

Nid Dutra D'Amorim Junior

Universidade Federal da Bahia
(UFBA, Brasil)

nid@sknet.com.br

Mônica de Aguiar Mac-Allister da Silva

Universidade Federal da Bahia
(UFBA, Brasil)

monica.macallister@ufba.br

ESTUDO CRÍTICO SOBRE O TRABALHO EM CALL CENTER

A CRITICAL STUDY ON CALL CENTER WORK

RESUMO

O objetivo desta pesquisa é analisar o trabalho em *call center*. O estudo mapeia o trabalho em *call center*, enfatizando três dimensões: socioeconômica, gerencial e concreta. Essas dimensões são abordadas primeiramente em termos teóricos, o que resulta em uma análise da organização *call center* como um todo. Completando essa abordagem teórica, realiza-se nas dimensões gerencial e concreta uma investigação empírica do tipo estudo de caso sobre um *call center* denominado Alfa, com uma amostra de 405 operadores e tratamento estatístico dos dados. Conclui-se sobre o trabalho em *call center*, particularmente no *call center* Alfa, que: na dimensão socioeconômica, ele é alienante, explorador, humilhante, monótono, discriminador, embrutecedor e submisso; na dimensão gerencial, a alienação do trabalho está associada à alta rigidez da supervisão e ao intenso controle sobre a produtividade; e na dimensão concreta, encontram-se condições inadequadas de trabalho e controle inadequado das interações.

Palavras-chave: Estudos críticos em administração; Trabalho; *Call center*.

ABSTRACT

This research aims to analyze call center work. The study maps call center work, emphasizing three dimensions: socioeconomic, managerial, and concrete. These dimensions are firstly addressed in theoretical terms, something which results in an analysis of the call center organization as a whole. Completing this theoretical approach, a case study empirical investigation takes place in the managerial and concrete dimensions on a call center named as Alpha, with a sample of 405 operators and statistical processing of data. It is concluded with regard to working in a call center, particularly in the call center Alpha, that: in the socioeconomic dimension, it is alienating, exploitative, humiliating, monotonous, discriminating, stultifying, and submissive; in the managerial dimension, job alienation is associated with a very strict supervision and an intense control over productivity; and in the concrete dimension, there are inadequate working conditions and inadequate control of interactions.

Keywords: Critical management studies; Work; Call center.

Universidade Federal do Espírito Santo

Endereço

Av. Fernando Ferrari, 514, Goiabeiras
29.075-910, Vitória-ES
gestaoeconexoes@gmail.com
gestaoeconexoes@ccje.ufes.br
<http://www.periodicos.ufes.br/ppgadm>

Coordenação

Programa de Pós-Graduação em
Administração (PPGADM/CCJE/UFES)

Artigo

Recebido em: 22/02/2016
Aceito em: 20/05/2016
Publicado em: 21/09/2016

1. INTRODUÇÃO

Os *call centers*, também conhecidos como *centrais de relacionamento*, surgiram para satisfazer uma necessidade básica: responder às perguntas dos clientes. Os atendentes tinham a função de dar suporte às organizações, primeiro, realizando serviços administrativos, segundo, respondendo às ligações. Os contatos entre os clientes e a organização eram feitos pelos vendedores externos. Nos dias atuais, os *call centers* tornaram-se “o pulso das organizações, o centro de serviços corporativos, o centro nervoso, a loja dos sonhos” (INGRAM, 2004, p. 64).

Por outro lado, os clientes das centrais de atendimento, dia a dia, tornam-se mais exigentes, sendo requerido cada vez mais conhecimento e poder de argumentação dos atendentes. É importante que estes estejam habilitados para realizar suas atividades em um ambiente de estresse.

No Brasil, o surgimento dos *call centers* iniciou-se nos anos 1990 e intensificou-se com o processo de privatização das empresas de telecomunicações. A década de 1990 foi caracterizada pela corrida aos números 0800, de custo zero para os clientes (MADRUGA, 2000).

Segundo a última pesquisa do “Global Call Center Industry Project”, desenvolvida no Brasil pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP) e pela Associação Brasileira de Telesserviços (ABT), o setor brasileiro de *call center* gera milhares de novos empregos e segue em ritmo crescente de terceirização e especialização (ABT; PUC-SP, 2006).

Entretanto, se por um lado os *call centers* geram empregos, a qualidade desses empregos tem sido muito questionada, sobretudo no que se refere às relações de trabalho. O que aqui se questiona é a qualidade das relações de trabalho em *call center*, isto é: o que é o trabalho em *call center*? Em busca de resposta para essa questão, este artigo analisa o trabalho em *call center*.

A análise do trabalho em *call center* proposta se caracteriza por: *visão desnaturalizada da administração*, considerando que a organização e sua gestão são construções sócio-históricas; *intenção desvinculada de performance*, não buscando a instrumentalização da gestão e, nesse sentido, afastando-se da abordagem funcionalista; *intenção emancipatória*, partindo de uma crítica generalizada do trabalho no capitalismo para refletir especificamente e de modo crítico sobre o trabalho na organização *call center*, suas práticas opressivas e o reflexo dessas práticas no trabalhador, com vistas a contribuir

para a libertação desse trabalhador. Tendo nosso objetivo assim caracterizado, de acordo com Davel e Alcadipani (2003), este artigo consiste em um estudo crítico.

Trata-se de um estudo crítico em administração ou gestão ou, ainda, de um estudo crítico em organização ou estudos organizacionais; situa-se em uma configuração ampla desse campo, que integra as mais diversas áreas em função do conhecimento de organização. Não se trata de teoria crítica nem de teoria crítica em estudos organizacionais, em uma configuração restrita desse campo, dentro dos limites sociológicos e psicológicos. Utiliza-se uma concepção de origem marxista, mas as escolhas epistemológica, ontológica, teórica e metodológica fogem dos parâmetros do marxismo, bem como de outras referências que influenciam a abordagem crítica no Brasil (DAVEL; ALCADIPANI, 2003; FADUL; SILVA, 2009; FARIA, 2009; PAULA, 2009).

Analisa-se o trabalho em *call center* nas três dimensões do trabalho indicadas por Borges e Yamamoto (2004, p. 27): (1) na Dimensão Socioeconômica, analisa-se o modo como se realiza o trabalho assalariado em relação às estruturas sociais, econômicas e políticas, sob uma visão macro da sociedade; (2) na Dimensão Gerencial, analisa-se o modo como o trabalho é gerido, segundo as funções de planejá-lo, organizá-lo, dirigi-lo e controlá-lo; (3) na Dimensão Concreta, analisam-se as condições materiais e ambientais utilizadas para a realização do trabalho, incluindo a segurança física, o conforto e a tecnologia com que se pode contar para realizá-lo.

Para o desenvolvimento dessa investigação, adota-se uma estratégia metodológica em duas etapas: a primeira de análise teórica do trabalho em *call center*, nas três dimensões indicadas, com base em pesquisa bibliográfica e documental, que consiste em referencial teórico e resulta na construção de um modelo de análise; a segunda de análise empírica, ou análise propriamente dita, do trabalho em um *call center* específico, denominado Alfa para preservar sua identidade. A análise do trabalho no *call center* Alfa também é desenvolvida nas três referidas dimensões e com base no modelo de análise construído na etapa anterior, o que consiste em um estudo empírico ou, para ser mais exato, teórico-empírico.

Ao apresentar um estudo empírico, este artigo preenche uma lacuna dos estudos críticos. Para Alvesson e Deetz (1998, p. 259), “talvez a maior crítica à teoria crítica [...] seja a escassez de estudos empíricos”. Ainda segundo os autores:

[...] o que está faltando [...] são esforços sérios para embasar ideias de resistência local em estudos empíricos específicos[...], indo além de repetir *slogans* programáticos [e usando e refinando] a ideia em contato com as vidas de sujeitos em ambientes organizacionais (ALVESSON; DEETZ, 1998, p. 259).

Tal crítica à teoria crítica recai sobre os estudos críticos em administração ou gestão (DAVEL; ALCADIPANI, 2003; FARIA, 2009). Ao analisar os estudos críticos em administração no Brasil nos anos 1990, Davel e Alcadipani (2003, p. 81) acusam a “carência de estudos com incidência prática”, isto é, “que se estruturam em torno de um ideal de análise pormenorizada e localizada, empírica e teórica, no intuito de habilitar o máximo possível a reflexão, o questionamento e a atuação frente a práticas opressivas”. Passados mais de dez anos, o que se observa é que o relativo crescimento dos estudos críticos em administração no Brasil não foi acompanhado por um crescimento proporcional de estudos empíricos.

