aquele cliente (Entrevista 20, monitora).

Outros entrevistados comentam que, em certas situações, a melhor solução é encerrar a ligação:

Você pode finalizar a ligação, se ver que não tem jeito, que ele (devedor) está nervoso. Por exemplo, o cara está lá xingando e você deixa ele falar um pouquinho e diz: “Senhor, olha, eu preciso resolver seu problema”. Você vai tentar pausar ele, tentar acalmar para continuar sua negociação. Se você vê que não consegue, é melhor dizer: “Senhor, muito obrigado, tenha uma boa tarde, um bom dia e voltaremos a entrar em contato”. Aí, dois dias depois, você retorna para ele, já está mais calmo. Mas eu falo uma coisa: “É a criatividade do operador que vai definir sua reação naquele momento” (Entrevista 24, monitor).

Se a gente não souber realmente cortar, eles (devedores) começam a contar a vida deles. É complicado. Tem hora que a gente tem que encerrar mesmo, porque as pessoas começam a falar da vida mesmo. Aí, a gente fala: “A gente entende, senhora, é assim mesmo que funciona, a gente volta a ligar ainda hoje ou amanhã”. Então, a gente agradece e vai dando um jeitinho. É complicado, porque tem que ser bem sutil mesmo (Entrevista 38, auxiliar de normas e procedimentos).

A imprevisibilidade, associada a uma atividade de trabalho excessivamente regulada, exige do trabalhador o desenvolvimento de competências para solucionar, para lidar com aquilo que não foi previsto²⁰ lembrando sempre de respeitar os padrões fixados pela empresa e pelos bancos clientes.

¹⁹ A empresa denomina como cliente o devedor.

²⁰ No filme o Baiano Fantasma, um devedor tem um ataque do coração e morre durante a cobrança e a polícia passa a procurar o cobrador, o que retrata os constrangimentos que a atividade de cobrança pode gerar.

Os operadores precisam lidar com uma gama variada de devedores, que têm diferentes disposições sobre sua dívida, e devem manter uma postura cordial, educada e devem ainda estar dispostos a ouvir e a solucionar as condições colocadas, mesmo com a pouca autonomia de decisão que possuem.

Os operadores têm que manter o controle frente a situações adversas como, por exemplo, se ouve com atenção, mantém bom humor, calma e equilíbrio, se é educado quando negocia: “por mais que ele (devedor) chame sua mãe de ‘santa’, você tem que aceitar e tentar contornar aquilo ali” (Entrevista 24, monitor).

O trabalho do operador é cansativo, é exaustivo, é maçante porque todo dia você faz a mesma coisa. Tem que ligar e tem que cobrar e ligar para clientes chatos, clientes que te tratam mal. É um trabalho cansativo. (Entrevista 41, operadora).

É um serviço desgastante, não fisicamente, é mentalmente porque você escuta absurdos e quem não tem uma estrutura psicológica se abala mesmo e ainda tem a pressão que você sofre pra cumprir metas (Entrevista 37, analista da qualidade).

A gente não pode tratar mal o cliente, porque tem cliente que mesmo devendo e sabendo da situação, eles querem tratar a gente de outra maneira, querem maltratar. E a gente tem que ser educado, não pode se exaltar nas ligações (Entrevista 42, operadora).

O operador deve adotar uma postura de “fachada”, que esconde ou mantém sobre controle seus sentimentos. Ele deve aprender a lidar com essa situação e a ter autocontrole, assim como no caso das aeromoças, que têm que manter o sorriso no rosto mesmo em situações adversas (HOCHSCHILD, 1983). Foram vários os entrevistados que mencionaram essa necessidade. A seguir, estão mais algumas falas que reforçam este aspecto:

Tem cliente devedor que descarrega tudo em cima da gente, mas a gente tem que se segurar. [...] tem que se segurar quando a pessoa começa a te xingar, te ofender, porque é comum. Aí, a gente fala que “o cliente (devedor) está equivocado, que não é bem assim, que é uma obrigação nossa, que a gente volta a ligar outro dia, porque ele está muito nervoso”. É assim. (Entrevista 38, auxiliar de normas e procedimentos).

Você tem que se policiar muito no que falar para o cliente, porque tem cliente que realmente te tira do sério. Eu fico muito nervosa. Então, eu parava, deixava o cliente falando, ficava quieta, nervosa, mas jamais tratei mal. Nunca tive nenhuma reclamação. Então, você para e fala: “Não, não é assim”. Acaba até pedindo desculpas por estar ligando, o que não deveria muito fazer, mas para tentar deixar a pessoa mais tranqüila, mais calminha. E é bem difícil fazer isso (Entrevista 36, analista da qualidade).

Quando eu comecei a trabalhar e o devedor me tratava mal no telefone, eu estressava e ia para casa nervosa. Eu levava para o lado pessoal. Mas,

depois, com o tempo, você vê que é aqui dentro e, lá fora, a vida é outra. Hoje, já estou acostumada, mas quando você começa, não é fácil e tem gente que desiste, não agüenta. (Entrevista 41, operadora).

Esse controle das emoções exige esforço por parte do trabalhador. Segundo Glina e Rocha (2005), um dos fatores de estresse identificados no *call center* estudado pelas autoras é a tensão na relação com o cliente. De acordo com este estudo, os entrevistados sentem “vontade de esganar (o cliente)” (GLINA e ROCHA, 2005, p.121). Glina e Rocha (2005) identificaram as tipologias dos casos mais comuns na relação com os clientes:

Cliente que xinga, cliente que menospreza o operador, cliente que finge que não tem nada acontecendo, cliente que fica repetindo que não concorda, cliente que não entende, cliente que tem dinheiro e não quer pagar (por pirraça ou birra), cliente que não tem dinheiro e quer pagar (esse é o caso que mais afeta emocionalmente o operador), cliente que não tem dinheiro e não quer pagar, cliente que ouve e não responde (GLINA e ROCHA, 2005, p.121).

Segundo Hochschild (1983), as emoções expressadas durante o desempenhar da atividade de trabalho não são genuínas, caracterizando um conflito de papéis em que a resposta da pessoa entra em confronto com a emoção apresentada. Esse “choque” emana, segundo Bateson & Hoffman (2001), da contradição entre sentimento e comportamento. Ele surge, de acordo com Frenkel et al. (1998), porque os operadores precisam permanecer calmos sob pressão, ter atitude positiva, escuta ativa, ser paciente e empático, mesmo quando o cliente estiver irritado ou, no caso estudado, quando se identificam com as dificuldades dos devedores:

É uma experiência e tanto. Não é ruim, porque eu acho que você aprende muito a ouvir e a sentir as pessoas. Vê as dificuldades e vê que não é fácil. Te coloca na situação dela. Saber que a pessoa deve, mas você também deve! Quer dizer, você vê sua família que já deveu um dia. Até uma amiga minha me disse outro dia: “Nossa, se ligarem para a minha mãe, eu tô perdida!”. Ainda bem que não é o nosso foco: a minha carteira não liga para os devedores da cidade. Graças a Deus! (Entrevista 22, monitor).

A cobrança é muito desgastante para a pessoa. Sabe, porque você tá querendo cobrar uma pessoa que realmente já não tá com condições boas, com condições materiais boas, então, por mais que você não queira, você acaba atraindo um pouco aquele baixo astral (Entrevista 25, operador).

Quando você entra na operação, você vai ter crise de ficar abalado com os problemas dos outros, mas depois você vai se acostumando (Entrevista 26, operadora).

Neste caso, os operadores têm que lidar também com as regras colocadas pelas empresas clientes da central de cobrança. Este é o tema do item a seguir.

6.6 As regras dos clientes

Além das regras estipuladas pela empresa de cobrança, os operadores seguem normas definidas por cada banco cliente, que são chamadas de campanhas. As campanhas correspondem aos descontos estipulados por cada cliente, de acordo com o tempo de atraso da dívida. Cada cliente define quais são as faixas de atrasos a serem cobradas, a natureza do contato com o devedor, se é aviso de cobrança ou negociação para o pagamento da dívida, as formas de quitação e de renegociação. Há ainda procedimentos diferentes para os produtos massificados ou veículos.

Essas regras criam, entre os operadores, uma imagem de atividade complexa:

Cada banco tem uma campanha e procedimentos de cobrança. Por exemplo, com 50 dias de atraso é feito uma notificação/aviso de cobrança. Se o devedor não paga a dívida ou não é localizado, temos que dar andamento a uma busca do bem. Tem bancos que não dão desconto nenhum para o devedor. Então, as campanhas são bem diferentes e temos que ficar atentos a isso para não errar (Entrevista 21, monitor).

É tudo muito organizado e com várias regras, por exemplo: se o cliente não pagar até ao meio dia, muda a tabela de desconto e aí você tem que ligar novamente para o cliente e começar uma nova negociação (Entrevista 22, monitor).

A complexidade se acentua no caso dos operadores que atuam no receptivo, pois estes precisam conhecer as normas e padrões de mais de um Banco cliente. O monitor deixa claro essa dificuldade:

Me colocaram no receptivo para atender 8 clientes diferentes. E como eu fazia? Ah, tem que fazer! Então, você imagina seguir 8 campanhas diferentes. No ativo, você só segue a campanha do cliente para o qual você trabalha e do produto que você cobra – massificado ou veículo. (Entrevista 21, monitor).

Os operadores precisam dar conta de todas as regras e devem também cumprir as metas estabelecidas, que são explicadas a seguir.

6.7 As metas

Há três tipos de metas a serem cumpridas pela operação: as metas referentes à quantidade de ligações diárias; à quantidade de boletos gerados ao dia. Há, também, as metas de honorários, que dizem respeito ao retorno financeiro das dívidas resgatadas. Um entrevistado comentou a pressão por gerar mais boletos:

Você precisa gerar mais boleto e é aquela cobrança, diariamente, de boletos, boletos, boletos,... Então, você vai tirar boleto de onde? [...] Se a gente não bate as metas, nós perdemos os contratos. Os bancos clientes passam os contratos para outra assessoria. Nossa, a gente se sente pressionadíssimo. É um desespero (Entrevista 22, monitor).

No entanto, esse acordo é apenas uma promessa, não garante o pagamento de fato. O mesmo entrevistado comenta que boletos gerados e não pagos representam um custo para a empresa:

[...] se eu gerei três boletos que não foram pagos, isso significa que eu dei prejuízo para a empresa. Eu gerei três boletos que não foram pagos e cada boleto vale R\$ 3 e eu gastei com papel, com energia elétrica, com o Correio e ele não foi pago. Isso contabiliza para a empresa (Entrevista 22, monitor).

Por isso, é que existem metas separadas para boletos e para pagamentos efetivados. O Gerente de operações não revelou os valores dessas metas, mas disse que cada banco cliente tem a sua. Um dos monitores explica sobre as metas de ligação e sobre a variação em relação às faixas de atraso:

Há metas de ligação e cada Banco vai estipular qual será a quantidade, que também vai variar de acordo com a faixa de atraso da dívida. Por exemplo, o Banco Y, na chamada primeira fase de atraso (cerca de 20 dias): a meta de ligação é de 100 por dia [...] Os bancos calculam quantas ligações são feitas em um dia por todos os operadores da carteira, calculam uma média e, dessa média, se tira o número de ligações que cada operador terá que fazer por dia (Entrevista 19, monitor).

Em alguns casos, a empresa e os clientes estipulam metas com diferentes valores:

As metas de ligação e honorários são fixadas pelos bancos clientes e vão variar de Banco para Banco, mas, além disso, o próprio grupo (*call center*) fixa uma meta de ligação e de honorários. No entanto, os valores fixados são sempre menores que os valores estipulados pelos bancos clientes (Entrevista 22, monitor).

De fato, o valor estipulado pela central de teleatendimento corresponde ao valor mínimo que o operador tem que atingir para se manter em sua função: “[...] não deu produção, não atingiu as metas, cai fora.” (Entrevista 22, monitor). Ou ainda: “Quem está em período de

experiência e não está produzindo de acordo com a meta vai embora” (Entrevista 20, monitora). Aqueles que atingem os valores estipulados pelos clientes têm o desempenho considerado ideal e, se o mantiverem, podem ter a possibilidade de ascender na carreira.

Os entrevistados percebem que as metas de honorários são as mais relevantes:

As metas de boletos gerados e pagos contam muito. Eu percebi que, principalmente no meu caso, eu fazia muito boleto, mas nunca chegava no número de ligações e nunca ninguém me chamou para reclamar (Entrevista 38, auxiliar de normas e procedimentos).

[...] não é só gerar boletos, é gerar boleto com qualidade para que esse boleto seja pago. Eu sempre pensei assim. Aquela cobrança de gerar 10 boletos por dia é infundada, porque se eu gerar dois boletos e eles forem pagos, compensa eu gerar 2 boletos ao invés de 10, mas você tem que obedecer as regras. [...] O mais estressante é a pressão, mas dizem que se não pressionar, não se produz, mas é demais! [...] A gente sai daqui com a cabeça a mil. Tem gente que sai chorando. Entre o pessoal que vai embora de ônibus, você percebe que o comentário é só sobre o trabalho. As pessoas saem daqui e não conseguem se desligar. E precisa desligar (Entrevista 22, monitor).

A gente tem meta de honorários que agora está em 250 mil por mês e que é dividida entre os bancos que estão ali na área do jurídico (Entrevista 48, operadora).

Uma entrevistada comentou como a pressão leva ao:

[...] desgaste físico, que é a digitação rápida, que causou um problema na minha mão. Tem também a perda auditiva que muitas pessoas têm aqui. [...] Tem esse lado do estresse, do serviço repetitivo, cumprimento de metas... É uma pressão grande que tem (Entrevista 33, auxiliar de normas e procedimentos).

Essa entrevistada relatou um problema de saúde causado pelo trabalho e, por isso, ficou afastada por um ano e meio. Segundo ela, as dores na mão direita não permitiram que voltasse à empresa na função de operadora: “quando eu estava boa, eu conseguia fazer de 100 a 110 ligações por dia, mas, depois, com as dores caiu bastante, caiu pra 60/40 ligações”.

A cobrança por eficiência é revelada na fala de um monitor:

“Segundo uma fala que eu ouvi de uma chefe minha, cada posto de atendimento nosso vale cerca de sete mil reais de custo. Eles falam que é o aluguel de minha máquina e que eu tenho que pagar” (Entrevista 22, monitor).

Por outro lado, alguns entrevistados avaliam a importância de seu trabalho para a empresa:

Olha, eu acho que se não fosse os operadores, metade disso aqui não existia. Metade. O operador é 70% da empresa porque é através dele que a empresa

recebe os honorários, a receita. A empresa é movida pelos operadores (Entrevista 23, monitora).

O que eu falo? Eu falo que o trabalho do cara que tá lá em cima (gerente/diretores), está em cada pedrinha dessa aqui, ó. Se não fosse ele, não teria isso aqui. Se fosse só o administrativo, não teria isso aqui. Então, depende dele. Se o operador for mal, a empresa vai mal. Se o operador for bem, e eu acredito que 80% irão bem, porque, senão, não teria a Empresa atingido o nível que atingiu em tão pouco tempo. Então, acho que ele é a base de tudo (Entrevista 24, monitor).

“É o alicerce da empresa” (Entrevista 50, operadora).

Todas as metas são tanto individuais quanto da equipe e quando a meta da equipe é atingida, os operadores recebem prêmios que são dados pela central de teleatendimento e/ou pelos clientes. Estes prêmios podem ser quantias em dinheiro, que os operadores recebem junto com o salário, ou brindes: “Até o mês passado, a carteira que atingisse a meta de honorários definida pelo *call center* ganhava R\$130,00 no salário. Então, os operadores correm atrás” (Entrevista 19, monitor). Este valor representa 23,6% do salário de R\$550 dos operadores, conforme informado nas entrevistas e apresentado antes, na tabela 5.7.

Quando a meta é batida, você tem premiações em dinheiro e tem os prêmios que os bancos mandam, como camiseta, boné, um almoço com o presidente da empresa (*call center*). São coisas para incentivar, eles dão bombons, pão de queijo (Entrevista 22, monitor).

O trabalhador se sente constantemente pressionado a cumprir as metas e a sensação de cumprimento/término não é alcançada, uma vez que os valores das metas são reajustados cada vez que são atingidos: “A meta aumenta mensalmente, ou seja, se você bateu a meta, ela sobe. Não é fácil, é complicado” (Entrevista 22, monitor).

“Na verdade, assim, por mais que você faça, faça, faça, nunca tá bom” (Entrevista 36, analista da qualidade).