Um dos fatores para a manutenção desse déficit pode ser de ordem metodológica, pela dificuldade de lidar com métodos e operacionalizar conceitos. Este artigo busca contribuir para o avanço dos estudos críticos, não apenas por constituir um estudo empírico, mas também por utilizar estatística; o que se mostra um método explorado no positivismo e evitado ou ignorado em outras formas de fazer ciência. Assume-se que o trabalho no *call center* é mensurável e nesse procedimento o pesquisador aparentemente se afasta do objeto pesquisado. Considera-se que essa separação entre sujeito e objeto é aparente ao concordar com Bicudo (2011, p. 17): “a qualidade está no âmago da quantidade”. Utiliza-se um método quantitativo para analisar o trabalho no *call center* Alfa e, como instrumento de coleta ou até de construção de dados, um questionário construído e aplicado por um sujeito-pesquisador e respondido por sujeitos-pesquisados. Por um lado, as percepções do sujeito-pesquisador direcionam as escolhas epistemológica, teórica, metodológica e, por conseguinte, as perguntas; por outro lado, as respostas refletem as percepções dos sujeitos-pesquisados sobre o *call center* onde trabalham, isto é, percepções de trabalhadores sobre seu próprio trabalho. São percepções que compõem a análise do *call center* Alfa; o que não é tomado como verdade, mas apenas como interpretação, possível e falível. De acordo com Bicudo (2011, p. 22), “estar-se ciente sobre o processo de quantificação que envolve percepções qualitativas evita que se tome a quantificação como tão somente objetivamente exata”; o que “abre a possibilidade de trabalhar-se com a quantificação olhando-a como uma modalidade de melhor conhecer-se o fenômeno investigado”.

Este artigo está dividido em cinco seções:

1. Esta Introdução, que compreende o tema-problema, o objetivo e a estratégia metodológica;

2. O trabalho em *call center* nas dimensões socioeconômica, gerencial e concreta, na qual se desenvolve uma análise do trabalho nesse tipo de organização e, em paralelo, constrói-se um referencial teórico – em síntese, um modelo de análise;
3. Procedimentos metodológicos, na qual se delinea uma pesquisa sobre o trabalho no *call center* Alfa;
4. As dimensões socioeconômica, gerencial e concreta no *call center* Alfa, na qual se apresentam os resultados da pesquisa e se desenvolve uma análise do trabalho nessa organização; e

Conclusão, contendo considerações finais sobre o estudo realizado e sugestões para novos estudos.

2. O TRABALHO NAS DIMENSÕES SOCIOECONÔMICA, GERENCIAL E CONCRETA

Segundo Borges e Yamamoto (2004, p. 29), “é com o advento do capitalismo que se constrói e se consolida uma mudança mais visível na reflexão sobre o trabalho”. Na interpretação desses autores, Karl Marx considerou o trabalho uma forma de mercadoria, classificando-o como: alienante, pois o trabalhador não tem conhecimento do processo produtivo e não se identifica com os produtos de seu trabalho; explorador, pois a busca desenfreada pela mais-valia vinculada ao processo de acumulação de capital exaure o trabalhador; humilhante, pois atinge negativamente sua autoestima; monótono, pois realiza um processo repetitivo, sem conteúdo e discriminador, pois os trabalhadores são classificados em função da classificação dos trabalhos; embrutecedor, por não permitir o desenvolvimento de suas potencialidades, por meio de conteúdo pobre, repetitivo e mecânico; e submisso, por ter de aceitar as condições impostas pelo capital, respaldado pela força do exército industrial de reserva.

Essa compreensão do trabalho no sistema capitalista se amplia, ao passo que se atualiza na sociedade da informação, que se caracteriza pela necessidade cada vez menor de trabalhadores. Trata-se de uma nova revolução, com mudanças dos paradigmas econômicos. Essas mudanças constituem parte da terceira revolução industrial, que surgiu após a Segunda Guerra Mundial (RIFKIN, 1995).

Para Castells (1992), trata-se da economia informacional, cujas características são: o crescimento econômico e a conseqüente geração de produtividade são dependentes da aplicação da ciência e da tecnologia no processo produtivo e da qualidade da informação; forte transição, nas sociedades avançadas, de atividades de produção de bens materiais

para atividades de processamento da informação; mudança estrutural do modo de produção, migrando da produção em massa uniformizada para atividades de produção flexível, abandonando as organizações verticalmente integradas e buscando as redes de conexões horizontais descentralizadas; o capital, a produção, a gestão, a força de trabalho, a informação, a tecnologia e os mercados atuam de forma globalizada, atravessando as fronteiras nacionais; e a última característica é a coincidência entre o momento no qual essas transformações econômicas e organizacionais ocorrem e o desenrolar de uma das revoluções tecnológicas mais importantes da história.

No contexto da economia informacional (CASTELLS, 1992), compreende-se que o trabalho em *call center* também é, como define Karl Marx na interpretação de Borges e Yamamoto (2004), alienante, explorador, humilhante, monótono, discriminador, embrutecedor e submisso (Quadro 1).

Quadro 1 – O trabalho *versus* o trabalho em *call center*

Característica do trabalho	O trabalho	O trabalho no <i>call center</i>
Alienante	O trabalhador não tem conhecimento do processo produtivo e não se identifica com os produtos de seu trabalho.	Em geral, o operador faz, somente, parte do atendimento. A ligação sempre é transferida para outro grupo com outra competência.
Explorador	A busca desenfreada pela mais-valia vinculada ao processo de acumulação de capital exaure o trabalhador.	A mais-valia é conseguida com jornadas excessivas sem o devido pagamento das horas extras, assim como pela otimização do tempo falado do operador.
Humilhante	Atinge negativamente sua autoestima.	O operador sente-se humilhado por realizar um trabalho repetitivo e sem conteúdo.
Monótono	Realiza um processo repetitivo e sem conteúdo.	O processo de fala obedece a um <i>script</i> predefinido.
Discriminador	Os trabalhadores são classificados em função da classificação dos trabalhos.	Os operadores são designados para atender tipos diferentes de clientes.
Embrutecedor	Por não permitir o desenvolvimento de suas potencialidades, com conteúdo pobre, repetitivo e mecânico.	O trabalho é repetitivo e mecânico. O operador não consegue nem interagir com o colega sentado ao lado.
Submisso	Por ter de aceitar as condições impostas pelo capital, respaldado pela força do exército industrial de reserva.	Os salários são sempre os mínimos possíveis, garantidos pelo grande contingente de desempregados.

Fonte: Adaptado de Borges e Yamamoto (2004, p. 33-34).

Ainda na economia informacional, observa-se que o *call center* apresenta adequações à produção flexível, como arranjos organizacionais segmentados em células ou unidades, e tecnologias em constante inovação, particularmente a tecnologia da informação; o que tem acarretado uma realidade complexa (AZEVEDO; CALDAS, 2003; BUTLER, 2004; CASTELLS, 1992).

É o resultado do estudo de viabilidade econômica do *call center* que define o local da instalação, isto é, a cidade, o estado e até o país. No Brasil, as empresas têm procurado migrar suas operações para locais com mão de obra mais barata, principalmente em centros urbanos que possuam grande contingente de universitários. Em primeiro lugar, as centrais brasileiras atendem ao setor financeiro (ABT; PUC-SP, 2006). Em seguida, as grandes centrais brasileiras atendem aos setores de telecomunicações e energia elétrica, que são obrigados pelo governo a disponibilizar centrais gratuitas. Nesses setores, os *call centers* empregam uma quantidade muito grande de trabalhadores. Considerando que a mão de obra representa o maior custo dos *call centers*, as empresas procuram pagar os menores salários.

A classificação dos *call centers* se dá em função do tipo de atendimento que se pretende fornecer. Existem três tipos de *call centers*: Ativo, no qual os operadores realizam ligações para grupos selecionados de clientes, por meio de Discadores Automáticos ou de forma manual, com o intuito de realizar venda ou cobrança; Receptivo, no qual os operadores recebem ligações geralmente provenientes de serviços 0800, mais conhecidos como serviço de atendimento ao cliente (SAC), com solicitação de informações ou retorno de campanha ativas; e Misto, no qual tanto são recebidas quanto são realizadas ligações.

Nesses três tipos de *call center*, o trabalho é organizado em função do tipo de contratação do serviço: por posição de atendimento (PA), que é muito utilizado para serviços com pequeno volume de ligações ou quando não há necessidade de atender a determinado nível de serviço contratado. O nível de serviço determina a porcentagem de ligações que serão atendidas em determinado tempo. O nível de serviço mais comum é o 80 x 20: significa que 80% das ligações devem ser atendidas em até 20 segundos. As ligações que não forem atendidas dentro desse tempo serão consideradas chamadas abandonadas (VOLPI, 2000); por minuto falado (*speaking time*), que é muito utilizado para serviços com grande volume de chamadas e nos quais é preciso atender a determinado nível de serviço; e por cessão de mão de obra, que é utilizado quando a empresa contratante já possui todos os equipamentos do *call center* e deseja terceirizar a gestão por meio da contratação de mão de obra.

Existem diversas jornadas de trabalho nos *call centers*, sendo todas acordadas entre as empresas e o sindicato da categoria. As jornadas mais comuns são: jornada de 120 horas mês 6 x 1, na qual o operador trabalha 6 dias por semana, folga 1 dia, podendo a folga ocorrer em qualquer dia da semana, trabalha por dia 4 horas, e é liberado 5 minutos para satisfazer suas necessidades fisiológicas (intervalo conhecido como “pausa banheiro”); jornada de 180 horas mês 6 x 1, na qual o operador trabalha 6 dias por

semana, folga 1 dia, podendo a folga ocorrer em qualquer dia da semana, trabalha por dia 6 horas, e é liberado durante 5 minutos para satisfazer suas necessidades fisiológicas e 10 minutos para o lanche, totalizando 15 minutos de pausa.

Vale ressaltar que, na jornada de 6 horas diárias, a empresa cliente do *call center* pressiona os supervisores pelo aumento da produtividade e estes cobram dos operadores o menor tempo possível nas duas pausas (lanche e banheiro), gerando insatisfação. Isso ocorre principalmente nos contratos por minuto falado, onde existe uma escala a ser seguida e seu descumprimento gera multa para a empresa. Em busca de maximizar a produtividade em uma jornada de 6 horas, a empresa espera que o operador fale por 5 horas e 45 minutos.

Call center é uma organização *taylorista*. A forma de funcionamento das organizações de *call center* tem sido radicalmente alterada por avanços tecnológicos. A utilização de sofisticadas tecnologias parece ter propiciado a permanência de modelos organizacionais, a princípio, ultrapassados. Ao mesmo tempo que o discurso gerencialista do momento enaltece o nascimento e a crescente hegemonia da organização flexível e orgânica, pode-se constatar, em diversos contextos organizacionais, principalmente no setor de *call center*, a permanência e o aprimoramento de modelos organizacionais tradicionais (AZEVEDO; CALDAS, 2003).

O trabalho nos *call centers* é comparado às tradicionais unidades fabris do início do século XIX, nas quais os indivíduos trabalhavam por longas horas, em péssimas condições e recebendo baixos salários: “o trabalho é incessante, repetitivo e sem fim, a monitoração do trabalho é intensa, e existe pressão contínua para melhoria de desempenho” (AZEVEDO; CALDAS, 2003, p. 5). Também existe o controle exercido pelos pares, como indicam Ricci e Rachid (2013, p. 192): “a organização do trabalho estimula também a competição entre os trabalhadores, que precisam atingir metas individuais e coletivas, o que leva a mais uma forma de controle, exercido pelos próprios colegas de trabalho”.

Buscando sintetizar suas pesquisas, Azevedo e Caldas (2003) agruparam, de forma resumida, as principais características da organização industrial, da organização flexível e do *call center* moderno (Quadro 2).

Se comparados, os modernos *call centers* e a antiga organização industrial apresentam significativa semelhança. Constata-se a permanência do velho modelo industrial, agora adaptado para organizações de serviço. Quando se compara os *call centers* com as antigas centrais de atendimento, o perfil de trabalho é radicalmente diferente. Nas antigas centrais, sem monitoria nem gravação dos atendimentos, os

atendentes dispunham de mais autonomia. O controle sobre a produtividade era muito menor, já que os relatórios de desempenho eram simplificados. As tarefas não eram formalizadas pela utilização de *script*, nem eram tão fragmentadas pela utilização de tecnologia (AZEVEDO; CALDAS, 2003). Utilizado em telemarketing ou em vendas, o *script* constitui o texto roteirizado que orienta o discurso do operador. O *script* pode trazer todas as palavras que o operador tem de dizer ou pode simplesmente dar uma linha geral, destacando os pontos mais importantes (VOLPI, 2000).

Quadro 2 - Características da organização industrial, da organização flexível e do modelo do *call center* moderno

	Organização industrial	Idealização da “organização flexível”	Modelo do “call center” moderno
Estrutura da tarefa	<ul style="list-style-type: none"> • Pré-determinada 	<ul style="list-style-type: none"> • Em transformação 	<ul style="list-style-type: none"> • Pré-determinada
Desenho dos processos	<ul style="list-style-type: none"> • Formalizado • Rígido • Exógeno 	<ul style="list-style-type: none"> • Informal • Flexível • Endógeno 	<ul style="list-style-type: none"> • Formalizado (pelo sistema) • Rígido (<i>script</i>) • Exógeno (operador não influencia desenho da tarefa)
Desenho do cargo	<ul style="list-style-type: none"> • Estreito • Trabalho desqualificado (baixa exigência de habilidades) 	<ul style="list-style-type: none"> • Amplo • Multifuncionalidade • Exigência de um “trabalhador do conhecimento” 	<ul style="list-style-type: none"> • Estreito • Trabalho semiqualeficado (baixa exigência de habilidades além do domínio do sistema)
Hierarquia	<ul style="list-style-type: none"> • Vertical • Formal • Bem definida 	<ul style="list-style-type: none"> • Mínima • Informal • Base maior em times do que em estrutura de autoridade 	<ul style="list-style-type: none"> • Vertical • Formal • Bem definida
Supervisão do trabalho	<ul style="list-style-type: none"> • Supervisão estrita • Intenso controle de produto e processo 	<ul style="list-style-type: none"> • Supervisão branda • Baseada em resultados • Autocontrole 	<ul style="list-style-type: none"> • Supervisão estrita e intensiva (monitoração de chamadas, vigilância eletrônica) • Intenso controle de produto e processo (aderência a <i>script</i>, conformidade a padrão de comportamento prescrito)
Relação chefe versus subordinado	<ul style="list-style-type: none"> • Baseada em desconfiança • Separação concepção versus execução • Decisão no topo 	<ul style="list-style-type: none"> • Baseada em confiança • Trabalhador participa ativamente do planejamento do próprio trabalho • Decisão participativa 	<ul style="list-style-type: none"> • Baseada em desconfiança (monitoramento) • Forte separação concepção versus execução • Decisão centralizada em quem programa o sistema

Fonte: Azevedo e Caldas (2003, p. 4).

As possibilidades de monitoramento do comportamento e de mensuração de desempenho são facilmente observáveis. “A tirania da linha de montagem pode ser igualada a um piquenique dominical, comparado com o controle que a administração pode exercer nos *call centers*” (FERNIE; METCALF, 1997, p. 3).

Azevedo e Caldas (2003, p. 15) concluem sua pesquisa constatando que as antigas centrais de atendimento funcionavam de forma menos mecanicista que os modernos *call centers*. Segundo os autores, nesse tipo de organização parece estar

ocorrendo exatamente o contrário do preconizado por pesquisas sobre tecnologia e estrutura organizacional, com o uso intensivo de tecnologia, favorecendo um funcionamento mais mecânico em vez do modelo orgânico idealizado em textos mais recentes.

A gestão de um moderno *call center* está apoiada no tripé tecnologia, pessoal e ambiente físico. A parte tecnológica é integrada por tecnologia digital de telefonia, *software* de gestão de *telemarketing* e *software* de discagem. A infraestrutura tecnológica está mais avançada tanto em termos de *hardware* quanto de *software*, em relação às antigas centrais de atendimento. As mudanças de espaço físico referem-se a uma adequação do mesmo ao tipo de atividade a ser desenvolvida. A disposição e o tipo das mesas e cadeiras e o tipo de fone de ouvido utilizado são algumas das mudanças ocorridas no ambiente de trabalho (AZEVEDO; CALDAS, 2002).

A tecnologia utilizada mais comumente nos *call centers* consiste em distribuidor automático de chamadas (DAC), *computer & telephony integration* (CTI) e unidade de resposta audível (URA). O CTI é a conexão de um computador a um DAC na qual o computador usa os comandos da central para deslocar as chamadas (VOLPI, 2000).

Os sistemas de DAC possibilitam especificar uma ampla gama de parâmetros para o estabelecimento de ordem de atendimento e distribuição das chamadas. Também podem gerar relatórios detalhados sobre as ligações e o tráfego do *call center*, como o número de chamadas recebidas, quantas delas foram atendidas por cada agente, o tempo pelo qual a chamada de maior duração permaneceu em espera, a duração média de cada chamada etc. Ao mesmo tempo que processa diversas chamadas, o DAC pode fornecer ao supervisor informações em tempo real sobre o tráfego na rede, o *status* de determinados grupos e até o de um operador em particular. Permite, ainda, que o supervisor escute uma chamada, em tempo real, para avaliar o desempenho dos agentes ou ajudá-los a solucionar problemas eventualmente mais complexos. Estatísticas exibidas nas estações dos agentes contribuem para que os operadores administrem seu próprio tempo com eficiência (VOLPI, 2000).

A URA é, na verdade, uma interface telefônica para um sistema de computador que permite a entrada de dados por meio do teclado do telefone ou da fala humana. O cliente pode receber informações do sistema por meio de voz gravada (e digitalizada) ou de uma voz sintetizada (VOLPI, 2000). A URA permite a comunicação com o usuário por meio de uma “árvore de serviços” contendo um cardápio (menu) de opções (JAMIL; SILVA, 2005).

Pelo exposto, constatam-se diversos pontos levantados por Azevedo e Caldas (2003, p. 4) em seu modelo apresentado no Quadro 2, principalmente no item *supervisão do trabalho*: “supervisão estrita e intensiva (monitoração de chamadas, vigilância eletrônica) e intenso controle de produto e processo (aderência a *script*, conformidade a padrão de comportamento)”. O foco de um *call center* não deve recair nem sobre a tecnologia propriamente dita nem sobre a forma como os consumidores usam essa tecnologia para evitar os representantes (URA). Ao contrário, o foco deve ser na gerência efetiva das interações entre os representantes e os clientes por meio de tecnologia para proporcionar a qualidade do serviço aos clientes. A tecnologia é somente uma ferramenta e esta é tão eficiente quanto o menos importante operador do *call center*. Nenhum nível tecnológico pode transformar um mau trabalhador em um bom representante, pois um bom representante será sempre bom, não importa o nível de tecnologia disponível para ele (BUTLER, 2004).