Há um *ranking* que apresenta a produção individual de cada operador e que fica exposto nos televisores distribuídos na área operacional. Para um dos analistas da qualidade, isto estimula ainda mais o operador:

Existe um *ranking* da produção dos operadores. Esse *ranking* mede o quanto de crédito que você consegue recuperar. Eu acredito que esse *ranking* é motivacional, por exemplo, entre 200 operadores, você conseguir ficar entre os 5, motiva você a continuar (Entrevista 1, analista da qualidade).

Em média, segundo Oliveira et al. (2005), os operadores de *telemarketing* atendem e/ou realizam 74 chamadas por dia. Nas atividades de cobrança e vendas aos clientes as

médias são, segundo os autores, respectivamente, 113 e 59 chamadas por dia. Na empresa, uma operadora explicou que a quantidade de ligações feitas não constitui uma preocupação importante, porque o principal é “fechar o negócio” (Entrevista 42, operadora).

Um entrevistado comenta a quantidade de ligações que realizava por dia:

Na época em que eu era operador, eu fazia 45 a 50 ligações por dia cobrando veículos. É assim: o operador que cobra veículos, cobra mais contratos por dia e cobrador que cobra massificado, geralmente, faz menos contratos por dia, porque é uma negociação mais demorada. Por exemplo, em veículos, você abre um contrato de um Gol com duas parcelas em atraso e você vai ligar para o cliente para agendar o pagamento daquelas duas parcelas e isso é rápido. Agora, para o massificado é diferente. Nós temos uma cobrança do Banco Y que são dívidas de 3, 4 e 5 anos de atraso e aí precisa ter uma negociação mais demorada. Às vezes, você leva meses para fechar acordo com um cliente que ficou devendo em sua conta corrente há 3 anos atrás (Entrevista 1, analista da qualidade).

Também na cobrança jurídica, a quantidade de ligações não é a principal meta, e sim a quantidade de contratos negociados:

Olha, há pouco tempo atrás, não existia uma meta de quantidade de ligações para o jurídico, mas a nossa média de ligações era 20 ligações diárias. Agora, foi estipulada uma meta de no mínimo 30. Mas, olha, fica meio complicado, porque, no departamento jurídico, você tem que pegar o processo mesmo. Então não dá pra falar em seqüência de horas e quantia de ligações (Entrevista 30, operador).

No jurídico, são 10 acordos por mês que você tem que fechar. Por exemplo, no Banco Ford são 5 acordos por mês. Então, é isso, cada banco tem um trâmite que deixa um pouco mais lento o processo de negociação. É um pouco mais complexo, por isso existe essa diferença e a meta que conta é de acordos fechados e não de quantidades de ligações (Entrevista 31, operador).

Oliveira et al. (2005) pesquisaram empresas do setor de *call center* e verificaram que o tempo médio das chamadas é de 3 minutos e 27 segundos de uma forma geral. Eles verificaram também que, nas empresas de *call center* que prestam serviços de cobrança, o tempo médio observado para essa atividade é maior, atingindo uma média de 4 minutos e 27 segundos. O tempo das chamadas relatado nas entrevistas ficou em torno desta média, apesar da afirmação uníssona de que o tempo não é o mais relevante. Um dos operadores disse que não cumpre a regra que limita o tempo de duração das ligações:

O que eles (gerência) falam é o seguinte: uma média de 15 minutos por cliente. Mas sempre tem um cliente em quem você acaba perdendo um pouco mais de tempo para fazer tudo certinho. Aí, você acaba perdendo uns 20 minutos, 25 minutos (Entrevista 31, operador).

Segundo outros entrevistados, na empresa:

“Não tem restrição em relação ao tempo para atender um cliente. Aqui, a gente acaba tendo um bom senso para que se negocie o mais rápido possível” (Entrevista 1, analista da qualidade).

“O importante é agilizar o mais rápido possível, mas se for um tempo longo e for produtivo é até tolerado” (Entrevista 22, monitor).

Essas opiniões ilustram essa contradição e mostram a preocupação com o tempo de duração das ligações. Outro entrevistado comenta:

O tempo é controlado. Atualmente, de um ano para cá, o sistema da empresa, logo que o operador inicia a sua cobrança, abre um relógio, um cronômetro, que fica marcando o tempo (Entrevista 21, monitor).

Colocaram esse relógio para o próprio funcionário se policiar, não ficar perdendo tempo com um único contrato. Ele está vendo que já rodou muito tempo no mesmo contrato e não vai sair acordo, ele pode encerrar a ligação e tentar mais tarde (Entrevista 24, monitor).

As metas são consideradas na avaliação de desempenho dos operadores, que também considera outros aspectos, como detalhado a seguir.

6.8 A avaliação de desempenho

A empresa estudada utiliza uma ficha para avaliar o desempenho dos operadores. A ficha considera a quantidade de ligações e honorários e a conduta durante as ligações. Esta dividida em seis fatores:

1. Organização e rendimento - se refere ao domínio dos procedimentos de cobrança, ou seja, se preenche corretamente o *follow-up*, detalhado no item 6.1, e se consegue oferecer alternativas ao devedor dentro dos parâmetros estabelecidos pelos bancos clientes.
2. Qualidade do trabalho – considera-se a assiduidade, cumprimento de horários de entrada, saída e de pausas e até a capacidade de manter a calma e o equilíbrio em situações de tensão.
3. Iniciativa e flexibilidade de adaptação às mudanças – avalia-se o grau de resistência do operador em relação às mudanças realizadas no ambiente de trabalho.
4. Comunicação, capacidade de ouvir e transmitir argumentos de maneira clara e convincente. Considera-se a capacidade do operador de receber críticas, se ouve com

atenção colegas e superiores, se é educado, cortês e objetivo quando negocia com o devedor. É neste fator que se considera se o operador usou gerundismo, preocupação mencionada anteriormente.

5. Relacionamento interpessoal e trabalho em equipe – avalia-se o relacionamento com colegas, se consegue trabalhar em equipe, se interage e apóia outros funcionários, se compartilha informações e conhecimento e evita fofocas.
6. Aprendizagem e auto-desenvolvimento – considera-se a atualização e aquisição de novos conhecimentos, compreensão e cumprimento de instruções, busca de opinião dos superiores para saber em que melhorar, comprometimento com as metas, reconhecimento das próprias falhas, com ações para corrigi-las.

As ligações são ouvidas pelos analistas de qualidade, que atribuem uma pontuação ao operador em relação a estes quesitos:

O analista da qualidade pontua, em uma ficha, se o operador fez ou não a abertura da ligação, se foi ou não cordial. São pontos muito importantes para nós. Aí, chama o operador e, junto com o coordenador ou monitor, passamos o *feedback* e esse *feedback* é muito bom. [...]. Estamos avaliando tudo isso. Se ele teve segurança durante a ligação (Entrevista 2, analista da qualidade).

A atribuição de pontos para cada fator segue uma escala que varia de 1 (insatisfatório) a 4 (excelente).

O analista da qualidade, junto com o monitor ou coordenador dá um retorno ao operador, que também se atribui pontos, separadamente. Após a atribuição e soma dos pontos, os envolvidos comparam as avaliações e chegam a um consenso. O coordenador só pode aumentar ou reduzir o valor da pontuação mediante justificativa. A fala da monitora ajuda a entender essa avaliação:

A avaliação de desempenho é feita da seguinte forma: a pessoa se auto-avalia atribuindo pontos para o seu desempenho. O coordenador também avalia essa pessoa. Aí, eles sentam juntos e ela mostra ao coordenador a sua avaliação e ela diz: 'eu acho que sou isso, meu desempenho é esse'. Aí, o coordenador, se quiser aumentar ou diminuir a nota, tem que apresentar uma justificativa (Entrevista 20, monitora).

Um dos Operadores ressalta, no entanto, que é difícil chegar a um consenso nesse processo. Segundo ele, é a opinião do avaliador que sempre prevalece:

Apesar de passar uma imagem que você vai discutir os pontos atribuídos na ficha de avaliação e de que vão chegar num consenso, nunca chega num consenso. É a sempre a opinião do supervisor que conta. Você pode até argumentar. Vai argumentar, mas não vai sair do lugar (Entrevista 18, operador).

O julgamento pode recair sobre a esfera da subjetividade. Para Dejours (2008) é “notório o risco que existe de os processos de avaliação serem utilizados em jogos de poder” (p.24). Apesar desse risco, a maior parte dos entrevistados não questiona o processo de avaliação: “Eu acho essa forma de avaliação tranqüila, não tem problema nenhum” (Entrevista 20, monitora).

Eu acho essa forma de avaliação interessante, porque é o olhar da empresa sobre você, funcionário. Cada gestor tem sua forma de avaliar e é muito interessante, porque a empresa consegue olhar para cada um e verificar como cada um produz, como cada um se desenvolve. Essa avaliação é um *feedback* importante, porque me diz como eu estou como profissional (Entrevista 22, monitor).

Um entrevistado disse que existe favorecimento:

É uma forma de avaliação justa, mesmo sabendo que, não é novidade pra ninguém, sempre tem certo apego a um funcionário, perseguição de outro funcionário, mas, geralmente, dentro da normalidade da empresa, nada muito descarado. [...] Já houve alguns recrutamentos internos aqui, no meu ponto de vista, equivocados (Entrevista 34, auxiliar de normas e procedimentos).

Mas o exemplo que deu foi de alguém que foi promovido num prazo muito curto e, segundo esse entrevistado, a regra:

Para poder participar da seleção é um ano de casa e a pessoa não tinha. Todo mundo viu que essa regra foi passada por cima. Isso gerou muita revolta (Entrevista 34, auxiliar de normas e procedimentos).

A questão desse prazo foi mencionada por outra entrevistada

Só algumas pessoas se beneficiam dessa avaliação. Tem gente que está há mais de 3 anos dentro da empresa e que não está no banco de talento. Tem gente mais nova que está há 6 meses e que já está no banco de talentos e pode concorrer as vagas (Entrevista 40, analista da qualidade).

A mesma situação foi mencionada por pessoas que se beneficiavam dela, como no caso de um dos monitores: “Passei a trabalhar na monitoria depois de apenas 6 meses na operação” (Entrevista 20, monitora).

A circunstância da promoção, neste caso, segundo a entrevistada, ocorreu por ela ter apresentado um domínio rápido da operação, como será visto no item 6.12.

Segundo o Gerente de Operações, existe um banco de talentos composto por aqueles com desempenho “muito bom” ou “excelente”, ou seja, aqueles que estão no banco de talentos podem participar das seleções internas e ascender dentro da hierarquia, conforme explica o monitor:

Você tem que ter mais de 18 pontos para estar no banco de talentos e poder participar dos recrutamentos internos para qualquer outra função dentro da empresa (Entrevista 22, monitor).

Como pode ser observado, as principais restrições relacionam-se às promoções e a esse “banco de talentos”. Segundo outro entrevistado:

Eu, particularmente, não concordo muito com o banco de talentos, porque ele deixa a relação pessoal estar influenciando, entendeu? Eu não fui para o banco de talentos porque estava um pouco desanimada com a função, com problemas de dores na minha mão. Então, eu não conseguia cumprir a meta. [...] Não é uma avaliação muito bem feita, uma estrutura certinha. Por quê? Eu acho que, apesar de eu não estar cumprindo as metas, eles deviam fazer uma avaliação para verificar porque eu não estava cumprindo as metas (Entrevista 32, operadora).

Para Dejourns (2008), isso ocorre porque os processos de avaliação são reduzidos, considera-se apenas o tempo que a atividade de trabalho demanda. Para o autor, o trabalho compreende uma experiência subjetiva e “fundamentalmente incomensurável” (p.34), enquanto sua avaliação “mede apenas a duração do esforço, não retrata em absoluto sua intensidade, qualidade e esforço” (DEJOURS, 2008, p. 35).

Apesar de serem considerados na avaliação de desempenho, a maior pressão para o cumprimento de metas parece vir das equipes, como é mostrado a seguir.

6.9 As equipes

Os operadores que fazem parte de uma mesma carteira, ou seja, que trabalham para um mesmo banco cliente, são considerados parte de uma mesma equipe e ficam próximos uns dos outros, como mostrado na figura 6.1.

Essa forma de organização física é pautada nas especificidades de cobrança exigidas por cada cliente e pela própria natureza do produto a ser cobrado. A concepção de equipe é usada pela empresa para estimular os operadores a atingirem a meta de retorno financeiro definida pelo banco cliente. A empresa recompensa o operador que cumpre a meta e também os demais membros que compõem a carteira. O trecho da entrevista a seguir explica o objetivo disso: “A empresa não premia só o operador destaque ou o que recupera mais. É para toda carteira. É para motivar o pessoal para trabalhar em equipe e todos vão ganhar” (Entrevista 4, operador).

Para Smith (1997), as relações entre trabalhadores estimuladas pelas organizações por meio da criação de grupos ou times de trabalho constituem um método de promover um controle descentralizado, uma tática menos visível de controle.

Situação semelhante aparece no estudo de Rotta (2004) sobre o arranjo produtivo e organizacional de uma empresa do setor eletroeletrônico. Segundo a autora,

As cobranças e responsabilidades passaram a ser compartilhadas com o trabalho em grupo e isso fez com que as pessoas passassem a observar o trabalho dos outros membros estimulando os próprios membros do grupo a fiscalizarem e controlarem o trabalho dos colegas (ROTTA, 2004, p.234).

Salerno (1999) chama a atenção para os esquemas de avaliação de desempenho de grupos de trabalho e ressalta que, se não forem feitos de uma forma compatível, podem sinalizar no sentido contrário ao da solidariedade entre os membros de um grupo e entre grupos. Na empresa pesquisada, a recompensa por metas atingidas é dividida de maneira igual entre os membros da carteira. Isso dá margem a conflitos, uma vez que o ritmo dos operadores não é igual, conforme ilustra a fala da monitora: “Se você não bate a sua meta, você prejudica sua equipe toda” (Entrevista 20, monitora).

A meta da equipe e o *ranking* de produção individual podem gerar constrangimentos, conforme já foi indicado, porque o ritmo de produção varia de operador para operador e tornar isso evidente aponta o possível causador do fracasso da equipe de trabalho e conduz a um mal estar entre aqueles que atuam para um mesmo cliente:

Se você não bateu a sua meta individual diária, você prejudica sua equipe toda. Se você não tiver indo de acordo com o que a equipe está trabalhando e se for uma diferença muito grande, você vai se queimar com a sua equipe (Entrevista 22, monitor).

O operador que não consegue atingir a sua meta individual, além de ser punido pela empresa, é também punido pelos próprios colegas de trabalho, que passam a atribuir o não recebimento de prêmios o seu mau desempenho profissional: “é difícil saber que só um na equipe faz o trabalho e o restante fica ali sem fazer esforços” (Entrevista 21, monitor). Para Zarifian (2001), o sucesso das equipes de trabalho depende da ação individual de cada um, o que sempre abre a possibilidade da constituição de uma rede de pressão e controle sobre os membros das equipes de trabalho. Segundo o autor, “não existe nenhuma resposta automática a essa questão. As empresas podem promover essas novidades (trabalho em equipe) em termos realmente inovadores ou podem contentar-se em reproduzir os antigos esquemas” (p.61).

Na empresa, a competição é intensificada pelo fato dos operadores, nem sempre chegarem a um acordo com o devedor no primeiro contato. Este mesmo devedor poderá receber uma segunda ligação por parte de outro operador. Se esse segundo operador conseguir fechar, este será contabilizado para sua meta, embora quem tenha iniciado o processo de negociação não tenha sido ele. A fala a seguir deixa claro o incômodo que isso causa:

Eu entrei no contrato do devedor X. Outro operador vê que eu já acessei esse contrato e aí ele não acessa de novo porque esse contrato já está em acordo e ele precisa respeitar, teoricamente. Só que, geralmente, ocorre briguinta porque um roubou o cliente do outro, pois quem conseguir falar com o devedor por último é aquele que gera o boleto e contabiliza em sua meta diária. Exemplo: eu liguei para o devedor de manhã, mas se a tarde o devedor retornou e o operador da tarde fechou o acordo, o boleto será dele (Entrevista 22, monitor).

Além disso, raramente o devedor que retorna a ligação fala com o mesmo operador. No caso estudado, essa impessoalidade acirra a competição entre os operadores, pois a meta pertence àquele que fechou o acordo e não àquele que conduziu todo processo de cobrança, levando para a formação de um ambiente de trabalho de pressão e de insatisfação:

[...] é aquela rixa, aquela briga e eu acho que ali, na operação, o que mais a gente vê são as pessoas tristes por causa desse clima de competição, porque isso, infelizmente, acontece (Entrevista 22, monitor).