Autores como Graumman, Arnold e Beltjes (2003) corroboram o pensamento de Butler (2004), apontando que, para prestar um bom serviço de atendimento, as tecnologias de informação e os fatores ambientais precisam estar em consonância.

Quanto às condições de trabalho, Dejours (1998) considera que englobam o ambiente físico (temperatura, pressão, barulho, vibração, irradiação, altitude etc.), o ambiente químico (produtos manipulados, vapores e gases tóxicos, poeiras, fumaças etc.), o ambiente biológico (vírus, bactérias, parasitas, fungos), as condições de higiene, de segurança e as características do posto de trabalho.

Em se tratando de fatores físico-ambientais, Santos et al. (2000) enfatizam que o ambiente físico de trabalho nos *call centers* pode ser um elemento perturbador no desenvolvimento do trabalho. Para os autores, fatores como falta de tratamento acústico adequado, climatização e iluminação inadequadas, aliados à grande concentração de pessoas no ambiente de atendimento interferem na carga de trabalho e na qualidade do atendimento.

Estudos sobre a natureza da tarefa demonstram que controle, variedade e as demandas impostas aos operadores são importantes indicadores de bem-estar. Em alguns *call centers*, os operadores são obrigados a conduzir as ligações seguindo um *script* e sem nenhum controle sobre as ligações que chegam nem autonomia quanto ao tempo que devem dispende com cada cliente. O uso do rígido controle imposto pelo *script* demonstrou uma associação positiva com o processo de exaustão mental (HOLMAN, 2002). O *script* objetiva controlar o processo interacional, sendo pouco sensível às restrições de contexto, à influência recíproca dos participantes sobre o fluxo dessa

conversa e à perspectiva e aos sentimentos de ambos os participantes – o cliente e o operador (SILVA et al., 2002).

O uso da tecnologia tornou mais complexo o atendimento do ponto de vista interacional. Essa maior complexidade deve-se ao fato de que o operador de *call center* lida simultaneamente com diferentes tecnologias (central telefônica e computador), com o controle informático (letras, números, quadros, enunciados) e também com diferentes universos semióticos (língua oral, língua escrita, números, ícones). O operador passou a gerenciar duas interações encaixadas: a mediada pelo telefone e a mediada pelo computador. Em relação à segunda, o operador assume, ainda, o papel de animador da voz do participante virtual – o sistema de informações informatizadas – que controla as condições de conversa (SILVA et al., 2002).

Argôlo (2005) constatou que se dá mais importância aos padrões que a satisfação do cliente, sendo comum chegar-se ao término da ligação sem que o cliente tenha sua necessidade atendida, e dando-se mais importância ao cumprimento do *script*.

A taylorização nos *call centers* implica padronizar os atos de linguagem, no que tange tanto às palavras pronunciadas quanto aos rituais de direcionamento da linguagem aos clientes; submeter os atos de linguagem sob uma restrição de tempo, representada pela fila de espera das chamadas telefônicas e pela cronometragem do tempo, que se apoiam sobre as referências de tempo de resposta, que não deve ser ultrapassado; e, finalmente, controlar o conteúdo das respostas, por uma escuta, realizada pela hierarquia, e, se necessário, por uma recuperação das ligações, uma vez que os operadores descartam os *scripts* que devem respeitar (ZARIFIAN, 2001).

A alienação nos modernos *call centers* torna-se muito mais intensa do que nas antigas cadeias de produção operária, pois a pessoa tende a perder a capacidade de dominar sua própria linguagem. Inicia-se um processo de alienação particularmente forte: a pessoa deve, em princípio, utilizar palavras que não são suas, respeitar os rituais que não exprimem nem sua própria personalidade nem sua identidade social, mas ela deve, além disso, engajar-se subjetivamente nessa atividade, respeitando a relação com outra pessoa humana (um cliente) (ZARIFIAN, 2001).

Zarifian (2001, p. 156) conclui que: “nada é mais difícil que automatizar e rotinizar os atos de linguagem no seio de uma interação social que, por definição, é sempre singular e muito dificilmente programável e que implica mobilizar seu próprio pensamento”.

O monitoramento do desempenho é uma das mais perversas práticas do *call center* e manifesta-se de duas formas: primeiro, os sistemas informatizados permitem que

os supervisores monitorem o total de chamadas que cada operador recebeu ou efetuou até determinado momento, seu tempo médio de atendimento (TMA), assim como a comparação com o restante do grupo de operadores; o segundo ponto é a possibilidade de escuta das ligações pelos supervisores sem que os operadores saibam que estão sendo monitorados. A finalidade do monitoramento é assegurar que os operadores atendam às prescrições técnicas (TMA adequado e informações precisas) e às prescrições sociais (afabilidade e persuasão) dos padrões de desempenho. Contudo, esse processo tanto pode ser usado de maneira punitiva ou como um sistema maior de desenvolvimento, treinamento e aumento de desempenho (HOLMAN, 2002).

O sistema de monitoramento beneficia os operadores pelo incremento do desempenho e pelo desenvolvimento de novas habilidades. O bem-estar dos operadores aumenta quando percebem sua melhora de desempenho ou quando se sentem mais preparados para novos desafios. Se usado de forma punitiva, pode gerar descontos nos salários e afetar as relações de amizade dos funcionários (HOLMAN, 2002).

O uso do *feedback* imediato, a aplicação do *feedback* construtivo e a clareza dos critérios de monitoramento são positivamente relacionados com a satisfação dos operadores com o sistema de monitoramento, que, nesse caso, é relacionado ao bem-estar dos trabalhadores (CHALYKOFF; KOCHAN, 1989).

Os operadores aceitam o sistema de monitoramento quando percebem que o sistema visa ao seu desenvolvimento. Sempre que o sistema é usado para o aperfeiçoamento em vez da punição, ele é associado ao bem-estar do operador. Sempre que o monitoramento de desempenho for excessivo e frequente, ele será visto de forma negativa em relação ao bem-estar do operador (FRENKEL et al., 1998).

O rígido sistema de monitoramento existente em alguns *call centers* está associado de forma negativa ao bem-estar dos operadores dessas organizações. A monitoração excessiva, por um longo período, torna os operadores mais depressivos e menos ativos. Além disso, aumenta-se o nível de ansiedade dos operadores, fazendo com que eles direcionem suas ações cognitivas para combatê-lo, perdendo o foco no cliente (HOLMAN, 2002).

Para proporcionar um sentimento de bem-estar entre os operadores nos *call centers*, mostra-se necessário reduzir os níveis de serviço (permitir um tempo maior para que o operador atenda à ligação), limitar o uso dos *scripts* e minimizar os níveis de monitoramento. Faz-se necessário também investir no desenvolvimento do operador, principalmente por meio de treinamento (HOLMAN, 2002).

Para os *call centers* que atendem aos mercados de massa, as pequenas margens de lucro sempre são acompanhadas pela busca da redução de despesas: principalmente as representadas pelos salários dos empregados, que representam, em média, 60% do total dos custos dos *call centers*. Ao passo que nos momentos de grande volume de chamadas busca-se atender ao máximo possível de chamadas. Essas metas podem ser alcançadas de várias formas, mas normalmente são utilizados trabalhos taylorizados aliados a práticas de baixos custos com pessoal. Empregam-se pessoas com baixas qualificações e baixos salários e destinam-se mínimos recursos para recrutamento, treinamento e desenvolvimento dos empregados. Dessa forma, os operadores que venham a trabalhar nesse tipo de *call center* não se sentirão satisfeitos (HOLMAN, 2002).

Por outro lado, a insatisfação dos operadores também pode gerar aumento de custos devido a diversos fatores: aumento do absenteísmo, gerando a necessidade de contratar um quadro maior do que o necessário; aumento da rotatividade do pessoal, gerando necessidade constante de novas contratações e aumento de custos com treinamentos; aumento dos erros e piora da qualidade do atendimento, gerando insatisfação dos clientes; redução do índice de resolução de chamadas no primeiro contato, gerando novas ligações para o *call center*; e, finalmente, necessidade de aumentar os níveis de monitoramento, gerando mais custos com pessoal de supervisão (HOLMAN, 2002).

Segundo Taylor e Bain (1999, p. 115-116), “as relações capital trabalho são e continuarão sendo um terreno contestado”. De um lado, o capitalista está em constante pressão para extrair mais valor dos seus empregados, buscando maximizar o lucro e minimizar os custos. Do ponto de vista do capital, existem dois problemas que estão interconectados e são insolúveis: deve-se atender mais e mais ligações ou deve-se aumentar a qualidade do serviço? Além disso, enfrenta-se a contradição central do controle e do envolvimento na gerência no trabalho. Longe de dar total controle à administração, a vigilância intensiva pode ser contraproducente e onerosa em termos de motivação da força de trabalho e aceitação pelo grupo. Contudo, o abandono da vigilância e do monitoramento não pode ser considerado, pois são ações inerentes aos *call centers* (TAYLOR; BAIN, 1999).