O trabalho na operação é dividido em dois turnos: turno da manhã, das 8h às 14h, e turno da tarde, das 14h às 20h. De acordo com outros entrevistados, a competição ocorre por causa dessa diferença no horário de trabalho:

[...] você não consegue fechar muitos acordos no período da tarde. Isso também é uma reclamação do pessoal que trabalha no período da tarde, pelo fato de trabalharem com pouco espaço do período bancário. Eles entram às duas. O banco fecha às quatro. O pessoal da manhã, não tem esse problema. Pega o banco quase o dia todo (Entrevista 24, monitor).

O turno da tarde sempre acha que o turno da manhã tem... Como fala? Privilégio (Entrevista 40, analista de qualidade).

O clima de competição entre os operadores leva à insatisfação e angústia:

A gente sai daqui com a cabeça a mil. O pessoal que vai embora de ônibus, você percebe que o comentário é só sobre a empresa e ouve comentários do tipo: 'porque a fulana pegou meu contrato'. As pessoas saem daqui e não conseguem desligar (Entrevista 22, monitor).

Para Heloani e Capitão (2003), este tipo de situação distorce qualquer senso de confiança e comprometimento mútuo, inviabiliza a cooperação e impede a criação de

identificação entre os pares. Para Rosenfield (2007), a impossibilidade de se criar uma identidade individual e social, desvincula o trabalho da realização pessoal. Portanto, o trabalhador não sente o reconhecimento pelos seus esforços conforme ilustra fala da entrevistada: “Nunca tá bom, sempre tem que fazer mais e mais” (Entrevista 32, operadora).

Neste sentido, de acordo com Castro e Guimarães (1991), é o significado cultural e simbólico partilhado por gerentes e trabalhadores que garantem o êxito mobilizador, entendido aqui como fator disciplinador e motivador de sujeição à dominação.

A organização física e social do trabalho dificulta a construção de defesas coletivas, o que pode explicar a baixa sindicalização dessa categoria, conforme discutido no Capítulo 4. Na região da empresa pesquisada, é o Sindicato dos Empregados de Agentes Autônomos do Comércio e em Empresas de Assessoramento, Perícias, Informações e Pesquisas e de Empresas de Serviços Contábeis (SEAAC) que representa os operadores de teleatendimento e, de acordo com a secretária do Sindicato dos Trabalhadores em Empresas de Telecomunicações de São Paulo (SINTETEL) da região, o sindicato é conduzido por pessoas da família do proprietário da empresa.

Apesar das dificuldades para construção de defesas coletivas, isso não impede os operadores de desenvolverem meios para se proteger ou minimizar o sofrimento no trabalho, porém isso só acaba ocorrendo de maneira individual, como será visto no item 6.11, que explora as estratégias criadas pelos entrevistados.

Apesar das características negativas do trabalho em teleatendimento, as empresas atraem jovens escolarizados. O item a seguir procura explicar porque isso ocorre.

6.10 Porque trabalhar como operador de teleatendimento?

Na literatura, o cargo de operador de teleatendimento é apontado como a possibilidade de ter acesso ao primeiro emprego (VENCO, 1999; OLIVEIRA, 2004; TONET Jr., 2007). O Gerente de Operações tem essa visão:

As atividades de *call center*, por sua natureza, têm sido realizadas por pessoas muito jovens, quase sempre em seu primeiro emprego e universitários, e tem sido encarada por estes como uma profissão transitória. Acreditamos que, por essa razão, uma grande parte dos admitidos permanece por períodos não extensos na empresa (Gerente de Operações).

Foi perguntado aos entrevistados se aquele era seu primeiro emprego e 15 dos 50 entrevistados responderam que sim. É interessante ressaltar que 5 desses 15 disseram que já

tinham trabalhado antes, mas sem carteira de trabalho assinada e, portanto, não consideravam as experiências anteriores como “emprego”. Suas respostas à questão “Este é seu primeiro emprego” estão a seguir:

Com carteira assinada, sim. Eu trabalhei sempre com informática, com *webdesign* e *Autocad*. Trabalhava por conta própria e meu irmão, que é engenheiro, me ajudava. Depois, eu vim para cá (Entrevista 47, operador).

Com a carteira registrada, é meu primeiro emprego. Eu já tive outros, mas sem registro (Entrevista 44, operador).

“Esse é meu primeiro emprego registrado. Sem registro, eu já fiz alguns bicos como monitor de informática e professor de inglês” (Entrevista 22, monitor).

É meu primeiro emprego. Antes, eu estava numa empresa familiar. Mas registrado, tudo certinho, foi meu primeiro emprego (Entrevista 36, analista da qualidade)

Para estes entrevistados, a resposta relacionada ao primeiro emprego é determinada pela formalidade. Para eles, só o trabalho formal é considerado emprego. Essa avaliação é compartilhada por outros entrevistados:

Eu acredito que eu já passei por uns dez empregos diferentes, só que empregos mais duradouros e com carteira assinada eu tive apenas três. Esse aqui é meu quarto emprego com registro (Entrevista 25, operador).

Para estes entrevistados, o trabalho informal não é emprego. Isso confirma a importância dada à “carteira assinada”, como apontado por Noronha (2003). Segundo o autor, a carteira de trabalho funciona como garantia ao trabalhador, pois permite desfrutar de benefícios como seguro desemprego, afastamento remunerado, financiamentos:

A carteira de trabalho ainda é vista como uma verdadeira carteira de identidade e prova de que o trabalhador esteve empregado em ‘boas empresas’, de que é ‘confiável’ ou capaz de permanecer por muitos anos no mesmo emprego. [...] De todo modo, a assinatura em carteira torna mais fácil ao empregado a comprovação da existência de vínculo empregatício. Enfim, popularmente, no Brasil, ter trabalho formal é ter carteira assinada (NORONHA, 2003, p.114).

Para o autor, o conceito de contrato de trabalho no Brasil é bastante enraizado e atuar dentro de uma empresa em condições informais leva a sensação de angústia e insegurança. Este trabalho também é uma forma de ter “experiência comprovada”, exigida por muitas empresas: “Você, futuramente, quando sair daqui e for trabalhar em outra empresa vai contar no seu currículo” (Entrevista 26, operadora).

Além de representar a primeira oportunidade de trabalho formal, alguns entrevistados disseram que decidiram trabalhar na empresa devido à jornada de trabalho. A jornada de 6 horas possibilita o acúmulo com outro trabalho como apontado no capítulo 4. Entre os entrevistados, foram identificados casos assim:

Eu comecei a trabalhar no *call center* na parte da tarde e, de manhã, eu dava aulas de matemática em escolas estaduais. Tudo para complementar minha renda. Eu trabalhava nos dois lugares, mas quando surgiu uma oportunidade de seleção interna e eu fui para o setor administrativo, eu passei a trabalhar 8 horas por dia. Então, não dava mais para dar aulas (Entrevista 20, monitora).

Mesmo trabalhando aqui, eu voltei a trabalhar de entregador de remédio na farmácia e fiquei com dois empregos por mais de dois anos. Saía daqui às 5 da tarde e ia para lá e ficava até as 2 da madrugada. Totalizando, eram 16 horas de trabalho por dia e consegui meu objetivo, que era comprar uma chácara (Entrevista 21, monitor).

Quero montar um negócio para mim, mas nada me impede de ter meu negócio e continuar aqui (Entrevista 24, monitor)

Além dessa possibilidade de acumular outro trabalho, uma entrevistada avalia a remuneração recebida como um dos aspectos positivos do trabalho: “eu vejo o trabalho de operador como tendo dois lados: o lado positivo da remuneração e tem o lado ruim que é a parte do desgaste físico” (Entrevista 33, auxiliar de normas e procedimentos).

A jornada de 6 horas permite a conciliação com os estudos:

Eu cheguei aqui [na cidade] para estudar e fiquei sabendo da empresa. Para mim, era bom, porque eu saía às 14 horas e tinha a tarde inteira para estudar (Entrevista 22, monitor).

Escolhi trabalhar nessa empresa porque estava dando oportunidade para pessoas jovens, no começo de carreira, é assídua em pagamentos e o horário é flexível (Entrevista 33, auxiliar de normas e procedimentos).

Isso pode reforçar a transitoriedade deste trabalho, pois, uma vez que concluem o curso superior, as pessoas passam a procurar outras funções no mercado de trabalho mais compatíveis com a sua formação, conforme alguns dos entrevistados indicaram ao serem questionados se pretendem ou não continuar na empresa:

Hoje, eu não sei. Quero conseguir, futuramente, uma oportunidade em minha área, que é jornalismo (Entrevista 22, monitor).

Creio que não [vou continuar na empresa], porque estou fazendo o curso de aviação e quero ser piloto de avião. Então, só continuaria na empresa se o dono comprasse um avião e me deixasse ser o piloto (Entrevista 29, analista da qualidade).

Para mim, a função de operadora está chegando ao fim porque eu já sou formada, tenho a carteira da Ordem dos Advogados do Brasil. Eu quero mesmo é atuar como advogada. Como recuperadora de crédito, por mais tempo, eu não quero. A gente precisa trabalhar, mas chega uma hora que não dá e tá chegando essa hora pra mim (Entrevista 41, operadora).

Vou ficar aqui enquanto eu tiver fazendo minha faculdade de pedagogia. Depois, eu vou seguir minha carreira (Entrevista 24, monitor).

Apesar disso, foi observado um caso de alguém que saiu para estudar, mas depois voltou:

Eu já tinha trabalhado nessa empresa antes. Eu saí para terminar a faculdade e voltei para a operação, porque o mercado de trabalho está difícil (Entrevista 41, operadora).

Foi observado ainda um caso de uma pessoa que planeja fazer o curso superior justamente para trilhar uma carreira dentro da empresa:

Para eu ir além do cargo que estou hoje, eu vou precisar de alguma qualificação, de algum conhecimento a mais, de uma faculdade. Eu até pretendo iniciar uma faculdade no próximo ano (Entrevista 21, monitor).

Esse não foi o único caso: “Eu tenho intenção de subir de cargo, me empenhar” (Entrevista 50, operadora). “Eu entendo o trabalho de operador como uma porta de entrada para a empresa” (Entrevista 21, monitor). Essa é a imagem definida por Mocelin e Silva (2008) de um trabalho do tipo “trampolim” conforme é apresentado no capítulo 4. Braga (2006) também identificou um contingente expressivo de operadores, 67% dos 131 pesquisados, disseram que enxergam um “futuro” nesse trabalho.

O sentimento de prazo de validade da função é mencionado por alguns entrevistados:

Eu acredito que é um cargo em que a pessoa fica 3, 4 anos no máximo. É um cargo de alta rotatividade. Não tem como se manter muito no cargo fazendo a mesma coisa. Imagina, todo dia sentar lá, botar *headphone*, conversar com o cliente, ter meta, ter minuto. Não importa que é 6 horas por dia. Isso dá uma ajuda, porque se fosse 8 horas, nenhum operador aguentava. Mas chega uma hora que estressa. Eu, com 1 ano tava no auge (Entrevista 34, auxiliar de normas e procedimentos).

Olha, a função de operador tem um prazo de validade, porque por mais que a gente tenha fisioterapia, tenha agora esses horários, é um serviço que afeta seu ouvido, sua voz... Então, a pessoa tem que se cuidar. Se ela não tiver a preocupação de não deixar isso avançar muito, ela acaba se prejudicando de forma agressiva. Tem pessoas que estão voltando do INSS e que não têm mais condições nenhuma de mexer no computador, de pegar um copo d’água. É muito complicado (Entrevista 37, analista da qualidade).

Além desses problemas, na empresa pesquisada, os operadores, ainda, carregam o estigma negativo associado à função do cobrador, conforme ressalta uma das operadoras entrevistadas: “[...] quando se fala em cobrança, ninguém quer trabalhar com cobrança, mas eu resolvi encarar de frente” (Entrevista 26, operadora). Numa tentativa de afastar esse estigma, a função recebe outra designação na empresa, a de “recuperador de créditos”, usada por gerentes, monitores, controladores e também pelos próprios operadores. Os operadores vêm na mudança de nome uma forma de fugir do estigma, que rejeitam, conforme revelado a seguir:

Quando comecei na cobrança, pensei: “nossa, eu fazer cobrança no telefone”. Não me via nessa situação, mas depois você vai pegando o jeito, vai vendo que não é bem aquilo. Você percebe que está cobrando algo que o devedor fez, foi até o banco e procurou aquilo. Então, você vê, às vezes, a pessoa lá com aquele peso todo nas costas e você oferece uma opção de pagamento e consegue um refinanciamento. Você está ajudando a pessoa²¹. Aí, eu comecei a enxergar o outro lado e ter uma desenvoltura melhor na minha função.

É um trabalho muito importante no mercado. Um recuperador de crédito vai recuperar o crédito de quem está inadimplente no mercado [...] quanto mais pessoas inadimplentes o mercado tiver, maiores serão os juros e menos dinheiro os bancos terão para emprestar. Então, os recuperadores é que vão permitir com que os bancos possam continuar emprestando dinheiro (Entrevista 20, monitora).

A construção dessa nova designação ajuda na identificação dos funcionários com a profissão que desempenham. Ao atribuir um sentido positivo à atividade, torna-se mais “aceitável” desempenhá-la:

Você liga para o cliente (devedor) e não fala pra ele que ele está devendo. Você liga e informa que tem uma campanha de desconto porque, assim, além do cliente não ser grosso com você, você acabava ajudando ele, porque o cliente quer ser ajudado, não quer ser cobrado (Entrevista 26, operadora).

A gente tem como objetivo, eu acredito, retomar o crédito para os clientes voltarem a ter suas atividades normais, entendeu? Poder fazer uma compra. Então, sempre trabalhamos focando no cliente, para estar tentando regularizar a situação dele (Entrevista 30, operador).

²¹ Quando o operador oferece opções de pagamento da dívida, ele entende que está ajudando o devedor a poder realizar novas compras porque poderá obter crédito novamente. Avanza et al. (2006) estudaram o crédito entre as classes populares francesas cuja obtenção estava atrelada às relações de amizade e a aparência do devedor.

O esforço de mudar a figura do “devedor” para “cliente” tem também o intuito de tornar a atividade de cobrança menos incômoda tanto para quem deve, quanto para o trabalhador. Também na imprensa aparece essa mudança. A figura do cobrador, segundo Silva Junior e Travaglini (2009), deu lugar ao negociador, que visita o cliente com o *notebook* e hora marcada para propor uma solução para a dívida.

A empresa pesquisada só realiza cobrança por telefone e os operadores, além da casa dos devedores, podem ligar para o trabalho, para o vizinho, porém sem mencionar o assunto da ligação. A mudança de imagem, na empresa, é construída desde a escola preparatória:

Os alunos na escola preparatória falam: “Ah, eu sou só um cobrador”. Aí eu digo: “Não! Não é um cobrador, é um recuperador de crédito, é um negociador” (Entrevista 20, monitora).

Apesar do esforço de valorização da função, a reação do devedor frente à cobrança se mantém, conforme foi explorado no item contato com os devedores.

Lidar com as diferentes reações exige do operador a capacidade de criar meios para administrar essas situações e cumprir com o trabalho, forçando-os a desenvolver habilidades que são aperfeiçoadas com o tempo, com o próprio processo de aprendizagem da função, analisado a seguir.

6.11 Aprendizado e resistência

Segundo Oliveira et al. (2005), o tempo de aprendizagem da função de operador é diferente do tempo que o profissional demanda para se tornar proficiente na sua função. No estudo realizado com 130 centrais de atendimento no país, o tempo de treinamento é de 4,4 semanas, mas para obter proficiência, são necessárias 19 semanas. Na empresa de cobrança, o treinamento é de oito semanas, duração do curso da escola preparatória descrito anteriormente e após as semanas de treinamento e o período de experiência, o operador que obtém bom desempenho é efetivado. Porém, as falas dos monitores revelam a necessidade de um tempo maior para dominar a função, variando de 4 meses a 1 ano, segundo diferentes avaliações:

Eu acho que é preciso mais de 4 meses para aprender tudo. Eu acho uma crueldade porque, em três meses [período de experiência do operador] ou, depois do curso preparatório, é muito pouco para aprender tudo que tem para aprender, porque é muita coisa (Entrevista 22, monitor).

Para ele ficar bom mesmo? Para pegar todos os macetes? Em torno de 6 meses (Entrevista 23, monitora).