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1. Delineamento da pesquisa, detalhamento do modelo de análise e elaboração e aplicação do questionário para coleta de dados

Ao desenvolver o referencial teórico, constituiu-se um modelo de análise para o estudo do trabalho no *call center* Alfa. Esse *call center* foi selecionado como objeto de estudo devido ao seu porte (205 posições), por pertencer a uma empresa de atuação nacional e pela acessibilidade de sua gerência.

Para coletar os dados, utilizou-se um questionário, elaborado com base no referido modelo de análise e dividido em 2 blocos. No primeiro bloco, foram definidas 11 questões fechadas. Essas questões objetivaram verificar as dimensões gerencial (Quadro 3) e concreta do trabalho (Quadro 4) no *call center* Alfa. Os quadros 3 e 4 resumem os constructos e as estratégias de análise utilizadas para a definição do modelo.

Quadro 3 – Categoria de análise da Dimensão Gerencial

Categoria de análise – Dimensão Gerencial		
Constructos	Número da questão	Estratégia de análise (o que se quer medir)
Alienação do trabalhador	1	Separação entre o planejar e o executar.
	2	Monopólio do conhecimento. O trabalhador não tem autonomia para mudar sua rotina.
Rigidez da supervisão	3	Existência da supervisão estrita e intensiva.
	4	Intenso controle do produto e do processo.
Controle sobre o processo produtivo	5	Mensuração diária de desempenho.
	6	Monitoramento de chamadas.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Quadro 1 – Categoria de análise da Dimensão Concreta

Categoria de análise – Dimensão Concreta		
Constructos	Número da questão	Estratégia de análise (o que se quer medir)
Condições de trabalho	7	Condições ambientais adequadas (climatização e mobiliário).
	8	
Controle das interações	9	Adequação ao uso da fala roteirizada.
	10	
	11	Utilização de termos pré-definidos. Restrição de linguagem autêntica.

Fonte: Elaborado pelos autores.

A dimensão gerencial foi abordada por meio dos seguintes constructos: alienação do trabalhador, com 2 questões; rigidez da supervisão, com 2 questões e controle do processo produtivo, com 2 questões. A dimensão concreta foi abordada por meio dos seguintes constructos: condições de trabalho, com 2 questões e controle das interações, com 3 questões.

No segundo bloco do questionário foram incluídas as questões que tiveram o objetivo de caracterizar a população pesquisada, por meio do levantamento de dados sociodemográficos dos respondentes (sexo, idade, escolaridade, tempo de empresa e célula de trabalho).

O questionário foi elaborado utilizando escalas psicométricas do tipo Likert de 5 pontos, nas quais 1 representa o limite inferior e 5 representa o limite superior da escala. Procurou-se utilizar proposições com respostas onde o valor esperado fosse 1 e respostas com valor esperado 5, para não criar uma tendência dos respondentes. Isso, contudo, necessitou de uma equalização das respostas no momento da análise.

A pesquisa foi aplicada em julho de 2007, em um sábado, quando o número de chamadas é reduzido e há grande ociosidade no *call center*, possibilitando a retirada dos operadores sem prejudicar os níveis de serviço. Durante todo o dia, grupos de dez operadores eram retirados de sua PA e levados para a sala de treinamento, onde um pesquisador explicava os objetivos da pesquisa e aplicava o questionário.

A população do *call center* Alfa era composta por 430 operadores. Na data de realização da pesquisa, 405 pessoas estavam presentes. Foram aplicados 405 questionários e a totalidade foi recebida com as respostas. Dessa forma, a amostra estudada correspondeu a 94,19% da população.

Ressalta-se que, em função das restrições impostas pelo *call center* Alfa, não houve um pré-teste e o questionário foi aplicado pessoalmente por um pesquisador que, em caráter excepcional, teve acesso ao *call center* em estudo.

3.2. Processamento e análise dos dados, inclusive testes

Os procedimentos estatísticos foram realizados com o *software SPSS*, versão 12.0, com nível de significância de 0,05.

Inicialmente, com o intuito de verificar a normalidade das distribuições das variáveis da amostra, foi realizado o teste de Kolmogorov-Smirnov (SERPA, 2006). Os resultados desse teste apontaram a não normalidade das distribuições. Os níveis de significância obtidos ($< 0,05$ para cada variável) não permitiram aceitar a hipótese nula de que as variáveis teriam distribuições normais (Tabela 1).

Tabela 1 – Teste de Kolmogorov-Smirnov

		ALI	RSU	CPP	CTR	CIT
N		405	405	405	405	405
Parâmetros	Média	3,7580	4,7185	4,2827	3,7000	3,1753
Normais	Desvio	1,2077	0,6964	0,9179	1,2164	1,1765
	Padrão					
Diferenças	Absoluta	0,190	0,420	0,236	0,174	0,089
mais	Positiva	0,152	0,343	0,217	0,143	0,063
extremas	Negativa	-0,190	-0,420	-0,236	-0,174	-0,089
Kolmogorov-Smirnov Z		3,819	8,451	4,740	3,507	1,792
Sig (bicaudal)		0,000	0,000	0,000	0,000	0,003

Legenda:

Alienação do Trabalhador (ALI)

Rigidez da supervisão (RSU)

Controle sobre o processo produtivo (CPP)

Condições de trabalho (CTR)

Controle da interações

Fonte: Elaborada pelos autores.

Nota

a A distribuição teste é normal.

b Calculada em função dos dados

Também foi testada a consistência interna das escalas por meio do coeficiente alfa de Cronbach em cada grupo de proposições que compunham cada constructo estudado do *call center* Alfa (Tabela 2). O coeficiente alfa de Cronbach é utilizado para calcular a confiabilidade de um teste nas situações em que o pesquisador tem a oportunidade de fazer uma única medida e precisa obter uma estimativa apropriada da magnitude do erro dessa medida (MITCHELL, 1979). O valor mínimo aceitável para o nível alfa de Cronbach é 0,60. Escalas com valor alfa abaixo de 0,60 são evitadas. O alfa de Cronbach calculado apresentou valores acima de 0,60 para os cinco constructos, indicando consistência interna das medidas e do instrumento de coleta de dados.

Tabela 2 – Consistência interna – coeficiente de fidedignidade do alfa de Cronbach

Variáveis	Coeficiente do alfa de Cronbach	Número de itens
ALI	0,640	2
RSU	0,792	2
CPP	0,660	2
CTR	0,713	2
CIT	0,756	3

Legenda:

Alienação do Trabalhador (ALI)

Rigidez da supervisão (RSU)

Controle sobre o processo produtivo (CPP)

Condições de trabalho (CTR)

Controle da interações

Fonte: Elaborada pelos autores.

Em seguida, foi verificada a validade de convergência, na qual se testa se os itens que medem o constructo apresentam uma correlação significativa entre si, isto é, se eles convergem em um mesmo fator (SERPA, 2006). Também foi utilizado o coeficiente rho de Spearman, não paramétrico, pois a condição de normalidade não foi observada nas distribuições de todos os itens das escalas. Esse teste considera que as proposições são adequadas para medir o constructo sempre que o valor absoluto do rho de Spearman $> 0,4$ e o valor apresentar significância, isto é, $< 0,05$.

Segundo Finney (1980), esse teste classifica as correlações em diversos níveis (Tabela 3).

Tabela 3 – Gradação da correlação segundo o teste de Spearman

Tipo de correlação	Valor do rho de Spearman
Muito Forte	$0,9 < \rho < 1,0$
Forte	$0,75 < \rho < 0,9$
Moderada	$0,5 < \rho < 0,75$
Fraca	$0,25 < \rho < 0,5$
Muito Fraca	$0,0 < \rho < 0,25$

Fonte: Elaborada pelos autores.

Foram realizados, em seguida, os testes de correlação de Spearman entre as variáveis que compunham os constructos, a fim de validar seu uso (Tabela 4).

Tabela 4 – Validação dos constructos

Constructo	Valor de rho de Spearman	Valor do sigma de Spearman	Total de variáveis
Alienação do trabalhador	$\rho = 0,497$ (correlação fraca)	$\text{sig} < 0,01$ (valor significativo)	2
Rigidez da supervisão	$\rho = 0,527$	$\text{sig} < 0,01$	2

	(correlação moderada)	(valor significativo)	
Controle do processo produtivo	rho = 0,471 (correlação fraca)	sig < 0,01 (valor significativo)	2
Condições de trabalho	rho = 0,556 (correlação moderada)	sig < 0,01 (valor significativo)	2
Controle das interações			
Variável 1 * Variável 2	rho = 0,638 (correlação moderada)	sig < 0,01 (valor significativo)	3
Variável 1 * Variável 3	rho=0,418 (correlação fraca)	sig < 0,01 (valor significativo)	
Variável 2 * Variável 3	rho = 0,463 (correlação fraca)	sig < 0,01 (valor significativo)	

Fonte: Elaborada pelos autores.