Pra fazer bem você precisa, no mínimo, no mínimo, de 6 meses. Você entra, quando você começa, você cobra, você ouve ligações do seu colega do lado e você imagina que você está cobrando muito bem só que você ta ligando muito pouco, mesmo com 3, 4 meses de experiência de trabalho. Na tua cabeça, pelo menos eu tive isso, eu imaginei que eu tava arrebentando, que eu tava abafando muito, mas depois com o tempo você vai vendo que não é assim (Entrevista 28, analista da qualidade).

Para ter tudo na ponta da língua, para descobrir respostas pra todas as perguntas? Leva em torno de um ano” (Entrevista 24, monitor).

A aprendizagem da função em si, o “saber-fazer” (DEJOURS, 2008, p. 44), que inclui o desenvolvimento dos modos operatórios e das estratégias de resistência para dar conta da atividade em sua totalidade exige mais tempo e somente quando o operador consegue desenvolver essas táticas próprias é que se pode considerar que ele domina a função. Exemplos dessas estratégias foram mencionados por diferentes entrevistados. O caso a seguir é daquela pessoa que foi promovida antes de um ano de empresa, segundo ela, porque desenvolveu uma estratégia para facilitar o próprio trabalho:

Eu montei uma planilha no Excel. Eu acionava o cliente e tentava um acordo com ele como, por exemplo, pagamento à vista ou refinanciamento. Com isso, eu comecei a montar planilhas, porque o operador tem que fazer o cálculo na mão, pois o sistema só fornece o cálculo total com o desconto e nos casos de refinanciamento, não. Então, eu montei uma planilha para facilitar o meu trabalho com taxas de desconto relativas a refinanciamento que se dividiam de 3 vezes a 20 vezes. Eu acelerava meu trabalho e isso me destacou e eu passei a trabalhar no administrativo depois de apenas 6 meses na operação (Entrevista 20, monitora).

Dois entrevistados relatam como organizavam o próprio tempo:

No período da manhã, geralmente, você usa para fazer pesquisa porque, no meu caso, 8 horas da manhã é hora que o cliente está chegando ao serviço, então, se você ligar você não vai conseguir falar com ele. Então, eu usava essas horas para fazer pesquisa, procurar telefones dos clientes, informações novas, checar as planilhas com informações sobre os clientes, os descontos do dia. Aí, quando ia chegando por volta do meio dia e na parte da tarde, eu começava a ligar e procurava fazer o máximo de ligações (Entrevista 28, analista da qualidade).

De manhã, o telefone só toca, porque o povo ou não está em casa porque saiu para trabalhar ou está dormindo. A dificuldade é você ligar para outro Estado que tem fuso horário diferente. [...] A gente chega aqui às 7h e para eles é 5h, então, é muito complicado e eu aumentava meu ritmo de trabalho na hora do almoço, que é mais fácil conseguir falar com o devedor, enquanto isso eu me dedicava a procurar informações para efetuar as ligações mais tarde, porque você tem uma lista para percorrer (Entrevista 22, monitor).

Outro entrevistado desenvolveu uma estratégia para contar o número de ligações que realizava, porque, segundo ele, o sistema não dá essa informação.

Eu fazia em torno de 20 ligações, mas eu tinha uma meta própria minha, para medir meu desempenho no dia, porque o sistema não vai contabilizando a quantidade de ligações, só o tempo. Então, fazia uma marquinha num papel. Depois, eu ia contando, de hora em hora, eu contava. Se não desse 18, 19 ligações, eu sabia que eu tava atrasado, se desse 20, 21 eu sabia que tava no tempo (Entrevista 34, auxiliar de normas e procedimentos).

A elaboração de um método próprio para facilitar a execução do trabalho é uma forma de aliviar a carga de trabalho e cumprir com o que foi prescrito, garantindo o êxito (GUIMARÃES e CASTRO, 2001) como diz a operadora: “não dá para fazer 35 ligações por dia se você quiser fazer seu serviço direito” (Entrevista 41, operadora).

Uma operadora da cobrança jurídica comentou que, na cobrança administrativa, é possível intimidar os devedores, até mesmo com informações falsas, o que não pode ocorrer na jurídica:

Não há restrições durante as ligações, mas é claro que você não pode tratar mal o cliente e também não pode passar informação mentirosa, que nem na operação administrativa. Lá o pessoal fala para o cliente que se ele não pagar, ele pode ser preso. (Entrevista 42, operadora).

Outras estratégias são claramente usadas para conseguir criar folgas no ritmo ao longo da jornada. Apesar de haver, por exemplo, uma quantidade desejada de ligações a serem realizadas, os operadores conseguem, portanto, imprimir um ritmo próprio ao seu trabalho: “é importante não ficar brincando, não ficar lixando a unha, vamos trabalhar! Mas, eu acho que precisa dar uma ‘desfocada’ e eu fazia isso” (Entrevista 4, operador).

Então, tem aqueles dias em que você não está muito afim, aí você pega aqueles números de telefones que nunca atendem e faz as ligações. Assim, você cumpre com a meta de ligações e ninguém vem reclamar (Entrevista 41, operadora).

O desenvolvimento de estratégias de regulação e compensação do trabalhador resulta do acúmulo de suas experiências e do conhecimento do seu próprio funcionamento durante a jornada de trabalho. Para a Análise Ergonômica do Trabalho, a atividade de trabalho é uma atividade de mão-dupla. Ao agirmos sobre o meio ambiente pela atividade de trabalho, somos, ao mesmo tempo, transformados por ele em função de nossa própria ação. Para Guerín et al. (2001), tal interação não se opera ao acaso, mas é guiada por objetivos que o trabalhador coloca para si em função da situação. A interação com o meio e resulta de um processo de apropriação e de releitura do que foi prescrito pela organização do trabalho.

Dois entrevistados revelam o uso de um recurso do sistema operacional, a tecla *mute*, para evitar o desgaste psicológico de ouvir reclamações dos devedores. Ao apertar a tecla *mute*, a ligação fica “muda”, nem operador e nem devedor ouvem:

Você liga todo dia na casa do cara (devedor). Ele quer estressar mesmo, mas quando eu trabalhava na operação, eu pensava: “problema é dele, tá devendo, vou ligar”. Aí, ligava e quando ele começava a xingar, a estressar, eu levava mais no lado da brincadeira, dava risada e apertava o mute e não ouvia mais absurdo. Porque tem cada absurdo... (Entrevista 29, analista da qualidade).

Eu nunca misturei serviço com vida pessoal. [...] dou risada. Vou falar o que pro cara (devedor)? Eu coloco no mudo e dou risada e deixo ele me xingar. É ele que está estressado. Mas tem gente que não consegue fazer essa separação. Mas, no meu caso, eu ainda tirava sarro das coisas, não ficava grilada com o que o cara lá da Bahia falou. Ele nem sabe que eu sou (Entrevista 37, analista da qualidade).

Essas são algumas artimanhas que o trabalhador constrói de forma mais ou menos consciente para compatibilizar os objetivos da produção, sua competência e a preservação de sua saúde. É o que Dejours (1987) chama de macetes, ou seja, estratégias que permitem regular seu trabalho a situações reais que vivenciam e, assim, dar conta de suas tarefas e, ao mesmo tempo, se preservar, ou, como diz Dejours (2008) “para fazer bem é preciso infringir” (p.41). Tais estratégias, em conjunto com desenvolvimento de modos operatórios, aliviam a sensação de sofrimento, pois a percepção do trabalho do operador recai sobre a ideia da negociação, o que pressupõe liberdade de ação, mesmo que limitada pelas normas e regras.

Neste capítulo, foram exploradas as diferenças e restrições enfrentadas pelos operadores. Como pode ser observada, há uma diversidade maior do que observado em muitas das pesquisas citadas na revisão bibliográfica. As semelhanças e diferenças são melhor exploradas nas conclusões.

7. CONCLUSÕES

A realização dessa pesquisa sobre a organização do trabalho do operador de teleatendimento foi, inicialmente, motivada pelas discussões presentes na literatura da área que chamam a atenção para um conjunto de características acerca do controle que é exercido sobre o trabalhador. Além disso, trata-se de uma atividade que vem ganhando expressão pela oferta de emprego formal e por ser viabilizada pelo uso da tecnologia, o que lhe confere um caráter de atualidade.

O setor de serviços vem crescendo devido ao fato da sua participação crescente na geração de empregos e de riquezas. É importante salientar que não há uma explicação única para a expansão deste setor, conforme discutido no Capítulo 2, sendo mais apropriado falar na convergência de uma série de fatores dentre os quais é possível citar o estreitamento da relação entre o setor industrial e o setor de serviços. A interdependência entre os dois setores estimula o crescimento, a partir da década de 90, dos chamados serviços intermediários com a intensificação da prática de externalização das atividades, consequências diretas do próprio processo de globalização da economia e do desenvolvimento tecnológico, que estimulam, dentro do setor de serviços, o processo de racionalização e flexibilização do trabalho vivenciado pelo setor industrial no início dos anos 80.

Neste contexto, as empresas de teleatendimento constituem exemplo de atividade geradora de empregos e do processo de racionalização, uma vez que o trabalho do teleoperador é pautado no uso das tecnologias da informação, que organiza e controla a atividade de trabalho. As especificidades da organização do trabalho nesta atividade, entre as quais se destaca, para os trabalhadores de linha de frente, o chamado duplo controle, exercido, de um lado, pelas normas da organização e, de outro, pelas necessidades específicas colocadas pelos clientes. Estas características o associam a uma atividade econômica promissora, ao mesmo tempo, em que o trabalho é carregado de significados negativos, o que faz com que seja considerado como um emprego passageiro, por ser penoso, já que o ritmo é intenso, há poucas pausas de descanso, há regras e normas que padronizam e enrijecem a conduta dos operadores.

O forte controle sobre o trabalho abre espaço acerca das discussões sobre a presença do taylorismo. A princípio, este não seria adequado para os serviços que envolvem contato pessoal, devido às especificidades colocadas por cada cliente. Apesar disso, pesquisas de

diferentes autores têm apontado uma série de características que levam à conclusão de que, no teleatendimento, de forma geral, há uma forte presença dos métodos tayloristas de controle.

A contradição entre atividade “nova” e atividade “tradicional” no que tange à organização do trabalho motivou a realização deste estudo, tendo como ponto de partida a compreensão do trabalho nas centrais de teleatendimento e o controle exercido sobre o operador. Para analisar estas questões, foi realizada uma pesquisa em uma empresa de cobrança por telefone com a realização de entrevistas estruturadas com 51 pessoas, incluindo o Gerente de operações, funcionários administrativos e operadores, e a realização de entrevistas não estruturadas com 2 pessoas, diretor e presidente.

Os resultados contribuíram para entender como os operadores de teleatendimento desempenham a função, quais as demandas que surgem ao realizarem seu trabalho, como lidam com essas demandas e como sua conduta é controlada. Também foi possível observar como os operadores percebem esse controle e como conseguem criar formas de ajustar o trabalho para desempenhá-lo, ou seja, estratégias de autopreservação que desenvolvem. Observou-se ainda como os operadores enxergam sua atividade profissional.

A pesquisa bibliográfica e em sites especializados forneceu as bases para a compreensão da constituição e evolução desta atividade econômica, do perfil que compõem a força de trabalho empregada e das regras e metas de diferentes empresas que buscam padronizar o comportamento do operador. No estudo de caso, a análise das entrevistas e a observação das instalações da empresa permitiram identificar um conjunto de aspectos semelhantes ao que a literatura sobre o trabalho em teleatendimento aponta. Foram observados aspectos que o diferenciam.

O controle exercido sobre o trabalhador, na empresa estudada, tem algumas características semelhantes às apresentadas na literatura, como a grande presença de normas impostas pelas empresas de teleatendimento. As empresas, ao prescreverem a tarefa do operador, definem um conjunto de normas e regras a serem seguidas. O cumprimento dessa prescrição padroniza a conduta e nivela a produção para que os operadores possam efetuar o maior número possível de ligações. Na empresa pesquisada, no entanto, a pressão sobre o tempo das ligações fica em segundo plano diante da importância dada ao volume financeiro recuperado, pagamento das dívidas. Há também a ideia de que “tempo é dinheiro”, mas num sentido inverso ao normalmente empregado. Se um operador recupera um alto volume financeiro de dívidas, ele será bem avaliado mesmo que realize poucas ligações e que estas

demorem, embora os entrevistados tenham em mente a necessidade de não estender muito a ligação

Os operadores são monitorados de forma direta e contínua pelos superiores, que os observam em uma área operacional, de maneira semelhante as que foram descritas nos estudos da revisão bibliográfica. Uma área ampla, sem paredes, que permite não só enxergá-los, mas também andar entre eles conferindo a atuação de cada um nas baias de atendimento. A empresa ainda controla os operadores por meio de indicadores de desempenho. O desempenho de cada um é medido por indicadores que aferem a quantidade de ligações realizadas e não atendidas, sua duração, a quantidade de boletos gerados e a quantidade de pagamentos efetuados. Além disso, o sistema operacional da empresa registra as ligações, que podem ser ouvidas a qualquer momento pelos gerentes e supervisores.

A meta mais importante, no entanto, está ligada ao retorno financeiro de dívidas que os operadores conseguem resgatar. O desempenho neste item define se o operador será ou não efetivado após o curso preparatório, se terá a chance de entrar para o “banco de talentos”, que o habilita a participar dos processos de seleção para ser promovido e até mesmo para se manter empregado.

A padronização da conduta do operador se dá por meio de um roteiro de trabalho, mas a natureza desse trabalho requer um maior poder de argumentação do operador. Por isso, o roteiro prescreve como ele deve se identificar e impõe as restrições como, por exemplo, não ser mal educado e não mentir ou ameaçar. Existem ainda as situações específicas das pessoas com as quais os operadores entram em contato, como nas demais empresas. Só que, neste caso, estas pessoas são devedores cujas dívidas serão cobradas. Os operadores têm uma autonomia muito limitada e, ainda assim, precisam ter “jogo de cintura” para convencer o devedor a pagar a dívida ou a refinanciá-la dentro das opções permitidas. Isso confirma parcialmente a hipótese inicial da existência de duas fontes de controle, no entanto, neste caso, há também as regras das empresas clientes, em sua maioria do setor financeiro, o que a diferencia do trabalho nos outros tipos de empresas de teatendimento. Isso contribui para aumentar ainda mais a complexidade do ambiente de trabalho, que fica carregado de regras e normas que se alteram em períodos curtos de tempo.

Ainda neste caso, observa-se que existe mais uma fonte de controle, que provém dos próprios operadores. Há um autocontrole sentido pelos operadores, que declaram que o trabalho é cansativo, estressante e de grande pressão. As observações de pesquisa confirmam

o que tem sido apontado pela literatura, sobre a existência de uma forma de controle mais difusa, distribuída, mas não por isso menos atuante.

Cumprir as metas representa atender à expectativa da organização, dos clientes, as próprias e as dos colegas porque os operadores são agrupados em equipes e as metas são definidas de maneira individual e coletiva. Os operadores supervisionam a si mesmos e cobram esforço para atingir a produção. Os entrevistados revelam a importância de “não fazer corpo mole”, de “ter que produzir”, caso contrário, “você arrumará problemas com a sua equipe”.

O mal estar provocado pelo controle social vai além da sensação de pressão por produção, porque dificulta a criação de vínculos de amizade, uma vez que estimula a competição entre os pares. Ao exercerem controle sobre os colegas, os operadores auxiliam a organização no processo de submissão e disciplina às normas e regras impostas. A competição e suas consequências são características da organização do trabalho em grupo presente também em outras esferas produtivas, conforme visto na discussão teórica.

A complexidade em relação à quantidade de regras que os operadores devem seguir para desempenhar o trabalho é revelada nas entrevistas. O tempo necessário para se tornar proficiente na função sempre é maior do que o tempo de treinamento. No caso da empresa pesquisada, o programa de treinamento dura 8 semanas e os entrevistados revelam a necessidade de 4 meses a um ano para dominar a função.

Como pode ser observado, existem diferentes fontes de controle sobre o trabalho neste caso. O espaço físico e as metas coletivas constituem empecilhos para a organização coletiva. Apesar de todas as restrições, estas não impedem que os operadores desenvolvam suas estratégias de resistência. Estas estratégias, no entanto, são mais individuais do que coletivas. Outros estudos já vinham apontado o fraco movimento coletivo nesta categoria.

O controle, a cobrança e a pressão por produção, a competição que estimula as desavenças entre os operadores, a padronização que dificulta a autonomia de decisão são responsáveis pelo estigma negativo que a profissão carrega confirmando o rótulo atribuído à função de operador de teleatendimento. A literatura aponta que o trabalho em teleatendimento é passageiro. Na empresa pesquisada, o próprio gerente de operações compartilha dessa opinião, assim como alguns trabalhadores entrevistados, para quem “ninguém quer ser operador por muito tempo”. Apesar disso, muitos entrevistados vêem sua atividade como uma boa profissão, porque ela significa a porta de entrada para o mercado de trabalho formal.

Um dos entrevistados já tinha passado por dez relações de trabalho, mas este era seu primeiro trabalho formal, “de carteira assinada”. Teve um entrevistado da empresa que saiu, mas depois voltou devido à falta de opção no mercado de trabalho, mesmo com curso superior. Além disso, muitos entrevistados realmente pensam que a empresa de cobrança se constitui uma possibilidade de carreira. Alguns entrevistados, que fazem ou já fizeram o curso de direito, e que atuam na área de cobrança jurídica mencionaram a vontade de trilhar carreira e passar a atuar como advogado na empresa. Estes entrevistados achavam útil seu trabalho de telecobrador na área jurídica, pois avaliavam que atuavam em temas relacionados ao curso. No entanto, havia pessoas já formadas na área, com a carteira da Ordem dos Advogados do Brasil, e que continuavam trabalhando como operadores.

O setor de teleatendimento cresceu consideravelmente nos anos 2000, gerando novos postos de trabalho, mas alguns analistas vêm observando que o ritmo de crescimento diminuiu nos anos mais recentes. Na empresa pesquisada, houve um crescimento muito significativo nos dois anos que antecederam a pesquisa, com um grande número de contratações superando em muito o crescimento da atividade no Brasil como um todo. Esse crescimento pode ser explicado pelo fato da empresa ter sido fundada pouco tempo antes da realização das entrevistas e por se encontrar em processo de consolidação. Além disso, a própria atividade de teleatendimento tem apresentado um forte crescimento, como apontam diferentes pesquisas mencionadas na tese.

O trabalho no setor não exige experiência prévia, o que constitui um atrativo para uma força de trabalho predominantemente jovem, escolarizada e feminina. Na empresa estudada também se verificam essas, porém, há uma alta porcentagem de pessoas com curso superior se comparado com outros estudos, como os realizados pela Associação Brasileira de Telesserviço.

Outra característica desta atividade apontada por diferentes autores é a baixa sindicalização. A troca de operadores, ou porque foram demitidos ou porque pediram demissão, inviabiliza ainda mais a formação de laços de amizade e de identificação com os pares. Os executivos entrevistados, no início da pesquisa, impuseram restrições às questões relacionadas a esse tema. No entanto, verificou-se que na cidade onde se localiza a empresa também existe uma disputa pela representação dessa categoria profissional entre o Sindicato dos Trabalhadores em Empresas de Telecomunicações de São Paulo (SINTETEL) e o Sindicato dos Empregados de Agentes Autônomos do Comércio e em Empresas de Assessoramento, Perícias, Informações e Pesquisas e de Empresas de Serviços Contábeis

(SEAAC). Chama à atenção a informação de que os trabalhadores da empresa pesquisada são representados pelo SEAAC, que é administrado por familiares do dono da empresa de cobrança.

Trata-se de uma empresa de cobrança, que tem um setor de cobrança administrativa e outro de cobrança jurídica, mas ninguém na empresa usa o termo “cobrador” para se referir aos operadores. Desde o treinamento inicial, a função de cobrador, tradicionalmente carregada de significado negativo, dá lugar à função de “recuperador de créditos”. Essa tentativa de afastar o estigma negativo é aceita sem resistências pelos operadores. Nas entrevistas, pode se observar como eles criam uma racionalização para atribuir outro significado à sua função, mais positivo. Os entrevistados explicam a negociação como sendo uma ajuda porque, segundo eles, quando um indivíduo paga a dívida, pode voltar a consumir. Esse processo de racionalização torna-se mais importante porque, muitas vezes, os operadores se identificam com os devedores e suas dificuldades financeiras.

Outro aspecto que ajuda nesse processo de não se ver como cobrador é a tecnologia da informação, que tem viabilizado a substituição do cobrador tradicional, de porta em porta, pelo operador de “telecobrança”, tornando a atividade mais discreta, mais “privada”, por ser substituída por telefonemas, cartas e emails.

Apesar desse esforço por parte da empresa e dos operadores, isso não os livra dos conflitos que enfrentam no contato com os devedores inúmeras vezes ao dia.

Limitações da pesquisa

Algumas limitações deste estudo precisam ser consideradas e apontadas. Questões relacionadas à satisfação no trabalho, autonomia e filiação sindical levantadas nos primeiros contatos com a empresa, foram vetadas pela empresa. Compreender a percepção que os operadores têm da atuação política dos órgãos que representam a categoria pode fornecer indícios do porque a filiação é considerada baixa pela literatura.

Os dados utilizados para a caracterização do setor foram obtidos em associações e publicações setoriais, que apresentam diferenças entre si. Outra fonte de dados importante seria a Relação Anual de Informações Sociais (RAIS), do Ministério do Trabalho e Emprego, mas esta não coletava as informações separadas para a atividade de teleatendimento até 2007, depois que a pesquisa já estava em andamento, e a autora só soube da mudança em 2010, na fase de conclusão da tese.

Indicações de pesquisas futuras

Considera-se interessante e relevante ampliar e aprofundar esse estudo utilizando os dados da RAIS, disponíveis a partir de 2008, para comparar com o levantamento das associações e publicações setoriais e em relação ao crescimento do setor, contratações, tempo de serviço na função de operador de teleatendimento, entre outros.

O crescimento apresentado pela empresa pesquisada pode ser um caso isolado, por isso, é interessante observar se essa expansão também vem ocorrendo em outras empresas de cobrança por telefone.

Por fim, considera-se interessante analisar o impacto que as tecnologias de informação e comunicação exercem sobre a função do cobrador tradicional, aquele que faz a cobrança na porta do devedor e verificar se a cobrança de porta em porta está chegando ao fim ou se ainda existem empresas que prestam esse serviço de maneira tradicional.

Outra questão de interesse é a investigação e acompanhamento dos efeitos das regulamentações introduzidas no setor, analisando o impacto sobre o trabalho do operador e sobre a qualidade da prestação desse serviço.

Merece ser investigada também a atuação sindical nesta atividade porque é relativamente nova, composta por uma força de trabalho sem tradição de atuação sindical, e com baixa identificação com a função exercida. Além disso, o caso analisado indica a existência de uma proximidade entre a direção sindical e a direção da empresa.

Referências

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE TELESSERVIÇOS. **A prática de *offshore* no Brasil**. 2006. Disponível em: <<http://www.abt.org.br>>. Acesso em: 22 abr. 2006.

_____. **Sumário do relatório de pesquisa sobre *call centers* no Brasil**. 2007. Disponível em: <<http://www.abt.org.br>>. Acesso em: 15 jun. 2007.

ASSOCIAÇÃO PARA A DEFESA DOS DIREITOS CIVIS E DO CONSUMIDOR. **Call Center: cai a qualidade de atendimento ao consumidor**. 2008. Disponível em: <http://www.adec-df.org.br/noticias/385_noticias.htm>. Acesso em: 17 jun. 2009.

AMORIM, Lucas. O negócio vai acabar. E agora? **Revista Exame**. 15 de outubro de 2009. Disponível em: <<http://portalexame.abril.com.br/revista/exame/edicoes/0954/gestao/negocio-vai-acabar-agora-505369.html>>. Acesso em: 20 nov. 2009.

ANTONELLI, Valdir. **Mercado de soluções para call center no Brasil**. 2008. Disponível em: <<http://portaldocallcenter.consumidormoderno.com.br/tecnologia/novidades/mercado-de-solucoes-para-call-centers-cresce-no-brasil?searchterm=crescimento+para+2012>>. Acesso em: 10 out. 2008.

_____. **Teclan prevê alta em seu faturamento para 2009**. Disponível em: <[http://portalcallcenter.consumidormoderno.com.br/indicadores/outros-numeros/teclan-preve-alta-em-seu-faturamento-para-2009/?searchterm=crescimento dos call centers](http://portalcallcenter.consumidormoderno.com.br/indicadores/outros-numeros/teclan-preve-alta-em-seu-faturamento-para-2009/?searchterm=crescimento%20dos%20call%20centers)>. Acesso em: 18 jun. 2009.

ARAGÃO, Marianna. **Lei impõe investimento em call center**. 2008. Disponível em: <www.estadão.com.br>. Acesso em: 10 ago. 2008.

ARENDET, Hanna. **As origens do totalitarismo**. São Paulo: Companhia das Letras, 2006.

AVANZA, Martina; LAFERTE, Gilles; PENISSAT, Etienne. O crédito entre as classes populares francesas: o exemplo de uma loja em Lens. **Mana**, Rio de Janeiro, v. 12, n. 1, p. 7-38, abr. 2006.

AZEVEDO, Maria Carvalho de; CALDAS, Miguel P. Seriam os call centers os *sweatshops* do século XXI? In: OBSERVATÓRIO DA REALIDADE ORGANIZACIONAL. 2002, Recife. **Anais do II Encontro de Estudos Organizacionais**. Recife: PROPAD/UFPE: ANPAD, 2002, 1 CD.

BAGNARA, Sebastiano; MARTI, Patrizia. Human work in *call centers*: a challenge for cognitive ergonomics. **Theoretical Issues in Ergonomics Science**, v.2, n.3, p. 223 - 237, Jul. 2001.

BARNES, Alison. The construction of control: the physical environment and the development of resistance and accommodation within call centers. **New Technology, Work and Employment**. v. 22, n. 3, p: 246-259, November, 2007.

BATESON, John. E. G.; HOFFMAN, Douglas K. **Marketing de Serviços**. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

BATT, Rosemary.; MOYNIHAN, Lisa M. The viability of alternative call centre production models. **Human Resource Management Journal**, v. 12, n. 4, p. 14-34, 2002.

BATT, Rosemary; KEEFE, Jeffrey. Human resource and employment practices in telecommunications services. In: **Employment practices and business strategy**. Nova York/Oxford: Oxford University Press. 1999. p. 1980-1998.

BATT, Rosemary; DOELLGAST, Virginia. Groups, teams and the division of labor. Interdisciplinary perspective on the organization of work. In: ACKROYD, Stephen et al. **The oxford handbook of work and organization**. Oxford: University Press, 2005. p. 138-162.

BAUMOL, Willian J. Macroeconomics of unbalanced growth: the anatomy of urban crisis. **American Economic Review**, v. 5, n. 3, p. 415-426, jun. 1967.

BIAZZI, Fábio de. O trabalho nas organizações na perspectiva sócio-técnica. **Revista de Administração de Empresa**, São Paulo, v. 34, n. 1, p. 30-37, jan-fev, 1994.

BORÇA JR, Gilberto R.; TORRES, Ernani T. F. Analisando a crise do subprime. **Revista do BNDES**, Rio de Janeiro, v. 15, n. 30, p. 129-159, Dez. 2008.

BORGES, André; ROSA, João Luiz. *Call centers* avançam e já empregam 250 mil. **Valor Econômico**, São Paulo, p.3, 3 jan., 2007a.

_____. *Call Center* prepara-se para a fase de consolidação. **Valor Econômico**, São Paulo, p.3, 3 jan., 2007b.

_____. *Comverse* centraliza atendimento no Brasil. **Valor Econômico**, São Paulo, p.3, 3 jan., 2007c.

_____. Infra-estrutura está entre os maiores custos. **Valor Econômico**, São Paulo, p.3, 3 jan., 2007d.

BRAGA, Ruy. Uma sociologia da condição proletária contemporânea. Tempo Social. **Revista de Sociologia da USP**, v. 18, n. 1, pp. 133-152, jun, 2006.

BRASIL. MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO (MTE). **Legislação e portarias**. 2007. Disponível em: <<http://www.mte.gov.br/legislacao/portarias/2007/default.asp>>. Acesso em: 13 nov. 2008.

_____. **O setor de serviços brasileiro**. 2009. Disponível em: <<http://www.desenvolvimento.gov.br/sitio/interna/interna.php?area=4&menu=2412>>. Acesso em: 27 jan. 2010.

BRAVERMAN, Henry. Labor and monopoly capital: **the degradation of work in the twentieth century**. Nova York: Monthly Review Press. 1974.

BURAWOY. Michael. A transformação dos regimes fabris no capitalismo avançado. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, nº. 13, ano 5, p. 29-50, 1983.

CALLCENTER.INF. **O emprego em contact center está em alta**. 2004. Disponível em: <<http://www.callcenter.inf.br>>. Acesso em: 12 out. 2008.

_____. **A radiografia da terceirização do Brasil**. 2006. Disponível em: <<http://www.callcenter.inf.br>>. Acesso em: 12 out. 2008.

_____. **Indicadores de evolução e crescimento das empresas de call center no Brasil**. 2008a. Disponível em: <<http://www.callcenter.inf.br>>. Acesso em: 23 maio 2009.

_____. **Crescimento no setor de contact center puxa TI**. 2008b. Disponível em: <<http://www.callcenter.inf.br/estatisticas/default.asp?pag=matintegra&matID=33246>>. Acesso em: 12 out. 2008.

_____. **Faturamento do setor passa de R\$ 6 bi em 2007**. 2008c. Disponível em: <<http://www.callcenter.inf.br>>. Acesso em: 12 out. 2008.

_____. **Mercado brasileiro de Contact Center continua crescendo**. 2008d. Disponível em: <<http://portaldocallcenter.consumidormoderno.com.br/indicadores/outros-numeros/mercado-brasileiro-de-contact-center-continua-crescendo>>. Acesso em: 12 out. 2008.

_____. **O ranking das empresas de contact center**. 2008e. Disponível em: <<http://www.callcenter.inf.br>> Acesso em: 05 out. 2008.

_____. **Telesserviços cresce 10% em 2008**. 2009a. Disponível em: <<http://www.callcenter.inf.br/estatisticas/default.asp?pag=matintegra&matID=34669>>. Acesso em: 05 jan. 2010.

_____. **Faturamento bruto e evolução do número de postos de atendimento e operadores dos call centers brasileiros**. 2009b. Disponível em: <<http://ranking.callcenter.inf.br/resumo>>. Acesso em: 12 jan. 2010.

_____. **Do not call de São Paulo entra em vigor na próxima semana**. 2009c. Disponível em: <<http://www.callcenter.inf.br/legislacao/?pag=matintegra&matID=35365>>. Acesso em: 09 abr. 2009.

_____. **Do not call de São Paulo já tem mais de 180 mil números cadastrados**. 2009d. Disponível em: <<http://www.callcenter.inf.br>>. Acesso em: 09 abr. 2009.

_____. **Governo de Pernambuco sanciona bloqueio de telemarketing**. 2009e. Disponível em: <<http://www.callcenter.inf.br/legislacao/>>. Acesso em: 17 jun. 2009.

_____. **AeC cria área de crédito e cobrança**. 2009f. Disponível em: <<http://www.callcenter.inf.br/outsourcing/default.asp?pag=matintegra&matID=36285&tck=48537&cadID=CP&mailID=0&boletim=1258>>. Acesso em 22 ago. 2009.

_____. Legislação: **a vez do Paraná.** 2009g. Disponível em: <<http://www.callcenter.inf.br/legislacao/>>. Acesso em: 14 jan. 2010.

_____. **Cadastro para não receber ligações de empresas já está em vigor no Mato Grosso do Sul.** 2009h. Disponível em: <<http://www.callcenter.inf.br/legislacao/>>. Acesso em: 16 jan. 2010.

_____. **Assembléia Legislativa do Rio Grande do Sul aprova projeto de lei para criação de cadastro.** 2009i. Disponível em: <<http://www.callcenter.inf.br/legislacao/>>. Acesso em: 16 jan. 2010.

_____. **Cadastro para bloqueio das ligações de telemarketing já pode ser feito no Espírito Santo.** 2009j. Disponível em: <<http://www.callcenter.inf.br/legislacao/?pag=matintegra&matID=38215>>. Acesso em: 16 jan. 2010.

_____. **Brasil vence Índia em offshore.** 2009k. Disponível em: <<http://www.callcenter.inf.br/outsourcing/?pag=matintegra&matID=36859>>. Acesso em: 13 fev. 2010.

_____. **México já é 2º maior destino de offshore do mundo.** 2009l. Disponível em: <<http://www.callcenter.inf.br/especial/default.asp?pag=matintegra&matID=37147>>. Acesso em: 12 fev. 2010.