Após a realização dos testes de validação dos constructos e de posse de todas as respostas dos participantes da pesquisa já tabuladas, calculou-se, para cada estratégia de análise, a média por respondente. Em seguida, agruparam-se as estratégias a partir de suas respectivas médias para obter a média de cada constructo pesquisado. Dessa forma, obteve-se uma “avaliação média” do constructo em análise (Tabela 5). Para efeitos da análise, arbitrou-se um critério no qual as médias obtidas para as variáveis foram enquadradas em três categorias: abaixo de 3,0 - indica ausência do item em análise; 3 = neutro; e acima de 3 indica presença do item em análise.

Buscando confirmar se as médias obtidas apresentam afastamento significativo da neutralidade, foi realizado, adicionalmente, um teste *t* para amostras independentes, com nível de significância de 0,05 e considerando 3,0 o valor central (Tabela 5).

Tabela 5 – Média dos constructos válidos do *call center* Alfa

Constructo	Média dos constructos	Teste <i>t</i> (sig)
Alienação do trabalhador	3,7580	0,0000
Rigidez da supervisão	4,7185	0,0000
Controle do processo produtivo	4,2827	0,0000
Condições de trabalho	3,700	0,0000
Controle das interações	2,1753	0,0003

Fonte: Elaborada pelos autores.

Nota: para n = 405 e f = 100%.

Para investigar a presença de possíveis associações entre os constructos validados, foram realizados testes de correlação entre eles, usando o teste de Pearson. O nível de significância (sig) baixo (menor que 0,05 ou 0,01) indica que, mesmo considerando a dispersão da estimativa de R, esse valor é significativamente diferente de zero (Tabela 6).

Tabela 6 – Correlação entre os constructos validados do *call center* Alfa

		ALI	RSU	CPP	CTR	CIT
ALI	Correlação de Pearson	1,000	-0,013	-0,011	0,257*	0,107
	Sig (bicaudal)	0,	0,787	0,821	0,000	0,031
	N	405	405	405	405	405
RSU	Correlação de Pearson	-0,013	1,000	0,470**	-0,082	0,065
	Sig (bicaudal)	0,787	0,	0,000	0,101	0,192
	N	405	405	405	405	405
CPP	Correlação de Pearson	-0,011	0,470**	1,000	-0,083	-0,004
	Sig (bicaudal)	0,821	0,000	0,	0,093	0,942
	N	405	405	405	405	405
CTR	Correlação de Pearson	0,257*	-0,082	-0,083	1,000	0,120*
	Sig (bicaudal)	0,000	0,101	0,093	0,	0,016
	N	405	405	405	405	405
CIT	Correlação de Pearson	0,107*	0,065	-0,004	0,120*	1,000
	Sig (bicaudal)	0,031	0,192	0,942	0,016	0,
	N	405	405	405	405	405

Legenda:

Alienação do Trabalhador (ALI)

Rigidez da supervisão (RSU)

Controle sobre o processo produtivo (CPP)

Condições de trabalho (CTR)

Controle da interações

Fonte: Elaborada pelos autores.

Nota: * Correlação significativa no nível de 0,05 (bicaudal).

** Correlação significativa no nível de 0,01 (bicaudal).

Os dados processados estatisticamente geraram os resultados que integram a análise do trabalho no *call center* Alfa, o que se apresenta na seção seguinte.

4. AS DIMENSÕES SOCIOECONÔMICA, GERENCIAL E CONCRETA NO CALL CENTER ALFA

4.1. Caracterização do *call center* Alfa

O *call center* Alfa consiste em uma organização privada que presta serviços terceirizados para uma organização pública, serviços estes também de natureza pública. O *call center* Alfa funciona em dois turnos de 6 horas de trabalho: das 7:00 às 13:00 e das 13:00 às 19:00. Durante a semana, devem ser ocupadas 205 PA. Dessa forma, os 20 operadores a mais existentes no quadro têm a finalidade de suprir prováveis ausências.

O contrato de dimensionamento do *call center* Alfa é por PA. Por essa razão, a responsabilidade da empresa contratada termina quando ela ocupa todas as 205 posições por turno (manhã e tarde) contratadas de segunda a sábado. Verificou-se, por meio de

observação, que o nível de estresse no *call center* Alfa é bem menor, por não haver indicador de nível de serviço a ser atingido.

Todas as posições de atendimento possuem gravação de chamadas. A qualidade do serviço é gerenciada por meio de monitoria, *feedback*, reciclagem e índices de reclamações registradas na ouvidoria. O *call center* Alfa é do tipo receptivo. Recebe cerca de 800.000 chamadas/mês e cerca de 85% são atendidas pelos operadores. O TMA desejado no serviço é de cerca 3 minutos e 30 segundos, contudo, esse tempo não é cobrado de forma rígida pelos supervisores. Cada operador recebe, em média, 80 chamadas durante os 3 primeiros dias da semana (de segunda-feira a quarta-feira). Na quinta-feira e na sexta-feira as chamadas caem para uma média de 30 por operador. No sábado, a média cai substancialmente para 6 ligações por operador.

Para gerenciar diretamente esse grupo, há quatorze supervisores: 7 no turno da manhã e 7 no turno da tarde, porém, todos com carga horária diária de 8 horas, apresentando uma proporção média de 30 operadores por cada supervisor. Em posição hierárquica acima dos supervisores, há uma gerência operacional. Todos os operadores são funcionários da empresa terceirizada que administra o *call center* Alfa.

A jornada de trabalho no *call center* Alfa é de 180 horas, com turno 6 x 1. As folgas são sempre aos domingos, uniformizando o funcionamento do *call center* Alfa. Verificou-se por meio de observação que, diferente de outros *call centers*, a “pausa banheiro” não é cobrada de forma acirrada por parte dos supervisores do *call center* Alfa.

Os operadores recebem o equivalente a 1 salário-mínimo. São oferecidos os seguintes benefícios: plano de saúde e ajuda de custo para cesta alimentação.

O cliente contratante obriga contratualmente o *call center* Alfa a proporcionar prática de ginástica laboral diária a todo operador. Durante um período de 20 minutos, os operadores são retirados do atendimento em grupos de 30 pessoas. A amostra pesquisada no *call center* Alfa foi composta majoritariamente por mulheres (71,6%). Esse percentual está bem próximo da média nacional (76,8%) identificada na pesquisa da ABT e PUC-SP (2006). A amostra estudada tinha idade média de 24,45 anos (mínima de 18 e máxima de 50 anos). Trata-se de uma população jovem e 75,1% da amostra situava-se entre 18 e 26 anos.

Analisando o nível de escolaridade da amostra pesquisada, observa-se uma leve predominância de pessoas com Ensino Superior (51,4%). A seguir, o grupo mais representativo é o de pessoas com Ensino Médio (46,9%). O percentual de pessoas com Ensino Superior representa o dobro da média nacional (22%) identificada na pesquisa da

ABT e PUC-SP (2006). Vale notar, entre os operadores, a presença de 2 pessoas com Ensino Fundamental e de 5 pessoas com pós-graduação.

No que se refere ao tempo de empresa, a média no *call center* Alfa é 9,87 meses. Esse resultado demonstra uma expressiva rotatividade da mão de obra.

4.2. Análise do trabalho no *call center* Alfa

Nesta seção são apresentadas as análises das dimensões estudadas. Os resultados mostram os constructos validados e como a organização Alfa os percebe.

Analisando o *call center* Alfa, a média obtida para o constructo Alienação do Trabalhador foi 3,758 (Tabela 5). Trata-se de um valor estatisticamente significativo em relação à média central 3,000. Então, configura-se, de acordo com os critérios adotados nesta pesquisa, que os operadores desse *call center* sentem-se alienados. Para Karl Marx (apud MENEGHETTI; FARIA, 2012), “o trabalhador vende a sua força de trabalho por um salário e o produto do seu trabalho passa a pertencer ao capital”. Os operadores se limitam a atender todas as chamadas que chegam à sua PA sem nenhum questionamento ou participação anterior no processo de concepção de sua atividade (AZEVEDO; CALDAS, 2003). Evidencia-se a dissociação entre o processo de trabalho das especialidades dos operadores. Os operadores atuam quase que de forma mecânica, obedecendo a um *script* imposto pela gerência sem autonomia para resolver questões não previstas nesse *script* (AZEVEDO; CALDAS, 2003; DEJOURS, 1998; HOLMAN, 2002; SILVA et al., 2002; ZARIFIAN, 2001; RICCI; RACHID, 2013). Constata-se o controle do processo por meio do monopólio do conhecimento. Os operadores só conhecem parte do processo. Configura-se o processo de exploração e de alienação do trabalhador (AZEVEDO; CALDAS, 2003; BORGES; YAMAMOTO, 2004). Evidencia-se, dessa forma, o processo de reificação apontado por Meneghetti e Faria (2012, p. 27): “o indivíduo reificado é aquele em que seu Ser é dominado pelo processo de produção, conduzido pela relação capitalista de trabalho”.

O constructo Rigidez da Supervisão teve média de 4,7185 (Tabela 5), configurando que a supervisão é rígida. Tal rigidez pode ser constatada pela existência de um supervisor para cada grupo de 30 operadores. O supervisor atua buscando a padronização obrigatória dos métodos e a cooperação obrigatória, com o fim de obter a maior produtividade de seu grupo (AZEVEDO; CALDAS, 2003).

A média obtida para o constructo Controle sobre o Processo Produtivo foi 4,2827 (Tabela 5), indicando que os trabalhadores do *call center* Alfa entendem existir rígido

controle sobre o processo produtivo. No *call center* Alfa, todas as PA possuem gravação e os supervisores acompanham o atendimento dos operadores. Cada operador tem seu desempenho mensurado diariamente e comparado com o dos outros (ARGÔLO, 2005).

Retirou-se a média das duas proposições e o valor encontrado para o constructo Condições de Trabalho foi de 3,700 (Tabela 5), evidenciando que os trabalhadores do *call center* Alfa consideram inadequadas as condições de trabalho nos aspectos pesquisados. O mobiliário de trabalho do *call center* Alfa não atende à norma de Ergonomia, a Norma Regulamentadora (NR) 17. Os postos de trabalho são muito próximos uns dos outros e não há tratamento acústico no salão de operação, gerando alto ruído, o que atrapalha o atendimento. No *call center* Alfa, há alguns aparelhos autônomos de ar-condicionado instalados no salão que geram ventilação canalizada em algumas PA. Dessa forma, o ar não circula, gerando alguns locais mais frios do que outros. Como os operadores têm de sentar próximo de seus supervisores, alguns deles ficam sujeitos ao vento direto, o que gera grande insatisfação e causa doenças do aparelho respiratório. Confirmam-se as pesquisas de Dejours (1998) e Santos et al. (2000), que indicaram a necessidade de boas condições de trabalho.

O constructo Controle das Interações teve média de 3,1753 (Tabela 5), indicando que os trabalhadores do *call center* Alfa sentem-se insatisfeitos com o controle das interações.

4.3. Análise sintética das dimensões Gerencial e Concreta do trabalho no *call center* Alfa

Buscando aprofundar as investigações sobre o trabalho no *call center* Alfa, foram realizados diversos testes de correlação entre as duas dimensões pesquisadas, utilizando a correlação de Pearson (Tabela 6).

Foi encontrada correlação significativa ($r = 0,257^{**}$, $sig = 0,000$) entre o constructo Alienação do Trabalhador e o constructo Condições de Trabalho. Dessa forma, os resultados sugerem que os dois constructos estão associados positivamente, havendo uma tendência de quanto maior for a alienação, piores serão as condições de trabalho, e vice-versa.

Também foi identificada correlação significativa ($r = 0,470^{**}$, $sig = 0,000$) entre o constructo Rigidez da Supervisão e o constructo Controle sobre o Processo Produtivo. Assim, os resultados sugerem que quanto mais rígida for a supervisão, maior será o controle sobre o processo produtivo, e vice-versa.

Finalmente, também foi encontrada correlação significativa ($r = 0,120^*$, $\text{sig} = 0,016$) entre o constructo Condições de Trabalho e o constructo Controle das Interações. Dessa forma, os resultados sugerem que quanto piores forem as condições de trabalho, maior será o controle das interações, e vice-versa.

Os resultados obtidos demonstram que as dimensões gerencial, concreta e socioeconômica estão inter-relacionadas e de que forma elas influenciam o trabalho no *call center* Alfa. Quando suas condições de trabalho são ruins e/ou quando o operador sente-se insatisfeito com o controle das interações, há tendência de que ele se sinta alienado.

Verifica-se, dessa forma, a presença no *call center* Alfa das condições socioeconômicas: alienação, exploração, monotonia, trabalho sem conteúdo, discriminador, embrutecedor e submisso.

Os resultados deste estudo coincidem com os encontrados mais recentemente pelo Ministério do Trabalho e Emprego (MTE). Em março de 2015, o MTE divulgou o resultado da ação fiscal realizada, simultaneamente, em 7 estados do país (Ceará, Pernambuco, Bahia, Rio de Janeiro, São Paulo, Minas Gerais e Rio Grande do Sul), que teve início há mais de 1 ano e resultou na autuação de 4 grandes bancos e 3 empresas de telefonia. As empresas (tomadoras de serviço), que contratavam os serviços de uma empresa de telemarketing, foram autuadas por terceirização ilícita e descumprimento do Anexo II da NR 17, que regula vários aspectos da atividade, somando um total de 900 autos de infração e R\$ 300 milhões em multas. Ainda segundo o MTE, a forma como o trabalho é organizado e a falta de uma gestão adequada de saúde e segurança no trabalho constituem os principais fatores de risco de adoecimento (MTE, 2015).

Ao comparar a dimensão gerencial do *call center* moderno com o *call center* Alfa, obtém-se os resultados apresentados no Quadro 5.

Constata-se, nessa dimensão gerencial, a adequação do modelo para sua mensuração no *call center* Alfa. As características encontradas no *call center* Alfa se assemelham às características sugeridas no *call center* moderno.

Quadro 2 – Dimensão Gerencial no *call center* moderno *versus* Dimensão Gerencial no *call center* Alfa

	Dimensão Gerencial do trabalho no <i>call center</i> moderno	Dimensão Gerencial do trabalho no <i>call center</i> Alfa
Estrutura da tarefa	Pré-determinada.	Pré-determinada.
Desenho dos processos	<ul style="list-style-type: none"> • Formalizado (pelo sistema). • Rígido (<i>script</i>). • Exógeno (operador não influencia desenho da tarefa). 	<ul style="list-style-type: none"> • Formalizado (pelo sistema). • Rígido (<i>script</i>). • Exógeno (operador não influencia desenho da tarefa).
Desenho do cargo	<ul style="list-style-type: none"> • Estreito. • Trabalho semiqualeficado (baixa exigência de habilidades além do domínio do sistema). 	<ul style="list-style-type: none"> • Estreito. • Trabalho semiqualeficado (baixa exigência de habilidades além do domínio do sistema).
Supervisão do trabalho	<ul style="list-style-type: none"> • Supervisão estrita e intensiva (monitoração de chamadas, vigilância eletrônica). • Intenso controle de produto e processo (aderência a <i>script</i>, conformidade a padrão de comportamento prescrito). 	<ul style="list-style-type: none"> • Supervisão não tão intensiva. Há gravação de chamadas, porém, sem finalidade punitiva. Não há vigilância eletrônica. • Ameno controle de produto e processo (aderência a <i>script</i>, conformidade a padrão de comportamento prescrito).
Relação chefe x subordinado	<ul style="list-style-type: none"> • Baseada em desconfiança (monitoramento). • Forte separação concepção x execução. • Decisão centralizada em quem programa o sistema. 	<ul style="list-style-type: none"> • Os operadores entendem como boa. Não enxergam o monitoramento de forma negativa. • Forte separação concepção x execução. • Decisão centralizada em quem programa o sistema.

Fonte: Elaborada pelos autores.

Por fim, compara-se a dimensão concreta do trabalho no *call center* Alfa com a dimensão concreta no *call center* moderno (Quadro 6).

Quadro 6 – Dimensão Concreta do trabalho no *call center* moderno *versus* Dimensão Concreta do trabalho no *call center* Alfa

	Dimensão Concreta do trabalho no <i>call center</i> moderno	Dimensão Concreta do trabalho no <i>call center</i> Alfa
Condições de trabalho	<ul style="list-style-type: none"> • Condições ambientais inadequadas (climatização e mobiliário). 	<ul style="list-style-type: none"> • Os operadores do <i>call center</i> Alfa Consideraram as condições de trabalho inadequadas.
Controle das interações	<ul style="list-style-type: none"> • Operador obrigado a usar o <i>script</i> em todas as chamadas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Os operadores do <i>call center</i> Alfa sentem-se desconfortáveis em ter de utilizar sempre o mesmo <i>script</i>.
	<ul style="list-style-type: none"> • Operador não pode utilizar sua própria linguagem. 	<ul style="list-style-type: none"> • Os operadores do <i>call center</i> Alfa não se sentem satisfeitos por não poderem utilizar sua própria linguagem.

Fonte: Elaborada pelos autores.

Verifica-se que os resultados da pesquisa foram, em sua maioria, coerentes com o referencial teórico, demonstrando que o modelo de análise conseguiu mensurar, no *call center* Alfa, as mesmas características do *call center* moderno (AZEVEDO; CALDAS, 2003).

5. CONCLUSÃO

A análise do trabalho em *call center* foi desenvolvida, em primeiro lugar, teoricamente – em síntese, um referencial teórico foi obtido; em segundo lugar, empiricamente, com a análise em si do trabalho no *call center* Alfa. O trabalho em *call center* e, em particular, o trabalho no *call center* Alfa apresentam: na Dimensão Socioeconômica, alienação, exploração, monotonia, ausência de conteúdo, discriminação, embrutecimento e submissão; na Dimensão Gerencial, estrutura da tarefa pré-determinada, desenho formalizado, rígido e exógeno dos processos, desenho estreito do cargo com trabalho desqualificado, supervisão do trabalho mais ou menos intensiva e controle variando de ameno a intenso, e relação como chefe com monitoramento considerado bom ou negativo, quando baseada em desconfiança, forte separação entre concepção e execução e decisão centralizada; e na Dimensão Concreta, condições inadequadas de trabalho e controle das interações com uso obrigatório de *script* e sem a utilização de linguagem própria.