CASTRO, Nadya; GUIMARÃES, Sérgio. Além de Braverman, depois de Burawoy: Novas vertentes analíticas na Sociologia do Trabalho. São Paulo. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, Anpocs/Dumara, nº. 17. 1991.

CERVO Amado L.; BERVIAN, Pedro A. **Metodologia Científica.** São Paulo: MacGraw Hill do Brasil, 1983.

CÉSAR, Ricardo. O caminho da Índia. A fusão de CPM e Braxis é o primeiro passo para o Brasil competir com os indianos na exportação de serviços tecnológicos. **Revista Exame**, 5 abr. 2007. Disponível em: <<http://portalexame.abril.com.br/revista/exame/>>. Acesso em 10 abr. 2007.

CLIENTE SA. Cobrança: **mudanças em um cenário de otimismo.** p. 24–29, fev., 2008. Disponível em: <<http://www.scribd.com/doc/16932537/Revista-Cliente-SA-edicao-68-fevereiro-08>>. Acesso em: 28 jan. 2010.

_____. **A vez da América Latina.** 2009. Disponível em: <<http://www.clientesa.com.br/especial/default.asp?pag=matintegra&matID=37053>>. Acesso em: 12 fev. 2010.

CLASSIFICAÇÃO NACIONAL DE ATIVIDADES ECONÔMICAS. **Primeiros passos.** s/d. Disponível em: <<http://www.fazenda.pr.gov.br/subcomissaoacnae/modules/conteudo/>>. Acesso em: 15 fev. 2010.

COELHO, Carlos. **VOIP com inteligência**. 2006. Disponível em: <<http://portalexame.abril.com.br/revista/exame/edicoes/0871/pme/m0083054.html>>. Acesso em: 18 ago. 2009.

COMISSÃO NACIONAL DE CLASSIFICAÇÃO. **Classificações estatísticas e a comissão nacional de classificação**. CNAE 2.0. s/d. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/concla/>>. Acesso em: 07 fev. 2010.

CONVERGÊNCIA DIGITAL. Telesserviços: **setor empregará 850 mil em 2009**. 2009. Disponível em: <<http://www.convergenciadigital.com.br>>. Acesso em: 10 out. 2008.

CÔRREA, Fábio de Paula et al. Avaliação da carga cognitiva em serviços de teleatendimento. In: VI CONGRESSO LATINO-AMERICANO DE ERGONOMIA, 4. 2001. **Anais da ABERGO**. Gramado: ABERGO, 2001. 1 CD-ROM.

CORRÊA, Luís F. S. **Novos cenários de emprego nas telecomunicações**: trabalho e qualificação em um *call center* de Porto Alegre. Porto Alegre: Universidade Federal de Rio Grande do Sul/ Departamento de Sociologia do Instituto de Filosofia e Ciências Humanas, 2004. Trabalho de Conclusão de Curso em Ciências Sociais.

CORROCHANO, Maria C. (coord.). Sindicato de trabalhadores em telemarketing de São Paulo: **Jovens, sindicatos e trabalho no setor de telemarketing**. Relatório das situações-tipo Brasil. Setembro. 2007. p. 4-48.

COSTA, Anderson. **Mercado de Call Center cresce 11% em posições de atendimento**. 2008. Disponível em: <<http://www.callcenter.inf.br>>. Acesso em: 10 out. 2008.

COUSIN, Olivier. Les ambivalences du travail, les salariés peu qualifiés dans les centres d'appels. *Sociologie du Travail*, v. 44, n. 4, p. 499-520, 2002.

COUTROT, Thomas. **L'entreprise néo-libérale, nouvelle utopie capitaliste?** Paris: La Découverte. 1999.

CRUZ, Ney H. da. Inadimplência atinge recorde, aponta BC. **Folha de São Paulo**. São Paulo, p. B1, 26 jun. 2009.

CRUZ, R. A. **Conduta no trabalho**. Apostila da disciplina Psicologia do trabalho. Universidade Federal de Santa Catarina/Departamento de Engenharia da Produção, Florianópolis, 1998.

CUCOLO, Eduardo. Inadimplência da pessoa física atinge o maior patamar desde 2002. **Folha Online**, 26/fev. 2009. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/folha/dinheiro/>>. Acesso em: 03 mar. 2009.

DE NEGRI, João Alberto; KUBOTA, Luis Cláudio (Org.). In: _____. **Estrutura e dinâmica da produtividade do setor de serviços no Brasil**. Brasília: IPEA, 2006. Introdução.

DEDECCA, Cláudio S.; BALTAR, Paulo, E. A. Mercado de trabalho e informalidade nos anos 1990. **Estudos Econômicos**, São Paulo, v. 27, n. especial, pp. 65-48, 1997.

DEJOURS, Christophe. **A Loucura do Trabalho**. São Paulo: Oboré Editorial, 1987. (Estudos de Psicopatologia do Trabalho).

_____. *Addendum*, da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho. In: LANCMAN, Selma; SZNELWAR, Laerte .I. (Org.). Christophe Dejours: **da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho**. Brasília/Rio de Janeiro: Paralelo15/Fiocruz, 2004b. p. 47-104.

_____. A avaliação: uma problemática hesitante. In: SZNELWAR, Laerte I.; MASCIA, Fausto L. (Org.) **A avaliação do trabalho submetida à prova do real**. São Paulo: Blucher, 2008. P. 33-51.

DEL BONO, Andréa. Call centers, el trabajo del futuro? El caso de estratégia telefônica SA (Estratel). In: **Sociologia del trabajo**. Siglo XXI de Espana Editores, Madrid, n. 39, p. 3-61, 2000.

DELBRIDGE, Rick. **Life on the line in contemporary manufacturing**. Oxford: Oxford University Press, 1998.

DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ESTATÍSTICA E ESTUDOS SÓCIOECONÔMICOS. **Anuário dos trabalhadores: 2005**. 2007. Disponível em: <<http://www.dieese.org.br/anu/anuario2005/index.htm>>. Acesso em: 05 jan. 2007.

_____. **Anuário do sistema público de emprego, trabalho e renda: 2008**. 2009. Disponível em: <<http://www.dieese.org.br/cdAnuario2008/index.htm>>. Acesso em: 13 jan. 2010.

DREJER, Ina. Identifying innovation in surveys of services: a Schumpeterian perspective. **Research Policy**, v. 33, p. 551-562, 2004.

DURAND, Jean-P. **La chaîne invisible**: travailler aujourd'hui, flux tendu et servitude volontaire. Paris: Le Seuil, n. 39. 2004. p. 107-122.

DUTRA, Luiz Fernando. Endividamento: **a sedução do crediário**. Rio de Janeiro: IPEA, 2008. Disponível em: <<http://www.desafios2.ipea.gov.br>>. Acesso em: 04 nov. 2008.

EDWARDS, Richard C. **Contested terrain: The Transformation of the workplace in the twentieth century**. Nova York, Basic Books, 1979.

EXAME. Melhores e maiores de 1996: **as 500 maiores empresas do Brasil**. São Paulo: Ed Abril, ago., 1996.

_____. Melhores e maiores de 2006: **as 500 maiores empresas do Brasil**. São Paulo: Ed Abril, ago., 2006.

_____. Melhores e maiores de 2008: **as 500 maiores empresas do Brasil**. São Paulo: Ed. Abril, ago., 2009.

FERNANDES, Luciane Alves; GOMES, José Mario M. Relatórios de pesquisa nas ciências sociais: características e modalidades de investigação. **ConTexto**, Porto Alegre, v. 3, n. 4, 2003. Disponível em: <<http://www.seer.ufrgs.br/index.php/ConTexto/article/viewFile/11638/6840>>. Acesso em: 20 fev. 2007.

FERNANDES, Antonio Sérgio Araújo. Path dependency e os Estudos Históricos Comparados. São Paulo. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, Anpocs/Dumara, n. 53. 2002.

FERNANDES, Sofia. Taxa de inadimplência recua 15% em 2009, aponta SPC. **Folha Online**, 06/jan. 2010. Disponível em: < <http://www1.folha.uol.com.br/folha/dinheiro/>>. Acesso em: 16 jan. 2010.

FLICK, Uwe. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. 2ª ed., Porto Alegre: Bookman, 2004.

FOUCAUT, Michel. **Nascimento da biopolítica**: curso dado no Collège de France (1978-1979). Tradução Eduardo Brandão. São Paulo: Martins Fontes, 2008.

_____. **História da sexualidade I**: a vontade de saber. 14ª ed., Rio de Janeiro: Graal, 2001.

_____. **Vigiar e punir**: nascimento da prisão. Tradução Raquel Ramallete. Petrópolis: Vozes, 1987.

FREIRE, Carlos T. Um estudo sobre os serviços intensivos em conhecimento no Brasil. In: DE NEGRI, João Albert; KUBOTA, Luis Cláudio (Org.). **Estrutura e dinâmica da produtividade do setor de serviços no Brasil**. Brasília: IPEA, 2006. P. 107-132.

FROUFE, Célia; NAKAGAWA, Fernando. BC: inadimplência atinge o maior nível em quase nove anos. **Estadão Online**. 2009. Disponível em: <<http://www.estadao.com.br/noticias/>>. Acesso em: 17 ago. 2009.

FUNDAÇÃO DE PROTEÇÃO E DEFESA DO CONSUMIDOR. **Bloqueio de Telemarketing**: cartilha educativa a consumidores. 2009. Disponível em: <http://www.procon.sp.gov.br/pdf/acs_bloqueio_telemarketing.pdf>. Acesso em: 23 abr. 2009.

GADREY, Jean. Emprego, produtividade e avaliação de desempenho dos serviços. SEMINÁRIO TEMÁTICO INTERDISCIPLINAR. **Anais Os Estudos do Trabalho: novas problemáticas, novas metodologias e novas áreas de pesquisa**. São Paulo, 1999.

GEORGES, Isabel P. H. Flexibilização do mercado de trabalho e novas formas de mobilidade: carreiras femininas no setor terciário. **Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo**, año 11, n. 18, p. 121-145, 2006.

_____. Trajetórias profissionais e saberes escolares: o caso do telemarketing no Brasil. Adaptação do artigo original, publicado na França: "Trajectoires professionnelles et savoirs scolaires – le cas du télé-marketing au Brésil", Les Cahiers de la recherche sur l'éducation et

les savoirs, n. 4, **Formations professionnelles au Nord et au Sud: politiques et pratiques**, p. 139-162. Setembro de 2005.

GIANESI, Irineu G. N.; CÔRREA, Henrique L. **Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação do cliente**. São Paulo: Atlas, 1994.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3ª ed., São Paulo: Saraiva, 2001.

GITAHY, Leda. Inovação tecnológica, subcontratação e mercado de trabalho. **São Paulo em Perspectiva**, v.8, n.1, p. 144-153, jan.- mar., 1994.

GLINA, Débora Miriam Raab; ROCHA, Lys Esther. As Políticas de Recursos Humanos como Fatores de Estresse do Trabalho de Estagiários e Supervisores do Setor de Cobrança de um Banco Internacional. **Caderno CRH**, Salvador, v. 18, n. 43, p. 113-125, jan./abr. 2005.

GORZ, André. **Metamorfosis del trabajo**. Madrid: Sistema, 1991.

GRAHAM, Laurie. Manual workers: conflict and control. In: ACKROYD, Stephen et al. **The oxford handbook of work and organization**. Oxford: University Press, 2005. p. 338-355.

GRÖNROOS, Christian. Service quality: the six criteria of good perceived service quality. **Review of Business**, n.3, p. 4-13, 1984.

GRÜN, Roberto. **A produção de uma empresa moderna: os bancários e a automação**. São Paulo: Pontifícia Universidade Católica de São Paulo/Departamento de Ciências Sociais, 1995. Dissertação de Mestrado em Ciências Sociais.

GUERIN, F. et al. **Compreender o trabalho para transformá-lo**. A prática da ergonomia. São Paulo: Edgard Blücher LTDA, 2001.

GUIA CALL CENTER BRASIL. **Informações sobre call center**. 2010. Disponível em: <<http://www.guiacallcenter.com/>>. Acesso em: 30 jan. 2010.

GUIMARÃES, Antônio Sérgio A.; AGIOR, Michel. Identidade em Conflito: técnicos e peões a petroquímica da Bahia. São Paulo. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, nº. 13, ano 5, 1983.

HELOANI, José R.; CAPITÃO, Cláudio. G. A saúde mental e psicologia do trabalho. **São Paulo em Perspectiva**, v.17, n.2, pp. 102-108. 2003.

HELOANI, Roberto. Assédio moral: a dignidade violada. **Aletheia**, n.22, p. 101-108, jul./dez. 2005.

HIRATA, Helena. Reestruturação produtiva, trabalho e relações de gênero. **Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo**, año 4, n. 4, p: 5-27, 1998.

HIRIGOYEN, Marie France. Mal-estar no trabalho: **redefinindo o assédio moral**. Rio de Janeiro: Bertrand Russel, 2002.

HOCHSCHILD, Arlie Russell. **The Managed Heart**. Berkeley and Los Angeles. California: University of California Press, 1983.

HORTA, Maria H; SOUZA, Carlos F.; WADDINGTON, Sérgio da C. **Desempenho do setor de serviços brasileiros no mercado internacional**. Rio de Janeiro, IPEA, nov. 1998. (Texto para discussão nº 600).

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Pesquisa Anual de Serviços – PAS, 2004**. 2007. Disponível em: <<http://ibge.org.br>>. Acesso em: 05 jan. 2007.

_____. **Pesquisa Anual de Serviços**. 2006. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/brasil_em_sintese/tabelas/servico.htm>. Acesso em: 15 jan. 2010.

_____. **Sistemas de contas nacionais. Brasil. 2003-2007**. Rio de Janeiro, 2009. (Contas Nacionais, 27). Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/contasnacionais/referencia2007/publicacao_2003_2007.pdf>. Acesso em: 28 jan. 2010.

INSTITUTO DE DEFESA DO CONSUMIDOR. Aguarde só mais um instante. **Revista do Idec**: Em defesa do Consumidor cidadão. n. 130, p. 21-23, mar., 2009.

_____. Chega de perturbação. **Revista do Idec**: Em defesa do Consumidor cidadão. n. 130, p. 13, mar., 2009

INVERNIZE, Noela. Qualificação e novas formas de controle da força de trabalho no processo de reestruturação da indústria brasileira: tendências dos últimos vinte anos. 23ª REUNIÃO ANUAL. **Grupo de trabalho: Trabalho e Educação**. ANPED. 2000.

JACKSON FILHO, José Marçal; ASSUNÇÃO, Ada Ávila. Trabalho em teleatendimento e problemas de saúde. Editorial. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**. Trabalho em teleatendimento e problemas de saúde. v. 31, n. 114, p. 7-18, julho/dez., 2006.

JAMIL, George L.; SILVA, Fabiana B. **Call Center e Telemarketing**. Rio de Janeiro: Axcel Books do Brasil Editora, 2005.

JOHNSTON, Robert; CLARK, Graham. **Administração de operação de serviços**. São Paulo: Atlas, 2002.

JULIBONI, Márcio. **Saiba onde encontrar emprego em meio a crise**. 2009. Disponível em: <<http://portalexame.abril.com.br/carreira/saiba-onde-encontrar-emprego-meio-crise-422574.html>>. Acesso em: 18 ago. 2009.

JUNG LAU, Carla Rosane; OSTERMANN, Ana Cristina. As interações no telemarketing ativo de cartões de crédito: da oferta velada à rejeição. São Paulo, **Alfa**, v. 49, n.2, p. 65-88, 2005.

KELSEY, E. State-of-the-Art Contact Centres. **Telcall Magazine**. 2001. Disponível em: <<http://www.infoquorum.com/desktopdefault.aspx?tabid=176>>. Acesso em: 03 abr. 2008.

KERST, Christian; HOLTGREWE, Ursula. Flexibility and customer orientation: where does the slack come from? **WORK, EMPLOYMENT AND SOCIETY CONFERENCE**. Nottingham, Sep., 2001, P.11-13.

KON, Anita. Características econômicas das indústrias de serviços no Brasil: uma comparação entre empresas de capital estrangeiro e de capital nacional. In: De NEGRI, João Albert; KUBOTA, Luis Cláudio (Org.). **Estrutura e dinâmica da produtividade do setor de serviços no Brasil**. Brasília: IPEA, 2006. P.133-192.

_____. Sobre as atividades de serviços: revendo conceitos e tipologias. **Revista de Economia Política**, v. 19, n. 2, abril-junho, 1999. P. 64-83.

KORCZYNSKI, Marek et al. Service work in consumer capitalism: customers, control and contradictions. **Work, Employment & Society**. v. 14, n. 4, dez., p. 669-687. 2000.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. 5ª edição. São Paulo: Atlas, 1998.

KUBOTA, Luis Cláudio. A inovação tecnológica das firmas de serviços no Brasil. In: De NEGRI, João Albert; KUBOTA, Luis Cláudio (Org.). **Estrutura e dinâmica da produtividade do setor de serviços no Brasil**. Brasília: IPEA, 2006a, p. 35-72.

KUBOTA, Luis Cláudio; GOTTASCHALK, Martin Vicente e MOREIRA, Sérvulo Vicente. Economia de serviços: uma revisão da literatura. Brasília: IPEA, abril 2006b. (texto para a discussão nº. 1173).

LARANJEIRA, Sônia M. G. A reestruturação das telecomunicações e os sindicatos. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, v. 18, n. 52, p. 82-106, junho. 2003

LAVINAS, Lena. Emprego feminino: o que há de novo e o que se repete. Dados. **Revista de Ciências Sociais**, Rio de Janeiro, v. 40, n. 1, p. 41-67. 1997.

LINHART, Robert. **Greve na fábrica**. São Paulo: Paz e Terra, 1980.

LONDON, Ronald. Canada, Australia angle to get into do-not-call act. **Privacy & Security Law Blog**. 2006. Disponível em: <www.privsecblog.com/2006/05/articles/spam/canada-australia-angle-to-get-into-donotcall-act/>. Acesso em: 13 abr. 2009.

LONG, S. White-Collar Factories. **Australian Financial Review**. June. 1998.

MEIRELLES, Dimária S. Características das firmas e dos setores de serviço segundo o processo de trabalho. In: De NEGRI, João Albert; KUBOTA, Luis Cláudio (Org.). **Estrutura e dinâmica da produtividade do setor de serviços no Brasil**. Brasília: IPEA, 2006. Capítulo 10.

MELO, Hildete P. et al. **É possível uma política para o setor de serviços?** Rio de Janeiro, IPEA/DIPES, jan. 1998. (Textos para discussão nº. 457).

MINAYO, Maria C. et al. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 22ª ed., Petrópolis: Vozes, 2003.

MINGHELLI, Gustavo R. *Call center: estudo de casos múltiplos em empresas de telefonia do estado do Rio Grande do Sul*. São Leopoldo. Universidade do Vale do Rio dos Sinos/ Centro de Ciências Exatas e Tecnológicas, 2002. Trabalho de Conclusão de Curso - Graduação em Análise de Sistema.

MOCELIN, Daniel Gustavo; SILVA, Luís Fernando Corrêa da. O Telemarketing e o perfil sócio-ocupacional dos empregados em call centers. **Caderno CRH**, Salvador, v. 21, n. 53, p. 365-387, maio/ago. 2008.

MOREIRA, Daniela. Serviços offshore crescem 75% no Brasil. **INFO Online**. 2009. Disponível em: <<http://info.abril.com.br/noticias/negocios/servicos-offshore-crescem-75-no-brasil-17042009-14.shl>>. Acesso em: 13 fev. 2010.

MORIN, Estelle M. Os sentidos do trabalho. **Revista de Administração de Empresa**. ERA. São Paulo/SP, v.41, n.3, p.8-19. 2001.

NARDY, Luciana P. Trabalho em *call center* e telemarketing: novas regras. **Boletim Jurídico**. Ano v, n. 263, parte integrante da edição n. 230. 2007. Disponível em: <<http://www.boletimjuridico.com.br/doutrina/texto.asp?id=1801>>. Acesso em: 13 nov. 2008.

NAKAGAWA, Fernando; FROUFE, Célia. Inadimplência das pessoas física bate recorde histórico em maio. **Estadão**. 25 de junho de 2009. Disponível em: <<http://www.estadao.com.br/noticias/economia,inadimplencia-da-pessoa-fisica-bate-recorde-historico-em-maio,392905,0.htm>>. Acesso em: 10 ago. 2009.

NEVES, Felipe; PAZ, Patrícia. Bloqueado. **A Revista da Fundação PROCON – SP**. n. 15, mar., abr. e maio de 2009. Disponível em: <http://www.procon.sp.gov.br/pdf/revista_procon_15.pdf>. Acesso em: 14 jul. 2009.

NORONHA, Eduardo. “Informal”, Ilegal, Injusto: Percepções do Mercado de Trabalho no Brasil. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**. v. 18, n. 53, p.111-129, outubro, 2003.

NUNES, Flávia F. Endividamento oneroso ao consumidor deve crescer e alcançar 40% em 2009. **InfoMoney**. 2008. Disponível em: <<http://web.infomoney.com.br>>. Acesso em: 04 nov. 2008.

OBSERVATÓRIO SOCIAL. **Mudanças nas atividades dos call centers**. 2008. Disponível em: <<http://www.observatoriosocial.org.br>>. Acesso em: 13 nov. 2008.

OFFE, Claus. **Trabalho e sociedade**. Problemas Estruturais e perspectivas para o futuro da sociedade do trabalho. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, vol. 2, 1991.

ORGANIZATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT. **Promoting innovation in services**. Paris: OECD., 2004. DSTI/STP/TIP(2004)4/FINAL. 14 out. 2005. Disponível em: <<http://www.oecd.org/dataoecd/21/55/35509923.pdf>>. Acesso em: 20 abr. 2008.

O GRAU de endividamento em SP fica em 49% em junho e mostra resistência. 2008. **Folha Online**. Disponível em: <<http://www.folhaonline.com.br>>. Acesso em: 04 nov. 2008.

OLIVEIRA, Elzira L. de. Terciarização do Mercado de Trabalho Brasileiro. ENCONTRO NACIONAL DE ESTUDOS DO TRABALHO. Salvador. **Anais XII Encontro Nacional de Estudos do Trabalho**, v. 1, 2001.

OLIVEIRA, Sirlei M. Reestruturação das telecomunicações no Brasil: uma re(visão) das estratégias de gestão de produção e das relações de trabalho na cadeia produtiva. Estudo de caso da telefonia fixa em São Paulo – 1999 a 2003. 2005. Tese (Doutorado em Sociologia). Universidade de São Paulo, USP, 2004.

OLIVEIRA, Moacir de Miranda (Coord.) et al. **Relatório da Indústria de Call Center no Brasil 2005**. *The Global Call Center Industry Project*. São Paulo. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo/Programa de Pós-Graduação em Administração. PUC-SP. 2005.

OLIVEIRA, Deise Queixas ao Procon indicam ineficiência de regras de *call center*. **Folha Online**. 2009a. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/folha/dinheiro/ult91u534240.shtml>>. Acesso em: 18 jun. 2009.

_____. Bancos projetam maior nível de inadimplência em nove anos para 2009. **Folha Online**. 2009b. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/folha/dinheiro/ult91u539656.shtml>>. Acesso em: 17 ago. 2009.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. **Manual on Statistics of International Trade in Services**. Geneva: Department of Economic and Social Affairs, 2002. (Statistics Papers Series, 86)

PARÁ. SECRETARIA DE ESTADO DA FAZENDA (SEFA). **Informações sobre a nova classificação de atividades**. CNAE em janeiro de 2007. Disponível em: <http://www.sefa.pa.gov.br/site/index.cfm?fuseaction=noticias_site.2007010003>. Acesso em: 17 fev. 2010.

POCHMANN, Márcio. **A sindicalização no emprego formal terceirizado no Estado de São Paulo**. São Paulo: SINDEEPRES, 2007. Pesquisa encomendada pelo Sindicato dos Empregados em Empresas de prestação de Serviços a Terceiros.

PRONI, Marcelo W.; AZEVEDO SILVA, Ricardo; OLIVEIRA, Hipólita S. de. **A modernização do setor terciário no Brasil**. O trabalho no setor terciário. Emprego e desenvolvimento tecnológico. São Paulo: DIEESE; Campinas: Cesit, 2005.

RACHID, Alessandra. O Brasil imita o Japão? A qualidade em empresas de autopeças. **Cadernos de Gestão Tecnológica** (USP), São Paulo. v. 32, 1996. p. 1-67.

REBELATO, Marcelo G. **Qualidade em serviço: uma revisão analítica e uma proposta gerencial**. São Carlos. Universidade de São Paulo/ Escola de Engenharia de São Carlos, 1995. Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção.

ROSENFELD, Cinara L. A identidade no trabalho em *call centers*: a identidade provisória. In ANTUNES, Ricardo e BRAGA, Ruy. (Org.). **Infoproletários**: degradação real do trabalho virtual. São Paulo: Boitempo, 2009, p. 173-185.

_____. Paradoxos do capitalismo e trabalho em call centers: Brasil, Portugal e Cabo Verde. **Caderno de Recursos Humanos**, Salvador, v. 20, n. 51, Dec. 2007.

ROTTA, Ivana Salvagni. **Mini-fábrica**: uma nova proposta de arranjo produtivo e organizacional híbrido em uma empresa do setor eletroeletrônico. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Engenharia de Produção, Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2004.

SABOIA, João. O terciário – um setor em crescimento no Brasil. **São Paulo em Perspectiva**, v. 6, n.3, p. 25-26, jun./set., 1992.

SAFATLE. Administração dos corpos. As novas configurações do *homo economicus*. **Jornal de Resenhas**, n. 5, p: 15, Set. 2009.

SAKAMOTO, Kendi. **Como Implementar um Call Center**. São Paulo: Happy Few, 2001.

SALERNO, Mario Sérgio. Da rotinização à flexibilização: ensaio sobre o pensamento crítico brasileiro de organização do trabalho. **Gestão & Produção**, v.11, n.1, p. 21-32, jan.-abr., 2004.

_____. **Projeto de organizações integradas e flexíveis**: processos, grupos e gestão democrática via espaços de comunicação-negociação. São Paulo: Atlas, 1999.

SALLES, Ygor. Crédito para pessoa física pode se desacelerar em 2009. **Folha Online**. 17/jun. 2008. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/folha/dinheiro/ult91u413248.shtml>>. Acesso em: 17 ago. 2009.

SEGNINI, Liliana R. P. Relações de gênero e racionalização do trabalho em serviços. **Seminário temático interdisciplinar**. Os estudos do trabalho: novas problemáticas, novas metodologias e novas áreas de pesquisa. São Paulo: 1999

_____. Sobre a identidade do poder nas relações de trabalho. In: FLEURY, Maria T.; FICHER, Rosa. M. (Coord.). **Cultura e poder nas organizações**. Atlas: São Paulo, 1996. P.89-112.

SILVA, Airton M. **A regulamentação das condições de trabalho no setor de teleatendimento no Brasil**: necessidades e desafios. 2004. Dissertação (Mestrado em Saúde Pública). Faculdade de Medicina, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2004.

SILVA, Alexandre M et al. Estrutura e dinâmica do setor de serviços no Brasil (cap. 1). In: **Estrutura e dinâmica da produtividade do setor de serviços no Brasil**. De NEGRI, João Albert; KUBOTA, Luis Cláudio (Org.). Brasília: IPEA, 2006.

SILVA, Alexandre M. Dinâmica da produtividade do setor de serviços no Brasil: uma abordagem microeconômica. In: De NEGRI, João Albert; KUBOTA, Luis Cláudio (Org.). **Estrutura e dinâmica da produtividade do setor de serviços no Brasil**. Brasília: IPEA, 2006a. p. 73-105.

SILVA, Luis Fernando S. C. Relações de Trabalho em *call centers*: flexibilidade laboral e perfis sócio-ocupacionais em novo cenário de emprego. 2006. Dissertação (Mestrado em Sociologia). Instituto de Filosofia e Ciências Humanas. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2006b.

SILVA, Ricardo. **Perfil e reordenamento das atividades terciárias na década de 90 no Brasil**. O trabalho no setor terciário. Emprego e desenvolvimento tecnológico. São Paulo: DIEESE; Campinas: Cesis, 2005.

_____. Organização do trabalho em empresas de call center: homogeneidade ou heterogeneidade? EBCONTROE NACIONAL DA ABET. **Anais do X Encontro Nacional da ABET**. Salvador. 11 a 14 de novembro de 2007. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/8645>>. Acesso em: 19 ago. 2009.

SILVEIRA, Sandra M. **Organizações e usos das bases de informação para o atendimento a clientes em call centers**. Belo Horizonte: Universidade Federal de Minas Gerais/Escola de Ciência da Informação, 2006. Dissertação de Mestrado em Ciência da Informação.

SILVA JUNIOR, Altamiro; TRAVAGLINI, Fernando. Cobrador ouve desaforos e ganha bônus. **Valor Econômico**. 19/out. 2009. Disponível em: <<https://valoronline.com.br/>>. Acesso em: 05 dez. 2009.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert. **Administração da produção**. Tradução Maria Teresa Corrêa de Oliveira e Fábio Alher – 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

SMITH, Vicki. New forms of work organization. **Annual Review of Sociology**, August, v. 23, p. 315-339, 1997.

SOARES, Luis H. P. Apresentação. In: De NEGRI, João Albert; KUBOTA, Luis Cláudio (Org.). **Estrutura e dinâmica da produtividade do setor de serviços no Brasil**. Brasília: IPEA, 2006.

SORJ, Bila. Sociologia e trabalho: mutações, encontros e desencontros. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, v. 15, n. 43, p. 25-34, junho. 2000

STREITFELD, David. **You're Dead? That Won't Stop the Debt Collector**. 2009. Disponível em: <<http://www.nytimes.com/2009/03/04/business/04dead.html>>. Acesso em: 17 ago. 2009.

SUTTON, Robert I. Maintaining Norms about Expressed Emotions: The Case of Bill Collectors. **Administrative Science Quarterly**. v. 36, June, p: 245-268, 1991.

SWELL, Grahan. The discipline of teams: the control of team-based industrial work through electronic and per surveillance. **Administrative Science Quaterly**, v. 43, n.2, p. 397-416, 1998.

TARDÁGUILA, Cristina. **Nova etapa do luxo é o setor de serviços, diz especialista**. 2006. Disponível em: < <http://www1.folha.uol.com.br>>. Acesso em: 20 dez. 2006.

TAYLOR, Phil e BAIN, Peter. An assembly line in the head: work and employees relation in the call centre. **Industrial. Relations Journal**, v. 30, n. 2, p. 110-117, 1999.

TESSLER, Jacques S. **Macroergonomia em call center de ambiente universitário**. 2002. Dissertação (Mestrado profissionalizante em Engenharia). Universidade do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2002.

TONET JR, Celso Luiz. **O sentido e a natureza do trabalho de atendimento em call centers**: uma análise do discurso organizacional e a percepção de seus operadores de atendimento. 2007. Dissertação (Mestrado em Administração). Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação. Universidade de Brasília, Brasília, 2007.

TREVISAN, Cláudia. Exportação de serviço sobe mais que a de bens. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 1 julho. 2007. p. B8.

TRIST, Eric. Evolution of socio-technical systems. Ontario Quality of Working Life Centre. 1980. Disponível em http://stsroundtable.com/wiki/Reference:Evolution_of_socio-technical_systems. Acesso em: 21 ago. 2008.

URDAN, André T. **Qualidade de serviço**: proposição de um modelo integrativo. 1993. Tese (Doutorado em Administração). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1993.

VALLE, Rogério. Automação e Racionalidade técnica. São Paulo. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, Anpocs/Dumara, n. 17, 1991.

VENCO, Selma B. Centrais de teleatividades: o surgimento dos colarinhos furta-cores? In ANTUNES, Ricardo e BRAGA, Ruy. (Org.). **Infoproletários**: degradação real do trabalho virtual. São Paulo: Boitempo, 2009, p. 153-171.

_____. Centrais de atendimento: a fábrica do século XIX nos serviços do século XXI. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**. Trabalho em teleatendimento e problemas de saúde. V. 31, n. 114, p. 7-18, julho/dez., 2006.

_____. **Telemarketing, o emprego que desemprega**. 1999. Dissertação (Mestrado em Educação). Faculdade de Educação. Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 1999.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3. ed., São Paulo: Atlas, 2000.

VERISSIMO, Renata. Plano de exportação de serviços sai em julho. **O Estado de São Paulo**. 13 de junho de 2008.

VILELA, Lailah Vansconcelos de O.; ASSUNÇÃO, Ada Ávila. Os mecanismos de controle da atividade no setor de teleatendimento: as queixas de cansaço e esgotamento dos trabalhadores. **Caderno de Saúde Pública**, jul./ago, v. 20, n. 4, p. 1069-1078. 2004.