A coincidência entre o modelo de trabalho no *call center* moderno (AZEVEDO; CALDAS, 2003) e o que se verificou no *call center* Alfa não confere a validade do modelo no sentido de sua generalização para todo e qualquer *call center*, ainda que seja essa a proposta de seus autores. O estudo de um caso único também não permite sua generalização para outros casos. Entretanto, os resultados positivos desta análise confirmam a possibilidade de outros *call centers* também apresentarem as características indicadas no modelo de trabalho no *call center* moderno (AZEVEDO; CALDAS, 2003) e se assemelharem ao *call center* Alfa. O que se sugere, aqui, é a utilização do referencial teórico e do modelo de análise para o estudo de outros *call centers* como os *call centers* que contratam serviços por minuto falado e os de pequeno porte, que são de fundamental importância do ponto de vista social.

Em uma perspectiva mais ampla, pode-se considerar que o trabalho em *call center* seja um exemplo de como o trabalho se molda com o advento do capitalismo (BORGES; YAMAMOTO, 2004), isto é, as características indicadas no modelo de trabalho no *call center* moderno (AZEVEDO; CALDAS, 2003) e verificadas no estudo do *call center* Alfa também possam ser verificadas em outras organizações inseridas no sistema capitalista. Nessa perspectiva, sem a pretensão de generalizar o referido modelo nem os resultados do estudo de caso realizado com base nesse modelo, sugere-se a construção de modelos de análise do trabalho em outras organizações e a realização de estudos empíricos sobre esse trabalho em outras organizações, com a utilização desses modelos e métodos de pesquisa quantitativos e qualitativos.

Com esta última sugestão, reitera-se, a título de Conclusão, a necessidade apresentada na Introdução, de realizar estudos empíricos e, em paralelo, de construções não apenas teóricas, mas também metodológicas que potencializem o pensamento e a ação da crítica que se faz presente nos estudos críticos e na teoria crítica (DAVEL; ALCADIPANI, 2003; FADUL; SILVA, 2009; FARIA, 2009; PAULA, 2009), bem como em organizações e sociedades.

REFERÊNCIAS

- ALVESSON, M.; DEETZ, S. Teoria crítica e abordagens pós-modernas para estudos organizacionais. In: CALDAS, M.; FACHIN, R.; FISCHER, T. (Org.). **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1998. v. 1, p. 227-266.
- ARGÔLO, M. A. T. **Gestão de pessoas numa central de atendimento telefônico**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Salvador, Salvador, 2005.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE TELESSERVIÇOS – ABT; PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO – PUC-SP. Pesquisa Global Call Center Industry Project. 2006. Disponível em: <<http://www.abt.org.br/pesquisa.asp?banner=ABT>>. Acesso em: 20 jul. 2014.
- AZEVEDO, M. C.; CALDAS, M. P. Seriam os *call centers* os *sweatshops* do século XXI? In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 2., 2002, Recife. **Anais...** Recife: Anpad, 2002.
- AZEVEDO, M. C.; CALDAS, M. P. O discurso evolucionista e a prática involucionista: um estudo empírico exploratório sobre o impacto de mudanças tecnológicas sobre o desenho do trabalho em *call centers*. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, 27., 2003, Atibaia. **Anais...** Belo Horizonte: Anpad, 2003.
- BICUDO, M. A. V. (Org.). **Pesquisa qualitativa segundo a visão fenomenológica**. São Paulo: Cortez, 2011.
- BORGES, L.; YAMAMOTO, O. O mundo do trabalho. In: ZANELLI, J. C. et al. (Org.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.p.(24-62).
- BUTLER, D. L. **Bottom-line call center management**. Creating a culture of accountability and excellent customer service. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann, 2004.
- CASTELLS, M. A economia informacional, a nova divisão internacional do trabalho e o projeto socialista. **Caderno CRH**, Salvador, v. 5, n. 17, p. 5-34, 1992.
- CHALYKOFF, J.; KOCHAN, T. Computer-aided monitoring: its influence on employee job satisfaction and turnover. **Personnel Psychology**, Malden, v. 42, n. 2, p. 807-834, 1989.
- DAVEL, E.; ALCADIPANI, R. Estudos críticos em administração: a produção científica brasileira nos anos 1990. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 43, n. 4, p. 72-85, 2003.
- DEJOURS, C. **A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho**. 5. ed. São Paulo: Cortez, 1998.
- FADUL, É. M. C.; SILVA, M. A. M.-A. Limites e possibilidades da administração pública e dos estudos organizacionais. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 13, n. 3, p. 351-365, 2009.
- FARIA, J. H. Teoria crítica em estudos organizacionais no Brasil: o estado da arte. **Cadernos Ebape.BR**, Rio de Janeiro, v. 7, n. 3, p. 510-515, 2009.
- FERNIE, S.; METCALF, D. **(Not) hanging on the telephone: payment systems in the new sweatshops**. London: London School of Economics, 1997.
- FINNEY, D. J. **Statistics for biologists**. London: Chapman and Hall, 1980.

- FRENKEL, S. et al. Beyond bureaucracy? Work organisation in call centres. **International Journal of Human Resource Management**, Abingdon, v. 9, n. 6, p. 957-979, 1998.
- GRAUMMAN, M.; ARNOLD, H. J.; BELTJES, N. Call centers: a case study on the interplay between organization and information technology. **The Geneva papers on risk and insurance**, v. 28, n. 1, p. 111-126, 2003.
- HOLMAN, D. Employee wellbeing in call centres. **Human Resource Management Journal**, London, v. 12, n. 4, p. 35-42, 2002.
- INGRAM, M. B. A candid conversation on call center compensation. In: CLEVELAND, B.; HASH, S. (Ed.). **Call center agent motivation and compensation**. 2. ed. Annapolis, MD: Call Center Press, 2004. p. 63-67.
- JAMIL, G. L.; SILVA, F. B. **Call center e telemarketing**. Rio de Janeiro: Axcel Books, 2005.
- MADRUGA, R. Prefácio. In: VOLPI, A. (Coord.). **Glossário call center 2000: entendendo a terminologia técnica usada no ambiente das centrais de atendimento**. São Paulo: Padrão, 2000. p. 10-12.
- MENEGHETTI, F. K.; FARIA, J. H. Gestão e reificação dos homens do mar. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 13, n. 4, p. 15-47, 2012.
- MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO – MTE. Fiscalização autua empresas de telemarketing 2015. Disponível em: <<http://portal.mte.gov.br/delegacias/mg/fiscalizacao-autua-empresas-de-telemarketing/palavrachave/telemarketing-fiscalizacao.htm>>. Acesso em: 20 mar. 2015.
- MITCHELL, S. K. Interobserver agreement, reliability, and generalizability of data collected in observation studies. **Psychological Bulletin**, Washington, v. 86, p. 376-390, 1979.
- PAULA, A. P. P. Ser ou não ser, eis a questão: a crítica aprisionada na caverna de Platão. **Cadernos Ebape.BR**, Rio de Janeiro, v. 7, n. 3, p. 493-503, 2009.
- RICCI, M. G.; RACHID, A. Relações de trabalho no serviço de teleatendimento. **Revista Gestão e Produção**, São Carlos, v. 20, n. 1, p. 192-203, 2013.
- RIFKIN, J. **O fim dos empregos**. O declínio inevitável dos níveis dos empregos e a redução da força global de trabalho. São Paulo: Makron Books, 1995.
- SANTOS, V. et al. Projeto ergonômico de centrais de atendimento. In: SZNELWAR, L. I.; ZILDAN, L. N. (Org.). **O trabalho humano com sistemas informatizados no setor de serviços**. São Paulo: Plêiade, 2000. p. 235-246.
- SERPA, D. A. F. **Efeitos da responsabilidade social corporativa na percepção do consumidor sobre preço e valor: um estudo experimental**. Tese (Doutorado em Administração) – Instituto de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2006.
- SILVA, J. R. G. et al. Operadores de *call center*: inconsistências e desafios da gestão de pessoas. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26., 2002, Salvador. **Anais...** Salvador: Anpad, 2002.
- TAYLOR, P.; BAIN, P. An assembly line in the head: work and employee relations in the call centre. **Industrial Relations Journal**, Oxford, v. 30, n. 2, p. 101-117, 1999.
- VOLPI, A. (Coord.). **Glossário call center 2000: entendendo a terminologia técnica usada no ambiente das centrais de atendimento**. São Paulo: Padrão, 2000.
- ZARIFIAN, P. Comunicação e subjetividade nas organizações. In: DAVEL, E. et al. (Org.). **Gestão com pessoas e subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2001. p. 151-170.

Nid Dutra D'Amorim Junior

Doutorando em Administração pelo Núcleo de Pós Graduação em Administração da UFBA - NPGA. Mestre em Administração pela UNIFACS, titular de MBA em Gestão Empresarial pela FGV/SP e graduado em Ciências Econômicas pela Universidade Católica do Salvador e em Engenharia Elétrica pela Universidade Federal da Bahia. Professor da Universidade Católica do Salvador.

Mônica de Aguiar Mac-Allister da Silva

Graduada em Arquitetura, mestre em Arquitetura e Urbanismo e doutora em Administração pela Universidade Federal da Bahia (UFBA). Professora adjunta da UFBA, na Escola de Administração.