WATSON, Tony. Work: Meaning Opportunity and Experience (cap. 4). In: _____. **Sociology Work and Industry**. Londres: Routledge, 1995. p. 111-167.

WIKIPÉDIA. O que é gerundismo? **Wikipédia**. Disponível em: <<http://pt.wikipedia.org/wiki/gerundismo>>. Acesso em: 10 jul. 2008.

YONG, J.K. A multidimensional and hierarchical model of service quality in the participant sport industry. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). The Ohio State University, USA, 2000.

ZAMBERLAN, Fabio L.; SALERNO, Mario S. Racionalização e automatização: a organização do trabalho nos bancos. In: FLEUY, Afonso C.C.; VARGAS, Nilton. (Org.). **Organização do trabalho**: uma abordagem multidisciplinar. São Paulo: Atlas, 1983, p. 172-194.

ZARIFIAN, Philippe. Das Mutações do Trabalho à Competência. In: _____. **Objetivo Competência**: Por uma Nova Lógica. São Paulo, Atlas, 2001, p. 37-65.

ZÜLZKE, Maria Lúcia **Abrindo a empresa para o consumidor**: a importância de um canal de atendimento. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO - OPERADORES

ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO EM TELEATENDIMENTO

Este levantamento faz parte de um projeto de pesquisa sobre a organização do trabalho em centrais de atendimento. O questionário é confidencial e todos os entrevistados (e empresa) serão tratados anonimamente.

Questões para os operadores

Data:

Entrevistado número:

Informações básicas

1. Sexo

(1) masculino

(2) feminino

2. Idade: _____

3. Estado civil

(1) solteiro

(2) casado

(3) separado/divorciado

(4) outros

4. Quanto você ganha por mês? (salário bruto)

5. Qual é a sua escolaridade? (colocar número de anos de escolaridade)

(1) 1º grau incompleto

(2) 1º grau completo

(3) 2º grau incompleto

(4) 2º grau completo

(5) Superior incompleto

(6) Superior completo

(7) Pós-graduação – nível: _____

6. Você fez outros cursos fora da empresa?

(1) sim

(2) não

Em caso afirmativo:

a) Qual? _____

b) Em que instituição? _____

Informações sobre carreira e emprego atual

0. Qual é a jornada de trabalho?

1. Você poderia descrever as atividades que você desenvolve nesse cargo?

2. Há algum *script* a ser seguido?

3. Há tempo estipulado para as ligações? Se sim, como é controlado?

4. Existem restrições em relação às ligações efetuadas?

5. Há algum tipo de meta a cumprir?

6. Tem desempenho pessoal avaliado de alguma forma? O que você acha dessa forma de avaliação?

7. Quantas ligações você costuma fazer por dia, em média? E por hora?

8. As ligações variam ao longo do dia? (quantidade/intensidade)

9. Há quanto tempo você está nesse cargo?

10. Há quanto tempo você está nessa empresa?

11. Por que você escolheu trabalhar nessa empresa?

12. Como você conseguiu esse emprego?

(1) através de teste/entrevista

(2) através de amigos

(3) através de parentes

(4) outras formas. Qual? _____

13. Qual o tipo de contrato ou vínculo de trabalho?

(1) permanente

(2) temporário

14. Este é seu primeiro emprego?

(1) sim

(2) não

Em caso negativo:

15. Em quantas empresas você já trabalhou além da empresa que trabalha atualmente?

16. Qual o nome da empresa, cargo ocupado e tempo que trabalhou nos empregos anteriores?

- a) Nome da empresa1: _____ Setor: _____
- b) Tempo de empresa: _____
- c) Cargos/funções e tempo de cada função: _____
- d) Motivo de saída da empresa: _____
-
- e) Nome da empresa2: _____ Setor: _____
- f) Tempo de empresa: _____
- g) Cargos/funções e tempo de cada função: _____
- h) Motivo de saída da empresa: _____
-
- i) Nome da empresa3: _____ Setor: _____
- j) Tempo de empresa: _____
- k) Cargos/funções e tempo de cada função: _____
- l) Motivo de saída da empresa: _____
-
- m) Nome da empresa 4: _____ Setor: _____
- n) Tempo de empresa: _____
- o) Cargos/funções e tempo de cada função: _____
- p) Motivo de saída da empresa: _____
-
- q) Nome da empresa 5: _____ Setor: _____
- r) Tempo de empresa: _____
- s) Cargos/funções e tempo de cada função: _____
- t) Motivo de saída da empresa: _____

17. Quanto tempo um trabalhador novo demora para fazer bem esse trabalho?

Informações sobre treinamento

1. Ao ser contratado, você passou por algum tipo de treinamento?

(1) sim

(2) não

Em caso afirmativo:

- a) Que tipo de treinamento?

b) Instituição que ofereceu?

c) Número de horas?

d) Que tipo de treinamento?

e) Instituição que ofereceu?

f) Número de horas?

g) Que tipo de treinamento?

h) Instituição que ofereceu?

i) Número de horas?

j) Que tipo de treinamento?

k) Instituição que ofereceu?

l) Número de horas?

m) Que tipo de treinamento?

n) Instituição que ofereceu?

o) Número de horas?

p)

2. Quando a empresa tem um novo cliente, há algum tipo de treinamento (oferecido aos operadores) voltado para esse cliente?

(1) sim

(2) não

Em caso afirmativo:

a) Quem oferece?

b) Número de horas?

3. Há outros treinamentos do qual você participou nos últimos anos e que considera importante mencionar?

(1) sim

(2) não

Em caso afirmativo:

a) Que tipo de treinamento?

b) Instituição que ofereceu?

c) Número de horas?

- d) Que tipo de treinamento?
- e) Instituição que ofereceu?
- f) Números de horas?

- g) Que tipo de treinamento?
- h) Instituição que ofereceu?
- i) Número de horas?

4. Estes treinamentos te permitiram melhorar a sua posição ou salário nesta empresa?

(1) sim

(2) não

Comente:

5. Tem interesse de continuar na empresa e na função? Por quê?

6. O que você acha do trabalho de operador? (como você vê essa função)

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO - EMPRESA

ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO EM TELEATENDIMENTO

Este levantamento faz parte de um projeto de pesquisa sobre a organização do trabalho em centrais de atendimento. O questionário é confidencial e todos os entrevistados (e empresa) serão tratados anonimamente.

Questões para a empresa

Sobre a Empresa

Data:

Cargo do entrevistado:

1. Nome da empresa
2. Ramo de atividade
3. Ano de fundação e breve histórico da empresa
 - a) Origem do capital da empresa (se é nacional ou de outro país e qual?).
 - b) Houve mudanças nos últimos anos?
4. A empresa tem outras unidades? Se sim, quantas e onde?
5. Faturamento anual? Como tem se comportado?
6. Quais são os serviços prestados pela empresa?
7. Quais são os principais clientes?
 - a) Principais concorrentes – como a empresa se posiciona em relação a eles?
 - b) Participação da empresa no mercado?
 - c)

Sobre a Tecnologia

Data:

Cargo do entrevistado:

1. Quais os principais investimentos em tecnologia realizados nos últimos anos?

2. Com que frequência é necessário investir em equipamentos e *softwares*?
3. Como estes investimentos têm evoluído?
4. A empresa utilizou algum outro *call center* como referência para a implantação de sua central de atendimento? Se sim, qual?

Sobre Gestão de Recursos Humanos

Data:

Cargo do entrevistado:

1. Qual o perfil predominante dos **operadores**?

a) Evolução do número de operadores:

Anos								2007
Nº. de funcionários (operadores)								

b) Qual o nível de escolaridade? (evolução)

	% de funcionário	Comentários (motivo, evolução).
Sem escolaridade		
1º grau incompleto		
1º grau completo		
2º grau incompleto		
2º grau completo		
Superior incompleto		
Superior completo		
Pós-graduação		

c) Qual a idade?

	% de funcionário	Comentários (motivo, evolução).
Até 18 anos		
De 19 a 30 anos		
De 31 a 40 anos		
Acima de 40 anos		

4. Qual a porcentagem de mão-de-obra feminina?

	% de funcionário	Comentários (motivo, evolução).
Até 18 anos		
De 19 a 30 anos		
De 31 a 40 anos		
Acima de 40 anos		

5. Quais os tipos de habilidades, conhecimentos, atitudes requeridas para esses trabalhadores?

6. Como é realizado o processo de recrutamento e seleção?

a) Comentar a importância dos critérios de seleção apresentados a seguir:

Crítérios de seleção	Comentários
Nível educacional	
Formação profissional	
Experiência profissional	
Teste de seleção	
Sexo	
Idade	
Características pessoais	
Outras (especificar)	

7. A empresa tem encontrado mão-de-obra com esses requisitos no mercado de trabalho?

8. Como é passado o conhecimento sobre o serviço que a empresa presta ao operador?

9. Os operadores ao serem contratados, recebem algum tipo de treinamento?

(1) sim

(2) não

a) Como são treinados?

10. Quais são esses treinamentos?

a) Nome

b) Conteúdo

c) Número de horas

d) Nome

- e) Conteúdo
- f) Número de horas

- g) Nome
- h) Conteúdo
- i) Número de horas

- j) Nome
- k) Conteúdo
- l) Número de horas

11. Quem oferece e onde são oferecidos?

12. Qual o índice de rotatividade entre os operadores? (pedir o índice)

- a) Por iniciativa da empresa

(1) baixo (2) médio (3) alto

- b) Por iniciativa do funcionário

(1) baixo (2) médio (3) alto

- c) Outros

(1) baixo (2) médio (3) alto

- d) Qual é o grau de rotatividade comparado com os outros setores da empresa?

(1) baixo (2) médio (3) alto

- e) motivos?

Sobre a operação/prestação do serviço de *call center*

Data:

Cargo do entrevistado:

1. Qual é exatamente o objetivo do serviço de *call center*?
2. Com que frequência os “consumidores” são contatados pela empresa?
3. Os operadores recebem ligações dos “consumidores”? (retorno de ligações com qual finalidade?)
4. Como são organizados os postos de trabalho dos operadores?
 - a) organograma

b) número de pessoas

5. Os operadores seguem algum *script*?

6. Os operadores têm metas a cumprir?

(1) sim

(2) não

Em caso afirmativo:

a) Qual (ais) tipo (s) de meta(s)?

7. Existe algum indicador que mensure a produtividade do operador?

(1) sim

(2) não

Em caso afirmativo:

a) Qual é esse indicador e como ele é medido?

b) Existe algum índice para medir a relação entre o número de ligações efetuadas e o número de “ativos” recuperados? Se sim, como este índice é calculado? E como tem evoluído?

8. Há tempo estipulado para as ligações? Se sim, como é controlado?

9. Existem restrições em relação às ligações feitas pelos operadores?

APÊNDICE C – PERFIL DOS ENTREVISTADOS

Ordem na entrevista	Cargo ocupado	Sexo	Estado civil	Idade	Grau de escolaridade	Primeiro emprego	Tempo de permanência no cargo de operador
1	Analista da Qualidade 1	M	Solteiro	24	2º grau completo	Não	3 anos
2	Analista da Qualidade 2	F	Outros	34	Superior incompleto – em andamento	Não	4 anos
3	Analista da Qualidade 3	F	Casado	21	Superior incompleto – em andamento	Não	1 ano
4	Operador 1	M	Solteiro	24	Superior incompleto – em andamento	Não	2 anos
5	Operador 2	F	Solteiro	22	Superior incompleto – em andamento	Sim	2 anos
6	Operador 3	F	Solteiro	21	Superior incompleto – em andamento	Não	1 ano e 6 meses
7	Analista da Qualidade 4	F	Solteiro	26	2º grau completo	Sim	2 anos e 6 meses
8	Analista da Qualidade 5	F	Solteiro	22	Superior incompleto	Não	1 ano e 9 meses
9	Analista da Qualidade 6	F	Solteiro	22	Superior incompleto – em andamento	Não	2 anos e 7 meses
10	Analista da Qualidade 7	F	Solteiro	26	Superior incompleto – em andamento	Não	1 ano
11	Analista da Qualidade 8	F	Casado	27	Superior incompleto – em andamento	Não	1 ano e 8 meses
12	Analista da Qualidade 9	M	Solteiro	28	Superior completo	Não	1 ano
13	Assistente de Back Office 1	F	Casado	34	Superior completo	Não	3 anos
14	Assistente de Back Office 2	F	Solteiro	28	Superior completo	Não	2 anos
15	Assistente de Back Office 3	M	Solteiro	23	Superior incompleto – em andamento	Não	2 anos
16	Analista da Qualidade 10	F	Solteiro	24	Superior incompleto – em andamento	Não	2 anos
17	Operador 4	F	Solteiro	28	2º grau completo	Não	5 anos
18	Operador 5	M	Solteiro	26	2º grau completo	Não	10 meses e 12 dias
19	Monitor 1	M	Solteiro	23	Superior incompleto –	Não	2 anos

					em andamento		
20	Monitor 2	F	Solteiro	32	Superior completo	Não	6 meses
21	Monitor 3	M	Casado	42	2º grau completo	Não	6 anos
22	Monitor 4	M	Solteiro	20	Superior incompleto – em andamento	Sim (com registro)	1 ano e 7 meses
23	Monitor 5	F	Outros	34	Superior incompleto	Sim	4 anos
24	Monitor 6	M	Casado	39	Superior incompleto	Não	5 anos e 6 meses
25	Operador 6	M	Solteiro	19	Superior incompleto – em andamento	Sim (com registro)	2 anos e 2 meses
26	Operador 7	F	Solteiro	19	Superior incompleto – em andamento	Sim	1 ano e 4 meses
27	Monitor 7	F	Casado	28	Superior incompleto – em andamento	Não	1 ano e 1 mês
28	Analista da Qualidade 11	M	Solteiro	21	Superior incompleto – em andamento	Não	2 anos e 10 meses
29	Analista da Qualidade 12	M	Solteiro	21	Superior incompleto – em andamento	Não	1 ano de 3 meses
30	Operador 8	M	solteiro	20	Superior incompleto – em andamento	Não	3 meses
31	Operador 9	M	Solteiro	18	Superior incompleto – em andamento	Sim	3 meses
32	Operador 10	F	Solteiro	24	Superior completo	Não	1 ano e 3 meses
33	Auxiliar de normas e procedimentos 1	F	Casado	26	Superior completo	Não	3 anos e 6 meses
34	Auxiliar de normas e procedimentos 2	M	Solteiro	23	Superior incompleto – em andamento	Não	1 ano
35	Auxiliar de normas e procedimentos 3	F	Solteiro	26	Superior incompleto – em andamento	Não	1 mês
36	Analista da Qualidade 13	F	Solteiro	22	2º grau completo	Sim (com registro)	3 anos
37	Analista da Qualidade 14	F	Solteiro	28	Superior completo	Não	2 anos e 6 meses
38	Auxiliar de normas e procedimentos 4	F	Casado	41	2º grau completo	Não	3 anos e 6 meses

39	Auxiliar de normas e procedimentos 5	F	Casado	38	Superior incompleto	Não	4 anos e 6 meses
40	Analista da Qualidade 15	F	Casado	26	2º grau completo	Não	2 anos e 9 meses
41	Operador 11	F	Solteiro	34	Superior completo	Não	2 anos e 9 meses
42	Operador 12	F	Solteiro	26	Superior completo	Não	2 anos
43	Operador 13	M	solteiro	20	Superior incompleto – em andamento	Não	3 meses
44	Operador 14	M	Solteiro	29	Superior incompleto – em andamento	Sim (com registro)	1 ano e 1 mês
45	Operador 15	M	Solteiro	27	Superior completo	Sim	9 meses
46	Operador 16	F	Solteiro	18	2º grau completo	Não	4 meses
47	Operador 17	M	Solteiro	28	Superior completo	Sim (com registro)	1 ano e 4 meses
48	Operador 18	F	Solteiro	23	Superior completo	Não	2 anos e 2 meses
49	Operador 19	F	Solteiro	21	Superior incompleto	Não	1 ano
50	Operador 20	F	Solteiro	22	2º grau completo	Não	2 anos e 3 meses

ANEXO A – SERVIÇOS PRESTADOS PELA EMPRESA PESQUISADA

- Atendimento a clientes SAC
- Cobrança pré-judicial
- Cobrança judicial
- Recuperação de créditos
- Reintegração de posse
- Célula de acordo pós-ajuizamento
- Reserva de domínio
- Execuções
- Falências
- Busca e apreensão
- Direito tributário, societário e imobiliário
- Administração de condomínios
- Terceirização de mão-de-obra para empresas
- Consultoria jurídica com a elaboração de pareceres e tese na área jurídica.